Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología

PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EN UNA ORGANIZACIÓN ORIENTAL EN UN CONTEXTO OCCIDENTAL

Tesis para optar por el Título Profesional de Licenciado en Psicología

Milena Dayan Cabrera Vivar

Código 20151688

Leslie Valeria Vega Panizo

Código 20152449

Asesor

Angélica Luz Gago Martínez

Lima - Perú

Octubre del 2024

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXV
SCIENTIA ET PRAXIS

EMPLOYEES PERCEPTION ON INTERCULTURAL COMMUNICATION IN AN ORIENTAL ORGANIZATION IN AN OCCIDENTAL CONTEXT

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN ……VIII

ABSTRACT……..……IX

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA…….…..…1

1.1. Descripción del Problema……..…….…....1

1.2. Justificación y Relevancia……...…….…5

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO…….…..…8

2.1. Diversidad cultural …….……...……..8

2.1.1. Cultura oriental…….....8

2.1.2. Cultura occidental……...…...9

2.1.3. Globalización y Diversidad Cultural……...……..10

2.1.4. Aspectos laborales……12

2.1.5. Relaciones interpersonales en el trabajo……12

2.1.6. Diversidad Cultural en el trabajo…….…....13

2.1.7 Consecuencias psicológicas debido a la Diversidad Cultural y Globalización..13

2.1.8. Modelos Tradicionales de Cultura Organizacional……...……14

2.2. Comunicación Intercultural …….…….....15

2.2.1. Definición …….....15

2.2.2. Comunicación Intercultural en el Perú…….……...……..15

2.3. Aspectos relacionados a la Comunicación Intercultural…….....16

2.3.1. Factores socioemocionales…….…….…..16

2.3.2. Características de Personalidad…….....…17

2.3.3. Etnocentrismo……...…….…….…....18

2.3.4. Estereotipos……...…….18

2.4. Importancia de la comunicación intercultural efectiva en un ambiente organizacional……..……...……..……..….19

2.5. Estrategias para promover una Comunicación Intercultural efectiva en el ámbito laboral…….....19

CAPÍTULO III: OBJETIVOS……..21

3.1 Objetivo General……....21

3.2. Objetivos Específicos……....21

CAPÍTULO IV: MÉTODO…….22
4.1. Tipo y Diseño de Investigación…….…….22
4.2. Participantes…….....22
4.3. Técnicas de recolección de datos…….…...23
4.4. Procedimiento de recolección de datos……...24
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN……...…26
CONCLUSIONES……....48
RECOMENDACIONES…….…….50
REFERENCIAS……...……..……..…51
ANEXOS……...……59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1 Matriz de categorías y sub-categorías……27

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Guía de preguntas……..……..……60
Anexo 2: Formato de validación de jueces en blanco……...……62
Anexo 3: Consentimiento informado……..…….…..67
Anexo 4: Libro de códigos…….……69
Anexo 5: Matriz de análisis…….…….…....71
Anexo 6: Red de relaciones…… …….….140
Anexo 7: Nube de palabras……....……141
Anexo 8: Tabla de análisis cualitativo de observaciones a las preguntas de la guía de entrevista……142
Anexo 9: Ficha de datos…….....…149

RESUMEN

En la presente investigación de corte cualitativo se pretende exponer las percepciones de los colaboradores sobre la comunicación intercultural, siendo ellos parte de una empresa multicultural oriental ubicada en un contexto occidentalizado. Para recolectar la información se contactó a 12 personas de nacionalidad peruana de una empresa multinacional oriental con sede en un país occidental, entre 20 y 50 años a través de entrevistas individuales y focus group. Una de las personas entrevistadas presentaba un cargo alto, mientras que la muestra restante cargo medios y bajos. Se espera conocer la percepción y el nivel de conocimiento sobre la comunicación intercultural en su lugar de trabajo, en especial, durante su interacción con personas de diferentes culturas. Los hallazgos muestran que el conflicto laboral es frecuente en este ambiente multicultural, así como, la presencia de estereotipos en este entorno de trabajo. No obstante, los colaboradores manifiestan encontrar beneficios culturales al trabajar con personas de nacionalidades diferentes.

Palabras clave: *Comunicación intercultural, Diversidad Cultural, Empresa multinacional*

ABSTRACT

In this qualitative research, it is intended to expose the perceptions of the workforce on intercultural communication, being they part of an oriental multicultural company located in a westernized context. To collect the information, 14 people of Peruvian nationality from an Eastern multinational company with a subsidiary in a Western country, between 20 and 50 years of age, were contacted through individual interviews and focus groups. One of the people interviewed had a high position, while the remaining sample had a medium and low position in their company. It is expected to know the perception and level of knowledge about intercultural communication in their workplace, especially during their interaction with people of different cultures. The findings show that conflict is frequent in this working multicultural environment, as well as the presence of stereotypes in this work environment. However, the collaborators state that they find cultural benefits when working with people of different nationalities.

Keywords: Intercultural Communication, Cultural Diversity, Multinational Company

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

En el mundo, se ha evidenciado un aumento significativo de movimientos migratorios durante estos últimos años, lo cual implica cambios a nivel social en la comunidad a la que cada uno pertenece, debido a una mayor diversidad cultural que se manifiesta mediante distintas formas de comportarse con su entorno: la familia, los amigos, el trabajo, entre otros; así como, una inclinación hacia determinada religión, corriente política; es decir, engloba diferentes aspectos de una persona (Evans & Suklun, 2017). De esta manera, durante los últimos años, se ha visto que la influencia de distintas culturas, modas, economías, sociedades, comunidades, música; es cada vez más fuerte entre los distintos países, generando una constante interacción, comunicación o convivencia entre culturas. A esta descripción, se le conoce como globalización (Coppelli Ortiz, 2018); el cual también se ve influenciado por los cambios geopolíticos en el mundo, debido a que representan una gran oportunidad de contacto intercultural o, por lo contrario, un éxodo empresarial masivo en empresas trasnacionales (Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 2022).

Para la población económicamente activa (PEA), el ámbito laboral es uno de los principales ámbitos de interacción, en dónde una comunicación fluida y estratégica son cruciales para alcanzar niveles óptimos de eficiencia organizacional (Moreno Perea & Perez Sanchez, 2018; Paradinas Márquez, 2020). Es así que la constante interacción en el área laboral suele ser un punto de trabajo continuo en las organizaciones, sobre todo en aquellas que están ubicadas en zonas de alta tasa de inmigrantes; donde al presentarse mayor contacto cultural, se evidencian mayores retos en la comunicación (Evans & Suklun, 2017; Rey et al., 2017). Por ejemplo, en el Perú, la población extranjera hasta el 2019, según la Superintendencia Nacional de Migraciones, representa un total de 963 528 extranjeros que residen en el Perú, de los cuales 896 991 pertenecen a la PEA; siendo 7 369 de nacionalidad China y finalmente, 14 490 extranjeros naturalizados, de los cuales 261 son chinos (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021). Finalmente, hasta el 2021, según la Superintendencia Nacional de Migraciones, los extranjeros residentes, en el Perú, representan un total de 1 347 893. De esta población

extranjera, 9 041 personas son de nacionalidad china (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2023)

El estudio de la comunicación intercultural tuvo como origen Estados Unidos, a partir de las consecuencias y cambios sociales y políticos ocasionados por la Segunda Guerra Mundial. Desde esa época se han realizado diversas investigaciones sobre la interculturalidad y la comunicación con poblaciones estadounidenses, europeas y asiáticas. Es a partir de lo expuesto, que se entiende que esta comunicación se caracteriza por la interacción entre dos o más personas en diferentes contextos o situaciones, familiares, amicales o laborales, la cual puede ocurrir de manera virtual, verbal, textual o mixta (Holmes, 2017). No obstante, en Latinoamérica este concepto recién se encuentra en pleno auge. Gracias a la globalización, es un área de interés que se encuentra en fases iniciales de investigación entre poblaciones latinoamericanas y otras regiones (Medina-Lopez-Portillo, 2017).

