Utrecht University

Facultad de Humanidades

Departamento de Lenguas, Literatura y Comunicación

El papel de las dimensiones culturales individuales en el manejo de conflictos

Un estudio sobre la gestión de conflictos laborales interculturales

Estudiante: Alina Albu (5953723)

Tesina para obtener el grado de Máster en Comunicación Intercultural

Supervisor: Dr. Reindert Dhondt

Abril, 2017

RESÚMEN

Vivimos en un mundo multicultural, global, donde, debido al incremento de la inmigración, de las nuevas tecnologías y de la expansión continua de las organizaciones a nivel internacional, cada vez, más organizaciones optan por equipos multiculturales de trabajo, para adaptarse a los desafíos y a las demandas del siglo XXI (Plessis, 2011). Estos equipos multiculturales están formados por individuos provenientes de culturas distintas, con diferentes valores e identidades, que tienen que trabajar juntos en un mismo equipo. Una consecuencia lógica de esta interacción es el conflicto, que es inevitable como parte integrante de la comunicación interhumana. Como afirma Boohar (2001, en Mayer & Louw, 2012), "los que nunca han experimentado ningún conflicto en su lugar de trabajo viven en un mundo de sueño, ciegos a su entorno o limitados a un confinamiento solitario".

Distintos estudios sobre la influencia de la cultura en el estilo de gestión de conflictos presentan resultados contradictorios. Algunos sugieren que las diferentes dimensiones culturales en un individuo pueden explicar estas preferencias en adoptar un estilo de manejo de conflictos u otro (Gunkel et al. 2016), mientras que otros resultan poco consistentes. Además, hasta ahora existen muy pocos estudios que consideran la influencia del conjunto de las dimensiones culturales en la elección de los estilos de gestión de conflictos por los individuos.

Teniendo en cuenta la importancia de la dimensión intercultural en la nueva realidad del mundo laboral, la interacción entre individuos que provienen de culturas distintas, y el conflicto como acto inherente en este contexto, el presente estudio busca reflejar cómo se relacionan las dimensiones culturales individuales con las estrategias de gestión de conflictos del empleado en un entorno laboral intercultural. Mediante métodos cualitativos se llevan a cabo entrevistas con siete individuos que son ellos mismos inmigrantes, trabajan en equipos mixtos multiculturales.

El análisis trata por un lado las dimensiones culturales a nivel individual, y por otro, las estrategias que se eligen para gestionar los conflictos laborales. A pesar de que los resultados indican que la intensidad de cada dimensión cultural oscila de un respondiente a otro, se observa más bien una homogeneidad entre los entrevistados en cuanto a los estilos elegidos para gestionar los conflictos laborales interculturales, puesto que, en general, no se notan diferencias extremas.

TABLA DE CONTENIDO

RESÚMEN 1
1. ESTADO DE LA CUESTIÓN 4
2. MARCO CONTEXTUAL 8
3. MARCO TEÓRICO 10
3.1 Cultura y gestión de conflictos 10
3.1.1 Definición del conflicto 10
3.1.2 La dimensión cultural en la gestión de conflictos 11
3.2 Modelos de cultura 12
3.2.1 Individualismo contra colectivismo 12
3.2.2 Distancia del poder 13
3.2.3 Evitación de la incertidumbre 14
3.2.4 Masculinidad contra femineidad 14
3.2.5 La orientación a largo plazo frente a la orientación a corto plazo 15
3.2.6 Complacencia versus moderación 15
3.3 Estrategias de gestión de conflicto: el modelo de intereses dobles 16
3.3.1 La integración 17
3.3.2 La acomodación 18
3.3.3 La competición 18
3.3.4 La evitación 18
3.3.5 El compromiso 18
3.4 Limitaciones de las dimensiones culturales de Hofstede y del modelo de intereses dobles de gestión de conflictos 19
4. METODOLOGÍA 20
4.1 La colección de datos 20
4.2 Análisis de los datos 20
4.3 El investigador y su posición 21
4.4 ¿Por qué se eligió usar métodos cualitativos para la colección de datos? 22
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 23
1. ¿Cuál es la percepción del conflicto y la de la cultura como fuente del conflicto de los empleados que trabajan en equipos internacionales? 23
1.1 Noción del conflicto 23
1.2 Cultura como fuente del conflicto 24
2. ¿Cómo se manifiestan las dimensiones culturales de Hofstede a nivel individual en los empleados interculturales? 26

2.1 Colectivismo versus el individualismo ... 26
2.2 Distancia del poder ... 28
2.3 La evitación de la incertidumbre ... 29
2.4 Masculinidad versus femineidad ... 31
2.5 Orientación a largo plazo frente a la orientación a corto plazo ... 33
6. Complacencia versus moderación ... 34
3. ¿Qué estrategias se eligen para la gestión del conflicto intercultural laboral con un superior ? ... 36
4. ¿Qué estrategias se eligen para la gestión del conflicto intercultural laboral con un compañero al mismo nivel? ... 39
6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES ... 43
BIBLIOGRAFÍA ... 49
APÉNDICE 1 – Información personal sobre los entrevistados ... 53
APÉNDICE 2 - Entrevista ... 53
APÉNDICE 3 – Transcripción de las entrevistas ... 57

1. ESTADO DE LA CUESTIÓN

En las últimas décadas, hay un incremento de las investigaciones sobre el conflicto y su gestión, tanto a nivel internacional, como a nivel interdisciplinario (Rahim, 1989; Thomas, 1992, Mayer & Louw, 2012), desde diferentes perspectivas disciplinarias como la psicología, ciencia del comportamiento, comunicación, ciencia de la salud y antropología (Wall and Callister, 1995; Vecchio, 2000, en Mayer & Louw, 2012). La ciencia de la gestión empresarial muestra especial interés en el conflicto y su gestión en los ámbitos laborales (Jehn, 2000; Kumar and Van Dissel, 1996; Putnam and Poole, 1987; Rahim, 2002; Zapf 1999, en Mayer&Louw, 2012), para alcanzar y mantener relaciones pacíficas (Blumberg, 1998), ya que, debido a la globalización, individuos con trasfondos culturales distintos interactúan constantemente (Triandis, 1994, en Wei et al., 2001). En estos estudios, las diferencias culturales son vistas como causa en la elección de una estrategia u otra para la gestión de un conflicto.

En base a la teoría de los valores culturales de Hofstede (1980, 2011) y del "modelo de intereses dobles" de gestión de conflictos propuesto por Blake y Mouton (1964), el presente estudio examina cómo se relaciona la dimensión cultural con la elección de una táctica u otra para lidiar con un conflicto en el ámbito laboral. Según Triandis (1994, en Wei et al., 2001), debido a la globalización y al desarrollo de la tecnología, la interacción entre personas de culturas distintas no deja de incrementar. Las dimensiones culturales de Hofstede (1980), especialmente la del individualismo versus el colectivismo, constituyen el marco teórico en los estudios de gestión de conflictos desde una perspectiva intercultural. Distintos estudios sobre la influencia de la cultura en el estilo de gestión de conflictos no llegan a resultados consistentes, por lo cual, Morris et al. (1998, en Wei et al., 2001) los considera "not encouraging". Asimismo, otros investigadores (Leung, 1988) no encuentran ninguna relación entre las dimensiones culturales y los estilos de resolución de conflicto preferidos. Otros estudios empíricos que estudian la relación entre la dimensión cultural que atañe a la oposición "individualismo versus colectivismo", por un lado, y los conflictos, por el otro, llegan a resultados mixtos. Por ejemplo, en el caso de Peng et al. (2000, en Wei et al., 2001), en un estudio sobre los estilos de resolución de conflictos de los empleados americanos, franceses y chinos, los americanos, supuestamente caracterizados por una cultura individualista, actúan más como los chinos, que pertenecen a una cultura colectivista, y los chinos más como americanos. La causa de este resultado es el fenómeno de "regresión cultural", que sugiere que a veces, en un entorno intercultural, cuando las personas de distinto origen cultural se mezclan llegan a parecerse más en cuanto a sus valores culturales (Peng, 2000, en Wei et al., 2001).

Un trabajo significativo es el de Gunkel y al (2016), “Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles”, cuyo objetivo es analizar dos aspectos que faltan en la literatura que recurre a las dimensiones de los valores culturales y de la inteligencia emocional, para explicar las tácticas elegidas por los individuos en la gestión de conflictos. Primero, hace falta mencionar que los estudios anteriores solamente utilizan una sola dimensión cultural, especialmente la del individualismo versus el colectivismo, sin considerar la importancia del conjunto de las dimensiones culturales (Littrell, 2012). Además, la mayoría de los estudios no miden directamente dichas dimensiones, pero manejan los datos obtenidos por Hofstede (2001) o del estudio “GLOBE” (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004, en Gunkel y al, 2016) para asignar valores culturales a los individuos. Segundo, se sabe muy poco sobre cómo los valores culturales influencian en la preferencia por un estilo de gestión u otro por un individuo. En este sentido, el estudio de Gunkel et al. se basa en un enfoque psicológico-cultural para proponer un nuevo modelo conceptual que refleja cómo las dimensiones del valor cultural influyen en los estilos de manejo de conflictos a través de la inteligencia emocional (Gunkel y al., 2016). Para crear este modelo, se acude a métodos cuantitativos, se colectan datos a través de encuestas a 1527 individuos provenientes de diez clústeres culturales distintos. Los resultados de este estudio confirman que: (1) el colectivismo está relacionado positivamente con un estilo colaborativo, y negativamente relacionado con un estilo dominante; (2) la evitación de la incertidumbre está relacionada con un estilo colaborativo; (3) la orientación a largo plazo está relacionada con un estilo de gestión de conflictos integrativo; también se encuentra una relación positiva entre la distancia del poder y un estilo de evitación y de dominación en cuanto al estilo de manejo de conflicto; asimismo, los resultados no muestran ninguna preferencia de estilo relacionada con la oposición entre masculinidad y femineidad. En conclusión, los resultados sugieren que las dimensiones culturales influencian las preferencias individuales a la hora de elegir un estilo de gestión de conflictos. Las dimensiones culturales como el colectivismo, la evitación de la incertidumbre, y la orientación a largo plazo, están vinculadas con maneras de gestión como la integración, competición, y el compromiso, mientras que, valores culturales como la distancia al poder se relacionan con estilos como la evitación o la dominación. Otro hallazgo del estudio, es la importancia de la inteligencia emocional en la elección del estilo de manejo de conflictos en equipos de trabajo multiculturales. Este estudio es de gran relevancia para las organizaciones internacionales, ya que, según los resultados, la inteligencia emocional juega un papel importante en la selección de un estilo de manejo de conflicto u otro, lo que significa que, al

definir la inteligencia emocional de los empleados, la organización puede tomar medidas hacia un estilo más constructivo de gestión de conflictos (Jordan & Troth, 2004).

Otro trabajo relevante que concierne a la gestión de conflictos interculturales es el "Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution" de Holt y DeVore (2003). Los autores comentan que, a pesar de que parece que los individuos resuelven conflictos de una forma u otra en función de su origen cultural, hasta ahora, no existen resultados concluyentes acerca del tema. Al contrario, los estudios que aplican la teoría de los cinco estilos de gestión de conflictos y miden las variables culturales, de género y del papel de la organización, ofrecen resultados poco claros. Por esta razón, Holt y DeVore (2003) llevan a cabo un meta-análisis, empleando métodos de investigación mixtos, cualitativos y cuantitativos, o sea entrevistas personales y encuestas. Los resultados demuestran que, en cuanto a la cultura se refiere, los individuos que tienen una orientación colectivista prefieren tácticas como la evitación y el compromiso más que los de una cultura individualista. Sin embargo, estos últimos tienden a elegir un estilo competitivo, más que los primeros. El resultado confirma investigaciones previas acerca del tema, según las cuales los individuos con una cultura colectivista prefieren estrategias que mantienen la propia imagen (*save face*) (Ting-Toomey, 1988, en Holt y DeVore 2003), como el compromiso, donde las necesidades colectivas pasan a sustituir las personales (Hofstede, 1980, 1983). Otro resultado del mismo estudio muestra que, el estilo competitivo es adoptado por las culturas individualistas, que se enfocan más en alcanzar resultados y la producción, que en el interés por el otro. Los resultados del estudio contradicen la teoría original de Blake y Mouton (1964, en Gunkel et al., 2015), según la cual, las culturas colectivistas prefieren más el estilo colaborativo de resolución de conflictos que las individualistas. En cuanto al género, el análisis muestra que las mujeres tienden a usar el compromiso, y los hombres la competición, lo que confirma que las formas de llegar a un consenso o de negociar en el ámbito laboral es distinta entre hombre y mujeres (Kolb, 1993, en Holt y DeVore 2003).

Como ha sido mencionado, hasta ahora existen muy pocos estudios que consideran la influencia del conjunto de las dimensiones culturales en la elección de los estilos de gestión de conflictos por los individuos. A esto se añade que la mayoría de las investigaciones usan los datos provenientes de los estudios de Hofstede (1980, 2001) o del estudio "GLOBE" para atribuir valores culturales individuales y que los resultados obtenidos hasta ahora acerca del tema no son necesariamente concluyentes (Holt y DeVore, 2003).

Por consiguiente, la presente investigación pretende ofrecer un panorama más claro sobre la elección de distintos estilos de gestión de conflictos entre distintas culturas en ámbitos laborales internacionales. Mientras que en trabajos anteriores se aplican métodos mixtos o cuantitativos para la colección y análisis de datos, en este estudio se opta por usar métodos de investigación cualitativos, a través de entrevistas semi-estructuradas a individuos que trabajan en ámbitos multiculturales, a fin de determinar la relación entre las dimensiones culturales individuales y las preferencias en cuanto a las estrategias de gestión de conflictos. Contrariamente a otros estudios que optan por manejar datos obtenidos en investigaciones anteriores, la aplicación de este método permite conseguir información detallada de primera mano sobre el fenómeno antes mencionado desde una perspectiva personal e individual.

Hasta ahora, la sexta dimensión cultural del estudio de Hofstede (2010), a saber, *la complacencia versus la moderación*, no se toma en cuenta en ninguno de los trabajos sobre los conflictos interculturales, por lo cual la introducción en el análisis de esta dimensión cultural representa un aporte novedoso a la literatura científica en este ámbito.

Según Plessis (2011), para poder gestionar de forma efectiva el conflicto en un contexto laboral multicultural, es necesario comprender los múltiples niveles de cultura e identidad cultural, así como las múltiples causas del conflicto y el contexto en el cual ello ocurre. Teniendo en cuenta la importancia de la dimensión intercultural en la nueva realidad del mundo laboral, como la interacción entre individuos multiculturales, y el conflicto como acto inherente en este contexto, el objetivo del presente estudio es reflejar ¿**Cómo se relacionan las dimensiones culturales individuales con las estrategias de gestión de conflictos del empleado en un entorno laboral intercultural?** Para contestar la pregunta de investigación, se formulan varias sub-preguntas, que se presentan a continuación.

1. ¿Cuál es la percepción del conflicto y la de la cultura como fuente del conflicto de los empleados que trabajan en equipos internacionales?

2. ¿Cómo se manifiestan las dimensiones culturales de Hofstede a nivel individual en los empleados interculturales?

3. ¿Qué estrategias se eligen para la gestión del conflicto intercultural laboral con un superior?

4. ¿Qué estrategias se eligen para la gestión del conflicto intercultural laboral con un compañero al mismo nivel?

El presente trabajo está estructurado en seis capítulos: el primer capítulo ofrece una revisión de la literatura científica con respecto a la gestión del conflicto intercultural, los trabajos representativos en cuanto al fenómeno bajo estudio, además de justificar la relevancia del estudio, los objetivos, así como la pregunta central y sub-preguntas que se pretende contestar; el segundo capítulo ofrece un panorama del contexto del estudio que razona su importancia; se sigue con el tercer capítulo que aborda los aspectos teóricos fundamentales que constituyen la base de la investigación; en el cuarto capítulo se describe y justifica la metodología utilizada para la recolección de datos y su análisis; en el quinto capítulo se analizan los resultados, conectándolos a la literatura y contestando las sub-preguntas del estudio; en el sexto capítulo, se destacan y explican los resultados de la investigación, y se presentan las limitaciones del estudio a través de una discusión, se realizan recomendaciones para futuras investigaciones y por último, se contesta la pregunta central de la investigación.

2. MARCO CONTEXTUAL

A principios de los años 1990, se empiezan a implementar los trabajos de equipo, pero sin comprender la complejidad de las dinámicas que puedan resultar en conflictos sobre todo en los ámbitos multiculturales. Ello implica el surgimiento de nuevos tipos de conflicto interculturales que tienen que ser solucionados, ya que, al día de hoy, para alcanzar mejores resultados se necesita crear sinergias entre los individuos a través de la colaboración y la consulta, que a veces no son alcanzables por la existencia de conflictos sin resolver. El conflicto intercultural puede ser visto de forma constructiva, lo que resultará en mejores resultados y en un equipo fuerte. Sin embargo, la mayoría de los equipos perciben el conflicto como una amenaza, lo que lleva a la deterioración de las relaciones y desempeño (Plessis, 2011). Para muchas empresas internacionales, lidiar con el conflicto es un reto, que lleva a causar estrés emocional, desvinculación con el lugar de trabajo, y afecta "la toma de decisiones, relaciones laborales, reduce la efectividad, productividad y creatividad de los individuos" (Cowan, 1995, en Plessis, 2011).

El conflicto intercultural es visto como el conflicto que puede ocurrir entre individuos que pertenecen a grupos culturales distintos. El conflicto se ha convertido en parte de nuestras vidas cotidianas, es algo natural tanto a nivel personal como a nivel profesional, y surge cuando la capacidad de comprensión de un mismo asunto por dos o más individuos es incompatible (Darling & Fogliasso, 1999, en Lather et al., 2010), y tiende a ocurrir cuando uno

siente que los demás representan una barrera para alcanzar sus objetivos (Antonioni, 1998, en Lather et al., 2010).

A menudo, el conflicto es asociado con elementos como los valores o la identidad de los individuos (Cartwright&Cooper, 2000; Mayer, 2010, en Mayer&Louw, 2012), porque muchas veces el conflicto inicia cuando un individuo o un grupo notan diferencias u oposiciones entre él y los demás acerca de distintos temas como creencias, intereses, necesidades, valores (De Dreu et al., 1999, en Plessis, 2011).

Jehn (1997, en Plessis 2011) identifica dos tipos de conflictos: los relacionados con la tarea y los relacionados con las relaciones. El primer tipo de conflicto se refiere a la distribución de recursos, procedimientos y pólizas, juicios o interpretaciones de datos. El segundo tipo de conflictos tienen como causas asuntos personales, referencias políticas, valores y estilos de comunicación interpersonal (Desivilya y al., 2010, en Plessis, 2011). Simons y Peterson (2000, en Plessis, 2011) concluyen que los equipos que experimentan conflictos relacionados con las tareas, tienden a tomar mejores decisiones, porque este conflicto ofrece comprensión acerca del problema, mientras que, en el caso del conflicto relacional, las personas se centran en los asuntos personales.

3. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se lleva a cabo un repaso de la literatura científica con respecto al tema de la gestión de conflictos interculturales. Primero se define el conflicto, así como sus características, luego la dimensión cultural en la gestión de conflictos, se sigue con los seis modelos de cultura de Hofstede, y se finaliza con las estrategias de gestión de conflicto en base al "modelo de intereses dobles".

3.1 Cultura y gestión de conflictos

3.1.1 Definición del conflicto

En el presente estudio se consideran varias definiciones del término de conflicto. Este último se presenta como algo natural, propio al ser humano y a su entorno social, y se define como el proceso durante el cual, dos o más individuos experiencia oposiciones de sus creencias, intereses, objetivos, valores, percepciones de la realidad (Pruitt, 1983; Thomas, 1992; Wall & Callister, 1995; De Dreu, Harinck & Van Vianem, 1999, en Rojas 2015). Tedeschi, Schenkelr y Bonoma (1973, en Rojas 2015), definen el conflicto como un estado interactivo, en el que las conductas o metas de una parte, son incompatibles con las de la otra parte.

Rahim (1990) considera el conflicto como un proceso interactivo caracterizado por incompatibilidad, desacuerdo, divergencias o diferencias entre los individuos. En este sentido, Putman y Poole (1987, en Lather et al., 2010), identifican tres características inherentes de un conflicto: la interacción, la interdependencia y la incompatibilidad de los objetivos. La **incompatibilidad** de los objetivos resulta ser un aspecto central en todas las definiciones del conflicto, ya que a nivel organizacional el conflicto puede tener como base la percepción de incompatibilidad en cuanto a distintos aspectos organizacionales. Sin embargo, el conflicto surge solo cuando existe una relación de **interdependencia** entre los individuos, o sea hay interferencia entre las acciones o resultados del otro. Por último, se necesita **interacción** para que se manifieste esta expresión de incompatibilidad.

3.1.2 La dimensión cultural en la gestión de conflictos

El comportamiento en la gestión de conflictos es un tema discutido y estudiado en varios trabajos e investigaciones científicas en el área, y los resultados sugieren que la forma en la cual los individuos gestionan el conflicto es influenciada por la cultura (e.g., Ting-Toomey, Yee-Jung, Shapiro, Garcia, Wright, & Oetzel, 2000, en Holt & DeVore, 2005).

Según Naylor (1997, en Lather et al. 2010), la cultura es el elemento que hace a las personas diferentes entre sí. La cultura ha sido definida como "sistemas de significado – valores, creencias, expectativas y metas – compartidos por un grupo de personas y distinguiéndole de otros miembros de otros grupos" (Gooderham y Nordhaug 2003; Schneider y Barsoux 2003, en Lather et al. 2010).

Otros científicos, como por ejemplo Earley et al. (2006), han definido la cultura como la forma en la cual las personas piensan, sienten y reaccionan en varias situaciones, que son adquiridas y compartidas entre las personas a través de símbolos y artefactos. Hofstede (1994) argumenta que reconocer y comprender las diferencias culturales, proporciona un contexto para la interpretación de los objetivos y del comportamiento de las otras partes, lo que es especialmente relevante cuando los individuos están en conflicto y necesitan trabajar hacia un objetivo común (Jonsson, 1990).

Asimismo, de acuerdo con Ting-Toomey y Oetzel (2001, en Lather et al. 2010), el conflicto intercultural se define como "the experience of emotional frustration in conjunction with perceived incompatibility of values, norms, face orientations, goals, scarce resources, processes, and/or outcomes between a minimum of two parties from two different cultural communities in an interactive situation". Por esta razón, para lidiar con el conflicto de forma efectiva, es importante comprender las diferentes características culturales. En este sentido, muchas fuentes, consideran las dimensiones culturales del individualismo versus el colectivismo como base teórica fundamental en la gestión de conflictos interculturales (Chinese Culture Connection, 1987; Gudykunst & Ting-Toomey, 1988; Hofstede, 1980; Hui & Triandis, 1986; Triandis, 1988, en Samovar y Porter, 1994).

Hofstede (1980, 2001) afirma que la cultura es "una programación colectiva de la mente que distingue un grupo de otro" y delimita los valores y normas básicos de una sociedad. Las dimensiones culturales de Hofstede son seis y se analizarán en el capítulo "Dimensiones culturales". De todas formas, Gunkel et al. (2016) consideran que los individuos prefieren gestionar el conflicto eligiendo un estilo que esté consistente con sus valores, porque éstos, aún

en interacciones interculturales, no se adaptarán al estilo de la otra parte, pero más bien harían uso de comportamientos propios a su cultura. Por otro lado, Nadler y Tushman (1999) afirman que el ámbito organizacional del siglo XXI difiere de una organización tradicional porque su entorno competitivo, por lo cual los individuos se tienen que adaptar a las necesidades externas a su entorno

3.2 Modelos de cultura

Según Ting-Toomey (1999), las personas que pertenecen a culturas distintas, además de tener valores, normas, expectativas culturales diferentes, también usan formas verbales y no verbales, o códigos de interacción propios, que influyen en el proceso de gestión de conflictos. Asimismo, los prejuicios culturales pueden resultar en mala gestión de los conflictos, en malentendidos y mala comunicación (Tinsley, 1998).

El psicólogo Geert Hofstede (1980) es el primero en investigar las diferencias culturales entre distintas sociedades tras una investigación que lleva a cabo con 1.600 trabajadores de la empresa internacional IBM en 50 países. Los resultados del estudio, le llevan a distinguir cuatro formas básicas de analizar y comprender otras culturas, que toman como base los valores culturales que afectan el comportamiento y la forma de actuar de una persona perteneciendo a otra cultura: *el individualismo frente al colectivismo, la distancia al poder, la evasión de la incertidumbre, y la masculinidad contra femineidad* (Hegerl, 2006). Dos otras dimensiones se añaden posteriormente, tomando como referencia los datos de World Values Survey (WVS): *orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo* (Hofstede, 1991) y *la indulgencia frente la restricción* (Hofstede, 2010).

A continuación, se describen las seis dimensiones culturales de Hofstede, en relación con las tácticas utilizadas para la resolución de conflictos.

3.2.1 Individualismo contra colectivismo

Esta dimensión constituye extensamente el marco teórico en los estudios de gestión de conflictos desde una perspectiva intercultural. En las culturas individualistas se valora la importancia de los objetivos personales, mientras que en las colectivas están orientadas hacia los objetivos del grupo y su bienestar. Los miembros de una cultura individualista no necesitan pertenecer a un grupo y los lazos entre los individuos son flojos. Contrariamente, en las culturas

colectivistas los grupos son cohesivos y es importante pertenecer a un grupo. Las culturas individualistas tienden a ser orientadas hacia resultados, enfatizando las metas y resultados de cada parte implicada en el conflicto, en un proceso de comunicación abierto y honesto, presentando soluciones tangibles, mientras que las culturas colectivas están orientadas hacia la armonía, se evita el conflicto, y las confrontaciones, y se prefiere retirarse del conflicto o evitarlo, para guardar harmonía. Considerando esta dimensión, en su meta-análisis, Holt y DeVore (2005) demuestran una diferencia en la manera en la cual un conflicto es gestionado de una cultura a otra. En las culturas colectivistas, se evita la confrontación, y se eligen estilos que puedan tener un resultado positivo para todas las partes involucradas, como el compromiso, evitación y la integración, mientras que las sociedades individualistas optan por la dominación como táctica de gestión.

3.2.2 Distancia del poder

Esta dimensión no mide el nivel de distribución del poder, pero cómo se sienten las personas respecto a él. Un índice alto significa que los miembros de la sociedad son conscientes y aceptan la existencia de posiciones jerárquicas formales, sin cuestionarlas. Aún más, los miembros más poderosos deberían de seguir de guía, los superiores siendo inaccesibles. En el caso de las culturas con poca distancia con respecto al poder, la inequidad es mínima y los miembros disfrutan del mismo grado de poder, y de la posibilidad de conseguir un estatus superior. En el trabajo, los superiores son accesibles. Solamente un número reducido de estudios investigaron la relación entre la distancia al poder y la gestión de conflicto. Purohit y Simmers (2006, Gunkel et al., 2016) mostraron que esta dimensión cultural es relacionada con un estilo de dominación y evitación de gestión de conflictos. Oudenhoven et al. (1998, en Gunkel et al., 2016) encontraron que la dimensión es asociada positivamente a un estilo de integración. Por otro lado, Gunkel et al. (2016) consideran que cuanto más poder tenga un individuo, incrementa su preferencia hacia un estilo de evitación o dominación, y disminuye su preferencia hacia un estilo competitivo o de compromiso.