Investigaciones realizadas sobre las relaciones interculturales en el área organizacional, entendida como la interacción entre dos o más personas con culturas diferentes en el trabajo, señalan que se pueden gestionar distintas estrategias para que, ante la multiculturalidad, estas impacten de manera beneficiosa en los procesos de la empresa, generando una comunicación intercultural (Rey et al., 2017). De esta manera, a través de la investigación realizada por Roskwiltaska (2019) se identificó que en un ambiente multicultural los colaboradores perciben esta interacción como una experiencia enriquecedora a pesar de los retos evidenciados en la comunicación por la diferencia del idioma. Además, consideran este espacio de diversidad como una oportunidad de crecimiento y desarrollo personal y profesional. Por otro lado, se evidenció en una empresa multinacional que ante la falta de habilidad de sus colaboradores polacos para comunicarse en el idioma de la empresa subsidiaria ocasionó problemas con su equipo de trabajo, tales como estrés, frustración y actitudes negativas ocasionados principalmente por dificultades en la socialización e integración (Wilczewski et al.,2018). Además, al presentar cada idioma características específicas en su pronunciación, entonación, volumen, puede causar que el mensaje no sea entendido con la intención del emisor y sea interpretado como una ofensa o falta de respeto. Es así como se resalta la importancia de un manejo avanzado del idioma empleado en la filial por parte de los colaboradores extranjeros (Evans & Suklun, 2017; Wilczewski et al., 2018).

Por otro lado, al considerar el origen cultural de los colaboradores, se han identificado diversos estilos de trabajo, de acuerdo con la investigación de Gut et al. (2017) se define a los orientales como personas con un enfoque colectivista; mientras que, los occidentales tienen una visión individualista. No obstante, esta visión se ha visto desplazada al evidenciarse países con una cultura no oriental, con una alta tasa de colectivismo. Esta investigación sustenta que clasificar a los colaboradores dependiendo de su origen o según su cultura es una visión reduccionista; puesto que, cada persona tiene características que lo diferencian del otro. Sin embargo, la cultura continuará siendo un factor influyente en la persona, pero no que lo defina (Gut et al., 2017), como lo señala Wang Guéniar (2020) quién identifica en la cultura oriental china una estrategia de negocio jerárquica, en la cual se considera con mayor relevancia y respeto las opiniones de posiciones de gerencia o jefatura. Asimismo, está marcada por un pensamiento analítico menos riguroso en comparación a sus pares de occidente y presentan una táctica de negocio más enfocada en alcanzar objetivos globales.

De esta manera, en la actualidad las investigaciones presentan un enfoque diferente al esencialista, pues se busca conocer la diversidad en el ambiente laboral y la experiencia diaria de los colaboradores reconociendo su complejidad y aspecto dinámico presente en diferentes contextos (Holmes, 2017).

El concepto de efectividad en la comunicación intercultural se puede comprender desde las dimensiones de competencia comunicativa intercultural (ICC), inteligencia cultural y personalidad multicultural. Esta competencia, en un contexto globalizado, es fundamental para la generación de relaciones laborales productivas entre colaboradores de culturas diferentes. Características como actitudes positivas y rasgos de la personalidad como empatía cultural son importantes para el desarrollo de esta competencia, mientras que, tales como el etnocentrismo presentan un efecto contrario (Gonçalves et al.,2020).

La ICC presenta diferentes definiciones y nombres por diversos autores, pero la más empleada considera a esta competencia como un conjunto de habilidades como: escucha activa, observación, análisis e interpretación; conocimiento, conciencia cultural, personal y social; y actitudes como el respeto, apertura y curiosidad hacia personas de diferentes culturas que permitirán una adecuada interacción (Gonçalves et al.,2020).

Asimismo, la competencia comunicativa intercultural, también es entendida desde tres dimensiones: cognitiva, afectiva y conductual. La primera, haciendo referencia a los procesos de una persona que permite reconocer características culturales de sí mismo, así como de los demás; la segunda, se refiere a la sensibilidad de la persona hacia la diversidad cultural; y la tercera, hace referencia a la manera en que la persona se manifiesta en un contexto multicultural (Quintriqueo et al., 2017a; Quintriqueo et al., 2017b).

Estos tres aspectos se manifiestan según las características propias de la persona y de las características contextuales del lugar en el que se está desenvolviendo, lo cual señala que esta competencia es variable. Es decir, se modifica según los factores internos y externos, ya que depende de la facilidad que tenga la persona para comprender las características culturales tanto propias como ajenas, y lograr una comunicación intercultural eficiente (Quintriqueo et al., 2017b).

El factor cultural impacta en la comunicación intercultural, pues ante diferencias culturales en una organización o área de trabajo, estas van a generar un cambio en la comunicación entre ambas partes, lo cual puede desencadenar en una equivocación o tergiversación de la información. La comunicación intercultural puede ser de dos tipos, interpersonal e intragrupal. La primera hace referencia a las relaciones con sus pares; mientras que, la segunda se enfoca en la naturaleza de los equipos de trabajo (Gonçalves et al.,2020).

En relación con los rasgos de personalidad que influyen en la comunicación interpersonal se encuentra principalmente la madurez, apertura, empatía, desarrollo personal y sensibilidad interpersonal presentes en el interés por la cultura local, tolerancia, flexibilidad, sociabilidad e iniciativa. De esta manera, se han identificado cinco dimensiones que caracterizan una personalidad multicultural: empatía cultural, flexibilidad, iniciativa social, estabilidad emocional y apertura mental, siendo considerada como factor clave, en las relaciones interculturales, la empatía (Gonçalves et al.,2020).

La empatía cultural se puede comprender como la percepción de las necesidades del entorno y el conocimiento de las características de otras culturas, lo cual posiblemente permita un adecuado desempeño en su comunicación intercultural, sin necesidad de una experiencia previa en este contexto (Gonçalves et al.,2020).

De acuerdo con la investigación realizada por Gonçalves et al. (2020) se evidenció una relación positiva entre la empatía cultural y la habilidad para poder establecer un vínculo emocional y cognitivo. Además, se demostró que la empatía eventualmente, sin importar el contexto cultural, conlleva al alcance de la competencia comunicativa intercultural, es así que se resalta la importancia de incluir en los programas de capacitación de ICC el desarrollo de la empatía cultural (Wang Guénier, 2020).

Finalmente, la inteligencia cultural comprendida como la capacidad que tiene la persona para poder desenvolverse e interactuar de manera adecuada en un contexto multicultural, va a beneficiar los encuentros laborales en los que surge la comunicación intercultural, y disminuirá las dificultades que se puedan presentar, siempre que se perciba un nivel significativamente alto de inteligencia cultural (Presbitero & Attar, 2018).

Asimismo, después de haber realizado una revisión bibliográfica, se evidenció una limitada información sobre la comunicación intercultural en el contexto empresarial multinalatinoamericano y peruano en empresas multinacionales (Evans & Suklun, 2017; Gut et al., 2017; Rey et al., 2017; Wilczewski et al., 2018; Presbitero & Attar, 2018; Rozkwitalska, 2019; Wang Guénier, 2020). Esto se debe a la falta de investigaciones en este rubro y a la naturaleza evolutiva de este concepto. Otro aspecto a resaltar fue la falta de estadísticas a nivel local y global sobre comparativos entre empresas nacionales y extranjeras ubicadas en distintos países y continentes. De esta manera, a partir de lo expuesto anteriormente es que surge la pregunta sobre ¿Cuál es la percepción de los colaboradores sobre la comunicación intercultural en una empresa oriental en un contexto occidental?