3.2.2.1 La posición dentro de la organización

En este apartado también se considera el papel del individuo en la organización, que es directamente relacionado a la relación y posición jerárquica que el empleado tiene en su trabajo. Los resultados de la investigación de Holt y DeVore (2005), muestran que los empleados optan por la acomodación con los superiores, lo que confirma previas investigaciones según las cuales, cuanto más poder o estatus tiene la otra parte en el conflicto en el entorno laboral, es

más probable que uno sacrifique sus necesidades para preservar la relación (Kahn et al., 1964; Phillips & Cheston, 1979; Rahim, 1986, en Holt y DeVore, 2005). El compromiso es el estilo usado entre los compañeros al mismo nivel, ya que tienden más a compartir entre sí, a buscar un punto intermedio que con su superior que tiene más poder (Rahim & Buntzman, 1989, en Holt y DeVore, 2005). Los empleados acuden más a la evitación como estilo de gestión con sus pares que con sus subordinados, ya que están más preocupados con las consecuencias negativas que con los subordinados que tienen menos poder y estatus (Kahn et al., 1964; Phillips & Cheston, 1979; Rahim, 1986; Rahim & Buntzman, 1989, en Holt y DeVore, 2005). Con los subordinados se usa un estilo competitivo, dado que más bajo es el estatus de la otra persona, menor será la tendencia de usar un estilo pasivo, optándose por un estilo agresivo. En este estudio, Holt y DeVore (2003) llegan a la conclusión de que comprender el contexto cultural y cómo ello puede influir en la gestión de conflictos en el ámbito laboral, puede resultar en menos conflictos, una mayor comprensión del comportamiento de cada uno, más respecto y más cohesión en el trabajo.

3.2.3 Evitación de la incertidumbre

Esta dimensión mide el índice que describe cómo una cultura tolera la incertidumbre, la ambigüedad y los cambios. Si el índice es alto, las personas tienden a evitar el cambio, y los eventos inesperados,. Al contrario, los que presentan un índice bajo están más abiertos hacia situaciones inesperadas y más propensas a tomar riesgos. Gunkel et al. (2016) argumentan que, en cuanto a la relación de esta dimensión con los estilos de gestión de conflictos, aquellos que tienden a eludir las situaciones inciertas, también prefieren elegir tácticas de manejo de conflicto que evitan la incertidumbre como un estilo de integración o compromiso, para alcanzar una situación de ganar-ganar. Por otro lado, los que presentan un alto índice de evitación de la incertidumbre, también pueden ser propensos a optar por evitar completamente el conflicto. De todas formas, Gunkel et al. (2016) creen que estas personas no optarían por un estilo dominante, ya que el resultado del conflicto sería difícil de predecir y crearía aún más incertidumbre.

3.2.4 Masculinidad contra femineidad

Esta dimensión se refiere a la distribución de los valores entre los géneros, a todos los niveles: sociales, políticos, económicos, emocionales. Las sociedades masculinas presentan diferencias

entre géneros, y son más competitivas, asertivas y ambiciosas, centrándose en el éxito material. Las sociedades femeninas se centran en el desarrollo de relaciones y en la calidad de vida. Gunkel et al. (2016) consideran que cuanto más masculinas son las culturas, menos propensas son a preferir estilos non asertivos como por ejemplo la competición, o cooperativos, como el compromiso o la integración. Más bien, las culturas masculinas son asociadas positivamente con un estilo dominante, para alcanzar sus propias necesidades sin cooperar.

3.2.5 La orientación a largo plazo frente a la orientación a corto plazo

Esta dimensión representa la percepción del tiempo por una sociedad, si está más enfocada hacia el futuro o el presente. Las sociedades más orientadas a largo plazo respectan más las tradiciones, esperan recompensaciones a largo plazo por los esfuerzos hechos y valoran más las relaciones. Las sociedades con orientación a largo plazo prefieren invertir y ahorrar, mientras que las orientadas a corto plazo están más propensas a consumir y a gastar. Gunkel et al. (2016) argumentan que las culturas orientadas a largo plazo optan por estilos de gestión de conflicto que satisfagan a todas las partes involucradas (por ejemplo, integración, acomodación, compromiso). Estos estilos garantizan soluciones a largo plazo que tienen un impacto positivo en guardar relaciones duraderas. Al contrario, si el conflicto no se soluciona correctamente (en el caso donde se adopta la evitación), puede tener un efecto negativo a largo plazo sobre las relaciones con las partes involucradas (Friedman, Chi, & Liu, 2006, en Gunkel et al., 2016). Por esta razón, los individuos orientados a largo plazo prefieren elegir tácticas consistentes con sus valores culturales y evitar dominar un conflicto.

3.2.6 Complacencia versus moderación

La dimensión examina la capacidad de una cultura para satisfacerse las necesidades relacionadas con la diversión y el aprovechamiento del instante presente. Cuanto más alto es el nivel de complacencia, más libre es la sociedad, más positiva, extrovertida, y menos importa el estatus. Además, las actividades de ocio son importante, y sobre todo el deporte. En el caso de la moderación, las personas valoran más los objetos materiales, no son tan activas en cuanto a las actividades de ocio, son más pesimistas, reservadas y el estatus es importante (Hofstede, 2011). Hasta ahora no se considera esta dimensión en los trabajos sobre los conflictos interculturales, por lo cual, la introducción en el análisis de esta dimensión cultural representa un elemento novedoso.

3.3 Estrategias de gestión de conflicto: el modelo de intereses dobles

Gestionar conflictos se relaciona al modo en el cual los miembros de un equipo tratan las diferencias reales y percibidas, algunas debidas a causas emocionales y otras a desacuerdos sobre las tareas, además de las estrategias de gestión de conflicto que se aplican que son "relacionadas a patrones de comportamiento o respuestas que las personas suelen usar en un conflicto, a través de diversas tácticas comunicativas" (Wilmot & Hocker, 2001, en Montes et al., 2014).

Existen varios modelos de gestión de conflictos , pero el "modelo de intereses dobles" propuesto originalmente por Blake y Mouton (1964) es el más popular. Según este modelo, el modo en el cual una persona responde a un conflicto depende de su orientación motivacional básica: el interés por los resultados propios y el interés por el resultado de los demás. El interés representa el grado de motivación de un individuo de conseguir sus propios objetivos y los de los otros. A partir de este modelo, se desarrollan varias teorías, destacando la del modelo de las cinco estrategias, en el cual, la intensidad del grado motivacional puede variar en función de un conflicto dado. Ello lleva a la distinción entre cinco estrategias principales de gestión de conflictos formuladas por Rahim y Bonoma (Rahim & Bonoma 1979; Rahim, 1983, en Montes et al., 2014):la integración (alto interés propio y alto interés por los demás), la dominación (alto interés propio y bajo interés por los demás), el servilismo (bajo interés propio y alto interés por los demás), la evitación (bajo interés propio y bajo interés por los demás) y el compromiso (moderado interés propio y moderado interés por los demás).

En base a dos dimensiones básicas, el grado de asertividad y el grado de cooperación del individuo para satisfacer sus propios intereses o los de los otros, Thomas y Kilmann (1977, en Rojas, 2015) diferencian entre cinco estilos de gestión de conflicto: la colaboración, que implica asertividad y cooperación; el servilismo que implica cooperación, pero no asertividad; la competición, que implica asertividad sin cooperación; la evitación, caracterizada por la falta de asertividad y cooperación y por último, el compromiso que se caracteriza por una mediana asertividad y mediana cooperación. Tanto Rahim y Bonoma (1979, en Montes et al., 2014), como Thomas (1992), valoran el compromiso como un estilo intermedio, entre el servilismo y la dominación, que tiene como objetivo una moderada satisfacción de los intereses de las partes implicadas en el conflicto.

Wilmot y Hocker (2001, en Montes et al., 2014) afirman que la tendencia de interés hacia uno mismo requiere asertividad, mientras que la tendencia del interés por los demás exige

una actitud cooperativa. Una persona predispuesta a usar estrategias como la competición o la colaboración tiene un nivel alto de asertividad, y alguien que tiende hacia la acomodación o evitación dispone de bajo niveles de asertividad. Los individuos que optan por estrategias colaborativas y de acomodación, demuestran un alto nivel cooperativo, mientras que los que tienden hacia la competición y la evitación muestran un nivel bajo de cooperación.

Fig. 1. Los cinco estilos de gestión de conflictos basados en los estudios de Rahim (1983) y Thomas and Kilman (1974).

A continuación, se presentan las características y tácticas de cada estrategia de gestión de conflictos, en base al modelo de Rahim (1983):

3.3.1 La integración

La estrategia de la integración se caracteriza por asertividad y cooperación en un estilo intermediario. Esta estrategia implica colaboración entre las dos partes para alcanzar una solución del conflicto a través de un intercambio de soluciones que las dos partes aceptan, una comunicación abierta, declaraciones descriptivas, calificativas o de apoyo. Ambas partes ganan y pierden algo, se intenta maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas.

3.3.2 La acomodación

La acomodación es un estilo de baja asertividad y alta cooperación, donde uno cede a los deseos de la otra parte, sacrificando sus necesidades para satisfacerle al otro. Se prefiere una cooperación armoniosa, por lo cual se evita la confrontación y se le satisface al otro para mantener las buenas relaciones. Se enfatizan las similitudes y minimizan las diferencias entre las dos partes. Este estilo utiliza conductas de complacencia, renuncia, desvinculación y negación de las propias necesidades, a cambio de armonía y una relación de igualdad.

3.3.3 La competición

La competición es un estilo caracterizado por alta asertividad y baja cooperación, por agresividad y poca colaboración, uno quiere ganar a costa del otro, sin considerar las necesidades del otro. La relación entre las partes es de ganar-perder. Como tácticas, se usan las declaraciones de confrontación, acusaciones, críticas, amenazas, humillaciones, rechazos. Es el estilo más polémico y se usa cuando el otro cedería, o detectaría la posibilidad de insolación por el otro (Montes et al., 1014).

3.3.4 La evitación

La evitación es un estilo de baja asertividad y cooperación. Se niega el conflicto, que queda sin resolver, o la otra parte toma responsabilidad para resolverlo. Se cambian o evitan determinados temas. Ninguna parte sale ganadora. Las tácticas utilizadas son evitar o retirarse de la comunicación a través del rechazo, equivocación, cambio de tema, abandono físico o psicológico del conflicto. Rahim (1983) sugiere que, en este tipo de conflicto, el individuo pospone hablar de un cierto asunto hasta que el momento adecuado llegue y rechaza reconocer la existencia de un conflicto.

3.3.5 El compromiso

Por último, la estrategia del compromiso, es un estilo intermediario, que se encuentra entre la asertividad y la cooperación y es el método más cooperativo. Resulta en una situación ganar-ganar para las dos partes, ya que se integran las necesidades y se aceptan soluciones que satisfacen las dos partes. Este estilo se caracteriza por comunicación abierta, revelaciones críticas, cambio de información, aceptación y concesión, esfuerzos para lograr una solución

intermedia común. Es un estilo muy parecido al compromiso, sin embargo, en este caso no se exploran soluciones alternativas.

3.4 Limitaciones de las dimensiones culturales de Hofstede y del modelo de intereses dobles de gestión de conflictos

El modelo de las cinco estrategias de gestión de conflictos indica que los individuos adoptan un estilo estándar predecible al lidiar con un conflicto dentro de una organización. En este sentido, los resultados de Wood y Bell (2007, en Miller, 2015) muestran que las características personales, tales como el agrado o la extroversión, también influyen en la preferencia por un estilo de gestión u otro.

Este modelo ha dado lugar a varias discusiones acerca del tema. En su libro *Organizational Communication, Approaches and Processes*, Miller (2015) presenta cuatro factores que limitan la utilidad del modelo identificados por Knapp, Putnam y Davis (1988). Primero, al defender que los individuos poseen estilos de gestión de conflicto particulares, se ignora el hecho de que un individuo cambia de táctica durante un conflicto. Por ejemplo, uno puede intentar colaborar, pero al no lograr un resultado satisfactorio, recurre a la competición. Segundo, no se toma en consideración que otra dimensión, independiente a la doble dimensión del conflicto (interés por uno mismo y por los demás), como por ejemplo el impacto del conflicto en la organización, puede influir en un conflicto. Tercero, este modelo ignora el papel que la comunicación no verbal o non racional puede desempeñar en un conflicto. Por último, al enfocarse solo en estilos de conflictos individuales, el papel de la organización no se toma en consideración.

El estudio de Hofstede (1980, 2001) también ha recibido varias críticas por varias razones: (1) por el hecho de no haber tomado en cuenta las diferencias individuales dentro de una misma cultura, sino referirse a la cultura nacional, (2) por basar la investigación en sólo una empresa, lo que algunos críticos consideran insuficiente para determinar la cultura de una nación, (3) por usar datos anticuados de estudios llevados a cabo en 1960 y 1970. A pesar de ello, éste sigue siendo el modelo más usado en la literatura en general y en los estudios sobre la gestión de los conflictos en particular. No obstante, réplicas de otros investigadores, como Hoppe (1998), Helmreich y Merrit (1998) y Mooij (1998) confirman la relevancia y validez del trabajo de Hofstede aún en la actualidad. En este estudio, se conectan las dimensiones culturales

de Hofstede al modelo de intereses dobles de Blake y Mouton para comprender la relación entre la dimensión cultural del individuo y la estrategia utilizada a la hora de gestionar un conflicto.

4. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe cómo se diseña la investigación, los métodos utilizados y los pasos seguidos para su realización. Para llevar a cabo la presente investigación, primero se realiza un repaso de la literatura científica en cuanto a los fundamentos teóricos y al contexto, para determinar qué se sabe sobre el problema bajo estudio (Borg, et al, 1993), más concretamente, la relación entre las dimensiones culturales en la elección de estrategias de gestión de conflictos. Una vez establecidos el marco teórico y contextual, se formula la pregunta central de investigación, además de cuatro sub-preguntas que sirven para contestar la pregunta central. Luego, en base a la literatura científica sobre la gestión de los conflictos interculturales (Hofstede, 1991, 2010; Wilmot y Hocker 2001), se diseñan las preguntas de la entrevista semi-estructurada (ver Anexo 2 para más detalles). A través de las entrevistas se estudia qué tipo de conflicto surge en el trabajo, cuál es la dimensión de la interculturalidad en ello y cómo manejan el conflicto laboral los empleados internacionales tanto con los compañeros en la misma escala, como con los superiores.

4.1 La colección de datos

Para la colección de datos se recurre a fuentes primarias, a través de métodos cualitativos. Para la elección de los respondientes se adopta el método del muestreo selectivo, que es él recomendado en los estudios cualitativos (Schurink, 1998; Patton, 1990, en Dornyei, 2007), dado que el objetivo es encontrar a personas que puedan ofrecer información amplia y variada en cuanto al fenómeno bajo investigación. No obstante, los participantes en el estudio disponen de características comunes para poder llevar un análisis en profundidad y descubrir patrones comunes en un grupo con características similares (ver Anexo 1 para más detalles).

4.2 Análisis de los datos

Para comparar los datos, la entrevista se divide en tres temas y se asignan categorías. Los temas centrales son el conflicto y cultura como fuente del conflicto, las dimensiones culturales individuales, y las estrategias de gestión de conflicto. A su vez, cada tema contiene varias categorías. En el caso del primer tema contiene dos categorías: la noción de conflicto y la cultura como fuente del conflicto. En el caso del segundo tema, se recurre a seis categorías,

cada una correspondiendo a una dimensión cultural: el individualismo frente al colectivismo, la distancia al poder, la evasión de la incertidumbre, y la masculinidad frente a la femineidad, orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo (Hofstede, 1991) y la indulgencia frente a la restricción (Hofstede, 2010). Y, por último, el tercer tema incluye dos categorías: la de la gestión de conflictos con superiores y la gestión de conflictos entre compañeros sin subordinación jerárquica. Estas categorías se crean en base a las cinco estrategias principales de gestión de conflictos formuladas por Wilmot y Hocker (2001, en Montes et al., 2014).

Una vez colectados los datos, el siguiente paso es la transcripción de las grabaciones, que se realiza parcialmente, transcribiéndose únicamente la información relevante para el estudio. Luego se recurre a la codificación de los datos. Se intenta agrupar la información relevante similar que se identifica en las entrevistas con diferentes respondientes bajo temas más amplios. Una vez realizada la codificación y establecidos los temas, se contestan las sub-preguntas del estudio, una por una, comparándose las categorías de cada entrevista, destacando similitudes y diferencia. Para contestar cada sub-pregunta, se sigue una misma estructura: se comienza con una corta introducción de los elementos analizados en base al marco teórico, se sigue con el análisis que se reflejan a través de ejemplos, citas de los respondientes, para luego acabar con una corta conclusión. El paso siguiente es la discusión y las conclusiones, donde se confrontan los resultados del análisis con el marco teórico utilizado, para evaluar dónde se sitúan los resultados del estudio realizado con respecto a previas investigaciones. También se presentan las limitaciones del estudio, y futuras recomendaciones. En la conclusión se presenta la respuesta a la pregunta central de la investigación, además de otros elementos valiosos a destacar.

4.3 El investigador y su posición

El investigador hace explícitas las consideraciones éticas, para ofrecer a los participantes un ámbito seguro y confortable, donde se puedan expresar abiertamente. Se les informa desde un principio sobre el objetivo de las entrevistas, los términos de privacidad y anonimato, y se les pide permiso para realizar las grabaciones (Dornyei, 2007). Además, se les explica que pueden pedir aclaraciones en cualquier momento, o rechazar contestar. Se garantiza el anonimato al dar el nombre genérico de “Respondiente”, al que se le atribuye un número distinto. Así que los entrevistados se llaman Respondiente 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 (ver Anexo 1 para más detalles).

La investigadora es estudiante en la Universidad de Utrecht y es ella misma inmigrante, llevando más de trece años fuera de su país natal, con experiencia laboral en organizaciones internacionales. Según Taylor y Bogdan (1984, en Doerr, 2004), tener experiencia intercultural por parte del investigador representa una ventaja en utilizar este tipo de metodología, y también de estudio, porque a base de su experiencia el investigador puede establecer una relación de confianza con los entrevistados. En este estudio, el investigador intenta ser lo más objetivo posible al interpretar los datos y conectarlos a la literatura científica existente.

4.4 ¿Por qué se eligió usar métodos cualitativos para la colección de datos?

Primero, por la flexibilidad del método: se guarda una mente abierta y alerta a nueva información durante la colección de datos. La flexibilidad se aplica también a la cuestión principal del estudio, que puede cambiar y ser redefinida durante el proceso. En este método, el investigador guarda un espíritu abierto, sin buscar a comprobar hipótesis preconcebidas, lo que significa que el análisis se efectúa gradualmente durante el proceso y no anteriormente. El objetivo de este método es encontrar un sentido al fenómeno analizado, por lo cual es indispensable identificar información valiosa y detallada. (Dornyei, 2007)

En los estudios cualitativos, las entrevistas son las más usuales para la colección de datos, porque ofrecen la oportunidad de comprender una situación en detalle. En este estudio, se opta por entrevistas semi-estructuradas, en un ámbito informal, porque, según Van Wyk (1996, en Doerr, 2004), únicamente las preguntas abiertas permiten a los participantes contestar con sus propias palabras. Las entrevistas se llevan a cabo vía Skype. La duración oscila entre 30 y 50 minutos.

Al llevar a cabo las entrevistas semi-estructuradas, se sigue un listado de preguntas abiertas, sin embargo, el orden a veces es alterado, se hacen sub-preguntas para obtener una respuesta más clara, o simplemente se opta por saltar alguna pregunta. Las entrevistas son grabadas con un teléfono móvil, con acuerdo previo por parte del respondiente. Al empezar a procesar los datos, se constata la necesidad de algunos detalles complementarios para seguir con el análisis, por lo cual se complementa la primera entrevista con algunas respuestas escritas o entrevistas complementarias.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se realiza un análisis en profundidad de las entrevistas, con el fin de contestar la pregunta central de esta investigación: ¿Cómo se relacionan las dimensiones culturales individuales con las estrategias de gestión del conflicto laboral intercultural? Para contestar esta pregunta, se formulan varias sub-preguntas, que, por un lado, explican cuál es la percepción del conflicto y de la cultura como fuente del conflicto, y cuáles son las dimensiones culturales características a nivel individual del respondiente, y, por otro lado, desvelan las estrategias de gestión de conflictos preferidas por cada individuo.

1. ¿Cuál es la percepción del conflicto y la de la cultura como fuente del conflicto de los empleados que trabajan en equipos internacionales?

Para contestar esta pregunta, las respuestas de los entrevistados se colocan en dos categorías: la primera, es la noción de conflicto, y la segunda, la cultura en la gestión de conflictos. Para cada una, se presentan las respuestas de los entrevistados, y se recurre a citas.

1.1 Noción del conflicto

La noción de conflicto laboral recibe significados diferentes de un respondiente a otro. tres de ellos, asocian el conflicto con la comunicación:

> Respondiente 6: *"algún problema (...) relacionado a las diversas nacionalidades tal vez por la manera de comunicarse, porque se genera un conflicto porque cada uno entiende diferente cosa de un asunto"*

Los demás cinco ven el conflicto sea, como una situación que ralentiza o bloquea algún proceso para llegar a un objetivo, sea como falta de división clara de las responsabilidades, sea como diferentes intereses entre los medios y los objetivos a perseguir, sea como cualquier situación difícil o posiciones enfrentadas o contrarias.

Las respuestas de los entrevistados están en línea con las definiciones usadas en varios estudios, sobre el conflicto, que representa el proceso durante el cual, dos o más individuos experiencia oposiciones de sus creencias, intereses, objetivos, valores, percepciones de la realidad (Pruitt, 1983; Thomas, 1992; Wall & Callister, 1995; De Dreu, Harinck & Van Vianem, 1999, en Rojas 2015), o un estado interactivo, en el que las conductas o metas de un

individuo, son incompatibles con las de otro individuo (Tedeschi, Schenkelr y Bonoma, 1973, en Rojas 2015).

1.2 Cultura como fuente del conflicto

Al hablar de la cultura en la gestión de los conflictos, la mayoría de los respondiente confirman que la dimensión cultural puede ser fuente de un conflicto por varias razones: distintos valores acerca de la vida (R1), costumbres diferentes (R2), distintas formas de comunicar y dirigirse a alguien, como por ejemplo fórmulas de cortesía, de protocolo y etiqueta (R3), formas de expresarse demasiado abiertas o frontales (R4, R6, R7). Dos respondiente (R5, R7) no piensan en la cultura como fuente del conflicto, y otro considera que depende del caso, ya que, según la cultura y las costumbres de cada persona puede haber ciertos choques culturales que pueden tener o no relación con el conflicto. El respondiente 2 también añade que, en general, la gente no piensa en la cultura como fuente de un conflicto o de un malentendido, pero asocian el comportamiento o forma de pensar de alguien, estrictamente con la personalidad de aquella persona "*ya bueno, pero es que es así porque es tal*".

Varios ejemplos presentados abajo, son ilustrativos en cuanto a la cultura como fuente de un conflicto. El respondiente 6, presenta un ejemplo donde la forma de expresarse de una cultura, en este caso la rusa, puede ser fuente de conflicto ya que es representativa para una nacionalidad, pero completamente inapropiada para otra:

> *"me pasó de tener confrontaciones (...) con personas de un equipo de Rusia, pero era, era básicamente por como ellos se cómo ellos hablan, como ellos se dirigen, son muy muy directos comparado con el promedio de los irlandeses que están acá en Dublín, en donde, para pedir una información, un reporte, son muy correctos, muy 'polite', así, muy agradables (...). Pero, bueno, nos llamó a todos mucho la atención que trabajaran de manera muy directa, muy frontal, que parecía un poco agresiva. Pero no tenía nada que ver con la agresión, era simplemente su manera de hablar, su manera de expresarse, que creo que tiene que ver con la cultura de ellos. Y, de hecho, una vez que nos entendimos, y entendimos que ellos trabajaban así, eh después a lo largo de los años no tuvimos ningún problema, era simplemente el comienzo."*

El respondiente 1, también aporta un ejemplo muy concreto donde la cultura juega un rol decisivo en un conflicto. En este caso se hace referencia a valores culturales individuales en un ámbito de trabajo médico:

Respondiente 1: *"Cuando hablamos de pacientes que son terminales, paliativos (...) son los cuidados de tener el confort de este paciente [explica la diferencia en el trato entre el trato de un paciente normal y uno terminal]. Entonces el médico que le atiende ya pone su valor de la vida, (...). Entonces se puede formar un poco de conflicto, es decir esto ya debido a los valores, a lo que tenemos previamente de una persona que otra, y son muy distintos entre varias culturas. (...)*

Entrevistadora: *¿y tú piensa que la forma en la cual un español puede ver esto puede ser diferente de la forma de un alemán o de ti como kuwaití, o crees que no tiene nada que ver con este tipo de cultura?*

Respondiente 1: *sí que tiene mucho que ver. Yo en general veo que por ejemplo tanto los hispanos como los alemanes son católicos, y si es un profesional religioso, lo va a tratar de una forma u otra. En la cultura católica, la muerte es como un tabú, que no quieren ni mencionar el nombre (...). Mientras yo veo a la muerte como una parte de la vida, la continuación de la vida y hay que hablarlo, hay que decirlo, y preparar a la gente para esto. (...) depende de qué médico le va a llevar, lo pueden tratar de una manera u otra muy distinta."*

Los ejemplos expuestos por los entrevistados, también confirman las tres características inherentes de un conflicto: la interacción, la interdependencia y la incompatibilidad (Putman y Poole, 1987, en Miller 2015). Se puede ver que existen por lo menos dos partes en contacto (un equipo de Dublín en contacto con uno de Rusia), o sea interactuando, que interfieren en las acciones del otro (que trabajan juntos), y, por último, la incompatibilidad se refleja en la percepción distinta acerca de un mismo aspecto (disponen de distintas formas de comunicación y expresión, en este caso la forma directa en la cual el equipo ruso se dirige es interpretada como agresiva por el equipo de Dublín).

Por otro lado, las respuestas de los entrevistados reflejan varios puntos tomados en consideración a la hora de definir el conflicto intercultural: incompatibilidad de valores, normas, objetivos o resultados. En los ejemplos que los entrevistados dan de los conflictos experimentados, se pueden identificar tanto conflictos relacionados con la tarea, como conflictos personales. Sin embargo, los primeros son predominantes. Los conflictos relacionados con la tarea surgen por la incompatibilidad de objetivos, interpretaciones distintas de los datos, procedimientos, o juicios acerca de alguna situación, como en el caso de no respetar las tareas asignadas, llegar a resultados erróneos, desconocimientos de los pasos a

seguir en cuanto a algún procedimiento. Los conflictos personales se deben a estilos de comunicación o maneras de trabajar diferentes.