1.2. Justificación y relevancia

En las últimas décadas, como resultado de la globalización, diversas investigaciones han tenido como tema de estudio la diversidad cultural en diferentes contextos, escolares, laborales y sociales. No obstante, desde las primeras etapas de la vida del hombre se ha podido observar la presencia e importancia de una comunicación intercultural como un medio de adaptación a diferentes situaciones o problemáticas (Rey et al., 2017).

Las investigaciones revisadas se impartieron en un contexto primermundista; es decir, con un alto índice de desarrollo humano, en países como Polonia, Australia, Japón, Estados Unidos y China (Evans & Suklun, 2017; Gut et al., 2017; Wiczewski et al., 2018; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2018; Rozkwitalska, 2019; Wang Guénier, 2020), lo cual refleja una falta de conocimiento en contextos tercermundistas como en la comunidad latinoamericana, en especial en el Perú.

En referencia al movimiento migratorio en América del Sur, según el Portal de Datos Mundiales sobre la Migración (2020), son 17 millones 71 mil 40 emigrantes registrados; mientras que son 9 millones 892 mil 393 inmigrantes registrados. Siendo el Perú el cuarto país que registra una alta tasa de migración: 1 millón 43 mil 187 inmigrantes y 1 millón 512 mil 920 emigrantes (Portal de datos mundiales sobre la Migración, 2020).

Según la tasa de migración en el Perú realizada en el 2017, se registró un aumento de 7.7% en comparación al 2016, en cuanto al ingreso de extranjeros a territorio peruano. Además, se registró que el 2.7% (11,809 personas) del total de inmigrantes son de nacionalidad china, quienes se han incorporado al mercado laboral peruano (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017). Es así, que, a pesar del incremento anual de la tasa de inmigración e inclusión en el mercado laboral, la mitad de los participantes de la 1° encuesta sobre Percepciones sobre Diversidad Cultural y Discriminación étnico-racial, no tenía una noción clara del término de diversidad cultural (Ipsos Public Affairs, 2018).

La falta de conocimiento de este concepto fundamental en un contexto multicultural puede generar barreras en la comunicación entre personas de diferentes culturas ocasionando actitudes de prejuicio, estereotipos y problemas de identidad (Gut et al., 2017). Activa Research (2019), realizó un estudio en el que se reflejan los posibles problemas que suceden en el presente o que pueden darse en el futuro; puesto que, los resultados observados indican que la percepción de los peruanos hacia determinados grupos de extranjeros inmigrantes está más marcada por estereotipos y prejuicios, según la nacionalidad. Esto se evidencia en que el 65% de los peruanos consideran que la inmigración es negativa para el Perú y en el caso de inmigrantes de nacionalidad china se evidenció que el 60% de los peruanos presenta prejuicios hacia ellos y prefieren mantienen una marcada distancia social.

De esta manera, el desarrollo de una comunicación intercultural efectiva, especialmente, en un ambiente laboral, va a permitir establecer relaciones productivas y encontrar soluciones creativas a los problemas que se puedan presentar (Goncalves, 2020). Asimismo, la comunicación efectiva es un factor importante para el logro de objetivos y metas de todos los colaboradores de una organización y así mejorar su productividad (Sabghatullah, 2018).

La investigación cualitativa tiene por objetivo recoger información sin estandarizar ni cuantificar las opiniones de una problemática específica considerando la visión de cada participante como un aporte único y valioso (Hernandez et al., 2014; Trujillo et al., 2019). Es por ello, que este enfoque cualitativo generará conocimiento sobre la comunicación intercultural en el contexto peruano, dada las limitadas investigaciones en el Perú y en un contexto latinoamericano sobre este emergente concepto en el área empresarial.

La presente investigación es relevante, debido a que a largo plazo se pueden establecer políticas y planes de acción que permitirán fomentar una comunicación Intercultural efectiva en un ambiente laboral peruano – oriental, las cuales aportarán en la disminución de angustia, estrés e incomodidad. Adicional, se espera contribuir a las investigaciones realizadas en diferentes partes del mundo sobre la comunicación intercultural y así futuras investigaciones puedan explorar organizaciones con estas características para tener un mayor conocimiento de ello.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Diversidad Cultural

El concepto de cultura es definido de diferentes maneras; sin embargo, los cuatro aspectos que se consideran fundamentales para Allwood (1985), como se citó en Ghosh (2019), son: el pensamiento, la conducta, elementos típicos y las maneras en que se desenvuelven. Asimismo, estas pueden evolucionar a lo largo del tiempo, por tanto, no son estáticas (Ghosh, 2019).

Es así que, al evolucionar una cultura dada la interacción interpersonal, se genera la diversidad cultural, debido a nuevos conocimientos y tecnologías generando que las culturas que cada uno lleva consigo, interactúen; esto en consecuencia de la globalización, la cual ha ido incrementando en el tiempo (Cheon, 2018; Evans & Suklun, 2017; Ghosh, 2019).

2.1.1. Cultura oriental

Se puede definir a los orientales como personas con un enfoque colectivista (Gut et al., 2017); específicamente, la cultura China se caracteriza por brindarle una mayor importancia a la construcción de relaciones con sus pares. Asimismo, se observa diferencias con la cultura americana o estadounidense en situaciones de reuniones sociales como: el uso de licor, fundamental en celebraciones de una delegación china, así como una gran demostración de entusiasmo y calidez en la realización de varios brindis durante la velada (Spencer Oatey & Wang, 2020).

La cultura oriental tiene como base los valores del confucianismo, enfoque en el que, por un lado, prima el compromiso, la dedicación al trabajo, el papel primordial de la educación, honestidad y fiabilidad; y por otro lado, la importancia de la familia, la jerarquía social, respetar a los ancestros, y finalmente la visión del bien común antes del bien individual (Medina, 2011; Montoya & Durán, 2011).

China es un país representativo de la cultura oriental, y en cuanto a nivel empresarial sigue un modelo endógeno; el cual pone énfasis en tres aspectos: el comercio, el desarrollo tecnológico y el fortalecimiento económico interno (Montoya & Durán, 2011).

Además, en cuanto a la toma de decisiones, la cultura oriental al tener una jerarquía más horizontal, en el que reconocen la importancia del otro y de uno mismo, no es tan centralizada; es decir, al haber una percepción más de pares entre colaboradores de altos y medianos cargos hay mayor integración entre colaboradores. Entre los factores que prioriza, se encuentran la calidad, la motivación de los colaboradores y el bienestar de estos; que son parte de los factores internos de una organización (Medina, 2011; Rodríguez et al., 2013). No obstante, según Wang Guéniar (2020) la cultura oriental china también presenta un enfoque de negocio jerárquico, dónde las posiciones gerenciales presentan un factor decisivo en la toma de decisiones para un alcance de objetivos globales.

2.1.2. Cultura occidental

Los países que siguen una cultura occidental suelen basarse en un modelo occidental exógeno, el cual se fundamenta en el consumismo y la apertura comercial (Montoya y Durán, 2011). Esta cultura se desarrolló en un ámbito cristiano, y visualizan el trabajo como un castigo impuesto para obtener un resultado en un periodo de tiempo; además, sostiene que primero está el bien individual y en segundo plano el colectivo (Montoya y Durán, 2011).