Varios trabajos científicos acerca de la cultura en la gestión de conflictos demuestran que la forma en la cual los individuos gestionan el conflicto es influenciada por la cultura (e.g., Ting-Toomey, Yee-Jung, Shapiro, Garcia, Wright, & Oetzel, 2000, en Holt & DeVore, 2005). En este sentido, a continuación, se contesta la segunda sub-preguntas acerca de las dimensiones culturales individuales de los participantes, tomándose como base las dimensiones culturales de Hofstede (2010).

2. ¿Cómo se manifiestan las dimensiones culturales de Hofstede a nivel individual en los empleados interculturales?

Para contestar esta pregunta, se proponen seis categorías, cada una correspondiendo a una dimensión cultural diferente: el individualismo frente al colectivismo, la distancia al poder, la evasión de la incertidumbre, y la masculinidad contra femineidad, orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo (Hofstede, 1991) y la moderación frente la complacencia (Hofstede, 2010). Esta última representa un elemento novedoso en el campo de investigación sobre la gestión de conflictos interculturales, ya que nunca se había incluido esta dimensión en este tipo de estudios.

2.1 Colectivismo versus el individualismo

En cuanto a la primera categoría, colectivismo contra el individualismo, para medirla, se quiere comprobar si se les acuerda más importancia a los objetivos grupales que a los individuales y si las personas priorizan ser parte de un grupo o no (Hofstede, 1980).

Dos entrevistados presentan características propias de una cultura colectivista, dos de una cultura individualista, y los demás muestran tanto características individualistas como colectivistas. Por un lado, algunos están enfocados hacia alcanzar resultados y destacar a nivel individual, pero considerando importante ser parte de un grupo. Por otro lado, los demás resaltan la importancia de alcanzar resultados en equipo, pero al mismo tiempo no priorizan pertenecer a un grupo. Se puede afirmar que los respondientes 4 y 5 presentan características individualistas en el ámbito profesional, prevaleciendo alcanzar resultados individualmente y distinguirse a nivel personal, mientras que a nivel personal presentan características de una cultura colectivista, ya que les parece importante pertenecer a un grupo. En el caso del

Respondiente 1 se nota lo contrario. El entrevistado resalta la importancia del trabajo en equipo, como la mejor manera para obtener mejores resultados, así que la importancia de las buenas relaciones dentro del equipo de trabajo. Pero al mismo tiempo, pertenecer a un grupo no es algo que considera necesario, y no suele estar rodeado de mucha gente. Se puede concluir que a nivel de trabajo muestra más características de una cultura colectivista, mientras que, en su vida personal es individualista. El Respondiente 7 resalta él mismo su carácter individualista argumentando que "*voy a formar parte de un equipo siempre y cuando considere que ese trabajo en equipo me puede reportar un beneficio, o no sé, una cierta ventaja, pero busco ventaja, beneficio para mí también para mi propia carrera individual (...)".*

El Respondiente 2 denota una naturaleza individualista, a través de, por un lado, su enfoque en los resultados, y, por otro lado, por la falta de necesidad o importancia de ser parte de un grupo o de crear relaciones fuertes de amistad:

> *"La cuestión es sacar el resultado que necesitas adelante."*
>
> *"(...) mi objetivo en el trabajo no es buscar amistades, no (...) no es que necesite mucha gente alrededor. O sea, como tal no necesito ser parte de algo. (...) no necesito ser parte de un grupo como tal".*

El respondiente 5 explica que destacar a nivel individual que a nivel colectivo es más importante porque está en un entorno competitivo y prefiere la cualidad del trabajo ante las relaciones laborales, aunque los compañeros de trabajos representen un factor importante en el desarrollo profesional.

> *"Para mi es una mezcla entre los dos. Yo siempre he tratado de tener muy buenos, de convertir de mis colegas de trabajo, muy buenos compañeros de trabajo, y a si vez, eh bueno considero que (...) de alguna forma te impulsan a crecer y a desarrollarte, tienden a ser competitivos, pero si tengo que elegir entre alguno de los dos, entre la competencia y la calidad en el tipo de trabajo, creo que prefiero cualidad de trabajo que sean buenos compañeros."*

Por otro lado, señala en la cita siguiente, la importancia de pertenecer a un grupo, y los beneficios que de ello trae:

> *"considero que perteneciendo a un grupo uno de alguna forma fortalece su identidad, puede compartir y socializar, y hacer amigos".*

Un ejemplo claro de una cultura colectivista, se refleja en el ejemplo del Respondiente 3, que subraye la importancia del equipo y de formar parte "del rebaño":

> *"(...) pero creo que es más importante el trabajo en equipo y sacar todo en equipo, más que a nivel individual (...)"*
>
> *"Pues sí, creo que el ser humano necesita formar parte de un rebaño (...) y sentirse un poco rodeado de gente, interaccionar con la gente, yo creo que sí, es necesario.*
>
> *(...) En el trabajo sí que prefiero formar parte de un grupo por eso mismo porque al final, pasas 8, 9 horas trabajando y bueno, se hace mucho más ameno si estás rodeado de gente, yo creo. (...) pero sí, sí necesito estar rodeado de gente en el trabajo (...)."*

Aunque la dimensión cultural del individualismo contra el colectivismo varíe de una persona a otra, se concluye que más de la mitad de los entrevistados presentan características individualistas en cuanto a alcanzar los objetivos individualmente, y los demás reflejan una cultura colectivista porque consideran que alcanzar los objetivos del equipo es más importante. Sin embargo, a la hora de analizar el sentimiento de inclusión y pertenencia a un grupo o no, la mayoría lo consideran importante, mostrando un alto índice de colectivismo.

2.2 Distancia del poder

La segunda categoría es la distancia del poder, donde se mide cómo se sienten las personas con respecto a la distribución del poder y cómo aceptan las posiciones jerárquicas, además de la relación que se establece con los superiores. Todos los respondientes están de acuerdo con la existencia de las posiciones jerárquicas. Además, las consideran necesarias para tomar decisiones, establecer límites, servir de guías que motivan a desarrollarse, controlar el trabajo, organizar o marcar el camino de la organización. Algunas respuestas también indican que las jerarquías pueden ser algo negativo en el caso del abuso de poder, o de tener a alguien por encima que no sea cualificado:

> Respondiente 5*: "Es que en mi opinión son necesarias, pueden ser más como de una forma más estrictas o menos estrictas y la gente puede muchas veces apoyarse de esas jerarquías para mostrar poder, eh entonces es cuando no es muy bueno para mí, en mi opinión. Y cuando no me siento de alguna forma muy cómoda con esas estructuras jerárquicas que están más que nada basadas en el poder y muchas veces se abusa uno con el poder, pero creo que son necesarias."*

Respondiente 3*: "Yo creo que es necesario que haya diferentes niveles y que es necesario rendir cuentas a alguien en su trabajo (...). Que cuando una persona está por encima de ti, es que sabe más que tú y también te puede guiar muchas veces en tu trabajo y te puede dar algunos trucos, o te puede ayudar a resolver determinados problemas."*

Los respondientes 1 y 7 tienen una relación laboral más formal y poco cercana con su superior, pero, por otro lado, el Respondiente 1 precisa tener una relación de amistad con el superior fuera del ámbito laboral. De todas formas, los dos evitan en principio expresar su opinión si resulta ser contraria a la del superior. Los otros cinco respondientes afirman tener una relación abierta con los superiores, más bien cercana, y caracterizada por una comunicación abierta. A pesar de ello, los entrevistados saben que existen ciertos límites que delimitan la relación subordinado-superior:

Entrevistadora: *¿Cómo describirías la relación con tu superior?*

Respondiente 6: "*Eh, muy franca, muy abierta, él es español, yo soy argentina, así que en el idioma nos es fácil comunicarnos los dos, pero es buena y es muy directa. (...) yo trato de elegir las palabras, el modo, el momento cuando le hablo, no es lo mismo como con mis compañeros, con mis pares".*

Respondiente 2: "Bien. La conozca a la cual es mi jefa ahora la conozco desde hace muchos años (…) a ver la conozco de sobra para saber cómo reacciona y como llevar la relación."

Entrevistadora: *¿Sientes que existe jerarquía en tu relación diaria?*

Respondiente 2: "*A ver sentirlo como sentirlo, no, pero lo sabes".*

En conclusión, los respondientes consideran que la jerarquía es necesaria y útil para delimitar los límites y ofrecer estructura. Aunque exista cierta jerarquía en las empresas, la mayoría de los entrevistados comunican abiertamente con el superior, y pueden expresar su opinión. Por consiguiente, la distancia del poder en este caso se ve moderada.

2.3 La evitación de la incertidumbre

La tercera categoría es la evitación de la incertidumbre. Ello describe cómo uno tolera la incertidumbre, los cambios y los eventos inesperados. Cada cambio provoca una reacción distinta en las personas: algunos molestan porque no son justos, otros chocan y dejan a la persona en la incertidumbre, como en el caso del Respondiente 4:

"Nuestra teamleader recibió un traslado. (...) sí fue choque, ahorita estamos en incertidumbre porque no sabemos cómo va a ser la estructuración del equipo."

En el caso de los respondiente 2 y 3, queda muy claro que los cambios no se aprecian, pero por distintas razones. Al respondiente 3 no le gusta el cambio en las condiciones donde las cosas funcionan bien, pero al respondiente 2 no le gustan los cambios por la falta de control sobre ellos y por la falta de organización en el caso que los cambios se realicen por otra gente:

"Porque me gustan las cosas muy controladas. (...) lo hago y lo llevo, pero si pudiera elegir el cambio sería a mi manera y en mis condiciones. Cuando el cambio viene de mí no hay problema porque está todo muy organizado."

Sin embargo, la mayoría de los entrevistados prefieren los cambios y tomar riesgos, viéndolos como algo positivo, que le permite a uno crecer, desarrollarse, descubrir cosas nuevas:

Respondiente 6: *"(...) últimamente asumo muchos riesgos (se ríe) eh uno de los riesgos más claros fue dejar mi trabajo donde había estado 5 años en Argentina (...) tenía un puesto muy lindo, trabajaba en marketing regional, y decidí venirme a Irlanda sin trabajo, sin nada (...)."*

Los Respondiente 2 y 3 consideran el riesgo enriquecedor en algunos aspectos de la vida, pero prefieren lo estable y lo conocido:

Respondiente 2: *"(...) hay casos cuando me gusta asumir riesgos porque bueno, considero que hay algo interesante que me gusta explorar y quiero conocerlo. Y hay otras cosas que no creo que sea necesario, y prefiero seguir con lo conocido y con lo que hay. (...)"*

Respondiente 3: *"(...) muchas veces los riesgos son para ganar algo, enriquecer tu vida. (...) en el trabajo me gusta poco el riesgo en el trabajo. Bueno si estás constantemente cambiando, al final eh estás constantemente alerta no. (...)"*

El Respondiente 3, a través de su respuesta, está en desacuerdo con los cambios y el caos:

[Explica que cada año, a nivel regional y nacional, con la llegada de la epidemia de gripe, aumenta la carga de trabajo. Aunque cada año pasa lo mismo, parece ser una novedad, así que contratan personal extra solo cuando las cosas se ponen muy malas].

"No lo hacen antes, con un mes al menos, dos semanas al menos de la temporada, para estar preparados, y no tener este jaleo, caos realmente, en todos los centros. "

El Respondiente 7 argumenta estar entre ser conservador y propenso al riesgo, ya que "*(...) realmente cuando se presentan riesgos, oportunidades y cambios yo suelo aceptarlos (...)".*

Por otro lado, todos los respondientes, salvo el Respondiente 2, planean cambiar de trabajo en un futuro, o a un puesto mejor, o incluso a otra área, lo que demuestra el bajo índice de la evitación de la incertidumbre:

Respondiente 1: *"estoy pensando en cambiar totalmente de la línea del trabajo, y cambiar hasta el hospital mismo".*

Respondiente 5: *"tengo el objetivo de progresar. (...) primero me gustaría estar en una posición más senior (...) a mediano plazo me gustaría moverme a un rol, en un área diferente, relacionado con gestión de proyectos, y enfocado a un área más técnica de producto."*

En conclusión, todos los respondientes hasta un cierto punto quieren asumir cambios de una forma u otra, dependiendo del ámbito. Algunos ven los cambios como algo totalmente positivo, mientras que otros tienen opiniones diferentes, dependiendo del tipo de cambio. Los respondientes 1, 2, 3 prefieren un entorno estructurado, sin caos, estable, lo que muestra un alto índice de evitación de la incertidumbre. No obstante, el cambio del trabajo resulta ser un cambio necesario y ya planeado en el caso de la mayoría de los respondientes, lo que indica el bajo índice de la evitación de la incertidumbre.

2.4 Masculinidad versus femineidad

La cuarta categoría es la de la masculinidad contra femineidad. Las sociedades masculinas son más competitivas y ambiciosas, centrándose en el éxito material, mientras que las femeninas se centran más en el desarrollo de las relaciones y la calidad de vida. Esta categoría permite, además, medir la diferenciación social entre los sexos. Un solo respondiente refleja un alto índice de femineidad, por no ser competitivo, sino valorar altamente las relaciones y buscar la armonía y el consenso. Además, considera que no se tiene que hacer diferencias entre hombre y mujer, pero sacarse el mejor de cada uno y sus talentos, independientemente del sexo:

Respondiente 3: *"Yo no creo que tiene que hacer diferencias entre hombre y mujer, pero si entiendo es lo que el hombre y la mujer son diferentes (...) creo que hay que sacar lo mejor de cada uno, y ya está, en todos los sentidos. Eh si tú eres mejor en esto, igual eres mejor en aquello e independientemente de que seas hombre o mujer. (...)"*

El Respondiente 6 también valora más las relaciones que la competición, sin embargo, piensa que sí que debería de haber diferencias en cuanto a los roles sociales entre hombres y mujeres, lo que muestra su índice moderado de femineidad.

Respondiente 6: *"A nivel profesional sí considero que debería haber igualdad entre los dos géneros en el momento de ofrecer un empleo, de decidir una promoción o un salario; pero en los roles sociales no, porque no somos iguales, somos distintos, ninguno es mejor que el otro, creo que simplemente nos complementamos."*

A destacar que para el Respondiente 7, la autorrealización es más importante que la carrera profesional:

"La autorrealización y sobre todo la autorrealización personal. (...) Yo creo que el éxito es desarrollar todo el potencial que una persona tiene, pero no fundamentalmente a nivel profesional, pero a nivel personal. (...) yo creo que lo importante en tu ámbito personal (...) no es tener una pareja, si no en general se trata de tener relaciones satisfactorias, de tener relaciones verdaderas e íntimas, ya sea con tu pareja, ya sea con tus amigos, ya sea con tu familia, ya sea con tu perro. (...)"

Los Respondiente 1, 2, 4 y 7 valoran tanto el éxito profesional como las relaciones y el entorno amistoso.

Sin embargo, en cuanto a la distribución de los roles sociales entre el hombre y la mujer, las opiniones varían, aunque la mayoría considera que no tiene que existir diferencia. En este sentido, la respuesta del Respondiente 7 es representativa:

"En general creo que hombres y mujeres están perfectamente capacitados para realizar las mismas tareas. Aunque quizá sí que existan ciertas diferencias entre hombres y mujeres (algunas debidas a la mera constitución física y quizá otras relacionadas con la expresividad, el manejo de las emociones, y la empatía), no creo que estas diferencias puedan justificar una distribución de tareas demasiado desigual entre ambos. Si tales diferencias sí que fueran relevantes, un proceso natural de prueba y error terminaría asignando a los individuos o sexos a aquellos puestos o actividades en los que pueden

ser más efectivos o exitosos; por lo que, en mi opinión, sea cual sea la situación, un buen punto de partida seria permitir que todos los individuos pudieran desempeñar las mismas actividades con independencia de su sexo biológico, o incluso favorecer a ciertos colectivos (...)"

Se puede concluir que las respuestas de la mayoría de los entrevistados reflejan una combinación entre la dimensión masculina y la femenina, por apreciar el éxito profesional, y al mismo tiempo las relaciones y la armonía, además de estar mayoritariamente a favor de la igualdad de los sexos, lo que lleva a un índice de feminidad moderado.

2.5 Orientación a largo plazo frente a la orientación a corto plazo

La quinta categoría es la orientación a largo plazo frente a la orientación a corto plazo. Esta dimensión cultural mide si la persona está más enfocada hacia el futuro o el presente, si esperan recompensa a largo plazo por el trabajo bien hecho y si prefiere invertir o gastar. La mayoría de los respondientes están orientados a largo plazo: buscan recompensa por el trabajo bien hecho a largo plazo, sea promoción, o algún beneficio o reconocimiento. Dos de ellos prefieren invertir a gastar en el caso de un sueldo extra, y suelen planear a largo plazo.

Respondiente 1: *"Es importante porque es un reconocimiento de ti mismo, a ti mismo, qué estás avanzando, que no eres la misma persona hace 10 años atrás. Es un reconocimiento de la organización donde estés de que te parecíamos más. Por eso es importante, no es importante el título para decir que soy jefe a nivel social, pero sí que al nivel profesional es importantísimo. Reconocerte como persona, profesional, que estás más apreciado."*

Respondiente 5: *"Es importante reconocer el trabajo que uno hace, y sí, y al final pasamos tantas horas en el trabajo que el reconocimiento es algo que eh para mi es importantísimo."*

Además, de estos entrevistados, tres planean a largo plazo tanto a nivel personal, como a nivel profesional, mientras que uno sólo más bien combina una planificación a largo plazo con objetivos a corto-medio plazo.

Referente a los otros entrevistados, presentan una mezcla de características entre la orientación a largo y a corto plazo. Los tres invertirían en un viaje en el caso de recibir un sueldo extra, suelen planear a corto plazo y vivir en el momento, pero buscan alguna recompensa a

largo plazo a nivel profesional por el trabajo bien hecho. Todo ello denota una orientación a corto plazo en su vida personal, y a largo plazo en su vida profesional.

Al preguntar a los entrevistados qué harían con un sueldo extra, la mayoría responden claramente que lo invertirían en viajes, lo que revela la orientación a corto plazo, mientras que, únicamente dos respondientes lo invertirían en algo material, estando orientados a largo plazo:

Respondiente 4: *"(...) compraría fotobooths y los alquilara en bodas.*

Entrevistadora: *¿inversión entonces?*

Respondiente: *me gustaría invertir en algo, de tener un dinero extra no relacionado de mi ingreso del trabajo. (...)"*

En conclusión, la búsqueda de recompensa por el trabajo bien hecho es un elemento importante para cada uno de los respondiente, que les motiva a seguir, hacer mejor el trabajo, sentirse valorados, desarrollarse a nivel profesional, lo que indica su orientación a largo plazo. Pero, la orientación a corto plazo también está presente en la mayoría de los entrevistados, sea porque les gusta vivir más en el momento, sea porque prefieren consumir, o sea viajar, a la inversión. Por ello, la mayoría de los entrevistados indican más bien una orientación moderada a larga plazo.

6. Complacencia versus moderación

La sexta categoría atañe a la oposición entre complacencia y moderación, y mide la capacidad de un individuo, desde una perspectiva cultural, para satisfacerse las necesidades relacionadas con la diversión, así que la importancia que le atribuye al estatus.

En este sentido, casi todos los entrevistados, menos el Respondiente 1, que argumenta no tener tiempo, participan en actividades de ocio en su tiempo libre, lo que indica un alto grado de complacencia. Todos mencionan entre sus pasatiempos el deporte. Otras actividades que mencionan son socializar, viajar, leer, cocinar, música, películas.

Respondiente 6: *"Me gusta juntarme con amigas, hacer deporte, mirar películas, series y cocinar."*

En cuanto al estatus, para cuatro respondientes es importante el estatus en términos de poder adquisitivo o avance profesional, lo que denota su alto carácter moderado:

Respondiente 4: *"Para mi es importante para eso he sacrificado muchos años de mi vida estudiando. Pienso que es parte de la vida desarrollarse profesionalmente (...)."*

Respondiente 5: *"(...) a ver el estatus per se no, no me parece que sea algo importante a la hora de juzgar o respetar o no a una persona (...) la verdad es que yo no tengo ningún problema, no me intimida el estatus. Lo que creo es que en las grandes corporaciones el estatus simboliza también hasta uno el conocimiento que tiene, dónde está, donde está dentro de la organización y donde está dentro de la sociedad porque al final más estatus, uno puede tener un bienestar económico mejor y lamentablemente en el mundo actual todo se rige por la regla del dinero. (...) así que, si uno quiere progresar y tener una vida más cómoda, va a tener que buscar un estatus más importante. (...) creo que quiero progresar económicamente en mi vida, si voy a necesitar un estatus."*

Los respondientes 1 y 7 afirman también que no es importante el estatus en cuanto al poder, o el dinero, pero sí que es importante en cuanto al reconocimiento de su avance como persona y como profesional. Otro respondiente explica que, a pesar de que el estatus pueda ser importante a la hora de buscar trabajo, no le gustan las etiquetas. El Respondiente 6 resalta en su respuesta la diferencia entre el vivir bien y el estatus. Estas respuestas indican la importancia del beneficio del estatus, sin que se utilicen las etiquetas que lo denotan, lo que apunta hacia un nivel de moderación medio. Solamente el Respondiente 3 responde que el estatus no es nada importante, lo que demuestra su orientación hacia la complacencia:

"no soy muy ambicioso en ese sentido. (...) mi objetivo es más encontrar un trabajo que me dé tiempo para hacer mi vida, tener tiempo (...) que tenga tiempo libre después del trabajo. ".

En resumen, el ocio y la diversión son elementos presentes en la vida de cada uno de los entrevistados, salvo en el caso del Respondiente 1, lo que refleja un alto índice de complacencia. Por otro lado, el estatus es considerado importante por la mayoría de los entrevistados de una forma u otra, sea por los beneficios de lo que el tener estatus implica, sea por el mero reconocimiento como profesional. Únicamente un entrevistado manifiesta un alto índice de complacencia. En conclusión, el grado de complacencia de los entrevistados en moderado.

Para contestar la tercera y cuarta sub-preguntas, se utiliza "el modelo de los intereses dobles" propuesto por Blake y Mouton (1964), según el cual, el modo en el cual una persona responde a un conflicto depende de su orientación motivacional, el interés por sí mismo y el por los demás. Este modelo representa la base de las cinco estrategias principales de gestión de conflictos, formuladas por Wilmot y Hocker (2001, en Montes et al., 2014).

3. ¿Qué estrategias se eligen para la gestión del conflicto intercultural laboral con un superior ?

En base a las entrevistas, para contestar esta sub-pregunta, son relevantes tres de las estrategias existentes: la integración, la acomodación y la evitación. Los respondientes 2, 5 y 6 prefieren la integración en el caso de un conflicto con un superior. Las tácticas usadas son la apertura de la línea de comunicación, declaración descriptiva y calificativa o solicitud de apoyo, como queda reflejado en las citas que se reproducen más abajo. Las dos citas siguientes revelan cómo los respondientes gestionan el conflicto si ello se refiere a un asunto que afecta directamente el trabajo:

Entrevistadora: *Tu superior cometió un error en un informe importante. ¿Qué harías?*

Respondiente 2: *"Se lo digo."*

Entrevistadora: *¿Directamente?*

Respondiente 2: *"A ver, no le voy a decir, has metido la pata, (...) pero no es la primera vez que pasa, ha pasado otra vez. No le voy a decírselo directamente, pero si le comento que "oye, me puedes explicar cómo funciona esto, no me cuadran las cifras, igual que lo he mirado mal". Normalmente lo que me dice es "ah es que lo puse mal y ya está".*

Entrevistadora: *¿Si tuvieras propuestas de mejora en cuanto a algún procedimiento que tu superior siguiera, se lo comentarías abiertamente o esperarías tener la oportunidad de hacerlo en una reunión formal?*

Respondiente 6: *"(...) es que mi jefe no vive en Dublín. Entonces aprovecho los momentos donde tenemos teleconferencias para plantearle ciertas cosas. Eh digamos, si yo tuviera mi jefe, como en otros trabajos anteriores me han pasado que lo tengo sentado al lado mío, o en frente mío, la oportunidad de hacerle sugerencia, eso de darle mis ideas, es más fácil porque está como de acceso inmediato. Porque en este caso que*

él no está, no vive acá, (...) cada vez que él vive por la unidad o una call (...) ahí trato de aprovechar y bueno exponerle lo que pienso, alguna idea, alguna sugerencia (...).”

Abajo, se presenta un ejemplo de gestión de un conflicto que afecta a nivel personal, o sea el bienestar del respondiente:

Entrevistadora: *Tu superior te hace un comentario desagradable delante de todo el equipo, y te sientes muy herido/a. ¿Qué haces?*

Respondiente 5: *“Trato de ir luego, que termine la reunión, y le digo a solas, que bueno, no me sentí bien con el comentario que hizo, y de qué forma podríamos movernos hacia adelante sin ese tipo de situaciones. “*

Los Respondientes 1, 3 y 7 eligen la evitación y la integración en la gestión de conflictos con su superior, dependiendo del contexto. Las estrategias utilizadas son la aceptación pasiva de las decisiones del superior en el caso de la evitación, la negación del conflicto, o hacer declaraciones descriptivas y abrir líneas de comunicación en el caso de utilizar una táctica integrativa. Los Respondiente 1, 3 y 7 afirman que en principio optan por la evitación, sin embargo, si se trata de algún problema importante, acuden a la integración.

Entrevistadora: *¿Si tuvieras propuestas de mejora en cuanto a algún procedimiento que tu superior siguiera, se lo comentarías abiertamente o esperarías tener la oportunidad de hacerlo en una reunión formal?*

Respondiente 1: *“Muchas veces no la comparto, sabiendo que no va a cambiar y que no va a gustar.”* pero añade que si se trata de un error importante se lo diría.

Entrevistadora: *“Tu superior cometió un error en un informe importante. ¿Qué harías?”*

Respondiente: “*Eh bueno siempre que hay cualquier error (...) lo comentaría, luego si es mi jefe, bueno, quizás la forma de comentarlos sería más cuidadosa, ¿no?”*

No obstante, el Respondiente 7 puede acudir a la acomodación en un conflicto con el superior, hecho que queda reflejado en el ejemplo descrito abajo. Las tácticas usadas son el empleo de las conductas complacientes, ceder a los deseos del superior, aceptando sus decisiones. De todas formas, el respondiente afirma acudir a la integración en el caso de que realmente se trata de algo muy trascendente para él.

Cuenta que escribió un artículo en base a las ideas de su superior, pero no estaba de acuerdo con el contenido del artículo, ideas, conclusiones. La superior quiso incorporar el artículo en su tesis de doctorado, sin embargo, el respondiente no estaba de acuerdo. Al final, el artículo fue incorporado en la tesis de todas formas. "Preferí no generar un conflicto más grande con mi jefa, que imponer mi opinión en un asunto, que en última instancia no era tan, tan importante. Si hubiese sido muy importante entonces sí que hubiese presionado más, me hubiese opuesto más a ella, pero como tampoco era tan, tan relevante opté por darle la razón (...)".

El Respondiente 4 combina la integración y la acomodación en la gestión de los conflictos con el superior. Si se trata de un asunto relacionado con el trabajo, opta por la integración, comunicando abiertamente y haciendo declaraciones descriptivas. Si se trata de un asunto que le afecte a nivel personal, usa la acomodación, aceptando pasivamente el comentario y sin expresar sus necesidades.

Entrevistadora: "*Tu superior te hace un comentario desagradable delante de todo el equipo, y te sientes muy herido/a. ¿Qué haces?"*

Respondiente 4: *"Lloro. (se ríe) soy muy sensible. Y una vez me pasó cuando estuve trabajando en el hotel (...) la manager me preguntó si fui a planchar mi uniforme, y le dije que sí, entonces me dijo que no lo había hecho adecuadamente. Y me hizo sentir* muy mal. "

Las respuestas de cuatro respondientes también muestran que se prefieren elegir tácticas que mantienen la propia imagen (save face) (Ting-Toomey, 1988) con los superiores. En caso de conflicto, no se actúa inmediatamente, sino que se busca un buen momento para comentarlo (R2, R6, R7), se insiste en las formas de cortesía usadas (R3, R7) o se decide hablar de forma privada con el superior (R6, R2).

Entrevistadora: *Tu superior cometió un error en un informe importante. ¿Qué harías?*

Respondiente 6: *"Trataría de hablar con él de manera privada porque creo que personalmente esta persona asumiría que cometió un error. (...) pero para no exponerlo preferiría comentárselo de manera privada, y después que él pueda ver qué hace. (...)"*

En base a las entrevistas, las estrategias elegidas por el empleado internacional para gestionar el conflicto con un superior en un entorno laboral multicultural son tres: la integración, la evitación y la acomodación. Sin embargo, las primeras dos son predominantes. Se puede destacar que la mitad de los entrevistados optan por combinar distintos estilos de gestión con los superiores, en función del tipo de conflicto. La evitación y la acomodación se utilizan en el caso donde el superior hace un comentario desagradable, o si existe algún conflicto relacionado con la tarea que no sea muy importante.

4. ¿Qué estrategias se eligen para la gestión del conflicto intercultural laboral con un compañero al mismo nivel?

Tras el análisis, para contestar esta sub-pregunta, son relevantes cuatro de las estrategias existentes: la integración, la evitación, la acomodación y el compromiso. La mayoría de los entrevistados suelen combinar dos estilos de gestión de conflicto con los compañeros, más exactamente, la integración y la evitación, dependiendo del contexto.

Únicamente el Respondiente 3 señala acudir a veces al compromiso como táctica de gestión de conflicto, a través de la reducción de diferencias, búsqueda de un camino intermedio, para encontrar una resolución rápida al conflicto. No obstante, si esta estrategia no funciona, pasa a la evitación del conflicto por su abandono, tras escalarlo a su superior. Ello queda reflejado en el ejemplo abajo mencionado, donde el respondiente explica un conflicto experimentado en la oficina:

> Respondiente 3: "*en el antiguo trabajo, entró una chica portuguesa para el mercado español, y yo me encargué para darle el training, y bueno, yo le comenté como hacer las cosas, como enfocar las llamadas al cliente, y ella no quería llamar por teléfono, no quería hacer lo que realmente tenía que hacer en su trabajo (...). Entonces yo le intenté echar una mano en cualquier momento como en lo que necesita, pero ella se negaba hacer su trabajo. Bueno fue un poco mal educada conmigo, me echaba en cara que no entendía su posición y lo que me estaba haciendo era perder el tiempo en mi trabajo. (...) al final lo escalé, lo escalé a la jefa 2 semanas después de que vi que seguía en la misma y no quería cambiar su postura. (...)*"

El Respondiente 7 es el sólo que aplica la estrategia de la acomodación en el caso de un conflicto con un compañero. Él combina tres estilos gestión: la acomodación, la evitación y la integración, dependiendo de la relevancia e importancia del argumento. La integración se utiliza

en el caso donde se trata de un asunto muy importante que tiene un impacto considerable a nivel laboral o personal. Si no se trata de algo muy grave o relevante, simplemente evita el conflicto, negándole la existencia, o empleando conductas de complacencia y no expresar sus propias necesidades para evitar tener que plantear un problema. Ello queda explícito en su comentario:

> Entrevistadora: *En tu equipo, uno de tus compañeros es muy vago y no quiere participar en el desempeño de las tareas. Todos los miembros del equipo se quejan, sin embargo, nadie hace nada. ¿Cuál sería tu posición en esta situación?*
>
> Respondiente 7*: "Eh de nuevo depende de la relevancia. (...) consecuencias importantes pues entonces se lo plantearía (...) pero si se trata de un trabajo que no es tan importante, que no lleva, que no cuesta tanto tiempo etc. pues bueno, entonces quizás estaría dispuesto a trabajar yo un poco más para evitar verme en la situación de plantearle esa queja a ese compañero. "*

Todos los respondientes optan por combinar la integración y la evitación según la situación. La elección de un estilo u otro tiene como motivación principal la importancia del asunto o su relevancia. Si se trata de algo muy importante o que afecta directamente, se suele acudir a la integración. Si no, se prefiere evitar el conflicto por la falta de importancia o relevancia para el respondiente. En algunos casos sólo se opta por la evitación o la integración separadamente, en otros se intenta primero resolver el conflicto a través de un estilo, no obstante, si el resultado es insatisfactorio, se cambia de estrategia.

Ello queda evidente en las respuestas abajo presentadas. En los dos casos, se opta por la evitación como primera reacción, para evitar empeorar la situación o por falta de importancia del asunto, pero al final se acaba por acudir a la integración para resolver el conflicto y aclarar la situación.

> Entrevistadora: *¿Si estás enfadado con un compañero te trabajo, vas a expresar tus emociones, o vas a intentar de esconderlas?*
>
> Respondiente 1: *"De principio sí, esconderlas. Que luego, sí que lo comentaría. Porque cuando en los momentos más emocionales pueden salir expresiones o nervios que pueden afectar la relación. O tampoco hablar tan racional. Pero cuando estás más tranquilo, aquí es el mejor momento para hablarlo con más tranquilidad. "*

El Respondiente 2 explica que la preferencia por un estilo u otro depende del grado del enfado, y también de la importancia del asunto. Pero si usa una táctica integrativa, aparte de

abrir líneas de comunicación, hacer declaraciones descriptivas, abiertas, está dispuesto a asumir la responsabilidad.

> Respondiente 2: *"(...) depende del nivel de enfado. (se ríe) si es una cosa que dices, me ha molestado, pero no me afecta, a nivel diario, a nivel personal, puedo decir ok, ha pasado ya está sé lo que, y fuera. Si es una cuestión que es en plan muy consistente, que tiene ese problema continuo, todo el tiempo, y que realmente te afecta, sí que tendría que hablarlo con la persona. (...) tendría que expresar la manera en que lo percibo. (...) tú le pones son las cartas sobre las mesas, es lo que hay, me pareció así (...) es una situación y quieres hablar de ello. (...) tu vayas a plantear un tema, que hables de ello, y la situación está abierta. O sea, puede ser culpa tuya por algo que tú no te has dado cuenta, o puede ser culpa de la otra persona. Puede que no sea culpa de nadie, que pasó y ya está. (...)"*

También puede ocurrir que se intente usar la integración al principio, para solucionar el conflicto, sin embargo, si ello no funciona, se le pasa la información y responsabilidad al superior. Por consiguiente, se evita el conflicto, por abandono físico y psicológico del tema. Como explica el Respondiente 1, en el caso de que uno de los compañeros de trabajo es vago y no quiere participar en el desempeño de las tareas, primero hablaría con el compañero, o sea usaría la integración, pero si no se produce ningún cambio, luego le presentaría el asunto al superior, abandonando el conflicto. Sin embargo, la mayoría de los respondientes, en este mismo caso evitan el conflicto, ya que no consideran que sea su responsabilidad lidiar con este tipo de problemas.

> *"(...) simplemente me abstengo. Porque si mi superior no toma decisiones, no estoy en posición de decir nada. Simplemente observo e intento no hacer lo mismo. "*

La integración se suele utilizar cuando se trata de temas que afectan a nivel de equipo o de las tareas personales, pero también a nivel personal. Se habla abiertamente y se intercambian soluciones, estando abiertos a llevar o no razón.

> Respondiente 6: *"(...) si la vagancia de otro me perjudica a mí, ahí ya se complica un poco, porque a veces mi trabajo depende de otro, y otro depende de mi trabajo (...) no? Es una cadena y si creo que iría a hablar con la persona para decirle que mira esto me está impactando, que yo necesito que voz trabajara de tal manera para (...) hablando supongo."*

Respondiente 5: *"Les diría que no estoy de acuerdo y trataría de llegar a un punto en común diferente. (...) a veces hay razones por las cuales estamos en desacuerdo y no siempre tenemos la razón nosotros."*

La evitación se prefiere en el caso donde se considera sin sentido tratar un tema con una cierta persona, por conocer de antemano la reacción de la persona en cuestión, al no ser su responsabilidad lidiar con un cierto conflicto, como en el caso arriba mencionado, o por la falta de importancia o relevancia del asunto.

Además, la misma táctica se utiliza por la mayoría de los entrevistados en el caso de escuchar comentarios negativos sobre sí mismos, a sus espaldas:

Respondiente 4: *"Me sentiría muy triste y decepcionada porque trato de llevarme bien con todo el mundo. Mi reacción sería alejarme de esa persona y no tenerla en mi entorno."*

Respondiente 6: *"si es algo muy personal trataría hablar con la persona. Pero a veces pienso que, si la persona que lo dice no me interesa, o como no… lo ignoraría."*

En conclusión, las estrategias elegidas por el empleado internacional para gestionar el conflicto con un compañero en un entorno laboral multicultural son cuatro: la integración, la evitación, la acomodación y el compromiso, las dos primeras siendo las estrategias predominantes. Se puede destacar que todos los respondiente combinan la integración y la evitación según la situación en la cual se encuentran. A veces optan por usar separadamente un estilo u otro, otras veces se intenta primero resolver el conflicto a través de un estilo. No obstante, si el resultado es insatisfactorio, se cambia de estrategia.

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados permiten contestar la pregunta principal del presente estudio, más concretamente, ¿Cómo se relacionan las dimensiones culturales individuales con las estrategias de gestión de conflictos del empleado en un entorno laboral intercultural? A pesar de la dimensión cultural dominante en cada individuo, las estrategias elegidas por el empleado internacional para gestionar el conflicto con un superior en un entorno laboral multicultural son tres, a saber, la acomodación, la integración y la evitación, mientras que en el caso de un conflicto con un compañero de trabajo son cuatro: la integración, la evitación, la acomodación y el compromiso. La integración y la evitación son las estrategias dominantes preferidas. Se observa que la mitad de los entrevistados opta por combinar distintos estilos de gestión, en función del tipo de conflicto, del contexto y de la importancia del asunto. A veces se opta por usar un solo estilo; otras veces se intenta primero resolver el conflicto a través de una forma determinada y si el resultado resulta ser insatisfactorio, se cambia de estrategia. Los estilos que se combinan son: la evitación y la integración, la integración y la evitación, el compromiso y la evitación, o la integración y la acomodación. Únicamente dos respondientes señalan acudir a veces al compromiso y la acomodación.

En cuanto a las dimensiones culturales, se puede resaltar que en la mayoría de los casos los individuos no tienen una sola dimensión dominante, sino que presentan características de las dos.

Referente al *colectivismo contra el individualismo*, aunque la intensidad de la dimensión cultural del individualismo contra el colectivismo varíe de una persona a otra, se concluye que más de la mitad de los entrevistados presentan características individualistas por querer alcanzar objetivos individualmente, y los demás reflejan una cultura colectivista porque consideran que alcanzar los objetivos en equipo es más importante. Sin embargo, a la hora de analizar la preferencia hacia pertenecer a un grupo o no, la mayoría lo consideran importante, mostrando un alto índice de colectivismo. Ello confirma los resultados de Holt y DeVore (2005) en cuanto a las tácticas preferidas por las culturas colectivistas que evitan la confrontación, y eligen estilos como el compromiso, la evitación y la integración. No obstante, los resultados del presente estudio, contradicen los hallazgos anteriores, conforme las culturas individualistas optarían por la competición al gestionar los conflictos, ya que ninguno de los correspondiente recurre a esta táctica.

Referente a la segunda dimensión cultural, *distancia del poder*, todos los respondientes están de acuerdo con la existencia de las posiciones jerárquicas. Aunque exista jerarquía en las empresas, la mayoría de los entrevistados comunican abiertamente con el superior, y pueden expresar su opinión. Por consiguiente, la distancia del poder en este caso se ve moderada. De todas formas, en este sentido, se tiene que tomar en cuenta también la cultura organizacional y no únicamente la dimensión cultural como tal. Como lo precisa uno de los respondientes, en algunos departamentos hay más jerarquía que en otros, o, como en el caso del respondiente 1, se distingue entre una doble relación con su superior, por un lado, de amistad, informal, por otro lado, de trabajo, formal. Esta doble relación puede significar que la institución es altamente jerárquica, y existe una distancia entre los niveles jerárquicos. Los entrevistados optan por tácticas de gestión de conflicto que evitan la confrontación, prefiriendo la integración y la evitación, mayoritariamente. Ello confirma los resultados de Oudenhoven et al. (1998) y parcialmente los de Purohit y Simmers (2006), presentados por Gunkel et al. (2016) en *Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study*, que encontraron una relación positiva entre esta dimensión y un estilo de evitación o integración. Pero, contradice parcialmente los resultados de Purohit y Simmers (2006) del mismo estudio, que también asocian esta dimensión a un estilo de dominación.

Con respecto a la *evitación de la incertidumbre*, todos los respondientes hasta un cierto punto quieren asumir cambios de una forma u otra, dependiendo del ámbito. El cambio de trabajo resulta ser un cambio necesario y ya planeado en el caso de la mayoría de los respondientes, lo que indica el bajo índice de la evitación de la incertidumbre. Según Gunkel et al. (2016), las personas que indican un alto grado en cuanto a esta dimensión cultural, prefieren tácticas de manejo de conflicto como la integración, compromiso, o la evitación. Este estudio confirma estos resultados, dado que los respondientes principalmente optan por la integración y la evitación como estilos de gestión de conflicto.

Relativo a la dimensión cultural de la *masculinidad contra femineidad*, un solo respondiente refleja un alto índice de femineidad, por no ser competitivo, sino valorar altamente las relaciones y buscar la armonía y el consenso. La mayoría de los respondientes valoran tanto el éxito profesional como las relaciones y el entorno amistoso. Sin embargo, en cuanto a la distribución de los roles sociales entre el hombre y la mujer, las opiniones varían: aunque la mayoría considere que no debería de haber diferencia, dos respondiente piensan que sí debería de existir. Se puede concluir que la mayoría de los entrevistados reflejan una combinación entre la dimensión masculina y la femenina, por apreciar el éxito profesional, y al mismo tiempo las

relaciones y la armonía, además de estar mayoritariamente a favor de la igualdad de los sexos, lo que lleva a un índice de feminidad moderado. Ello apoya las consideraciones de Gunkel y al. (2016) según las cuales, más femenina una sociedad, más propensa la preferencia de estilos como el compromiso, y la integración.

Referente a la dimensión *orientación a largo plazo frente a la orientación a corto plazo*, los resultados del análisis muestran que la búsqueda de recompensa por el trabajo bien hecho es un elemento importante para cada uno de los respondiente, lo que indica su orientación a largo plazo. Pero, la orientación a corto plazo también está presente en la mayoría de los entrevistados, sea porque les gusta vivir más en el momento, sea porque prefieren consumir, o sea viajar, a la inversión. Por consiguiente, la mayoría de los entrevistados indican más bien una orientación moderada a largo plazo. Gunkel et al. (2016) argumentan que las culturas orientadas a largo plazo optan por estilos de gestión de conflicto que satisfagan a todas las partes involucradas como la integración, la acomodación o el compromiso. Ello es confirmado en parte por los resultados de la investigación bajo estudio, puesto que los entrevistados optan por estrategias de gestión de conflictos como la integración, acomodación o el compromiso. También se recurre a la evitación, que es la táctica utilizada normalmente por las culturas orientadas a corto plazo. Ello puede explicarse por la coexistencia de características de orientaciones a largo y también a corto plazo.

Concerniente a la *complacencia versus moderación*, el ocio y la diversión son elementos presentes en la vida de cada uno de los entrevistados, salvo en el caso del Respondiente 1, lo que refleja un alto índice de complacencia. Por otro lado, el estatus es considerado importante por la mayoría de los entrevistados de una forma u otra, sea por los beneficios de lo que el tener estatus implica, sea por el mero reconocimiento como profesional, lo que se traduce por un índice de moderación medio-alto. En conclusión, los respondientes presentan un índice moderado de complacencia y los estilos preferidos son la integración y la evitación en la mayoría de los casos.

Los resultados de la investigación de Holt y DeVore (2005) muestran que los empleados optan por la acomodación con los superiores, sacrificando sus necesidades para preservar la relación, y entre los compañeros al mismo nivel por el compromiso o la evitación. Este estudio confirma parcialmente las investigaciones anteriores, puesto que únicamente dos empleados acuden a la acomodación con los superiores, en determinadas circunstancias. La integración y la evitación son los estilos más propensos a ser usados tanto con los superiores, como con los

pares. Ello significa que se prefieren los estilos de cooperación. Por un lado, los entrevistados prefieren usar un estilo intermediario, como por ejemplo la integración, caracterizada por asertividad y cooperación, por un alto interés propio y alto interés por los demás. A través de un intercambio de soluciones y de una comunicación abierta, se busca una solución en común para maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas. La asertividad se utiliza tanto en contextos relacionados a tareas, como al equipo o a problemas personales. Por otro lado, los mismos individuos prefieren la evitación en el caso de los asuntos sin importancia o relevancia, que no se encuentran bajo su responsabilidad o no les afecta directamente, o sobre los cuales no tienen ningún control. Este estilo es cooperativo y de baja asertividad, de bajo interés propio y bajo interés por los demás, donde ninguna parte sale ganadora. Estos dos estilos también son los que más se combinan por los respondientes en el proceso de gestión de un conflicto.

La evidencia en cuanto a la combinación de estrategias en la gestión de conflictos confirma dos de las limitaciones del modelo de las cinco estrategias presentadas por Knapp, Putnam y Davis (1988, en Miller 2015). Se confirma que este modelo ignora el hecho de que un individuo cambia de táctica durante un conflicto, además del papel que la organización pueda tener en la decisión de elegir una táctica u otra. Como lo comenta uno de los entrevistados, por ejemplo, la organización los anima a comunicar abiertamente sobre cualquier tipo de asunto y a considerar los comentarios críticos como algo positivo. Otro entrevistado precisa que la relación con el supervisor es informal, para facilitar la comunicación abierta, pero en el caso de otro respondiente, la relación con el superior es formal, lo que a lo mejor limita una comunicación abierta. Por lo tanto, el papel de la organización resulta ser un elemento influyente a la hora de elegir una táctica u otra para gestionar un conflicto.

Nadler y Tushman (1999), citados en Plessis (2012), afirman que el ámbito organizacional del siglo XXI difiere de una organización tradicional por su entorno competitivo, por lo cual los individuos se tienen que adaptar a las necesidades externas a su entorno. En este sentido, si la empresa tiene una política de comunicación abierta y anima a los empleados a intercambiar abiertamente opiniones, para evitar futuros malentendidos, es posible que el empleado sea más propenso a hacerlo, aunque en su cultura ser asertivo no fuera algo habitual. Contrariamente, si se trata de una cultura empresarial más cerrada y altamente jerárquica, donde expresar su opinión no es un acto valorado, o incluso es algo que pueda tener repercusiones negativas, a lo mejor una persona que en su cultura suele ser asertiva, lo sería menos en este tipo de entorno.

En cuanto al género, el análisis muestra que tanto los hombres, como las mujeres tienden a usar los mismos estilos de gestión de conflictos, notamente combinar la evitación con la integración. De hecho, la acomodación y el compromiso con los compañeros son estilos que se emplean por los hombres, lo que contradice resultados anteriores que muestran que las mujeres usan más el compromiso, y los hombres la competición.

Otro aspecto que cabe destacar es el hecho que los entrevistados provienen de cuatro países distintos. Sin embargo, las estrategias que tienden a usar para lidiar con un conflicto son bastante homogéneas. En todos los casos, si se trata de un asunto importante, cada entrevistado afirma acudir a un estilo integrativo, mientras que, si no se trata de un asunto relevante o algo que les afecta directamente, la mayoría opta por la evitación. Lo mismo ocurre en cuanto a las dimensiones culturales. El índice de cada dimensión oscila de un respondiente a otro. No obstante, la mayoría de los respondientes no presentan diferencias extremas, lo cual puede explicarse por el fenómeno de "regresión cultural", que sugiere que a veces, en un entorno intercultural, cuando las personas de distinto origen cultural se mezclan, terminan por parecerse cada vez más en cuanto a sus valores culturales (Peng, 2000, en Wei et al., 2001). Entonces, al estar en un entorno multicultural (ya que cada respondiente lleva por lo menos tres años viviendo y trabajando en el extranjero), los respondientes adoptan comportamientos, valores propios a otras culturas y organizaciones, y actúan en base a ellos.

Los conflictos a los que se hace referencia son interculturales porque las partes involucradas provienen de culturas diferentes, pero las mismas causas y estrategias de gestionarlos pueden encontrarse también en un entorno monocultural. El contacto y la adaptación en un entorno intercultural o internacional, junto a la existencia de una cultura organizacional pueden tener una influencia sobre su propia cultura, y, por lo tanto, sobre la manera en la cual se reacciona y se elige gestionar un conflicto. Por estas razones, en estudios futuros, sería útil indagar más en la cultura organizacional como factor influyente en la gestión de conflictos.

Aparte de las limitaciones referentes al marco teórico, el estudio también presenta varias limitaciones en cuanto a los métodos de investigación empleados. Primero, los dos modelos usados como marco teórico implican el uso de instrumentos de autoinforme. Por ende, se tiene que tomar en cuenta que la elección de un estilo de gestión de conflicto u otro se relaciona con la cognición. Ello significa que lo que un respondiente presenta como estilo preferido, puede ser completamente distinto al estilo que realmente usa en la vida real (Holt y DeVore, 2003).

Segundo, como lo menciona Dornyei (2007), el método cualitativo es subjetivo, ya que presenta opiniones, experiencias y sentimientos de los individuos. A ello se añade igualmente la subjetividad del investigador a la hora de interpretar los datos y conectarlos a la literatura científica existente. Por ello, Earley y Singh (1995, en Dornyei 2007), señalan que, dados los retos que suponen las investigaciones internacionales y culturales, "a hybrid form is the most promising approach" porque permite al investigador tanto analizar las relaciones y comprender los procesos, como explorar las relaciones complejas interdependientes o específicas al contexto. Otra limitación la representa el número reducido de respondientes que constituyen la muestra. Siete entrevistados no son suficientes para llegar a resultados conclusivos y replicables. En este sentido, en futuras líneas de investigación será mejor combinar métodos cualitativos (tanto método etnográfico, de observación del respondiente en su entorno natural, como entrevistas semi-estructuradas con un número más amplio de respondientes), con métodos cualitativos (uso de encuestas).

Por último, en este contexto intercultural se tienen que tomar en cuenta las múltiples identidades de cada individuo, la situación, y la influencia de las relaciones entre los interlocutores (Dervin, 2016). Los resultados pueden ser sesgados, ya que los participantes están de alguna forma relacionados con la entrevistadora. Por esta razón, es posible que hayan "desempeñado un papel" (Brubaker, 2004, en Dervin, 2016) a la hora de contestar, usar una de sus varias identidades para responder en base a cómo desean que sean percibidos, y no en base a la realidad. En cuanto a la elección de la muestra, en futuras investigaciones es preferible seleccionar a participantes totalmente desconocidos al investigador.

En conclusión, el cuerpo de este estudio contribuye a trabajos anteriores sobre la gestión de los conflictos interculturales, ofreciendo un panorama más claro sobre cómo se relacionan las dimensiones culturales individuales con las estrategias de gestión de conflictos del empleado en un entorno laboral intercultural. La introducción de la dimensión cultural complacencia versus moderación en un trabajo sobre conflictos interculturales representa un aporte novedoso a la literatura científica en este ámbito. El resultado del presente estudio puede constituir la base para estudios futuros similares, ya que éste es el primer trabajo que considera el conjunto de las seis dimensiones culturales en la gestión de conflictos interculturales. A pesar de que los resultados indiquen que la intensidad de cada dimensión cultural difiere de un respondiente a otro, se observa más bien una homogeneidad entre los entrevistados en cuanto a las preferencias de estilos para gestionar los conflictos laborales interculturales. En general, tienden a usar estrategias similares, cooperativas, tanto con los superiores, como con los pares. De todas

formas, además de la dimensión cultural individual, elementos como la importancia o la relevancia del asunto, o la cultura organizacional parecen ser también decisivos a la hora de elegir una táctica de gestión de conflictos u otra.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes impresas

1. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Sage, London.

2. Kathrine Miller (2015). *Organizational Communication, Approaches and Processes*, 7th ed, pp. 158-165, Stanford: Cengage Learning.

3. Putnam, L. L., & Poole, M. S. (1987). *Conflict and negotiation. En F. M. Jablin, L. L. Putnam y L. W. Porter, Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Sage, Newbury Park, CA.

4. Ulijn, J. (1998). *Geert Hofstede, the founder of a culture science. Gale Research Encyclopedia of Management*, 3, pp. 366-368, Farmington Hills: Gale Group Research.

5. Samovar, L & Porter, R (1994). *Intercultural communication*, 7th ed, 360-371, Belmont, CA: Wadsworth.

Revistas científicas

6. Bergiel, E., Bergiel, B., & Upson, J. (2012). Revisiting Hofstede's Dimensions: Examining the Cultural Convergence of the United States and Japan. *American Journal of Management*, 12 (1), pp. 69-79. Retrieved February, 2017, from http://www.na-businesspress.com/AJM/BergielEB_Web12_1_.pdf

7. Blumberg, H. H. (1998). Peace psychology after the cold war: A selective review. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(1), pp. 5–37. Retrieved February, 2017.

8. Gunkel, M., Schlaegel, C., & Taras, V. (2016). Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study. *Journal of World Business*, 51, pp. 568-585. http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2016.02.001

9. Kawar Tagreed Issa, (2012) "Cross-cultural Differences in Management", *International Journal of Business and Social Science*, 3, pp. 105-11. Retrieved February, 2017.