Estos poseerían una visión individualista, pragmática y egocéntrica (Medina, 2011; Gut et al., 2017). No obstante, esta visión se ha visto desplazada al evidenciarse países con una cultura no oriental, con una alta tasa de colectivismo (Gut et al., 2017).

Los occidentales tienden a proyectar un ambiente en el que se promueve la igualdad entre colaboradores; sin jerarquías que creen barreras radicales entre las distintas posiciones laborales. Su forma de comunicación suele ser directa, concisa y asertiva. De esta manera, el mensaje es entregado y recepcionado por el equipo de trabajo para que cada uno de ellos pueda desarrollar sus funciones eficientemente. (Charis et al., 2016; Salazar, 2023).

Una de sus características más usuales, es en cuanto a la toma de decisiones. En un contexto occidental, las decisiones se tienden a dar de manera individual. Del mismo modo, el reconocimiento a un colaborador tiene lugar dependiendo de los logros que haya

obtenido; por las habilidades y destrezas que demuestra al momento de desempeñar sus funciones (Charis et al., 2016; Salazar, 2023).

2.1.3. Globalización y Diversidad Cultural

Debido al rápido avance de la globalización y contacto entre diferentes culturas, generalmente, conlleva a una diversidad de oportunidades y a un espacio de aprendizaje con base en diferentes perspectivas (Cheon, 2018). El contexto globalizado actual permite la interacción constante de diferentes culturas en un ambiente laboral y las personas son recolocadas en diferentes contextos, regiones o países dónde se reconstruyen sus creencias, prácticas culturales e incluso, el lenguaje que emplean; siendo este último aspecto esencial para la comunicación con otros. Asimismo, la comunicación intercultural en el ambiente empresarial se puede definir como disruptiva y cambiante (Holmes, 2017; Ghosh, 2019).

Ante el fenómeno de la globalización, el Perú es uno de los países con mayor diversidad cultural, el cual hace referencia específicamente a las distintas formas de vida de cada individuo sin considerar una mejor que la otra ni una superior o inferior a la otra. Si no que, al contrario, al existir una variedad amplia de culturas estas conviven entre sí y se van modificando al interactuar constantemente (Aldana, 2012).

Justamente, es la globalización lo que ha causado una mayor visibilidad de la diversidad cultural trayendo consigo una mayor conciencia de los derechos que cada persona posee; así como también, de los aspectos positivos de la diversidad cultural de la cual formamos parte en la actualidad. Ya que, a partir de esta diversidad cultural se puede extraer nuevas formas creativas de solucionar problemas de distintas necesidades, combinando culturas, compartiendo conocimientos y aprendiendo del otro (Ministerio de la Cultura, 2014).

Las migraciones extranjeras alrededor del siglo XIX y el siglo XX, tuvieron lugar en gran parte debido a la inestabilidad política y económica. El Perú no era un país que los extranjeros vieran como una buena opción, siendo los europeos los extranjeros que el Perú quería atraer. Inclusive, se dictaron leyes en las que se favorecía al migrante europeo (Maguiña, 2010).

No obstante, fueron los chinos, en su mayoría varones, quienes entre 1850 y 1875, emigraron a tierras peruanas a gran escala, debido a la falta de mano de obra y fomentado por una ley que favorecía su entrada al Perú. Esta migración, fue caracterizada por violencia, pues muchos fueron enviados en contra de su voluntad (esclavitud o trata amarilla) para trabajar principalmente a haciendas enfocados en labores de agricultura, posteriormente en construcción de ferrocarriles y explotación del caucho. Seguido de ello, los japoneses fueron los segundos en mayor cantidad en emigrar al Perú, y entre los europeos, los italianos fueron quienes en mayor cantidad se instalaron en el Perú (Maguiña, 2010; Janscó, 2015).

Por un lado, a muchos de los europeos, se les aseguraba su estatus económico, mediante tierras y un sueldo, a cambio de su presencia en el área peruana; mientras que, por otro lado, los migrantes chinos se dedicaban a trabajos duros y trabajos domésticos. Lo cual reflejaba discriminación según su origen natal (Maguiña, 2010).

Esta desigualdad llega a su fin con el Tratado Tien Tsing, el cual estuvo enfocado en la investigación de casos de abusos o maltratos a los ciudadanos chinos. Esto significó en el país una dispersión de la población china a diferentes rubros de empleo como el comercio o trabajos domésticos, época caracterizada por un "libre albedrío". Entre los datos más resaltantes de la comunidad en estas fechas fue la creación del barrio chino en Lima. Sin embargo, esta libertad de empleo no estuvo acompañada de condiciones mínimas de salubridad que garanticen una higiene adecuada, lo cual coincidió con la aparición de la peste bubónica en el Perú incrementando así sentimientos, acciones y prejuicios contra la población china (Jancsó, 2015).

Luego, entre 1890 y 1930, volvieron a migrar extranjeros de nacionalidad china, pero esta vez como inversores, con capital para invertir sobre todo en el comercio, lo cual permitió un desarrollo de su cultura en el país evidenciándose la implementación de centros de salud, partidos políticos, medios de comunicación propios (periódicos), centros religiosos y educativos en diferentes ciudades (Maguiña, 2010; Jancsó, 2015). Después de la Segunda Guerra Mundial, aproximadamente 1949, fue que el Perú empezó a promulgar leyes que facilitaban la inmigración china; lo cual atrajo a inmigrantes chinos que trajeron con ellos su propia maquinaria y capital para ampliar su campo de inversiones: diferentes rubros de comercio y adquirir propiedades agrícolas. De 1970 en adelante, se puede observar el crecimiento de los inmigrantes chinos en el Perú (Wang, 2017).

Desde fines del siglo XX y principios del siglo XXI, la población que tiene antepasados chinos, pero nacieron en el Perú supera el millón de personas. La influencia china es fácil de encontrar en la región peruana, El Barrio Chino es un claro ejemplo de esta; los restaurantes "chifa". Inclusive, se evidencia en la importancia que se le da al año nuevo chino, una festividad que ya está incorporada en el calendario nacional (Wang, 2017). En la actualidad China es uno de los principales inversionistas en el país en diferentes comercios representando un 28% del total de la inversión extranjera directa principalmente en el rubro minero (Aquino, 2021; De Echave & Yuri, 2023).

2.1.4. Aspectos Laborales

En cuanto a una visión en el ámbito empresarial, se evidencia que, respecto a la toma de decisiones, la cultura occidental se percibe con un enfoque más centralizado debido a las jerarquías más marcadas. Asimismo, manifiesta que, entre los factores fundamentales para una organización, está la capacidad de ésta para adaptarse frente a determinado contexto con necesidades específicas, enfocándose más en los factores externos. Suele tenerse el pensamiento de que los colaboradores son un medio para llegar a alcanzar un fin (Rodríguez et al., 2013).

Finalmente, es importante recalcar que ninguna cultura es mejor que otra (Rodríguez et al., 2013), sino que tienen tanto diferencias como similitudes que hacen que una organización dependiendo del contexto en el que estén inmersos va a funcionar mejor, sin encasillar una cultura, puesto que, una cultura no es estable en el tiempo, sino que está en constante evolución (Gut et al., 2017).

2.1.5. Relaciones Interpersonales en el trabajo

Las relaciones interpersonales tienen inicio al momento de interactuar entre dos o más personas en diferentes contextos, siendo el ambiente laboral uno de los espacios más frecuentes. A partir de estas, es que las personas conocen a los que los rodean y a sí mismo. Ya que, van comunicando sus ideas y percepciones, identificando sus posturas frente a distintos temas (Arias et al., 2018; Khoa et al., 2018; Hancco et al., 2021).