10. Kesari, B., Dr, Soni, R., & Khanuja, R. S. (2014). A REVIEW ON THE NEED OF CROSS CULTURAL MANAGEMENT IN MULTINATIONAL CORPORATIONS. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, pp. 3(8), pp. 120-127. Retrieved February, 2017, from http://www.academia.edu/20209023/A_REVIEW_ON_THE_NEED_OF_CROSS_CULTURAL_MANAGEMENT_IN_MULTINATIONAL_CORPORATIONS

11. Jordan, P., Troth A. (2004) Managing Emotions. During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution, *Human Performance*, 17(2), pp. 195-218. doi: 10.1207/s15327043hup1702_4

12. Lather, A. S., Jain, S., & Shukla, A. D. (2010). Cross cultural conflict resolution styles: An extensive literature review. *Asian Journal of Management Research*, pp. 130-146. Retrieved February, 2017.

13. Leung, K. (1988). Some determinants of conflict avoidance. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 19, pp.125-136. doi:
http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0022002188019001009

14. Mayer, C., & Louw, L. (2012). Managing cross-cultural conflict in organizations. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12, pp. 3-8. doi: 10.1177/1470595811413104

15. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *International Association for Cross-Cultural Psychology*, 2 (1), pp. 1-26. http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014

16. Holt, J. L., & DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), pp.1-32. doi:10.1016/j.ijintrel.2005.06.002

17. Littrell, R. F. (2012). Cultural value dimension theories: Hofstede—a work in progress. *AIB Insights*, 12(4), pp. 3–6. http://documents.aib.msu.edu/publications/insights/archive/insights_v012n04.pdf

18. Montes, C., Rodríguez, D., & Serrano, G. (enero 2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de Psicología*, 30, pp. 238-246. http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.1.135171

19. Plessis Yvonne, (2012). Exploring teamwork paradoxes challenging 21st-century cross-cultural conflict management in a multicultural organizational context, *International Journal of Cross Cultural Management*, 12, pp. 49-71, Consultado en febrero, 2017, por. doi: 10.1177/1470595811413108

20. Tinsley, C.H. (1998). Models of conflict resolution in Japanese, German, and American cultures. *Journal Applied Psychology*, 83, pp. 316-23. doi: 10.1037/0021-9010.83.2.316.

Sitios web

21. Alnashi, S. (2012). *An Intercultural competence study of conflict management style amongst managers in cross-cultural American organizations*, Máster en comunicación, Universidad de Gothenburg, Suecia. Consultado en febrero, 2017, por https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/30555

22. Doerr, J. C. (2004). *Dealing with Cross-Cultural Conflict in a Multicultural Organisation: An Education Management Perspective*. Máster en dirección educativa, Universidad de Sudáfrica, Sudáfrica. Consultado en febrero, 2017, por http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/1000/Dissertation.pdf?sequence=1

23. ENACT (2013). *Learning material on interpersonal conflict: Rahim's model*. Project founded with support from the European Commission. Consultado en febrero, 2017, por http://www.mondodigitale.org/files/Rahim-interpersonal-conflict.pdf

24. Rojas, R. P. (2015). *La influencia de los valores personales en la gestión del conflicto a través de la negociación*, Tesis doctoral, Universidad de Sevilla, Sevilla, Consultado en febrero, 2017, por https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/34344/TESIS%20DOCTORAL%20LA%20INFLUENCIA%20DE%20LOS%20VALORES%20PERSONALES%20EN%20LA%20GESTI%C3%93N%20DEL%20CONFLICTO%20A%20TRAV%C3%89S%20DE%20LA%20NEGOCIACI%C3%93N.pdf?sequence=1&isAllowed=y

25. Wei, W., Yuen, E., & ZHU, J. J. (2001). *Individualism-collectivism and Conflict Resolution Styles: A cross-cultural study of managers in Singapore.* Academia de investigación académica, Universidad Nacional de Singapur, Singapur. Consultado en febrero, 2017, por https://www.adr.gov/events/2009/nov19-2009-materials-article.pdf.

APÉNDICE 1 – Información personal sobre los entrevistados

Las entrevistas semi-estructuradas, se llevan a cabo con siete respondientes que son inmigrantes internacionales, y trabajan en empresas o instituciones multiculturales en equipos mixtos. Los entrevistados no tienen subordinados a su cargo. Ellos llevan entre tres y catorce años viviendo en un país distinto al suyo. En su día a día, los entrevistados están en contacto en el entorno laboral con diferentes nacionalidades, entre cuatro y más de diez aproximadamente. Ellos llevan entre tres y 15 años viviendo en el extranjero. Los entrevistados son hombres y mujeres, entre 30 y 45 años, con mínimo una carrera universitaria como nivel de estudios. Todos ellos hablan español, siendo nativos o bilingües. Los países de proveniencia son España, Argentina, Venezuela, y Kuwait. Los detalles de cada respondiente se presentan a continuación:

Respondiente	Sexo	Edad	Nacionalidad	Nivel estudios	Años en el extranjero	Tipo empresa	Nº nacionalidades
R1	M	45	Kuwaití	Universitarios	10	Hospital	6
R2	F	38	Española	Universitarios	14	Multinacional	Más de 10
R3	M	38	Española	Universitarios	8	Multinacional	10
R4	F	30	Venezolana	Universitarios	3	Multinacional	10
R5	F	32	Argentina	Universitarios	3	Multinacional	Más de 7
R6	F	34	Argentina	Universitarios	5	Multinacional	18
R7	M	32	Español	Universitarios	7	Universidad	4/5

Fig. 2 Fuente propia

APÉNDICE 2 - Entrevista

A partir de la base teórica sobre, por un lado, de las dimensiones culturales de Hofstede, y, por el otro, el "modelo de intereses dobles" de gestión de conflictos propuesto por Blake y Mouton (1964), se diseñaron las preguntas abiertas para la entrevista. La entrevista consta de un total de 29 preguntas abiertas, estructuradas en tres grupos: el primero enfocado a información general acerca del respondiente, el segundo, a dimensiones culturales, y el tercero, a preferencias en cuanto a las tácticas de gestión de conflictos, tanto con los compañeros como con los superiores. Al llevar a cabo las entrevistas semi-estructuradas, se sigue un listado de preguntas abiertas, sin embargo, el orden a veces es alterado, se hacen sub-preguntas para

obtener una respuesta más clara, o simplemente se opta por saltar alguna pregunta, o insertar alguna nueva. A continuación, se presentan las preguntas estándar que se toman como punto de partida en cada entrevista.

Información general

1. ¿Cuántos años tienes?
2. ¿Cuál es tu nacionalidad?
3. ¿Cuántos años llevas en el extranjero?
4. ¿En qué tipo de organización trabajas?
5. ¿Con cuántas nacionalidades estás en contacto aproximadamente en tu trabajo?

Cultura y conflicto

6. ¿Qué puede implicar la noción de conflicto laboral para ti?
7. ¿Si surge un conflicto, sueles pensar en la cultura como fuente del incidente?
8. ¿Alguna vez experimentaste algún malentendido/ problema debido a alguna dimensión cultural?

Individualismo contra colectivismo

9. ¿En tu trabajo es más importante colaborar con tus compañeros de equipo para alcanzar resultados o destacar a nivel individual?
10. ¿Es importante para ti pertenecer a un grupo?

Distancia del poder

11. ¿En una conversación con tu superior, expresas tu opinión, aunque significara contradecirle?

12. ¿Crees que debería de existir jerarquía en una institución, o sería más fácil sin que la hubiera?

Evitación de la incertidumbre

13. ¿Viviste alguna vez algún cambio inesperado en la organización donde trabajas/ trabajabas?
14. ¿Te gusta asumir riesgos o prefieres lo conocido y estable?
15. En tu trabajo tienes el objetivo de avanzar en un puesto más alto/ diferente o estás satisfecho en el puesto actual?

Masculinidad contra femineidad

16. ¿Eres una persona competitiva? / ¿Prefieres un entorno más bien competitivo o amistoso?
17. ¿Con qué asocias el éxito? ¿Buenas relaciones, familia, amistades, o estatus, dinero, avance a nivel profesional?
18. ¿En el trabajo, buscas alguna recompensa a largo plazo por el trabajo bien hecho, y por qué?
19. ¿Sueles planear más a corto, o a largo plazo? ¿Qué tipo de planes tienes actualmente?

Complacencia versus moderación

20. ¿Si tuvieras un sueldo extra, en qué lo invertirías?
21. ¿Qué sueles hacer en tu tiempo libre?
22. ¿Es el estatus importante para ti? ¿Por qué?

Gestión de conflicto

Con superiores

23. ¿Si tuvieras propuestas de mejora en cuanto a algún procedimiento que tu superior siguiera, se lo comentarías abiertamente o esperarías tener la oportunidad de hacerlo en una reunión formal?

24. Tu superior cometió un error en un informe importante. ¿Qué harías?

25. Tu superior te hace un comentario desagradable delante de todo el equipo, y te sientes muy herido/a. ¿Qué haces?

Con un compañero

26. ¿Me puedes describir una situación donde te encontraste en un conflicto con un compañero/ compañera de trabajo?

    a. ¿Cuál fue la razón y cómo lo gestionaste?

    b. ¿Cuál era la relación con dicha persona?

27. Si estás trabajando en un proyecto con otros compañeros, y no estás de acuerdo con su manera de trabajar, ¿qué medidas tomarías?

28. Si uno de tus compañeros de trabajo haría comentarios negativos a tu espalda, ¿cómo reaccionarías?

29. En tu equipo, uno de tus compañeros es muy vago y no quiere participar en el desempeño de las tareas. Todos los miembros del equipo se quejan, sin embargo, nadie hace nada. ¿Cuál sería tu posición en esta situación?

APÉNDICE 3 – Transcripción de las entrevistas

En este estudio se opta por realizar una transcripción parcia de las grabaciones, transcribiéndose únicamente la información relevante para el estudio. Las entrevistas se transcriben acorde al orden en el cual se realizaron las grabaciones.

Entrevista - Respondiente 1

Individualismo contra colectivismo

1. ¿En tu trabajo es más importante colaborar con tus compañeros de equipo para alcanzar resultados o destacar a nivel individual?

Siempre trabajar en equipos es la mejor manera para avanzar y tener más resultados.

2. ¿Es importante para ti pertenecer a un grupo?

En mi vida personal yo soy muy (…) autosuficiente. No cuento con mucha gente. Casi nadie.

Distancia al poder

3. ¿Cómo describirías la relación con tu superior?

Bueno bastante formal durante el trabajo y también mantenemos una relación informal, como amigos, fuera del ambiente laboral.

4. ¿Crees que debería de existir jerarquía en una empresa, o sería más fácil sin que la hubiera?

Yo creo que sí. (…) Hasta cierto nivel.

Entrevistadora: ¿Y por qué?

Respondiente: Ehhh En todas empresas, en toda organización, en todo algo siempre hay el conjunto de gente que los lleva una cabeza (…) que da las líneas generales. Si todos decidimos vamos a tener anarquía (…) cada vez vemos que la persona al tope del todo está haciendo más poder, más control y más como dictadura casi para que funcione. Porque podemos discutir cosas siempre, pero no nunca vamos a llegar a un acuerdo (…)

Evitación de la incertidumbre

5. ¿Viviste alguna vez algún cambio inesperado en la organización donde trabajas/ trabajabas?

¿Cómo reaccionaste al cambio?

Es uno de los cambios que no me han extrañado, pero sé que molestan. Por ejemplo, poner a una persona como un jefe de departamento, que jamás había trabajado en un hospital antes. Trabajaba con el hospital, pero de manera ambulatoria, en un centro lejano, y de golpe, pum, lo meten aquí de coordinador de un servicio. Esto me parece un poco crudo, porque hay otros compañeros que son más capacitados y con más derecho de tener este puesto que esta persona. Pero ya sabiendo, que esta persona es amigo personal del director general del hospital, y por lo cual, a base de esto ya se quedó así.

Investigadora: Pero, por ejemplo, a nivel organizacional, estructuración del hospital, o cualquier cosa, cambios que te cambien a ti la forma de trabajar.

(Explica que cada año, a nivel regional y nacional, con la llegada de la epidemia de gripe, aumenta la carga de trabajo. Aunque cada año pasa lo mismo, parece ser una novedad, así que contratan personal extra solo cuando las cosas se ponen muy malas).

No lo hacen antes, con un mes al menos, dos semanas al menos de la temporada, para estar preparados, y no tener este jaleo, caos realmente, en todos los centros.

6. ¿Te gusta asumir riesgos o prefieres lo conocido y estable?

No, no estoy contento en el puesto actual y creo que en este hospital no tengo muchas oportunidades para avanzar y subir más. Por lo cual estoy pensando en cambiar totalmente de la línea del trabajo, y cambiar hasta el hospital mismo.

Investigadora: ¿Pero te gustaría tener un estatus más alto, o que quisieras llegar a conseguir?

Sí. (…) quedar en el mismo sitio es igual al ir hacia atrás.

Masculinidad contra femineidad

7. ¿La carrera profesional es importante para ti, o lo que buscas es tener un trabajo que te permita disfrutar de la vida en tu tiempo libre?

Las dos cosas (…). Tengo que estar contento con mis logros profesionales, pero no que sea mi vida solo la profesión.

8. ¿En el trabajo, buscas alguna recompensa a largo plazo por el trabajo bien hecho? qué tipo de recompensa

La recompensa moral de agradecer tu trabajo, de una u otra manera, y también recompensa postural o económica (…)

9. ¿Crees que la distribución de las tareas, profesiones y roles sociales entre hombres y mujeres debería de ser igual, o debería de haber diferencias en función del área?

Yo creo que hay diferencias. (…) siempre hay diferencias. Aunque nos liamos en el tema de igualdad o no sé qué tal de este estilo, pero somos iguales de personas, pero somos diferentes de sexo. Esto siempre va a existir.

Tú crees por ejemplo que, en el caso de una pareja, ¿quién se debería de quedar en casa con el niño, por ejemplo, el hombre, la mujer, dejar el trabajo y criar a los niños?

Yo soy más a favor de la mujer, pero si las condiciones laborales son mejores que el hombre, entonces no, que lo deje él.

La orientación a largo plazo frente a la orientación a corto plazo

9. ¿Es importante para ti que se te reconozcan los méritos?

Es importante porque es un reconocimiento de ti mismo, a ti mismo, qué estás avanzando, que no eres la misma persona hace 10 años atrás. Es un reconocimiento de la organización donde estés de que te parecíamos más. Por eso es importante, no es importante el título para decir que soy jefe a nivel social, pero sí que al nivel profesional es importantísimo. Reconocerte como persona, profesional, que estás más apreciado.

¿Qué significa tener éxito para ti?

Yo creo que el éxito es tener éxito en todo y mejorar a nivel profesional, económico, la buena calidad de vida, falta uno de estas cosas es como hm algo falla en el sistema propio de la persona.

¿Para ti es más importante tener más vida fuera del trabajo o ser exitoso en el trabajo?

Las dos cosas. Si tengo buena vida fuera del trabajo, pero mi trabajo va mal, no, no estamos bien, y si mi trabajo va bien, pero fuera del trabajo estoy mal en mi vida, tampoco. Hay que tener los dos equilibrios, las dos cosas equilibradas.

10. ¿Cuáles son tus planes futuros? (dónde te ves dentro de 5 años)?

Explica que quiere cambiar de trabajo. (…) yo tengo el plan este que en menos de 2 años tengo que comprar casa y casarme al menos máximo en un año.

Complacencia versus moderación

11. ¿Si tuvieras un sueldo extra, en qué lo invertirías?

En viajes, porque viajar, es otro tipo de curso abierto.

12. ¿Qué sueles hacer en tu tiempo libre?

(Se ríe) Es mala pregunta para mi personal. (…) Sigo la misma vida, ésta de tener relaciones varias, pero actualmente muchas veces tengo que cortar el tiempo porque estoy estudiando y también haciendo un trabajo del último trabajo que me quedó de un máster. Y son dos cosas, no son compatibles. (…)

13. ¿Es el estatus importante para ti?

Es importante porque es un reconocimiento de tu mismo, a ti mismo, qué estás avanzando, que no eres la misma persona hace 10 años atrás. Es un reconocimiento de la organización donde estés de que te parecíamos más. Por eso es importante, no es importante el título para decir que soy jefe a nivel social, pero sí que al nivel profesional es importantísimo. Reconocerte como persona, profesional, que estás más apreciado.

Gestión de conflicto

Con superiores

14. ¿Si tuvieras propuestas de mejora en cuanto a algún procedimiento que tu superior siguiera, se lo comentarías abiertamente o esperarías tener la oportunidad de hacerlo en una reunión formal?

Muchas veces no la comparto, sabiendo que no va a cambiar y que no va a gustar.

Investigadora: ¿Ok, entonces prefieres no decirle nada?

En la mayor parte de las cosas no lo comparto, pero en algunas sí que lo comparto (…). Sé que algunas cosas que se pueden ayudar y lo pueden pensar, y algunas no las van a mirar, o les va a molestar simplemente.

15. Tu superior cometió un error en un informe importante. ¿Qué harías?

Hay muchos errores siempre. Entre los superiores y los que son compañeros, en paralelo. (…) Intento corregirlo, cubrirlo, minimizarlo, es decir las secuelas. Salvo si sé que un error está hecho apuesta, o con mala intención, o por ignorancia, entonces sí que lo comento, tanto como, jefe, superior o compañero.

Investigadora: ¿Pero si es algo mínimo, que tú lo puedes arreglar lo haces tú y ya está?

Respondiente 1: Si sé que es un error que puede pasar a cualquier, sí, lo corrijo y ya está. Pienso que no hace falta hacerlo más grande de lo que es realmente. Pero si es un error que pueda tener secuelas, sí que lo comento con la persona que lo hizo.

Investigadora: ¿Y si es tu jefe, y es un error muy importante?

Respondiente 1: Sí que lo comento.

16. Tu superior te hace un comentario desagradable delante de todo el equipo, y te sientes muy herido/a. ¿Qué haces?

[Cuenta que el superior le comentó en persona algo que había hecho mal). (…)]

Como me lo había dicho en persona, esto me afecta más que si lo hubiese dicho delante de todo el mundo. Porque si es delante de todo el mundo ya podremos discutirlo entre todos con la gente que se ha quejado o han dicho los comentarios que vamos a ver, esto, esto, esto y esto (…) yo he pensado y hecho en base de tal cosa y era mi decisión y valoración ésta. Yo creo que sería para mi mucho más fácil.

Cultura y conflicto

17. ¿Qué puede implicar la noción de conflicto laboral para ti?

Las responsabilidades. Que cuando no está muy claro la línea, la responsabilidad de uno y otro, ahí se forma el conflicto.

18. ¿Si surge un conflicto, sueles pensar en la cultura como fuente del incidente?

En el ambiente de mi trabajo, no porque en el trabajo médico hay cosas que son muy estandarizadas y ahí no influye mucho la cultura de uno u otro. Pero, sí que influye en la fluidez del trabajo la cultura, o el nivel cultural, que es otra cosa.

Entrevistadora: (risas) ¿Puedes dar un ejemplo?

Respondiente 1: Son muchos. Pacientes o familiares de pacientes de una cultura general baja, limitada, son tipo gente aislada socialmente, es difícil negociar algo con gente que sabe poco. Porque (…) las tres cositas que saben y eso es todo para ellos. Si les dices algo cuarto, no les convences. No le entra, no lo tragan. (…)

19. ¿Alguna vez experimentaste algún malentendido/ problema debido a alguna dimensión cultural?

- Destinos valores, maneras de pensar, interpretar.

Sí. Cuando hablamos de pacientes que son terminales, paliativos (…) son los cuidados de tener el confort de este paciente. (explica la diferencia en el trato entre el trato de un paciente normal y uno terminal). Entonces el médico que le atiende ya pone su valor de la vida, (…). Entonces se puede formar un poco de conflicto, es decir esto ya debido a los valores, a lo que tenemos previamente de una persona que

otra, y son muy distintos entre varias culturas. (Explica diferencia entre necesidades de un paciente terminal y uno normal). Cuando hablamos del paciente terminal ahí está muy diferente. En la cultura general es algo nuevo, no muy común entre todo el mundo, y es un tema en algunos sitios que se considera como un tabú, que el paciente se va a morir, que no tenemos que decirlo, otros piensas que no, él tiene que saberlo y tenemos que trabajar con él, para prepararlo para esto tanto a él, como a la familia. Y ahí se forma el conflicto entre el paciente, familia, (…) psicólogos. (Explica diferentes opciones de tratamiento para pacientes terminales). Y ahí se pueden formar conflictos (…) son los valores que puede tener uno o el otro.

Entrevistadora: ¿y tú piensa que la forma en la cual un español puede ver esto puede ser diferente de la forma de un alemán o de ti como kuwaití, o crees que no tiene nada que ver con este tipo de cultura?

Respondiente: sí que tiene mucho que ver. Yo en general veo que por ejemplo los tanto los hispanos como los alemanes son católicos, y si es un profesional religioso, lo va a tratar de una forma u otra. En la cultura católica, la muerte es como un tabú, que no quieren ni mencionar el nombre (…). Mientras yo veo a la muerte como una parte de la vida, la continuación de la vida y hay que hablarlo, hay que decirlo, y preparar a la gente para esto. (…) depende de que médico le va a llevar, lo pueden tratar de una manera u otra muy distinta.

Con un compañero

20. ¿Me puedes describir una situación donde te encontraste en un conflicto con un compañero/ compañera de trabajo?

- ¿Cuál fue la razón y cómo lo gestionaste?
- ¿Cuál era la relación con dicha persona?

Con superiores muy poco. Pero con los compañeros, que no estamos de acuerdo con el tipo de compañero de algún paciente. (…) El trabajo de medicina en especial no es de matemáticas uno y uno es dos. Uno valora que esto es más correcto, y el otro (…) lo que piensa él es más correcto. Por eso es bastante habitual. Nos enfadamos, intentamos explicarnos uno al otro (…) en general cuando termina, y acaba el asunto se normaliza y las cosas vuelven a ser normales. (…)

21. Si estás trabajando en un proyecto con otros compañeros, y no estás de acuerdo con su manera de trabajar, ¿qué medidas tomarías?

Yo creo que es el factor humano siempre, que alguien está más interesado, otro menos, otro tercero totalmente pasota, por lo cual, por este tercero o segundo que no están muy interesados en nuestro trabajo, y si es un trabajo que me interesa, yo sigo haciéndolo, sigo trabajando sobre el trabajo común. Porque me interesan los resultados, por lo cual, no suelo ser muy dependiente de los otros.

Entrevistadora: ¿Pero, por ejemplo, si no estás de acuerdo con la manera en la cual el otro trabaje, por ejemplo, con sus ideas, o con su estructura, o lo que sea, se lo comentarías, o lo dejarías pasar?

Respondiente 1: Sí, sí, esto siempre. Yo suelo comentar las cosas entre nosotros, los compañeros. Por lo menos aquí, tenemos buen compañerismo, buen ambiente entre todos, y estas cosas se comentan. Como, por ejemplo, ahora tenemos una situación nueva. Que hay una compañera que empezó recién, como siempre, todo nuevo, lo recibimos bien, le ayudamos, le enseñamos todo lo que podemos, pero últimamente vemos que esta compañera, es cubana (se ríe), ya está aprovechando para su bien, cosas que no debería hacerlo de esta manera. Está, como decir, tirando piedras en el campo de otros compañeros. Criticándolos frente de pacientes, de familiares, que esta no es buena conducta para trabajar. (…) Esto es algo que molesta, aunque no se aplica a mi directo, pero por compañerismo, porque todos somos considerados como un equipo, y tenemos que ayudarnos, y mejorar el trabajo. Y es algo que me molesta. Estoy pensando cómo hablar con esta señora, compañera, para decirle que lo que está haciendo está mal, sin tener que entrar en conflicto con ella, esto para poder mantener buen ambiente entre todos.

22. Si uno de tus compañeros de trabajo haría comentarios negativos a tu espalda, ¿cómo reaccionarías?

Ah (Se ríe) Están hechos. Algunos son graciosos, me han gustado, otros no. Y esos lo que no me han gustado, como decir, pueden, me enfadan, pero no hablo con el compañero en ese momento. Lo dejo, próxima semana, unos días después, y lo hablo, lo critico, digo oye, no puedes decir esto, que has dicho esto, esto y esto. Muchas veces, hablando con la persona implicada, salimos que al final no había dicho esto así, sino, la gente te llega la impresión que han tenido, o lo que han interpretado que has dicho. Y esto no se aclara hasta al final, no siempre está mal dicho.

23. ¿Si estás enfadado con un compañero te trabajo, vas a expresar tus emociones, o vas a intentar de esconderlas?

De principio sí, esconderlas. Que luego, sí que lo comentaría. Porque cuando en los momentos más emocionales pueden salir expresiones o nervios que pueden afectar la relación. O tampoco hablar tan racional. Pero cuando estás más tranquilo, aquí es el mejor momento para hablarlo con más tranquilidad.

24. **En tu equipo, uno de tus compañeros es muy vago y no quiere participar en el desempeño de las tareas. Todos los miembros del equipo se quejan, sin embargo, nadie hace nada. ¿Cuál sería tu posición en esta situación?**

Me he encontrado con esta situación más de una vez. Y sí lo primero le digo al compañero luego lo comento al superior cuando veo que esta persona la verdad no quiere trabajar.

25. **Un paciente no está satisfecho con el trabajo de uno de tus compañeros, y te lo comentó a ti. ¿Qué harías en esta situación?**

Aaaa sí ha pasado esto. Normalmente suavizo la situación. (explica cómo suavizaría la situación con el paciente que no está contento).

Entrevistadora: **Pero luego, ¿hablas con el compañero?**

Respondiente 1: hay un compañero que es bastante común que tenemos comentarios negativos de pacientes, familiares, de este médico. Por lo cual, ya dejé de hablar de él, porque él es así, y nunca va a cambiar. (…) ya sabemos cómo es, y no tiene sentido hablar la cosa más veces. Pero hay otros compañeros, que no suele ser así y veo que es algo raro, algo nuevo, (…) sí que lo comentaría, para que está informado y que vea también que es mejor cambiar un poco la actitud, o la manera.

Investigadora: Pues estas fueron mis preguntas, no sé si tienes alguna cosa más para preguntar, añadir, o algo que me quieres preguntar

Respondiente 1: Yo creo que siempre los conflictos laborales, tanto entre varias culturas o la misma cultura, es que cada persona piensa de una manera diferente. Y siempre cuando está presente el desconocimiento de algo, ahí se forman explicaciones en la ausencia de la otra persona, y ahí se pueden formar problemas o conflictos al menos. Y la mejor manera para aclarar todo es conocer más. Y conocer más es hablar las cosas directo en abierto, sin poner nervios o prejuicios previos.

Entrevista – Respondiente 2

Individualismo contra colectivismo

1. ¿En tu trabajo es más importante colaborar con tus compañeros de equipo para alcanzar resultados o destacar a nivel individual?

Ni lo uno, ni lo otro. La cuestión es sacar el resultado que necesitas adelante. Si esto implica que tienes que colaborar con gente, pues colaboras con gente. Si eso implica que tú, realmente te pones en el medio, parar los pies y decir a la gente lo siento mucho, pero esto es lo que hay, igual hay que ponerte y hacerlo. Hay situaciones de las dos, depende de la actividad. No es a nivel personal de que tú quieras que te reconozcan, sino que a veces tienes que dar ese paso para mostrar que estar ahí realmente, que vean ciertas cosas que no están viendo. No por ti, sino por la situación.

2.En que te enfocas más en el trabajo? En las relaciones o en los resultados/objetivos que tienes que alcanzar?

En ambos. El uno te puede llevar al otro. Para mí no, no si haces solamente mirar los objetivos, y dejas el otro al lado, puede que cuando necesites llegar a los objetivos sea necesario que tengas esas relaciones también para conseguirlo, entonces depende un poco del tipo de objetivo que tengas, pero a ver, hay un poco el balance, los objetivos por supuesto porque tienes que enfocarte en ellos, pero a ver, para llegar a ellos también necesitas tener ciertas relaciones duraderas que te ayuden a alcanzarlos.

Entrevistadora: ¿y por ejemplo con los compañeros de trabajo en general, es importante para ti tener relaciones con la gente o es algo que te da igual más o menos?

Respondiente: llevarme bien sí, amistad, no, es diferente. Depende cómo lo entiendas. De ahí a que seas amiguísimos de la vida, pues, es una cosa muy diferente, no. (…) si ocurre, ocurre, pero mi objetivo en el trabajo no es buscar amistades, no.

3. ¿Es importante para ti pertenecer a un grupo?

(…) no es que necesite mucha gente alrededor. O sea, como tal no necesito ser parte de algo. (…) no necesito ser parte de un grupo como tal. (…)

Distancia al poder

4. ¿Cuál es la relación con tu superior?

Bien. La conozca a la cual es mi jefa ahora la conozco desde hace muchos años (…) a ver la conozco de sobra para saber cómo reacciona y como llevar la relación.

Entrevistadora: ¿Sientes que existe jerarquía en tu relación diaria?

Respondiente 2: A ver sentirlo como sentirlo, no, pero lo sabes.

5. ¿En una conversación con tu superior, expresas tu opinión, aunque significara contradecirle?

Depende de la situación y depende del momento. Si es una situación en la que llevarle la contraria puede ser relevante y tenga un impacto positivo en la situación y que sea necesario, sí que lo diría. Si no tiene relevancia, se lo diría en otro momento. (…)

6. ¿Crees que debería de existir jerarquía en una empresa, o sería más fácil sin que la hubiera?

Depende de la gente que trabaje. Hay gente que sabe trabajar con jerarquía y gente que no sabe trabajar son jerarquía. Eh a ver, yo tengo amistades con las que he trabajado fuera del trabajo que tengo ahora, tengo una amistad mía, ha sido mi jefa. Y no ha habido ningún problema, sabemos dónde está el límite. (…) a mí me da lo mismo. Yo no tengo problema, o sea trabajo de la misma manera teniendo jerarquías, que no teniéndolas. (…)

Evitación de la incertidumbre

6. ¿Viviste alguna vez algún cambio inesperado en la organización donde trabajas/ trabajabas?

¿Cómo reaccionaste al cambio?

Siempre hay cambios. Yo personalmente no me gustan los cambios. (se ríe) al menos que yo decida tomar esos cambios. Pero cuando pasan, pasan, y te acomodas.

Entrevistadora: ¿Y por qué no te gustan los cambios?

Respondiente: Porque me gustan las cosas muy controladas. (…) lo hago y lo llevo, pero si pudiera elegir el cambio sería a mi manera y en mis condiciones. Cuando el cambio viene de mí no hay problema porque está todo muy organizado.

7. **¿Te gusta asumir riesgos o prefieres lo conocido y estable?**

Depende para qué. (…) hay casos cuando me gusta asumir riesgos porque bueno, considero que hay algo interesante que me gusta explorar y quiero conocerlo. Y hay otras cosas que no creo que sea necesario, y prefiero seguir con lo conocido y con lo que hay. (…)

8. ¿En tu trabajo tienes el objetivo de avanzar en un puesto más alto o estás satisfecha con el puesto actual?

No, ahora donde estoy bien. Estuve en uno diferente, donde estoy es el mismo nivel, diferente tipo de puesto. (…) todas las veces que he cambiado de puesto no paso porque lo he pedido, ha pasado. Entonces realmente no tengo un tipo de aspiración. No.

Entrevistadora: ¿y en el futro?

Respondiente: Ahora mismo no. Te lo digo, como estoy ahí puedo estar en una fábrica galletas. (se ríe) Me da lo mismo. No es mi área de vocación. Entonces es un trabajo, paga las facturas, y mientras que paga las facturas y esté mediamente a gusto, es lo que necesito.

Masculinidad contra femineidad

9. ¿Eres una persona competitiva o más bien valoras un entorno amistoso, armónico?

Puedo ser muy competitiva para algunas cosas, pero en general valoro un ambiente positivo.

10. ¿Con qué asocias el éxito? ¿Buenas relaciones, familia, amistades, o estatus, dinero, avance a nivel profesional?

Éxito puede ser diferente dependiendo de las prioridades que tenga en cada momento. Según la etapa en la que estoy puedo tener diferentes objetivos que alcanzar.

11. ¿Crees que la distribución de las tareas, profesiones y roles sociales entre hombres y mujeres debería de ser igual, o debería de haber diferencias en función del área?

Por favor, justifica tu respuesta.

No creo que sea una cuestión de distribución igualitaria de tareas entre hombres y mujeres sino de formación y experiencia.

No veo por qué aquellas personas que tengan preparación adecuada para la tarea/profesión/rol social en cuestión, independientemente del género, no pueden llevarla a cabo.

La orientación a largo plazo frente a la orientación a corto plazo

12. ¿Es importante para ti que se te reconozcan los méritos?

Sí y no, a ver. Yo hago lo que hago y lo hago lo mejor que puedo y es lo que hay. No necesito que alguien me venga dando la palmadita en la espalda ni que me a ver. A nadie la amarga un dulce, si te lo dan por supuesto que lo agradezco, que te den una subida de sueldo, que te lo reconozcan (…) no soy una persona que trabaje, con eh cómo decirte, con motivación externa. (…) todo lo que hago, lo hago porque yo quiero, con mi propia voluntad, no necesito que alguien venga a motivarme para que yo siga haciéndolo. O sea, es algo que me gusta tener, que se me reconozcan los méritos, pero no es algo que me motive.

13. ¿Tienes planes futuros?

Sí, siempre hay planes a medio, corto, largo plazo, sí. (…) algunos son materiales, otros son a nivel del trabajo, otros son a nivel personal, depende, un poco de todo.

14. ¿Qué opinas sobre las reglas, normas? ¿Las sigues o no las cumples siempre?

Las suelo seguir, pero me gusta saber los límites hasta donde llegar. Si sabes los límites sabes hasta dónde llegar y dónde puedes pasar al otro lado sin que un problema.

Complacencia versus moderación

15. ¿Si tuvieras un sueldo extra, en qué lo invertirías?

En comprar una casa.

16. ¿Qué sueles hacer en tu tiempo libre?

(…) depende. Es muy variado. (…) hago mucho en plan entrenar, hacer cosas ejercicio físico muy fuerte, eh utilizo mucho tiempo en lectura, música, cursos de cosas espirituales (…) estar con mis amistades, y mi tiempo, necesito mucho tiempo para mí independientemente de que haga cosas o no.

17. ¿Es el estatus importante para ti?

(…) a nivel de trabajo, no (…) sí es cierto que a veces, a nivel de currículo el trabajo te puede ayudar en cuanto al estatus que hayas tenido en previos trabajos (…) pero normalmente no me suelen gustar las etiquetas.

Gestión de conflicto

Con superiores

18. ¿Si tuvieras propuestas de mejora en cuanto a algún procedimiento que tu superior siguiera, se lo comentarías abiertamente o esperarías tener la oportunidad de hacerlo en una reunión formal?

Depende del tipo de mejora. Estamos hablando de cosas que pueden ser mejor a nivel personal, a nivel de cómo enfocas ciertas cosas, que pueda ser más a nivel personal, probablemente fuera en una situación más personal, sin tener que ser a nivel de grupo. Si es una cosa de algo más de trabajo que es algo más neutral, supongo que es en el momento y se puede hablar sin más.

19. Tu superior cometió un error en un informe importante. ¿Qué harías?

Se lo digo.

Entrevistadora: ¿Directamente?

Respondiente 2: a ver, no le voy a decir, has metido la pata, (…) pero no es la primera vez que pasa, ha pasado otra vez. No le voy a decírselo directamente, pero si le comento que "oye, me puedes explicar cómo funciona esto, no me cuadran las cifras, igual que lo he mirado mal". Normalmente lo que me dice es "ah es que lo puse mal y ya está". (…)

20. Tu superior te hace un comentario desagradable delante de todo el equipo, y te sientes muy herido/a. ¿Qué haces?

Normalmente no me sentiría herida. (…) me puede gustar más o menos pero no me lo suelo tomar a nivel personal. (…) si le tengo que decir algo, se lo diría en el momento adecuado, o sea, no sería una cuestión de no reaccionaría, o sea tomaría una acción separada. (…)

Cultura y conflicto

21. ¿Qué puede implicar la noción de conflicto laboral para ti?

Cualquier situación que pueda ralentizar o bloquear algún proceso de desarrollo para llegar a algún tipo de (…) objetivo.

22. ¿Si surge un conflicto, sueles pensar en la cultura como fuente del incidente?

A ver, depende del caso. Puede que a nivel cultural haya ciertos choques. Es normal porque cada persona tiene una cultura, costumbres diferentes (…) depende del tipo de conflicto, puede que tenga relación, puede que no.

23. ¿Alguna vez experimentaste algún malentendido/ problema debido a alguna dimensión cultural?

(…) muchas veces, al final la gente lo acaba es que el comentario "ya bueno, pero es que es así porque es tal", y ya lo tiene como que asumido. Entonces, realmente lo que puede ser un conflicto, mucha gente asume que es normal porque la persona es así por ese motivo.

Entrevistadora: Ok. Entonces, piensas que pensamos que es por razones personales. ¿Que una persona es así, y por esa razón reacciona de esa forma?

Respondiente 2: Si. (habla de la mezcla nivelada en Europa)

Con un compañero

22. ¿Me puedes describir una situación donde te encontraste en un conflicto con un compañero/ compañera de trabajo?

- ¿Cuál fue la razón y cómo lo gestionaste?
- ¿Cuál era la relación con dicha persona?

Hay un informe que tenemos que hacer, lo hace una persona para mí (…) yo simplemente lo reviso y lo envío. Y la persona en cuestión no hacía nada más que hacerlo, sin mirar nada, y enviarlo, y al final no hacía ningún chequeo por su parte. (…) Entonces tuve que hablar con la persona porque no, ehhh, porque al final me pasaba yo más tiempo rehaciendo el reporte que revisarlo (…). lo que hice fue hablar con la persona, comentarle como lo hacía, para ver en lo que estaba fallando, lo revisamos juntos y cambiamos la manera en la que se hizo. (…) pero sí, tuve que hablar con la persona directamente, claro.

Entrevistadora: ¿Y cómo reaccionó?

Respondiente 2: Bueno, al principio no le gustó, porque está perfecto (se ríe), pero bueno (…), cuando ya le puse ejemplos, entonces ya vio que realmente había un problema. (…) pero la primera reacción fue, no, no es culpa mía. (explica como revisaron la información juntos).

Entrevistadora: ¿y es un compañero de trabajo al mismo nivel que tú?

Respondiente 2: al mismo no sé, puede que esté por encima un poco.

23. ¿Has sido alguna vez testigo de algún conflicto en el trabajo que tu hubieses gestionado de forma distinta?

(…) he visto situaciones de gente que se ha ido a quejar de ciertas cosas, buscando un apoyo lo que sea, y lo que han obtenido fue "haz tu trabajo y cállate la boca" (…) como decir no molestes, que no haces más que estar en el medio (…) cuando realmente el problema es otro. (…) o sea si tú tienes un problema a nivel de trabajo y la persona ahora mismo no te puede ayudar o no sabe cómo ayudarte o voy a mirar o lo que sea, y luego si tienes que hablar a nivel de trabajo de cosas que tú no estás contento no lo mezcles. Porque la persona te ha pedido ayuda, o sea no mezcles, o sea no conviertas una situación negativa, que la persona ya de por si tiene un problema, por lo menos desde su punto de vista, en algo incluso peor. (…) para mí no es el momento de soltar cosas que en ese momento no viene a cuenta en esa conversación. (…) separar (…) o por lo menos hablar qué opciones hay, qué opciones no hay, o por lo menos decirle, mira, pues lo siento, pero no puedo hacer nada. (…) o sea no poner la excusa de que tu tengas un problema con esa persona a nivel de trabajo, para no responderle a una petición de ayuda por otro motivo. (…)

24. Si estás trabajando en un proyecto con otros compañeros, y no estás de acuerdo con su manera de trabajar, ¿qué medidas tomarías?

(…) Si es una cuestión de grupo y me afecta a nivel personal, tendría que hablarlo con la persona. Si es una cuestión de a nivel es mi equipo y no estoy de acuerdo con ciertas cosas, lo tengo que hablar con la persona. (…) depende un poco de la situación y del impacto que tenga en tu propia situación.

Si es algo conjunto que afecta, entonces si evidentemente tendría que hablarlo con la persona. O hablarlo o con algunas personas no tienes que hablarlo, porque hablarlo no lo entienden. (…) con algunas personas no tienes que hacerlo en plan de palabras, sino que en plan de acto y meterles en la rutina de lo que tienen que hacer, un poco a sí de lado, de rebote. Que si se lo dices no lo hacen. Si no lo dices, ellos piensan que te están ayudando (…) entonces es muy sutil el enfoque.

25. Si uno de tus compañeros de trabajo haría comentarios negativos a tu espalda, ¿cómo reaccionarías?

Normalmente los ignoro. (…) no suelo tomar mucha atención de ello.

26. ¿Si estás enfadado con un compañero te trabajo, vas a expresar tus emociones, o vas a intentar de esconderlas?

(…) depende del nivel de enfado. (se ríe) si es una cosa que dices, me ha molestado, pero no me afecta, a nivel diario, a nivel personal, puedo decir ok, ha pasado ya está sé lo que, y fuera. Si es una cuestión

que es en plan muy consistente, que tiene ese problema continuo, todo el tiempo, y que realmente te afecta, sí que tendría que hablarlo con la persona. (…) tendría que expresar la manera en que lo percibo. (…) el cómo depende de la persona. Hay personas que no les puedes decir directamente de frente esto (…) depende de la persona el enfoque tendría que ser diferente. Pero sí que tendría que hablar con la persona. Confrontarlo como tal, no porque para mí confrontar es algo muy directo. No quiere decir que vaya a alguien al lado y le diga mira tú esto esto esto esto y esto. Para mí esto es confrontar, otra cosa es hablar con la persona del tema. (…) para mi confrontar es yo te digo que tenga un problema contigo por esto esto esto esto y esto y porque la culpa es tuya (…) ya tienes una decisión y le confrontas porque este es a y b y esta es la situación y punto.

Sin embargo, cuando tú hablas del tema, tú lo pones son las cartas sobre las mesas, es lo que hay, me pareció así (…) es una situación y quieres hablar de ello. (…) confrontación yo lo veo que ya tienes un juicio hecho de la situación. Y le confrontas a la persona con lo que ha hecho, la situación, y pides explicaciones, es diferente. Otra cosa es que tu vayas a plantear un tema, que hables de ello, y la situación está abierta. O sea puede ser culpa tuya por algo que tú no te has dado cuenta, o puede ser culpa de la otra persona. Puede que no sea culpa de nadie, que pasó y ya está. (…)

27. Se da la situación de que tú jefe te pide a ti a tu compañero preparar una presentación importante, lo que implica trabajar parte del fin de semana, cuando los dos ya tenían planes para esos días. ¿Qué harías?

En general, si tengo cosas organizadas y están aprobadas por la empresa y ya lo tienes todo organizado porque son días festivos o fin de semana, en general salvo alguna cosa muy excepcional, la situación sería lo siento, no puedo hacerlo y hasta qué fecha tenemos y acordad otra fecha, otra manera de hacerlo.

28. En tu equipo, uno de tus compañeros es muy vago y no quiere participar en el desempeño de las tareas. Todos los miembros del equipo se quejan, sin embargo, nadie hace nada. ¿Cuál sería tu posición en esta situación?

Si hay que quitarle de en medio, en la situación que haya que hacerlo para que el proyecto salga adelante (…) si hay que hacer una actividad que nadie quiere hacerla, no tengo ningún problema quitar (…) en medio y lo hago. Y luego ya, tendría que hablar con quien tuviera que hablar para que la cosa cambiara. (…) si es algo que no afecte a nivel global de todos que no me afecte a mi directamente, tal vez lo dejara seguir igual y mira, es vuestro problema, no me tengo que meter en ello. Si es algo que me afecta de alguna manera, probablemente (…) me metería por en medio, lo haría, y luego lo hablaría con quien fuera. (…)

29. Un cliente no está satisfecho con el trabajo de uno de tus compañeros, y te lo comentó a ti. ¿Qué harías en esta situación?

(…) él tiene que mandar la reclamación al departamento correspondiente. Yo no he estado ni en el sitio, ni tengo la información para poder juzgar si eso es cierto o no. Puedes tenerlo en cuenta y considerarlo para cosas que tú estés involucrado y un poco para estar al tanto de lo que hay. (…) si el cliente quiere tomar alguna medida con esa persona tiene que ir por los canales adecuados. (…) hay una cosa que me han dicho hace tiempo. Siempre fíjate en tres cosas: ¿uno es, es verdad? ¿Sabes ciertamente que es verdad? ¿Has estado ahí, lo has visto? (…) no, es lo que me han dicho. ¿Es útil? La mayor parte no, no es útil para nada. A ti no te va a cambiar nada de trabajo, y tampoco sabes si la información es cierta o no, ¿hasta qué punto es útil? Y la otra cuestión a tomar en cuenta es si es algo positivo acerca de esa persona. Si no es algo positivo, encima no sabes si es cierto, y no es útil para nadie, ¿para qué te metes en ello?

Entrevista – Respondiente 3

Individualismo contra colectivismo

1. ¿En tu trabajo es más importante colaborar con tus compañeros de equipo para alcanzar resultados o destacar a nivel individual?

Pues es bueno, a destacar a nivel individual es importante (…) porque me gusta que reconozcan mi trabajo, no es que me guste destacar sobre el resto. (…) pero creo que es más importante el trabajo en equipo y sacar todo en equipo, más que a nivel individual (…).

2. ¿Es importante para ti pertenecer a un grupo?

Pues sí, creo que el ser humano necesita formar parte de un rebaño (…) y sentirse un poco rodeado de gente, interaccionar con la gente, yo creo que sí, es necesario.

(…) En el trabajo sí que prefiero formar parte de un grupo por eso mismo porque al final, pasas 8, 9 horas trabajando y bueno, se hace mucho más ameno si estás rodeado de gente, yo creo. (…) pero sí, sí necesito estar rodeado de gente en el trabajo (…).

Distancia al poder

3. ¿Cómo describirías la relación con tu superior?

Muy fluida y muy transparente, la verdad. (…) sí, en mi empresa hay muchos niveles jerárquicos la verdad. Es una multinacional, por lo tanto, muchos departamentos.

Entrevistadora: ¿Pero hay una política empresarial de puertas abiertas, puedes dirigirte a tu superior cuando quieras? ¿O es bastante formal?

Sí, no, para mi superior sí, puedo en cualquier momento subirme a su despacho (…) libertad en ese sentido.

4. ¿En una conversación con tu superior, expresas tu opinión, aunque significara contradecirle?

Pues sí. Si creo que va a influir en algún tema no comentar la realidad, sí, me gusta hablar las cosas realmente como son (…) creo que hay que dar la opinión de cada uno.

5. ¿Crees que debería de existir jerarquía en una empresa, o sería más fácil sin que la hubiera?

Yo creo que es necesario que haya diferentes niveles y que es necesario rendir cuentas a alguien en su trabajo, porque si no, es que como el que tiene un padre y una madre, no, que tiene que rendir cuentas de lo que hace y ser responsable porque sabes que al final alguien puede ver tu trabajo (…). Que cuando una persona está por encima de ti, es que sabe más que tú y también te puede guiar muchas veces en tu trabajo y te puede dar algunos trucos, o te puede ayudar a resolver determinados problemas.

Evitación de la incertidumbre

6. ¿Viviste alguna vez algún cambio inesperado en la organización donde trabajas/ trabajabas?

¿Cómo reaccionaste al cambio?

Pues sí cada día. (…) bueno yo, es que básicamente trabajo en multinacionales (…) el entono cambia tan rápido, es tan turbulento, están cambiando las cosas continuamente. (…) bueno muchas veces cambian (…) y te toca adaptarte a la situación. (…)

Entrevistadora: pero ¿cómo reaccionaste al cambio? Lo aceptas fácilmente, estás un poco reacio, ¿cuál es tu posición?

Respondiente 3: Bueno, pues si ves que las cosas funcionan bien, pues el cambio quizás no me gusta. Porque ya te acomodas a una situación y te haces a la situación y cuando hay cambio hay que adaptarte. (…) pero ya llega un punto cuando me adapto a los cambios porque hay cambios continuos.

7. ¿Te gusta asumir riesgos o prefieres lo conocido y estable?

(…) muchas veces los riesgos son para ganar algo, enriquecer tu vida. (…) en el trabajo me gusta poco el riesgo en el trabajo. Bueno si estás constantemente cambiando, al final eh estás constantemente alerta no. (…) y a veces en un trabajo te gusta estar un poco tranquilo y salir del trabajo e irte a casa tranquilo, hacer tu vida personal, sabes, olvidarte un poco del trabajo (…). En ese sentido, prefiero más la continuidad que el cambio (…).

Masculinidad contra femineidad

10. ¿En tu trabajo, tienes el objetivo de avanzar en un puesto más alto o estás satisfecho con el estatus actual?

Pues ahora mismo no estoy muy a gusto, cambiar de departamento, cambiar de tarea. (…) quizás me gustaría estar en otra empresa diferente, con otros objetivos.

11. ¿Qué es lo que más valoras en un trabajo?

(…) El ambiente que haya en el equipo, en la empresa. Porque pasas 8 horas en la oficina (…) y qué mejor que pasarlo en un buen ambiente laboral (…).

12. ¿Eres una persona competitiva o más bien valoras un entorno amistoso, armónico?

No soy muy competitivo la verdad, busco la armonía y el consenso.

13. ¿Qué significa tener éxito para ti?

Para mí, tener éxito es estar feliz con tu día a día. Y vivir en un ambiente en un ambiente eh (…) sano en todos los sentidos, ¿no? Con tu gente, con tu familia, con tu trabajo, eh que la gente te quiera (…)

14. ¿Crees que la distribución de las tareas, profesiones y roles sociales entre hombres y mujeres debería de ser igual, o debería de haber diferencias en función del área?

Yo no creo que tiene que hacer diferencias entre hombre y mujer, pero si entiendo es lo que el hombre y la mujer son diferentes (…) creo que hay que sacar lo mejor de cada uno, y ya está, en todos los sentidos. Eh si tú eres mejor en esto, igual eres mejor en aquello e independientemente de que seas hombre o mujer. (…)

La orientación a largo plazo frente a la orientación a corto plazo

15. ¿En el trabajo, buscas alguna recompensa a largo plazo por el trabajo bien hecho, y por qué?

Respondiente 3: (…) si te recompensan en tu trabajo de motivan más a seguir en tu trabajo y a hacerlo mejor (…)

Entrevistadora: ¿Y qué tipo de recomendación?

Respondiente 3: Pues económica, por supuesto. Económica, o algún beneficio adicional, o incluso que te den lo enhorabuena (…)

16. ¿Sueles planear más a corto, o a largo plazo, o vivir en el momento?

Me gusta más vivir en el momento y no planificar tanto a largo plazo. (..) me gusta un poco hacer las cosas conforme lleguen (…)

17. ¿Cuáles son tus planes futuros? (dónde te ves dentro de 5 años)?

Mis aspiraciones no es que sean de encontrar un trabajo a nivel de management o a nivel de… Me motiva más un trabajo que realmente me guste (…) no busco simplemente que me paguen más (…) mi prioridad es que mi trabajo me guste. Que me paguen un poquito más, un poquito menos, pero que me satisfaga.

Y bueno dentro de 5 años me gustaría hacer algo relacionado con la exportación.

Entrevistadora: ¿Entonces el estatus no es algo que te importe?

Respondiente: no soy muy ambicioso en ese sentido. (…) mi objetivo es más encontrar un trabajo que me dé tiempo para hacer mi vida, tener tiempo (…) que tenga tiempo libre después del trabajo.

Complacencia versus moderación

18. ¿Si tuvieras un sueldo extra, en qué lo invertirías?

Viajes, en viajar quizás, sí.

19. ¿Qué sueles hacer en tu tiempo libre?

Pues ya sabes, deporte, música, viajar, bici, cocinar.

Gestión de conflicto

Con superiores

20. ¿Si tuvieras propuestas de mejora en cuanto a algún procedimiento que tu superior siguiera, se lo comentarías abiertamente o esperarías tener la oportunidad de hacerlo en una reunión formal?

Depende. Si la reunión no aparece antes de que nos podamos reunir personalmente, pues en la reunión colectiva, no? Si no, bueno no habría problema acercarme a su despacho y comentarle la idea.

21. Tu superior cometió un error en un informe importante. ¿Qué harías?

Eh bueno siempre que hay cualquier error (…) lo comentaría, luego si es mi jefe, bueno, quizás la forma de comentarlos sería más cuidadosa, ¿no? Pero siempre que se digan las cosas con educación y para sumar, pues no le veo problema.

22. Tu superior te hace un comentario desagradable delante de todo el equipo, y te sientes muy herido/a. ¿Qué haces?

(…) Depende de la situación, depende del comentario. En principio me callaría, si me falta al respeto en principio le respondería algo.

Cultura y conflicto

23. ¿Qué puede implicar la noción de conflicto laboral para ti?

(…) cuando surgen situaciones donde hay posiciones enfrentadas, contrarias y situaciones cuando tu trabajo se ha hecho de una manera y se esperaba hacerlo de otra. Bueno las diferencias entre las perspectivas del trabajo que has hecho y que podías haber hecho.

24. ¿Si surge un conflicto, sueles pensar en la cultura como fuente del incidente?

Pues sí. Que muchas veces la forma de ser de las personas depende de la cultura, bueno de donde vivas, de donde te hayas criado, bueno entre diferentes países (…) yo creo que sí que hay muchas diferencias a la hora de enfocar un conflicto.

Entrevistadora: ¿Tienes algún ejemplo?