En el ambiente laboral, las relaciones interpersonales surgen entre colaboradores con puestos altos, medios, bajos y entre colaboradores horizontales. Es así que se crean vínculos unos a otros ya sea de manera formal o informal. En este contexto, la interacción

entre colaboradores tiene un peso importante; puesto que, se busca que las relaciones interpersonales permitan compartir y comunicar de manera eficaz ideas para organizar el trabajo. Además, lograr que los colaboradores se conecten con el lugar y con las personas con quienes trabajan, sintiendo satisfacción laboral. Y así, motivarlos y mantener un adecuado desempeño laboral, que permita alcanzar objetivos en común (Khoa et al., 2018; Hancco et al., 2021; Roebuck, 2022; Sumbol et al., 2023).

2.1.6. Diversidad Cultural en el trabajo

En un contexto globalizado, la diversidad cultural en el ámbito laboral es un aspecto en común en diferentes empresas trasnacionales, en especial, en países con una alta tasa migratoria (Evans & Suklun, 2017). Siendo así que surgen las relaciones interculturales las cuales pueden entrar en conflicto o pueden generar un buen clima organizacional en el que se valore las características culturales de cada colaborador, impactando de manera positiva en la comunicación intercultural y por consiguiente en el desempeño del personal de trabajo (Rey et al., 2017).

Ante la diversidad cultural en el ámbito laboral, se puede presumir de una amplia variedad de perspectivas sobre distintos procesos organizacionales, trayendo consigo beneficios para la empresa en la que se está trabajando; ya que, habrá mayor cantidad de ideas innovadoras, las cuales tendrán presente la postura de las distintas culturas a la que cada colaborador pertenece, expandiendo su mercado (Bhardwaj et al., 2017).

Para que se logre el éxito en el aspecto laboral en medio de la diversidad que se vive en la actualidad, se debe tener en cuenta la importancia de comprender al otro que posee distintos ideales o formas de percibir la realidad, así como el otro también debe ser capaz de entender y ser conscientes de las diferencias, de manera que se pueda lograr una buena comunicación y llegar a un consenso (Ghosh, 2019).

2.1.7. Consecuencias psicológicas debido a la diversidad cultural y globalización

La falta de habilidad de los colaboradores extranjeros para comunicarse en el idioma de una empresa subsidiaria ocasionó problemas con su equipo de trabajo, tales como estrés, frustración y actitudes negativas ocasionados principalmente por dificultades en la socialización e integración (Wilczewski et al., 2018). Además, puesto que, la cultura es un marcador de identidad social, al mezclarse varias, puede generar sentimientos de rechazo, aversión y disgusto; así como también, al ser un mediador ante diferentes

amenazas psicológicas e inseguridades, esta mezcla cultural puede considerarse una experiencia estresante, aversiva y contaminante e incluso generar prejuicio, xenofobia y conflictos intergrupales, especialmente, en situaciones de personas con una alta sensibilidad a las amenazas y con un alto nivel de inseguridad (Cheon, 2018).

Por otro lado, las diferencias culturales y las relaciones que se presenten en un contexto de diversidad van a tener efecto directo en las habilidades psicológicas y afectivas de las personas involucradas, las cuales a su vez influenciarán en el nivel de adaptación hacia situaciones ambiguas o inesperadas bajo un marco intercultural (Chen, 2010).

2.1.8. Modelos Tradicionales de Cultura Organizacional

Uno de los modelos iniciales, fue el planteado por Hofstede, en el cual dio a conocer, mediante las dimensiones culturales: distancia jerárquica, el individualismo/colectivismo, la masculinidad/feminidad, el control de la incertidumbre y la orientación al corto-largo plazo; la importancia del rol de la cultura en el mundo empresarial (Chayakonvikom et al., 2016; Rey et al., 2017; Istrate, 2019). Este modelo, pese a posteriormente ser criticado por ser un modelo limitado, investigaciones actuales como la de Rey et al., (2017); lo utilizan, teniendo resultados favorables.

Por otro lado, el modelo de Edward Hall también llamado, modelo cultural del Iceberg, plantea que la cultura está compuesta por aspectos más visibles y otros más imperceptibles. Los primeros son los más superficiales, pero no en el sentido de importancia, sino que son más fáciles de percibir como el lenguaje verbal, idioma, vestimenta, comidas típicas. También, están los aspectos menos fáciles de percibir: creencias, pensamientos, valores, roles de familia (Istrate, 2019).

Finalmente, en el ambiente laboral, específicamente en la cultura china, se emplea el concepto “Guanxi” para hacer referencia a la práctica de construir, mantener y afianzar relaciones interpersonales en las interacciones diarias dentro del ambiente laboral. De esta manera, Chen y Chen proponen un modelo procesual del desarrollo de Guanxi, en el cual se evidencian tres etapas: inicio, construcción y uso, siendo de vital importancia el aprendizaje y conocimiento de puntos en común con la otra persona, así como, de la construcción de lazos expresivos mediante la reciprocidad durante las interacciones

(Spencer Oatey & Wang, 2020). Estos modelos teóricos fueron utilizados para poder indagar sobre la comunicación intercultural en distintas empresas.

2.2. Comunicación Intercultural

2.2.1. Definición

Este tipo de comunicación se caracteriza por la interacción entre dos o más personas en diferentes contextos o situaciones, y mediante distintas modalidades; en otras palabras, es un proceso continuo y duradero; ya que gran parte del tiempo las personas están interactuando (Holmes, 2017; Tuncel & Parker, 2018).

Otros la definen como un proceso que emerge ante la interacción entre personas, quienes son los agentes encargados de compartir y expandir su propia cultura; que en determinado contexto con estímulos específicos pueden influir la comunicación intercultural (Tuncel & Parker, 2018); ya que, durante este proceso las interpretaciones de las ideas del otro van a variar dependiendo del punto de vista de con quién se está relacionando (Fong & De Witt, 2019).

También es entendida como, el término que define la comunicación que surge en determinado contexto en donde la interacción entre dos o más personas se da siendo cada uno consciente de que las culturas de cada uno pueden tener diferencias una con la otra (Ghosh, 2019).

2.2.2. Comunicación Intercultural en el Perú

En el Perú, la comunicación intercultural ha sido un tema poco investigado; no obstante, el Ministerio del Ambiente y SENACE (2019), buscan dar a conocer sobre este tema y su importancia en un contexto con alta diversidad cultural como lo es el Perú. Asimismo, informa sobre el beneficio que alcanzará en cuanto haya una comunicación intercultural eficaz, en donde la empatía y respeto son principios base. El Ministerio del Ambiente y SENACE se encargan de hacer charlas a distintas poblaciones del Perú, enfatizando la importancia de la comunicación intercultural entre las distintas culturas nacionales: afroperuana, indígena, entre otras (SENACE, 2019). Sin embargo, hoy en día es importante tener en cuenta las culturas que se han ido incorporando debido a las migraciones registradas.

Adicionalmente, en el Perú se han realizado distintas intervenciones en cuanto al diálogo intercultural, en el cual se pretende generar un espacio de respeto en el que las personas puedan expresar sus opiniones libremente y en donde los expositores son claramente reconocidos como especialistas en el campo. Esta dinámica tiene lugar cuando algún funcionario tiene que contactarse con algún representante de alguna comunidad o presidente de alguna asociación; o también, cuando un funcionario o servidor debe establecer contacto con algún ciudadano que se encuentra prestando sus servicios. Entre los beneficios del diálogo intercultural, está el respeto de la identidad cultural de con quién se está conversando y la generación de nuevos programas en los que haya integración cultural, con una visión positiva hacia estas (Ministerio de la Cultura, 2015).