Respondiente 3: Pues sí, cuando por ejemplo trabajaba en la otra empresa, yo me encargaba del mercado portugués (…) y teníamos muchas situaciones tensas con el equipo de Portugal, con los propios compañeros de oficina (…), y era básicamente porque en general eran muy defensivos, estaban siempre a la defensiva, y era muchas veces difícil tener un ambiente más relajado en el trabajo con ellos. Eran muy quisquillosos la verdad y bueno yo creo que es por cultura sobre todo (…)

Pues quizás en Portugal cuando tienes que acceder al cliente o cuando te presentas al cliente tiene que ser de una manera muy profesional, con mucha educación, como con, por ejemplo, en España es mucho más desenfadado, te diriges más de tú, un poquito más relajado, no, más el tú a tú con el cliente. Con Portugal es más exigente en ese sentido que tienes que ir con más (…) educación, teniendo cuidado con las palabras que utilizas (…) por ejemplo, cuando te diriges a alguien, no le puedes llamar por su nombre, no , tienes que llamarle *señor don arquitecto tal* (…) bueno para un español sería demasiado, para un portugués sería lo normal.

Con un compañero

25. ¿Me puedes describir una situación donde te encontraste en un conflicto con un compañero/ compañera de trabajo?

- ¿Cuál fue la razón y cómo lo gestionaste?
- ¿Cuál era la relación con dicha persona?

Pues sí, en el antiguo trabajo, entró una chica portuguesa para el mercado español, y yo me encargué para darle el training, y bueno, yo le comenté como hacer las cosas, como enfocar las llamadas al cliente, y ella no quería llamar por teléfono, no quería hacer lo que realmente tenía que hacer en su trabajo (…). Entonces yo le intenté echar una mano en cualquier momento como en lo que necesita, pero ella se negaba hacer su trabajo. Bueno fue un poco mal educada conmigo, me echaba en cara que no entendía su posición y lo que me estaba haciendo era perder el tiempo en mi trabajo. (…) al final lo escalé, lo escalé a la jefa 2 semanas después de que vi que seguía en la misma y no quería cambiar su postura. (…)

26. ¿Has sido alguna vez testigo de algún conflicto en el trabajo que tu hubieses gestionado de forma distinta?

Pues sí. (…) un conflicto con un compañero, y mi jefe, vi que en ese sentido no hizo las cosas bien como debía, sino que en vez de defender a su empleado defendió más al cliente, pero el cliente no llevaba la razón. (…) la persona que trabajaba con el equipo quedó mal, si no que ha hecho su trabajo perfectamente y mi jefe, en ese sentido, por no meterse en problemas con el cliente o por no tener que defender al miembro de su equipo le dio la razón al cliente para evitarse los problemas y lavarse las manos, no? (…) bueno yo creo que lo habría enfocado de manera distinta (…) si el cliente no tuviera la razón, defendería la razón, no quitarme el problema de encima.

27. Si estás trabajando en un proyecto con otros compañeros, y no estás de acuerdo con su manera de trabajar, ¿qué medidas tomarías?

Pues yo intentaría de dar mi punto de vista la verdad, como se podrían hacer las cosas mejor (…) para el equipo.

28. Si uno de tus compañeros de trabajo haría comentarios negativos a tu espalda, ¿cómo reaccionarías?

Pues voy directamente a esa persona y le pregunto qué problema tiene conmigo y qué es lo que ha oído, no ha oído de mí, qué le molesta tanto. De hecho me ocurrió algo con una persona de mi trabajo que pues eso , que empezó a contar una historia que no era verdad y me senté con ella y se lo dije a la cara.

29. ¿Si estás enfadado con un compañero te trabajo, vas a expresar tus emociones, o vas a intentar de esconderlas?

Depende, soy bastante paciente quizás la primera vez no iría de lleno, pero si veo que se repita la situación y es un problema continuo pues sí que lo digo. (…) Si es un tema banal, sin importancia, tampoco, intento evitar el conflicto la verdad.

28. En tu equipo, uno de tus compañeros es muy vago y no quiere participar en el desempeño de las tareas. Todos los miembros del equipo se quejan, sin embargo, nadie hace nada. ¿Cuál sería tu posición en esta situación?

Bueno pues es complicada esta situación porque el que debería actuar ahí es el jefe, es el que dirige, que maneja el equipo, que debería ver quién trabaja, quién no trabaja. (…) si veo que es una situación demasiado llamativa y sea demasiado grave, quizás se lo comentaría a esa persona quizás que fuera más respetuosa con su equipo, el equipo en el que trabaje. Pero bueno, creo que es una tarea del jefe. (…)

31. Un cliente no está satisfecho con el trabajo de uno de tus compañeros, y te lo comentó a ti. ¿Qué harías en esta situación?

Pues intentar solucionar el problema que tenga el cliente. Si veo que se repite muy a menudo el mismo error con esa persona, pues bueno se lo comentaría, le diría, mira, si te puedo ayudar (…) si veo que es porque no le da la gana, por pereza, o simplemente no le importa, pues ya esa situación la escalaría.

Entrevista – Respondiente 4

Individualismo contra colectivismo

1. ¿En tu trabajo es más importante colaborar con tus compañeros de equipo para alcanzar resultados o destacar a nivel individual?

Es importante el trabajo en equipo porque lo más importante para el cliente es mantener la calidad de nuestro trabajo. (…) todo el mundo hace lo mismo, pero en diferentes lenguajes, y pero todos estamos sujeto a la misma póliza. Por lo que hay mucha colaboración. (…) estoy trabajando, tengo una duda, y puedo consultar a cualquiera de mis compañeros. (…) entonces es algo muy bueno que la compañía tiene. Siempre al trabajador le asemilla de la colaboración.

2.En que te enfocas más en el trabajo? En las relaciones o en los resultados/objetivos que tienes que alcanzar?

En el resultado, en las targets.

3. ¿Es importante para ti pertenecer a un grupo?

Sí. (…) en mi vida cotidiana tengo un grupo amplio o sea tengo muchos amigos de todas clases y edades. Y en mi trabajo, también tengo mi grupo de trabajo, pero esto abierta a otras personas también.

Distancia al poder

4. ¿En una conversación con tu superior, expresas tu opinión, aunque significara contradecirle?

Sí. (…) tengo la libertad de elegir y expresar en lo que no estoy de acuerdo y lo aceptan con mucho respecto.

5. ¿Crees que debería de existir jerarquía en una empresa, o sería más fácil sin que la hubiera?

Me suele pasar que me gusta ser el líder. (…) pero en esta oportunidad aprendo mucho de ellos y motivan algunos a superarse, a ser mejor, para alcanzar otra mejor posición, porque hay muchas oportunidades.

Entrevistadora: ¿Pero la relación con tu superior es abierta, le puedes hablar de tú? ¿O te impone en plan mucho respeto, tienes que elegir tus palabras?

Respondiente 4: No, no, no. Nuestra relación es como de amigos, es muy comunicativa, te da mucho apoyo emocional, psicológico, es muy buena. Son personas jóvenes (…) con una mentalidad muy abierta. Muy receptivos.

Evitación de la incertidumbre

6. ¿Viviste alguna vez algún cambio inesperado en la organización donde trabajas/ trabajabas?

¿Cómo reaccionaste al cambio?

Sí. Nuestra team leader recibió un traslado. (…) sí fue choque, ahorita estamos en incertidumbre porque no sabemos cómo va a ser la estructuración del equipo.

7. ¿Te gusta asumir riesgos o prefieres lo conocido y estable?

Me gustan los riesgos.

8. ¿Qué opinas sobre las reglas, normas? ¿Las sigues o no las cumples siempre? Entorno muy estructurado.

Las trato de seguir y veo si se puede mejorar.

Entrevistadora: ¿Pero no es algo que te moleste, que se te imponga?

Respondiente: No.

9. ¿En tu trabajo tienes el objetivo de avanzar en un puesto más alto o estás satisfecha con el puesto actual?

Sí.

Entrevistadora: ¿Tienes alguna meta a medio-largo plazo?

Respondiente: Sí. Eh me gustaría ir a calidad y luego ir a la parte de ingeniería, que es lo que estoy haciendo ahorita. Me estoy preparando para este las herramientas que se necesitan para estar ahí entonces a largo plazo ese sería mi objetivo.

Masculinidad contra femineidad

10. ¿Eres una persona competitiva?

Creo que sí. Porque me gusta hacer las cosas bien y me gusta reconocimiento.

Entrevistadora: ¿y reconocimiento en qué sentido?

Respondiente: me gusta el reconocimiento de mi trabajo de que, si hice un buen trabajo, está bien, y que me pongan como ejemplo de los otros. Siempre he sido así y creo que es parte de mi personalidad.

11. ¿Eres una persona competitiva o más bien valoras un entorno amistoso, armónico?

Ambas, me gusta tener equilibrio en mi entorno laboral, me llevo bien con todos mis compañeros incluyendo los no amistoso. pero a la vez me gusta hacer mi trabajo mejor que todos los demás.

12. ¿Con qué asocias el éxito? ¿Buenas relaciones, familia, amistades, o estatus, dinero, avance a nivel profesional?

Con el nivel profesional y el dinero.

13. ¿Crees que la distribución de las tareas, profesiones y roles sociales entre hombres y mujeres debería de ser igual, o debería de haber diferencias en función del área?

Sí creo. Realmente ahora no son iguales, debería ser equitativo ya que todos nos esforzamos de la misma manera y aportamos lo mismos resultados.

La orientación a largo plazo frente a la orientación a corto plazo

14. ¿En el trabajo, buscas alguna recompensación a largo plazo por el trabajo bien hecho, y por qué?

Si busco recompensación

15. ¿Si tu respuesta es que sí, qué tipo de recompensación?

Profesional y monetaria. Mejor puesto y remuneración por mi esfuerzo

16. ¿Sueles planear más a corto, o a largo plazo? ¿Qué tipo de planes tienes actualmente?

Tengo planes a Corto y a largo plazo, A corto plazo a busco adquirir nuevas certificaciones y cursos que me ayuden a estar al nivel competitivo del mercado. y a largo plazo, quiero buscar una organización para crecer profesionalmente y tener un puesto directivo.

Complacencia versus moderación

17. ¿Si tuvieras un sueldo extra, en qué lo invertirías?

(…) compraría fotoboots y los alquilara en bodas.

Entrevistadora: ¿inversión entonces?

Respondiente: me gustaría invertir en algo, de tener un dinero extra no relacionado de mi ingreso del trabajo. (…)

18. ¿Qué sueles hacer en tu tiempo libre?

Salimos al parque (…) hacemos hiking como cualquier otra cosa. Sí me gusta hacer deporte, siempre he hecho desde cuando he sido pequeña siempre estoy en alguna actividad.

19. ¿Es el estatus importante para ti? ¿Tener éxito?

Sí. Para mi es importante para eso he sacrificado muchos años de mi vida estudiando. Pienso que es parte de la vida desarrollarse profesionalmente (…).

Gestión de conflicto

Con superiores

20. ¿Si tuvieras propuestas de mejora en cuanto a algún procedimiento que tu superior siguiera, se lo comentarías abiertamente o esperarías tener la oportunidad de hacerlo en una reunión formal?

Primero se lo hablaría a ella, y luego este si no veo que es tomado en cuenta, voy al siguiente paso de hacerlo en algo más formal.

21. Tu superior cometió un error en un informe importante. ¿Qué harías?

Le diría que es su error este, (…) arreglarlo, pero le haría reconocer que ha sido su error.

22. Tu superior te hace un comentario desagradable delante de todo el equipo, y te sientes muy herido/a. ¿Qué haces?

Lloro. (se ríe) soy muy sensible. Y una vez me pasó cuando estuve trabajando en el hotel (…) la manager me preguntó si fui a planchar mi uniforme, y le dije que sí, entonces me dijo que no lo había hecho adecuadamente. Y me hizo sentir muy mal.

Entrevistadora: Pero no le contestaste, o dijiste….?

Respondiente 4: no, no, no, no, no suelo responder este, al menos este, que esté muy muy enojada. (…)

Cultura y conflicto

23. ¿Qué puede implicar la noción de conflicto laboral para ti?

Lo más difícil es la cultura y la manera en la cual cada uno se expresa. Para muchos, (…) la diferencia de tono que se usa, puede ser tomado para las nacionalidades como los rusos, o los polacos, como algo rudo. Tienes que ser muy delicado en la manera como te comunicas, sobre todo en el equipo.

24. ¿Si surge un conflicto, sueles pensar en la cultura como fuente del incidente?

Sí. (…)

25. ¿Alguna vez experimentaste algún malentendido/ problema debido a alguna dimensión cultural?

En la cultura, yo soy la única venezolana las demás son españolas. Y si es la diferencia ellos no se muerden la lengua como lo hacemos nosotros. Este yo busco de la mejor manera a decir las cosas, pero en mi equipo español dicen las cosas y no se mide.

Con un compañero

26. ¿Me puedes describir una situación donde te encontraste en un conflicto con un compañero/ compañera de trabajo?

- ¿Cuál fue la razón y cómo lo gestionaste?
- ¿Cuál era la relación con dicha persona?

Si fue un conflicto en nuestro equipo de español, la chica es italiana y hace español, el chico es brasilero y hace español, y yo soy venezolana y haciendo español, y cada uno tiene una manera distinta. Entonces, el chico (…) revisa nuestro trabajo. Pero él nos informó de un cambio (…) erróneo. (…) se nos ha llamado la atención por la decisión que tomamos. Entonces, la chica italiana decidió enfrentar el chico (…) en ese caso yo decidí abstenerme que el muchacho quería ayudarnos (…) a tomar la decisión, pero él estaba erróneo.

[explica que trabajó en un hotel y que había mucha jerarquía, además cuenta un conflicto]

Tuve muchos conflictos con las chicas de Europa del Este en la manera de mi trabajo, porque nunca había hecho ese tipo de trabajo, que trabajo de camarera, hacer las camas, no tenía la experiencia (…) entonces si fue objeto de burla, yo soy ingeniero, entonces me decían que si era ingeniero que hacía en el hotel limpiando. (…) no respondía, simplemente tomaba como algo absurdo lo que me decían.

27. ¿Has sido alguna vez testigo de algún conflicto en el trabajo que tu hubieses gestionado de forma distinta?

(…) Si tuvimos una chica Danish que no se adaptaba a la política de la empresa, tenía un mal behaviour, se comportaba muy mal, muy grosera (…) entonces una chica de mi shift (…) se le tenía que decir que mejorara la forma de trabajar porque mucho tiempo fumando y menos tiempo en la computadora. La muchacha que estaba a cargo de ese momento es de origen italiano, y no supo decirle de la mejor manera en qué estaba fallando. Pienso que tomó la decisión no correcta, que en vez de solucionar ella el problema, se fue al superior. (…) entonces pienso que pudo ella misma resolver la diferencia y no llevarla a otras instancias.

28. Si estás trabajando en un proyecto con otros compañeros, y no estás de acuerdo con su manera de trabajar, ¿qué medidas tomarías?

[Explica que en su antiguo trabajo aplicaba el método de causa y efecto porque se hacían muchas decisiones en grupo].

29. Si uno de tus compañeros de trabajo haría comentarios negativos a tu espalda, ¿cómo reaccionarías?

Bueno. Me sentiría muy triste y decepcionada porque trato de llevarme bien con todo el mundo. Mi reacción sería alejarme de esa persona y no tenerla en mi entorno.

30. ¿Si estás enfadado con un compañero te trabajo, vas a expresar tus emociones, o vas a intentar de esconderlas?

Bueno nunca lo escondería. Buscaría la manera de hacérselo saber (..) de la manera más polite (…) educada posible. Pero no me callaría, se lo diría de la mejor manera.

31. En tu equipo, uno de tus compañeros es muy vago y no quiere participar en el desempeño de las tareas. Todos los miembros del equipo se quejan, sin embargo, nadie hace nada. ¿Cuál sería tu posición en esta situación?

Es completamente cierto (…) simplemente me abstengo. Porque si mi superior no toma decisiones, no estoy en posición de decir nada. Simplemente observo e intento no hacer lo mismo.

32. Un cliente no está satisfecho con el trabajo de uno de tus compañeros, y te lo comentó a ti. ¿Qué harías en esta situación?

Trataría de ver dónde puedo mejorar el trabajo y luego le diría a mi ami, a mi compañero donde falló y que pudo haber hecho el diferente para tener un buen resultado.

Entrevistadora: Bueno, estas fueron mis preguntas, ya está. No sé si quisieras añadir algo, preguntarme algo.

Respondiente: no me preguntaste lo que no me gusta de mi trabajo.

Entrevistadora: Bueno, ¿qué es lo que no te gusta de tu trabajo?

Respondiente: El sueldo (se ríe). (…) lo único negativo es como pagan. Todos hacemos el mismo trabajo, pero pagan por lenguaje. Y es un poco (…) te desmotiva. Pero lo recompensan en otras maneras del ambiente (…) (explica que en el equipo todos hacen el mismo trabajo, pero se paga por lenguaje). Si sería el líder haría algo equitativo. (…)

Entrevista – Respondiente 5

Individualismo contra colectivismo

1. ¿En tu trabajo es más importante colaborar con tus compañeros de equipo para alcanzar resultados o destacar a nivel individual?

Destacar a nivel individual. (…) porque es súper competitivo.

¿Tú eres una persona competitiva?

No, no mucho.

2. ¿Es importante para ti pertenecer a un grupo?

Sí, bueno porque considero que perteneciendo a un grupo uno de alguna forma fortalece su identidad, puede compartir y socializar, y hacer amigos.

Distancia al poder

3. ¿Cómo describirías la relación con tu superior?

Eh, buena, muy buena. Donde trabajo los managers tienen una función de coach, entonces también es muy personal, depende de cómo cada uno lo lleve y lo maneje. Pero tenemos bastante autonomía y creo que trabajo de forma muy cómoda. [confirma que en general en la empresa existe jerarquía] depende mucho de cada equipo, hay unos equipos donde son más jerárquicos que otro, existe el significado, la noción de puertas abiertas, pero creo que en la práctica es difícil de llevarlo a cabo. (…

4. ¿En una conversación con tu superior, expresas tu opinión, aunque significara contradecirle?

Sí, bueno trato de tener conversaciones abiertas y sinceras, y muchas veces, a través de la contradicción, que obviamente depende del tema, ¿no? Pero siempre que pueda expresar mi opinión, uno aprende.

5. ¿Crees que debería de existir jerarquía en una empresa, o sería más fácil sin que la hubiera?

Bueno, yo creo que son necesarias, porque ayudan a organizar y también ayudan a marcar el camino hacia donde tiene que ir una organización. Es que en mi opinión son necesarias, pueden ser más como de una forma más estrictas o menos estrictas y la gente puede muchas veces apoyarse de esas jerarquías para mostrar poder, eh entonces es cuando no es muy bueno para mí, en mi opinión. Y cuando no me siento de alguna forma muy cómoda con esas estructuras jerárquicas que están más que nada basadas en el poder y muchas veces se abusa uno con el poder, pero creo que son necesarias.

Evitación de la incertidumbre

6. ¿Te gusta asumir riesgos o prefieres lo conocido y estable?

Eh depende para qué. Hay eh muchas veces en que me parece que asumir riesgos es muy bueno, personalmente he asumido varios riesgos a lo largo de mi vida que me han permitido estudiar en el exterior, probar diferentes áreas de trabajo, eh cambiarme pronto de carrera cuando lo consideraba necesario, sí, entonces yo creo que vale la pena asumir los riesgos. (…)

7. ¿En tu trabajo tienes el objetivo de avanzar en un puesto más alto o estás satisfecha con el puesto actual?

No, tengo el objetivo de progresar. (…) primero me gustaría estar en una posición más señor (…) a mediano plazo me gustaría moverme a un rol, en un área diferente, relacionado con gestión de proyectos, y enfocado a un área más técnica de producto.

Masculinidad contra femineidad

8. ¿Qué es más importante en tu trabajo, tener tareas interesantes o desarrollar buenas relaciones con los compañeros?

Para mi es una mezcla entre los dos. Yo siempre he tratado de tener muy buenos, de convertir de mis colegas de trabajo, muy buenos compañeros de trabajo, y a si vez, eh bueno considero que (…) de alguna forma te impulsan a crecer y a desarrollarte, tienden a ser competitivos, pero si tengo que elegir entre alguno de los dos, entre la competencia y la calidad en el tipo de trabajo, creo que prefiero cualidad de trabajo que sean buenos compañeros.

9. ¿Crees que la distribución de las tareas, profesiones y roles sociales entre hombres y mujeres debería de ser igual, o debería de haber diferencias en función del área? (ello se refiere tanto al ámbito profesional, social, como laboral)

Por favor, justifica tu respuesta.

Creo que deberían ser iguales. Hoy se habla mucho d igualdad y diversidad, principalmente en defensa de la mujer, pero también es el sexo masculino discriminado Muchas veces.

La orientación a largo plazo frente a la orientación a corto plazo

10. ¿Es importante para ti que se te reconozcan los méritos?

Sí, para mí es importante, porque es importante reconocer el trabajo que uno hace, y sí, y al final pasamos tantas horas en el trabajo que el reconocimiento es algo que eh para mi es importantísimo.

11. ¿En el trabajo, buscas alguna recompensación a largo plazo por el trabajo bien hecho, y por qué?

¿Qué tipo de recompensación?

Si, busco crecer en mi carrera ya que tengo ambiciones profesionales, desafío intelectual, y también de mejora en la calidad de vida.

En mi trabajo las compensaciones al largo plazo tienen el formato de promociones (acenso).

12. ¿Cuáles son tus planes futuros? (dónde te ves dentro de 5 años)?

Ah, la verdad es que esa es una pregunta muy difícil (se ríe). Me gustaría continuar trabajando en el departamento donde estoy ahora, poder crecer hacia roles que sean más estratégicos (…).

Entrevistadora: ¿y a nivel personal?

Respondiente: bueno, me gustaría sentarme en algún otro destino que tenga un clima un poco más agradable que el clima de Irlanda, eh y tener planes de familia, con mi marido, y poder eh sentarnos un

poco. Durante todo este tiempo atrás he estado saltando de un lugar a otro, de una ciudad a otra, y creo que me gustaría ya asentarme, pensar en algún lugar como si fuera, ¿no?, nuestro hogar.

Complacencia versus moderación

13. ¿Si tuvieras un sueldo extra, en qué lo invertirías?

Viajaría más. (…) reservar un all inclusive para ir con mi familia (…) viajar con ellos.

14. ¿Qué sueles hacer en tu tiempo libre?

En mi tiempo libre suelo eh me gusta mucho leer, así que trato de leer, como mi familia está lejos, trato de estar en contacto con ellos, compartiendo de diferentes maneras cosas que tenemos en común, o sea ayudándolos con la empresa familiar, o bueno, charlando con ellos, trato dedicar mucho tiempo, especialmente el fin de semana para conversar, tengo varios hermanos, así que al final si hablo media hora con cada uno de ellos, se me va casi un día entero, y también me gusta mucho hacer deporte, jugar al tenis, ir al gimnasio (…).

15. ¿Es el estatus importante para ti?

(…) a ver el estatus per se no, no me parece que sea algo importante a la hora de juzgar o respetar o no a una persona, eh y es justo una de las discusiones que hemos tenido en el equipo, porque hay muchas personas que les tienen un poco de temor a gente que es más señor, y una vez me preguntaron porque de repente yo me atrevía a hablar con ellos (…) la verdad es que yo no tengo ningún problema, no me intimida el estatus. Lo que creo es que en las grandes corporaciones el estatus simboliza también hasta uno el conocimiento que tiene, dónde está, donde está dentro de la organización y donde está dentro de la sociedad porque al final más estatus, uno puede tener un bienestar económico mejor y lamentablemente en el mundo actual todo se rige por la regla del dinero. (…) así que, si uno quiere progresar y tener una vida más cómoda, va a tener que buscar un estatus más importante. (…) creo que quiero progresar económicamente en mi vida, si voy a necesitar un estatus.

Gestión de conflicto

Con superiores

16. ¿Si tuvieras propuestas de mejora en cuanto a algún procedimiento que tu superior siguiera, se lo comentarías abiertamente o esperarías tener la oportunidad de hacerlo en una reunión formal?

No, se lo comentaría abiertamente. Muchas veces, como mi superior tiene una agenda muy cargada tal vez se lo comentaría, si por ejemplo está haciendo una presentación, o está proponiendo algo en el

momento, le diría que pienso diferente, que puede haber alguna mejora, y ahí lo que pasaría es, bueno, nos sentamos un momento y lo revisamos mañana con tranquilidad.

17. Tu superior cometió un error en un informe importante. ¿Qué harías?

Le diría que hay un error, le explicaría porque está el error y cómo yo pienso que se podría solucionar.

18. Tu superior te hace un comentario desagradable delante de todo el equipo, y te sientes muy herido/a. ¿Qué haces?

Trato de ir luego, que termine la reunión, y le digo a solas, que bueno, no me sentí bien con el comentario que hizo, y de qué forma podríamos movernos hacia adelante sin ese tipo de situaciones.

Cultura y conflicto

19. ¿Qué puede implicar la noción de conflicto laboral para ti?

Situaciones difíciles, conflicto de intereses.

20. ¿Si surge un conflicto, sueles pensar en la cultura como fuente del incidente?

No. Depende, por ejemplo, los otros días tuvimos una reunión éramos muchas personas, éramos cerca de 50 personas, eh de prácticamente todo el mundo (…) de la región de EMEA, y bueno el equipo francés pidió hacer un cambio, y no era posible hacer el cambio, y algunas personas dijeron, bueno lo dice porque es un francés y siempre tienen que encontrar alguna razón para quejarse. Pero bueno, yo no, no lo había interpretado de esa forma (…).

Con un compañero

21. ¿Me puedes describir una situación donde te encontraste en un conflicto con un compañero/ compañera de trabajo?

- ¿Cuál fue la razón y cómo lo gestionaste?
- ¿Cuál era la relación con dicha persona?

(…) bueno, ok. Entró una persona nueva al equipo y dependía mucho del resto de las personas para poder encaminar estos nuevos temas. Y esta nueva persona ya tenía experiencia en la utilización del producto, hacía ya años que trabajaba en algún rol similar al que empezó a hacer en el equipo. Entonces todos suponíamos (…) que su (…) en el equipo será más rápido. Pero la verdad es que no, a mí personalmente me debandaba un montón de tiempo porque no podía hacer mis cosas, porque tenía que estar explicándole a él mucho. Y entonces es como que empecé a sentirme bastante incómoda y me daba la sensación, y más cuando uno se suma al equipo, que está un poco sensible, con las cosas que dice,

con las cosas que hace (…). Entonces yo no le dije muchas cosas para no herirle, pero bueno ya sentía que empezaba a haber algún conflicto porque yo empezaba a esquivarle, o había perdido un poco la paciencia y no le contestaba muy bien en los mails, y bueno fue un poco incómodo. Y bueno, al final lo que hicimos fue tratar de entendernos, yo le dije que tenía que tratar de ser un poco más independiente y tratar de confiar en las cosas que ya sabía. A su vez también se lo comenté a mi manager para ver si había algún tipo de training que ella le pudiera dar (…).

22. ¿Has sido alguna vez testigo de algún conflicto en el trabajo que tu hubieses gestionado de forma distinta?

Sí. en mi trabajo anterior sobre todo (…) había una persona que aparentemente no tenía un buen desempeño laboral, y hacía poco que había entrado en el equipo (…) un día vino nuestra manager de Londres eh y bueno, por alguna razón reservaron una sala en un piso distinto donde nosotros estábamos sentados con el equipo, y llamaron a esta persona, y sin darnos ningún tipo de explicación previa a nosotros que esa persona no formaba más parte del equipo, no nos despedimos de él, como muy chocante (…) porque no se lo esperaba (…) yo creo que se podía haber gestionado de otra forma (…) darle más información y contexto a la persona que fue afectada para que entendiera y tuviera la posibilidad de cambiar (…) no tuvo la posibilidad de conocer los problemas específicos de su performance y creo que se le tenía que haber dado una oportunidad y tener reuniones más recurrentes con los managers para que tuviera algún seguimiento (…). Al final yo creo que lo peor que te puede pasar en el trabajo es tener sorpresas. Todo lo que pasa por sorpresa para mi está mal.

23. Si estás trabajando en un proyecto con otros compañeros, y no estás de acuerdo con su manera de trabajar, ¿qué medidas tomarías?

Les diría que no estoy de acuerdo y trataría de llegar a un punto en común diferente. (…) a veces hay razones por las cuales estamos en desacuerdo y no siempre tenemos la razón nosotros.

24. ¿Si estás enfadado con un compañero te trabajo, vas a expresar tus emociones, o vas a intentar de esconderlas?

Se lo trataría de decir. Yo creo que soy un poco expresiva con mi lenguaje corporal muchas veces, así que es a veces es inevitable que se den cuenta o porque no tuve muchos asentimientos con mis gestos, o porque me quedé seria, pero, tenemos la cultura de poder dar feedback en el momento para evitar situaciones como por ejemplo, "el mes pasado vi que me hiciste esto" (…) tratamos de evitarlo entonces la mejor forma es estar fuerte y tener la confianza en un ambiente seguro para poder dar el feedback tanto positivo, como negativo en el momento.

25. Si uno de tus compañeros de trabajo haría comentarios negativos a tu espalda, ¿cómo reaccionarías?

Voy y le digo (se ríe). (…) trataría de agendar algún café, algo así para ahí, en un ambiente más relajado decirle ah me enteré de que estás pensando esto, estás diciendo esto, me gustaría entender por qué, esto no es así.

26. Se da la situación de que tú jefe te pide a ti a tu compañero preparar una presentación importante, lo que implica trabajar parte del fin de semana, cuando los dos ya tenían planes para esos días. ¿Qué harías?

Ah me pasó eso el viernes y tuve que trabajar el fin de semana. Lo que hice fue reorganizar mi fin de semana (…). Es una presentación en la cual estamos trabajando con otras dos personas más, entonces el viernes lo que hice fue armar el esqueleto de la presentación, dividir las tareas con las otras personas, el viernes por la tarde quedó uno de los tres pilares ya completo, y los otros dos a medio hacer, así que una de las personas se encargó de hacerla y trabajar en ello el fin de semana, y yo terminé el otro. (…)

27. En tu equipo, uno de tus compañeros es muy vago y no quiere participar en el desempeño de las tareas. Todos los miembros del equipo se quejan, sin embargo, nadie hace nada. ¿Cuál sería tu posición en esta situación?

Le diría a mi manager.

Entrevistadora: ¿entonces no intentarías tú hablar con él?

Respondiente 5: No, creo que no.

28. Un cliente no está satisfecho con el trabajo de uno de tus compañeros, y te lo comentó a ti. ¿Qué harías en esta situación?

Le diría a (…) las personas de España son más senior, eh pero trabajamos en equipo con ellos todo el tiempo así que lo que haría se lo comentaría a ellos, para ver cómo lo pueden ayudar (…)

Entrevista - Respondiente 6

Individualismo contra colectivismo

1. ¿En tu trabajo es más importante colaborar con tus compañeros de equipo para alcanzar resultados o destacar a nivel individual?

No, realmente es colaborar porque por el tipo de organización y por el tipo de trabajo que hacemos eh, donde estoy yo es un equipo de tres áreas. Sí o sí estas tres áreas tenemos que trabajar en conjunto y trabajar conjuntamente, porque una no podría prosperar sin la otra. (…)

Entrevistadora: ¿y te gusta trabajar en equipo, o prefieres más las tareas individuales?

Respondiente: (…) me gusta porque siempre es bueno escuchar lo que el otro opina, ver lo que los otros están haciendo, y sentir que uno contribuye a un objetivo conjunto.

2. ¿Es importante para ti pertenecer a un grupo?

No, sí es lindo sentirse parte. Le da a uno satisfacción como una satisfacción extra.

Distancia al poder

3. ¿Cuál es la relación con tu superior?

Eh, muy franca, muy abierta, él es español, yo soy argentina, así que en el idioma nos es fácil comunicarnos los dos, pero es buena y es muy directa. (…) yo trato de elegir las palabras, el modo, el momento cuando le hablo, no es lo mismo como con mis compañeros, con mis pares.

4. ¿En una conversación con tu superior, expresas tu opinión, aunque significara contradecirle?

Sí, porque tengo (…) bastante carácter, entonces, en general, expreso mi opinión, a veces las consecuencias no son ideales, pero, generalmente no me callo. Si siempre trato de decir lo que pienso, obviamente en el ámbito laboral uno trata de ser, lo que se dice, políticamente correcto y hablar a todo el mundo con respeto. (…)

5. ¿Crees que debería de existir jerarquía en una empresa, o sería más fácil sin que la hubiera?

Pienso que algún tipo de jerarquía si debería existir, porque es la manera de ordenar y organizar a las personas; pero la jerarquía no necesariamente debe ser piramidal. Hay muchas organizaciones en donde se trabaja por proyectos, en donde no se responde de manera lineal a un jefe.

Evitación de la incertidumbre

5. ¿Viviste alguna vez algún cambio inesperado en la organización donde trabajas/ trabajabas?

¿Cómo reaccionaste al cambio?

En un empleo anterior, después de trabajar por 3 años en un equipo de 2 personas (mi jefa y yo), la compañía trajo un director de afuera para ocupar un puesto por encima de mi jefa. Lo más natural hubiera sido que a ella la ascendiesen. Me sorprendí muchísimo, pero actué con calma esperando a ver que

sucedía con este nuevo integrante del equipo. El problema fue que esta decisión de traer alguien de afuera, genero mucho malestar, y cambio por completo la dinámica y la forma de trabajo.

6. ¿Te gusta asumir riesgos o prefieres lo conocido y estable?

(…) últimamente asumo muchos riesgos (se ríe) eh uno de los riesgos más claros fue dejar mi trabajo donde había estado 5 años en Argentina (…) tenía un puesto muy lindo, trabajaba en marketing regional, y decidí venirme a Irlanda sin trabajo, sin nada (…).

7. ¿En tu trabajo tienes el objetivo de avanzar en un puesto más alto o estás satisfecha con el puesto actual?

Ahora, recién me acabo de cambiar a un puesto, o sea ascendí fuera de la empresa anterior. (…) entonces por ahora, creo que sí, soy satisfecha. Pero creo que a futuro uno siempre tiene la esperanza o la ambición de crecer. Porque es una manera de desarrollarse profesionalmente (…).

Masculinidad contra femineidad

8. ¿Eres una persona competitiva o más bien valoras un entorno amistoso?

Soy más bien de valorar un entorno armónico y amistoso. No creo que soy tan ambiciosa (…)

9. ¿Qué es lo que más valoras en un trabajo?

La posibilidad de desarrollarme, de crecer profesionalmente, de trabajar con gente buena, estar rodeada de gente que te ayude a crecer (…). Sí, tener estabilidad, creo que a uno le da estabilidad, sobre todo a los que vinimos de Latino América, donde vivimos siempre alguna crisis, y la estabilidad también es buena, pero sobre todo creo crecer y desarrollar, aprender cosas nuevas, y siempre ir persiguiendo un desafío, porque si no, yo me aburriría.

10. ¿Crees que la distribución de las tareas, profesiones y roles sociales entre hombres y mujeres debería de ser igual, o debería de haber diferencias en función del área?

A nivel profesional si considero que debería haber igualdad entre los dos géneros en el momento de ofrecer un empleo, de decidir una promoción o un salario; pero en los roles sociales no, porque no somos iguales, somos distintos, ninguno es mejor que el otro, creo que simplemente nos complementamos.

11. ¿Es importante que se te reconozcan los méritos?

Sí es importante, porque es una manera de que a uno le da satisfacción saber que todo el esfuerzo que uno pone hay otra persona que lo reconoce, que lo ve, que lo valora. (…)

12. ¿Sueles planear más a corto, o a largo plazo? ¿Qué tipo de planes tienes actualmente?

En general a corto plazo. Tengo el plan de conseguir la ciudadanía irlandesa y así tener un pasaporte de EU para después tal vez mudarme a otro país.

13. ¿En el trabajo, buscas alguna recompensación a largo plazo por el trabajo bien hecho, y por qué?

Si, pienso que es importante que a cada persona se le reconozca por el esfuerzo y la dedicación, que generalmente se reflejan directamente en buenos resultados. La recompensa puede ser el reconocimiento frente a los pares (felicitaciones), una promoción, y/o una recompensa monetaria.

Complacencia versus moderación

14. ¿Si tuvieras un sueldo extra, en qué lo invertirías?

En un viaje. (…) viajar me apasiona, me encanta, y creo que siempre es plata bien invertida.

15. ¿Qué sueles hacer en tu tiempo libre?

Me gusta juntarme con amigas, hacer deporte, mirar películas/series y cocinar.

Gestión de conflicto

Con superiores

16. ¿Si tuvieras propuestas de mejora en cuanto a algún procedimiento que tu superior siguiera, se lo comentarías abiertamente o esperarías tener la oportunidad de hacerlo en una reunión formal?

Eh no. lo que sucede (…) es que mi jefe no vive en Dublín. Entonces aprovecho los momentos donde tenemos teleconferencias para plantearle ciertas cosas. Eh digamos, si yo tuviera mi jefe, como en otros trabajos anteriores me han pasado que lo tengo sentado al lado mío, o en frente mío, la oportunidad de hacerle sugerencia, eso de darle mis ideas, es más fácil porque está como de acceso inmediato. Porque en este caso que él no está, no vive acá, (…) cada vez que él vive por la unidad o una call (…) ahí trato de aprovechar y bueno exponerle lo que pienso, alguna idea, alguna sugerencia (…).

17. Tu superior cometió un error en un informe importante. ¿Qué harías?

Trataría de hablar con él de manera privada porque creo que personalmente esta persona asumiría que cometió un error. (…) pero para no exponerlo preferiría comentárselo de manera privada, y después que él pueda ver qué hace. (…)

Cultura y conflicto

18. ¿Qué puede implicar la noción de conflicto laboral para ti?

Y supongo que se genera algún problema por falta de, relacionado a las diversas nacionalidades tal vez por la manera de comunicarse, porque se genera un conflicto porque cada uno entiende diferente cosa de un asunto, de un mismo asunto, eh y sobre todo siempre hay puede llegar a haber problemas en la comunicación más que nada.

19. ¿Si surge un conflicto, sueles pensar en la cultura como fuente del incidente?

Sí me pasa por la cabeza. En mi trabajo actual hay 18 nacionalidades, pero en varios otros trabajos que estuve, también había muchas nacionalidades, y me pasó de tener confrontaciones (…) con personas de un equipo de Rusia, pero era, era básicamente por como ellos se cómo ellos hablan, como ellos se dirigen, son muy muy directos comparado con el promedio de los irlandeses que están acá en Dublín, en donde, para pedir una información, un reporte, son muy correctos, muy polite, así, muy agradables (…). Pero bueno nos llamó a todos mucho la atención que trabajaran de manera muy directa, muy frontal, que parecía un poco agresiva. Pero no tenía nada que ver con la agresión, era simplemente su manera de hablar, su manera de expresarse, que creo que tiene que ver con la cultura de ellos. Y de hecho, una vez que nos entendimos, y entendimos que ellos trabajaban así, eh después a lo largo de los anos no tuvimos ningún problema, era simplemente el comienzo.

Con un compañero

20. ¿Me puedes describir una situación donde te encontraste en un conflicto con un compañero/ compañera de trabajo?

- ¿Cuál fue la razón y cómo lo gestionaste?
- ¿Cuál era la relación con dicha persona?

(…) en trabajos anteriores me ha pasado que yo he tenido una idea, y la he compartido con un compañero y después ese compañero la tomó como propia. Y la presentó a digamos nuestros superiores.

Entrevistadora: ¿Era tu compañero directo?

Respondiente 6: Si

Entrevistadora: ¿Y cómo reaccionaste?

Respondiente 6: ¿Hablé por separado con esa persona, después de la presentación le dije, te acordás, que esa idea fue mía, y te acordás de aquel momento cuando te la comenté? Y la verdad es que le persona

era muy evasiva “ah sí, bueno” no respondió de la manera que yo esperaba y tampoco nunca mencionó nada (…).

21. ¿Has sido alguna vez testigo de algún conflicto en el trabajo que tu hubieses gestionado de forma distinta?

Sí, sí es que he tenido jefes, que donde yo hubiera tratado diferentes temas, habría tenido un enfoque bastante diferente, y sobre todo con las personas. (…) creo que en general yo soy más de tener comunicación abierta y comentar lo que está sucediendo, situaciones a veces no tan placenteras (…) y he tenido jefes donde no compartían ninguna información, y después uno se terminaba enterando de cosas que pasaban en nuestro, en equipo, por otras fuentes. Lo que en Argentina llamamos radio pasillo. Y eso creo yo que es mejor que te lo cuente tu jefe directo que te enteres por terceros. Entonces yo lo hubiera gestionado diferente.

22. Si estás trabajando en un proyecto con otros compañeros, y no estás de acuerdo con su manera de trabajar, ¿qué medidas tomarías?

Creo que presentaría algunas otras opciones y las presentaría como “bueno, tengo otras ideas que también podrían servir como alternativas”.

Entrevistadora: ¿Y si no siguen tus ideas?

Respondiente 6: (se ríe) depende quien lidera el proyecto. (…) tuve una reunión hoy en donde eh tengo que trabajar con una project manager que no estoy de acuerdo con muchas cosas. Entonces lo que trato de hacer es gestionar reuniones para hablar del tema. Entonces cuando uno está frente a frente con otra persona, con un café por medio, tratando de entender y que ella te entienda a vos, uno va como que mejorando las relaciones y creo que creando una sí, una buena relación laboral, se pueden decir mejor las cosas. Un proyecto que no lidero yo, pero que lidera otra persona, va a repercutir en mi trabajo porque sé que el resultado de lo que me van a entregar no es bueno. Y entonces trato de sentarme con esta persona, explicarle que lo que yo necesito, eh pero no es fácil.

23. Si uno de tus compañeros de trabajo haría comentarios negativos a tu espalda, ¿cómo reaccionarías?

Primero creo que me sorprendería. Después, si es algo muy personal trataría hablar con la persona. Pero a veces pienso que si la persona que lo dice no me interesa, o como no… lo ignoraría.

24. ¿Si estás enfadado con un compañero te trabajo, vas a expresar tus emociones, o vas a intentar de esconderlas?

No, creo que sería más de dárselo a entender, o por lenguaje corporal o por algún comentario, eh. Creo que depende el nivel de relación que tenga con esa persona porque, la verdad es que, si tengo una buena relación, una relación cercana, a veces hasta considero que pueda hablar directamente y decir mira, eh no sé, esto que dijiste no está bien, no estoy de acuerdo.

Pero muchas veces sucede, y me sucede en el trabajo actual, tal vez porque soy más nueva, que no puedo ser más directa. Entonces es mejor dar a entender a veces que decir de frente. Pero creo que eh, cuando pase el tiempo pueda ser más franca, más abierta y decir las cosas más eh simplemente que para mí, es un proceso de conocer a la persona con la que estoy teniendo el conflicto para saber cómo enfrentarla, porque cada uno como tiene personalidades diferentes, no sé bien cómo se lo va a tomar, o cómo puede llegar a repercutir.

25. En tu equipo, uno de tus compañeros es muy vago y no quiere participar en el desempeño de las tareas. Todos los miembros del equipo se quejan, sin embargo, nadie hace nada. ¿Cuál sería tu posición en esta situación?

Bueno me pasó con un compañero. (…) si la vagancia de otro me perjudica a mí, ahí ya se complica un poco, porque a veces mi trabajo depende de otro, y otro depende de mi trabajo (…) no? Es una cadena y si creo que iría a hablar con la persona para decirle que mira esto me está impactando, que yo necesito que voz trabajara de tal manera para (…) hablando supongo.

26. Un cliente no está satisfecho con el trabajo de uno de tus compañeros, y te lo comentó a ti. ¿Qué harías en esta situación?

Trataría de ayudarlo para que en el próximo evento con el cliente (…) lo satisfaga. Creo que me sentaría al lado de él y trataría de ayudarlo a trabajar mejor.

Entrevista – Respondiente 7

Cultura y conflicto

1. ¿Qué puede implicar la noción de conflicto laboral para ti?

(…) Posibilidad de un enfrentamiento entre dos o más individuos que bueno cooperan para la realización de un mismo proyecto profesional (…) cada uno de ellos tiene diferentes intereses entre los medios y los objetivos a perseguir. (…)

2. ¿Si surge un conflicto, sueles pensar en la cultura como fuente del incidente?

Eh no por defecto, no sería en general la primera opción en la que pienso como origen del conflicto, pero sí que es uno de los factores que puedo tener en cuenta de manera más secundaria. (…)

3. ¿Alguna vez experimentaste algún malentendido/ problema debido a alguna dimensión cultural?

(…) sí que en ocasiones en mi trabajo eh más diario pues te encuentras con distintos comportamientos, o distintas actitudes que te pueden sorprender o te pueden incluso molestar y que en algunas veces tienen un origen cultural. (…) podría pensar por ejemplo en la comunicación profesional, no?(…) creo que la comunicación profesional en el norte de Europa o por lo menos en Holanda suele ser más directa, creo que en general los holandeses en el ámbito laboral suelen ser más asertivos, suelen ser más claros sobre los objetivos, y sobre los medios (…) mientras que en el sur de Europa creo, en España al menos, no somos tan directos, no? Creo que tenemos más cuidado con cómo planteamos los mensajes (…)

Individualismo contra colectivismo

4. ¿En tu trabajo es más importante colaborar con tus compañeros de equipo para alcanzar resultados o destacar a nivel individual?

(…) Destacar a nivel individual (…) valoro el trabajo en equipo mucho (…) voy a formar parte de un equipo siempre y cuando considere que ese trabajo en equipo me puede reportar un beneficio, o no sé, una cierta ventaja, pero busco ventaja beneficio para mí también para mi propia carrera individual (…).

5. ¿Es importante para ti pertenecer a un grupo?

Sí claro, bueno yo creo que es importante para todo el mundo, no? O sea, yo creo que sí que soy bastante independiente y creo que soy baste no sé, en el buen sentido de la palabra individualista, (…) pero yo valoro mucho la pertenecía a un grupo, grupo profesional, personales, de amigos, familia (…) pero creo que en todo caso, el componente de independencia e individualismo está bastante presente.

Distancia al poder

6. ¿En una conversación con tu superior, expresas tu opinión, aunque significara contradecirle?

Ah lo intento hacer con cuidado. Yo creo que mi actuación en esa situación sería o bien no decir nada, o bien decirlo con cuidado. (…) En general, he tendido a evitar la confrontación directa. Y si voy a decir algo que sé que puede contradecir abiertamente a mi je o a mi superior, lo haría con bastante cuidado y delicadeza, sí.

7. ¿Crees que debería de existir jerarquía en una institución, o sería más fácil sin que la hubiera?

Sí, hombre yo creo que un mínimo de jerarquía es necesaria. (…)

Evitación de la incertidumbre

8. ¿Viviste alguna vez algún cambio inesperado en la organización donde trabajas/ trabajabas?

¿Cómo reaccionaste al cambio?

N/A

9. ¿Te gusta asumir riesgos o prefieres lo conocido y estable?

(…) Entre ambos (…) realmente cuando se presentan riesgos oportunidades y cambios yo suelo aceptarlos (…)

Estoy un poco entre ambos, conservador, y propenso al riesgo.

20. En tu trabajo tienes el objetivo de avanzar en un puesto más alto/ diferente o estás satisfecho en el puesto actual?

(…) Me gustaría empezar en la carrera académica y subir en ella y si es posible lógicamente llegar hasta el máximo nivel que es un profesor, un catedrático en español, un full professor en inglés.

Masculinidad contra femineidad

21. ¿Eres una persona competitiva?

Sí

22. ¿Con qué asocias el éxito? ¿Buenas relaciones, familia, amistades, o estatus, dinero, avance a nivel profesional?

La autorrealización y sobre todo la autorrealización personal. (…) Yo creo que el éxito es desarrollar todo el potencial que una persona tiene, pero no fundamentalmente a nivel profesional, pero a nivel personal. (…) yo creo que lo importante en tu ámbito personal (…) no es tener una pareja, si no en general se trata de tener relaciones satisfactorias, de tener relaciones verdaderas e íntimas, ya sea con tu pareja, ya sea con tus amigos, ya sea con tu familia, ya sea con tu perro. (…)

23. ¿Crees que la distribución de las tareas, profesiones y roles sociales entre hombres y mujeres debería de ser igual, o debería de haber diferencias en función del área? (ello se refiere tanto al ámbito profesional, social, como laboral).

En general creo que hombres y mujeres están perfectamente capacitados para realizar las mismas tareas. Aunque quizá sí que existan ciertas diferencias entre hombres y mujeres (algunas debidas a la mera constitución física y quizá otras relacionadas con la expresividad, el manejo de las emociones, y la empatía), no creo que estas diferencias puedan justificar una distribución de tareas demasiado desigual entre ambos. Si tales diferencias sí que fueran relevantes, un proceso natural de prueba y error terminaría

asignando a los individuos o sexos a aquellos puestos o actividades en los que pueden ser más efectivos o exitosos; por lo que, en mi opinión, sea cual sea la situación, un buen punto de partida seria permitir que todos los individuos pudieran desempeñar las mismas actividades con independencia de su sexo biológico, o incluso favorecer a ciertos colectivos (discriminación positiva) en el caso de que las barreras para su acceso a ciertos puestos sean demasiado elevadas.

La orientación a largo plazo frente a la orientación a corto plazo

24. ¿En el trabajo, buscas alguna recompensa a largo plazo por el trabajo bien hecho, y por qué?

Reconocimiento por otros profesionales en el área, más que el dinero o el puesto, o poder. Poder y salario menos importante

Y el estatus social- que me consideren un buen profesional, competente.

25. ¿Sueles planear más a corto, o a largo plazo? ¿Qué tipo de planes tienes actualmente?

Intento combinar. Tener unas guías a largo plazo en general combinado con objetivos a corto medio

Complacencia versus moderación

26. ¿Si tuvieras un sueldo extra, en qué lo invertirías?

Libros y viajar

27. ¿Qué sueles hacer en tu tiempo libre?

Leer, la cultura, actividades culturales, música, deporte, bailo, viajar

28. ¿Es el estatus importante para ti? ¿Por qué?

Y el estatus social- que me consideren un buen profesional, competente.

Gestión de conflicto

Con superiores

29. ¿Si tuvieras propuestas de mejora en cuanto a algún procedimiento que tu superior siguiera, se lo comentarías abiertamente o esperarías tener la oportunidad de hacerlo en una reunión formal?

Yo creo que esperaría posiblemente, (…) intentaría planteárselo quizás de una manera no tan directa (…) sin tanta confrontación o sea buscaría intentaría planteárselo, pero siempre buscando el momento más adecuado y si eso supone esperar, pues posiblemente esperaría.

Entrevistadora: ¿y a que se debe esto? ¿A la relación que tienes con tu superior, o por tu forma de ser?

Respondiente 7: Pues yo creo que por las dos cosas. O sea, por un lado, sí que es verdad que mi jefa, en este caso es una persona bastante impulsiva, y es una persona que muchas veces no sabes cuál es su reacción (:..) puede tener reacciones desagradables, entonces obviamente quiero evitar esa actitud o esos comportamientos por su parte (…), pero por otro lado creo que yo por mi forma de ser no soy tan (…) asertivo como debería (…).

30. Tu superior cometió un error en un informe importante. ¿Qué harías?

Si es un error importante y decisivo que pueda tener consecuencias se lo plantearía

31. Tu superior te hace un comentario desagradable delante de todo el equipo, y te sientes muy herido/a. ¿Qué haces?

En general, eh en ese momento nada (…) me aguanto, aunque me resulte hiriente y desagradable, y posiblemente en el futuro, corto medio plazo, intentaría planteárselo de alguna manera (…)

[Escribió un artículo en base a las ideas de su superior, pero no estaba de acuerdo con el contenido del artículo, ideas, conclusiones. La superior quiso incorporar el artículo en su tesis de doctorado, sin embargo, el respondiente no estaba de acuerdo. Al final, el artículo fue incorporado en la tesis de todas formas]. Preferí no generar un conflicto más grande con mi jefa, que imponer mi opinión en un asunto, que en última instancia no era tan, tan importante. Si hubiese sido muy importante entonces sí que hubiese presionado más, me hubiese opuesto más a ella, pero como tampoco era tan, tan relevante opté por darle la razón (…).

Con un compañero

32. ¿Me puedes describir una situación donde te encontraste en un conflicto con un compañero/ compañera de trabajo?

- ¿Cuál fue la razón y cómo lo gestionaste?
- ¿Cuál era la relación con dicha persona?

[Explica que estuvo trabajando con otro compañero en un proyecto europeo, tenía la impresión de trabajar más que el compañero.]

Respondiente 7: y ante esa situación de nuevo igual quizás que con mi jefa, ¿no? Eh en vez de ser quizás asertivo, en vez de ser más directo e indicar realmente mi punto de vista y no eh mi queja, (…) por seguir como le estábamos haciendo y por trabajar quizás más de lo que me correspondía, ¿no? (…)

33. Si estás trabajando en un proyecto con otros compañeros, y no estás de acuerdo con su manera de trabajar, ¿qué medidas tomarías?

(…) Si es algo realmente importante se lo plantearía (…) si el conflicto (…) es más secundario, posiblemente no se lo plantearía (…).

34. Si uno de tus compañeros de trabajo haría comentarios negativos a tu espalda, ¿cómo reaccionarías?

(…) Depende de la gravedad de los comentarios. Si los comentarios son muy graves, que son muy desagradables (…) si son relevantes, son graves, entonces lógicamente se los plantearía directamente (…). Si los comentarios no son tan relevantes y son secundarios, posiblemente pasaría del tema, me daría igual (…).

35. En tu equipo, uno de tus compañeros es muy vago y no quiere participar en el desempeño de las tareas. Todos los miembros del equipo se quejan, sin embargo, nadie hace nada. ¿Cuál sería tu posición en esta situación?

Eh de nuevo depende de la relevancia. (…) consecuencias importantes pues entonces se lo plantearía (…) pero si se trata de un trabajo que no es tan importante, que no lleva, que no cuesta tanto tiempo etc pues bueno, entonces quizás estaría dispuesto a trabajar yo un poco más para evitar verme en la situación de plantearle esa queja a ese compañero.