2.3. Aspectos relacionados a la Comunicación Intercultural

2.3.1. Factores socioemocionales

Ante la presencia de distintas culturas en el ambiente laboral, muchas veces los colaboradores pueden experimentar emociones como ansiedad, desconfianza, preocupación, entre otros; ya que, suelen no comprender el comportamiento de quienes no comparten su misma cultura, posiblemente por falta de conocimiento respecto a determinados aspectos. No obstante, la solución para que estas emociones antes mencionadas, disminuyan y no tengan un impacto negativo en el desempeño laboral es la comunicación, y al ser parte de la diversidad cultural, la comunicación intercultural cumple un rol fundamental (Ramos-Vidal, 2011; Pepe, 2012; Relinque & Mora, s.f.).

En un estudio realizado por Presbitero y Attar (2018), se concluyó que la relación entre la Comunicación Intercultural medida a través de la ICC guarda una relación inversamente proporcional; es decir ante una mejor comunicación intercultural, habrá menos ansiedad e incertidumbre entre los colaboradores. Mientras que, con la habilidad para compartir conocimientos, se encontró una relación directa; en otras palabras, ante una mejor capacidad de comunicación intercultural en la persona, esta tendrá también mayor habilidad para compartir conocimientos con sus demás compañeros. Asimismo, en la investigación de Catherine Peck y Lynda Yates (2018) en la cual se estudiaron las emociones que presentaban algunos colaboradores coreanos, quienes tienen como lengua nativa coreano y segundo idioma el inglés entre pares Estados Unidenses con lengua

nativa inglesa, se evidenciaron durante la comunicación de su segundo idioma en diferentes contextos como laborales o sociales, sentimientos de frustración, miedo, inseguridad y ansiedad que restringen su ICC. No obstante, en ocasiones se pueden presentar sentimientos de logro por enfrentarse a nuevos retos y el desarrollo de confianza en sí mismo, los cuales potencian esta competencia durante sus intercambios interculturales.

2.3.2. Características de personalidad

En una comunicación intercultural existen algunas características en la personalidad que van a facilitar las interacciones tales como madurez, apertura interpersonal, desarrollo personal, sensibilidad interpersonal, interés en la cultura local, empatía, tolerancia, sociabilidad, autoconfianza e iniciativa (Gonçalves et al., 2020). Es así como, según el estudio realizado en el 2000, la personalidad multicultural está compuesta por 5 dimensiones de competencias multiculturales: empatía cultural, flexibilidad, iniciativa social, estabilidad emocional y apertura mental (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000). Sin embargo, la empatía cultural es considerada como un factor clave que permitirá una comunicación efectiva entre personas de diferentes culturas, incluso sin que exista una experiencia previa en relaciones interculturales. Esto se debe a que un alto nivel de empatía cultural requiere de una percepción, comprensión y conocimiento específico de la cultura del otro que permitan identificar sus necesidades (Gonçalves et al., 2020).

Otro estudio, cuantitativo y cualitativo, realizado por Rings y Allehyani (2020), se basó en conocer las características de personalidad que se asociaban de manera que favorezca o que dificulten la ICC. Esto se determinó mediante el uso del modelo de los 5 factores de la personalidad: Extraversión, Amabilidad, Escrupulosidad o Responsabilidad, Neuroticismo y Apertura a la experiencia. Por un lado, los resultados demostraron que la Escrupulosidad o Responsabilidad y la Apertura a la experiencia tienen una correlación positiva con la ICC. Mientras que, por otro lado, el Neuroticismo presenta una correlación negativa con la ICC. Siendo la Extraversión y Amabilidad los factores en los que no se presentó correlación alguna con la ICC (Rings & Allehyani, 2020).

2.3.3. Etnocentrismo

El etnocentrismo se puede definir como la creencia de que la propia cultura es superior a la de los demás; así como, una evaluación de las otras a través de las características y valores de la propia teniendo una connotación final positiva o negativa. De esta manera, se evidenciará una dificultad para comprender comportamientos de diferentes culturas en personas con un alto nivel de etnocentrismo, lo cual resultaría en una comunicación intercultural ineficaz; puesto que, afecta la interacción entre personas que poseen una cultura diferente porque perciben una cultura superior a la otra (González & Noreña, 2011; Akhmadieva et al., 2019; Gonçalves et al.,2020).

Es así que este fenómeno llamado etnocentrismo, es un pensamiento o creencia que se materializa mediante conductas y expresiones que generan segregación en la población, muchas veces llegando a bordear la violencia (Cruz et al, 2018; Akhmadieva et al., 2019).

2.3.4. Estereotipos

Hay una fuerte influencia de los estereotipos lo cual muchas veces puede transgredir la cultura de un colaborador, haciendo que surjan comportamientos defensivos o aminorantes que posiblemente impacten en la comunicación intercultural; y en consecuencia en el desempeño de los colaboradores (Gut et al., 2017). Asimismo, se evidencia que durante las interacciones interculturales se activan tanto estereotipos propios como del otro sobre las características de su cultura, las cuales consciente o inconscientemente influirán y generarán cambios en la comunicación y comportamiento para mostrar un estereotipo diferente al esperado (Leonardi & Rodriguez-Lluesma, 2013)

Al identificar los estereotipos en el ambiente organizacional es fundamental que se considere a estos como una señal de necesidad de conocimiento sobre las culturas presentes en la empresa, los puntos en común y sus diferencias, en vez de considerarlos como barrera o buscar eliminarlos. Por ejemplo, de acuerdo con un estudio realizado en España, se ha evidenciado un interés por el enfoque de diversidad cultural y la implementación de políticas institucionales que buscan sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de una Gestión de Diversidad, principalmente en empresas grandes, siendo el enfoque principal desarrollar una cultura de alto rendimiento, capacidad creativa en las organizaciones y una identidad compartida a través de la comunicación en

un ambiente pluralista. El panorama presente en empresas pequeñas y medianas es diferente, probablemente por una falta de recursos económicos y humanos para impulsar e implementar estos cambios (Garcia - Morato, 2012).

2.4. Importancia de la comunicación intercultural efectiva en un ambiente organizacional

La comunicación intercultural contribuye con el respeto hacia la diversidad cultural; así como a la valoración de estas, debido a que muchas se ven vulneradas en la sociedad, ya sea por pertenecer a culturas minoritarias, haciendo referencia a aquellas que corren mayor riesgo de desaparecer. Por ello, al poner en práctica la comunicación intercultural, todas las culturas con sus características serán tomadas y vistas en igualdad de condiciones por la sociedad, en la cual el ámbito laboral es un espacio que forma parte; y fomentando una convivencia sana (Leiva & Márquez, 2012).

Otro punto importante que aborda una comunicación intercultural efectiva o exitosa es que mediante esta los colaboradores lograrán entender la perspectiva de los demás, puesto que al comunicarse entre ellos compartirán conocimientos unos con otros, cubriendo esa falta de información por la que antes posiblemente juzgaban o criticaban (Rey et al, 2017).

Se concluye la necesidad de programas en las organizaciones que estén relacionados con la interculturalidad, de manera que fomenten un ámbito de trabajo ameno, buen clima laboral y que permita una comunicación eficiente y eficaz (Rey et al., 2017 y; Fong & De Witt, 2019). De lo contrario, puede generar caos en el medio laboral, trayendo consecuencias negativas en los colaboradores como la ansiedad, el estrés y confusión; y por consiguiente en el desempeño e insatisfacción del colaborador (Presbitero & Attar, 2018; Sabghatullah, 2018); impactando en la productividad y por tanto en la rentabilidad.

2.5. Estrategias para promover una comunicación intercultural efectiva en el ámbito laboral

Se pueden gestionar distintas estrategias para que la multiculturalidad pueda ser beneficiosa en los procesos de la empresa, generando una comunicación intercultural eficaz (Rey et al., 2017). Empezando por la sensibilización hacia otras culturas, mediante

la implementación de programas relacionados a la interculturalidad (Gut et al., 2017); de manera que también se planteen distintos proyectos en las que se puede ayudar a disminuir los contratiempos y que la relación entre los colaboradores sea positiva.

Se conocen algunas experiencias como; por ejemplo, la percepción de colaboradores polacos en una filial china, quienes mencionan que las estrategias más efectivas para incrementar la comunicación intercultural fueron preguntar por clarificaciones, repeticiones y confirmación de información, así como, ajustarse y emplear características de los comportamientos de sus pares chinos y realizar resúmenes de lo conversado en las reuniones de trabajo (Wilczewski et al., 2018). En otro estudio, con una muestra de colaboradoras con una lengua materna diferente al inglés de una empresa estadounidense, se emplearon distintas maneras que les ayudaron a conocer si sus compañeros lograban comprender o si presentaban alguna duda sobre lo conversado; entre ellas: expresiones no verbales, preguntas directas, repetir las indicaciones, siendo estas estrategias para mejorar la comunicación intercultural (Evans & Suklun, 2017).

CAPÍTULO III: OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Identificar la percepción de los colaboradores peruanos sobre la Comunicación Intercultural en una empresa oriental en un contexto occidental

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar las características de comunicación y cultura que perciben los colaboradores peruanos en su ambiente laboral.
- Conocer los estereotipos presentes en el ambiente laboral de los colaboradores peruanos en una empresa multinacional
- Reconocer las características de personalidad y factores socioemocionales percibidas por los colaboradores peruanos en su ambiente laboral.
- Identificar las estrategias empleadas durante la comunicación interncultural de los colaboradores.

CAPÍTULO IV: MÉTODO

4.1 Tipo de diseño de investigación

El presente proyecto tiene un enfoque cualitativo, dado que pretende recoger y comprender la opinión y visión personal de cada uno de los participantes sobre la problemática planteada, sin estandarizar las respuestas y en donde el mediador asume un rol neutral (Hernández et al., 2014; Trujillo et al., 2019). Además, es de corte transversal, puesto que, como sostiene Echevarría (2011), los datos se recogen y se analizan en un único momento presente.

Del mismo modo, el método de investigación es fenomenológico, ya que busca explorar la postura individual y subjetiva de cada uno de los participantes respecto a la problemática descrita anteriormente, de manera que se puedan identificar similitudes y diferencias (Hernández et al., 2014; Trujillo et al., 2019). El alcance es exploratorio, debido a que el fenómeno presentado no ha sido estudiado previamente en un contexto peruano (Hernández et al., 2014; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

4.2. Participantes

La muestra total se conformó por 12 colaboradores. Por un lado, la mayor parte de la muestra estuvo compuesta por 11 colaboradores mayores de 18 años con cargos medios y bajos, de nacionalidad peruana y mínimo 6 meses de antigüedad en la empresa. Mientras que, la parte restante fue 1 colaborador mayor de 18 años con cargo alto de una empresa transnacional china ubicada en el Perú, de sexo femenino, de nacionalidad peruana y mínimo 6 meses de antigüedad laborando en el Perú. Para fines de esta investigación, la primera parte de la muestra se dividió en 3 grupos de 5, 3 y 3 participantes cada uno, respectivamente. En el primer grupo, se estableció con aquellos que tienen menor comunicación directa con los colaboradores chinos; mientras que, el segundo y tercer grupo presentó mayor comunicación directa con ellos.

Es por ello, que el muestreo fue por estudio de caso y por conveniencia, el primero, porque la investigación se limita al estudio en una sola empresa multinacional con origen chino y presente en el contexto occidental peruano; y el segundo, debido a que

se seleccionó a colaboradores que tengan mayor disponibilidad para llevar a cabo las entrevistas semiestructuradas y focus group (Hernández et al., 2014; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Del Cid et al., 2015). Por lo tanto, la muestra fue no probabilística, ya que la selección de los participantes fue de acuerdo con los criterios que los investigadores consideran fundamentales (Hernández et al., 2014; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Finalmente, el tamaño de la muestra se determinó en función al criterio de saturación, la cual refiere que el número total de participantes está determinado por su aporte con nueva información al fenómeno presente, por lo que el número final se definió cuando los entrevistados ya no brindaban aportes nuevos a la investigación (Hernández et al., 2014; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

4.3. Técnicas de recolección de datos

Existen diversas técnicas mediante las cuales se puede recolectar información: son la observación, la entrevista, grupos focales, documentos, registros, biografías e historia de vida, entre otras (Hernández-Sampieri & Mendoza., 2018). No obstante, para el presente estudio se eligieron 3 técnicas que brindarán información relevante y de manera sencilla.

La primera es la entrevista semiestructurada, que va a permitir una interacción más cercana y flexible intercalando preguntas establecidas a priori en una guía de preguntas y otras que surjan de la misma interacción. De tal forma, esta técnica permitió detallar y explorar con mayor profundidad las respuestas que los participantes brindaron sobre la problemática planteada (Hernández-Sampieri et al., 2018, Del Cid et al., 2015; Trujillo et al., 2019). Por lo cual, esta se utilizó con los altos cargos de la empresa. La duración de la misma dependió de múltiples factores como la obtención de toda la información o la disponibilidad del entrevistado, no obstante, tuvo una duración de cuarenta minutos a hora y media (Penalva Verdu et al., 2015).

Otra técnica que se empleó, fue el focus group, idealmente con seis personas, el cual se realizó virtualmente a través del programa de video llamadas “Zoom” en un espacio confortable y ameno (Del Cid et al., 2015; Trujillo et al., 2019). En estos se reunieron de 3 a 7 personas, incluyendo a los mediadores, con el fin de conversar sobre un tema en específico con mayor profundidad (Escobar & Bonilla-Jimenez, 2017). A través de esta, se pudo recolectar información sobre la interacción de los participantes, y

cómo es que al relacionarse se evidenciaron nuevos conceptos y nuevas conclusiones al plantear sus posturas (Hernández-Sampieri & Mendoza., 2018; Del Cid et al., 2015). Por ello, es que esta se realizó con los colaboradores de cargos medios-bajos, lo cual generó un espacio de mayor confianza.

Adicionalmente, la guía de preguntas que se utilizó para recolectar la información pasó por la revisión previa por 3 jueces expertos en psicología organizacional, y a partir de sus comentarios se realizaron las modificaciones necesarias. Al recolectar información desde diferentes fuentes, se obtuvo la triangulación de métodos de recolección de datos. En este caso, se recogió información de dos grupos claramente distintos: personal con cargos altos y personal con cargos medios bajos; así como también, mediante distintas técnicas: entrevista, focus group y observación. Obteniendo así datos más detallados y desde diferentes perspectivas (Hernández-Sampieri & Mendoza., 2018).

4.4. Procedimiento de recolección de datos

Luego de realizar la revisión literaria correspondiente a la problemática planteada, se elaboró la guía de preguntas respecto a las áreas relacionadas con la problemática que se va a estudiar en el presente trabajo. Consecuentemente, se envió la guía a los jueces previamente seleccionados, para la aprobación y sugerencias correspondientes, se realizaron las correcciones pertinentes y después de obtener la aprobación de los jueces se guardó la versión corregida.

Antes de realizar las entrevistas y el focus group se obtuvieron los permisos correspondientes por el comité de ética de la universidad, quien evaluó la viabilidad de la investigación. Posteriormente, se realizó una entrevista piloto, para confirmar que las premisas establecidas sean entendidas correctamente. Luego, se contactó a los participantes a través de una de las investigadoras, quien trabaja en una empresa multinacional. Se seleccionó a los entrevistados de cargos altos con nacionalidad china y a colaboradores de cargos medios y bajos de nacionalidad peruana. Se les envió el consentimiento informado, el cual detalla la finalidad de las entrevistas y el grupo focal, cómo se realizará el estudio y la premisa de que se puede retirar en el momento que lo desee. Primero, se realizaron las entrevistas semiestructuradas a los participantes con cargos altos en la empresa, mediante la modalidad online. Luego, en la siguiente fecha

acordada, se llevó a cabo por la mañana un focus group, conformado por 3 y 5 participantes cada uno con cargos medios bajos y 2 moderadoras.

CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La información recolectada para la presente investigación cualitativa se obtuvo de 12 personas entrevistadas; de las cuales 11 fueron entrevistadas a través de un focus group; mientras que 1 fue entrevistada individualmente. Por un lado, las que se llevaron a cabo mediante entrevistas grupales fueron colaboradores con cargos medios bajos de nacionalidad peruana; mientras que, por otro lado, la entrevista realizada de manera individual fue con una colaboradora con un cargo medio alto de nacionalidad peruana. Las 12 personas entrevistadas pertenecen a distintas áreas de la empresa y que tienen como gerente de área a un colaborador oriental.

Después de haber realizado la entrevista y los focus group, se procedió a la revisión y transcripción de los audios y videoconferencias grabadas. Una vez realizada la transcripción se comenzó con la exploración de los datos obtenidos, luego se categorizó la información a través de conceptos, categorías o patrones que se evidenciaron en las transcripciones, para así poder obtener una compresión de la comunicación intercultural presente en la empresa multinacional (San Martín, 2014; Del Cid et al., 2015). La codificación empleada fue abierta, pues el objetivo principal fue identificar y comparar las experiencias de los diferentes colaboradores sobre la comunicación intercultural basándonos en diferentes áreas de la misma (San Martin, 2014).

Una vez organizada la información, se procedió a agrupar los datos en criterios específicos generando categorías; no obstante, al transcribir la información y elaborar los criterios, surgieron nuevas categorizaciones. Para ello, fue necesario identificar las unidades de análisis que se utilizan de modo que se enfatizó la información más relevante y pertinente, mediante la técnica de repetición y la de similitud y diferencia; es así que se descartaron aquellas categorías que no brindaron información necesaria. (Hernández et al., 2014; Hernández-Sampieri & Mendoza., 2018). Después de ello, se le otorgó un código a cada categoría para poder identificarlas y diferenciarlas unas de otras (Hernández et al., 2014; Hernández-Sampieri & Mendoza., 2018).

Asimismo, después de revisar varias transcripciones, se concluyó con el análisis, pues se evidenció una saturación en la información recolectada (Hernández Carrera, 2014). De esta manera, finalmente, se relacionó la información obtenida con el conocimiento previo

y se estableció una teoría fundamentada (Hernández et al., 2014; Hernández-Sampieri & Mendoza., 2018).

Después del análisis realizado se obtuvieron 8 categorías, de las cuales se dividieron en 18 subcategorías en total (Tabla 5.1) que detallan los aspectos relacionados a la comunicación intercultural.

Tabla 5.1

Matriz de categorías y sub-categorías

Categorías	Sub-categorías
Comunicación Intercultural	Dificultades en la comunicación intercultural
	Características de expresión verbal y no verbal de los jefes chinos
Estrategias de afrontamiento	Paciencia
	Empatía
	Intercambio de conocimientos
Aspectos Laborales	Predominancia laboral
	Comportamiento laboral
	Proceso de adaptación
Características de personalidad	Rasgos Personalidad Oriental
	Características en común
Creencias establecidas en el ambiente multicultural	Percepción del carácter chino
	Estereotipos
Relaciones interpersonales	Relación con jefes chinos
	Relación con jefes peruanos
Cultura	Consecuencia de experiencia de intercambio cultural
	Diferencias culturales organizacionales
Clima laboral	Ambiente laboral
	Características socioemocionales

Nota. Elaboración propia

1. **Categoría 1: Comunicación Intercultural.**

   La categoría 1 se relaciona con los aspectos de la comunicación (verbal y no verbal) mediante los cuales los colaboradores intercambian información cultural (hábitos, costumbres, entre otros.) con colaboradores de distintas culturas. En primer lugar, la categoría: Comunicación Intercultural está constituida por 2 subcategorías: Características de expresión verbal y no verbal de los jefes chinos y Dificultades en la comunicación intercultural.

Subcategoría 1.1 Características de expresión verbal y no verbal de los jefes chinos

Esta subcategoría se refiere a los aspectos de la comunicación verbal y no verbal que utilizan los superiores chinos en el ámbito laboral con los colaboradores con cargos medios y bajos.

Por un lado, el participante F1, de 24 años del área de Contabilidad y de nacionalidad peruana comenta que el personal chino al *"comunicarse con sus asistentes o subordinados... tienden a alzar mucho la voz, o bueno entre ellos tienden a alzar mucho la voz. ...en la parte del trabajo... ellos son un poco más directos. ... Ellos suelen gritar un poco o suelen usar un tono muy alto.* Y por otro lado, el participante G2 de 28 años de edad y practicante de Almacén, comenta: *"Y, autoritario, me refiero a que no te hablan despacio o tranquilo. Si no, te hablan gritando y exigiéndote cosas, ni siquiera diciendo por favor, sino eso exigiéndote cosas para que hagas acerca del trabajo ...porque te habla muy rápido y al decirle "¿podría repetirme?" se molesta y hace unos gestos que incomoda".*

Esto que ambos participantes mencionan, hace referencia a los aspectos de la comunicación no verbal como el paralenguaje conformado por el tono de voz, la vocalización, la entonación, entre otros (Li, 2018); los cuales, pueden ser entendidos de distintas maneras, dependiendo del contexto cultural en el que se evidencien y del emisor. Es por ello, que se encuentran diferencias en las interpretaciones de estos comportamientos no verbales (Vila, 2012). Asimismo, menciona que "*dentro de mi área, mi jefe, bueno en particular con mi jefe, no es muy gritón que digamos, pero he visto que en otras áreas si reniega mucho y es de alzar un poco la voz",* lo cual se atribuye a un intento de iniciativa por establecer una mayor integración en su área de trabajo. Esta es una característica de la cultura oriental que refleja la importancia que les brindan a las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo (Medina, 2011; Rodríguez et al., 2013; Spencer Oatey & Wang, 2020).

La manera en que el emisor se expresa, como ya se mencionó, puede ser interpretado por el receptor de distintas maneras. A veces lo que uno expresa y cómo uno lo expresa, puede cambiar la dirección o la finalidad de lo que se quiere hacer o comunicar. El conflicto surge cuando no se llega a aclarar el mensaje y la

intención de este a los receptores. Asimismo, en este caso es importante resaltar que al ser los superiores de nacionalidad china quienes usualmente se expresan de una forma que se presta para varias interpretaciones, los colaboradores de rangos medios bajos al percibirse en un rango inferior no comunican sus inquietudes o dudas afectando de manera directa en el cumplimiento de sus funciones. Cumpliendo así con lo expuesto por Presbitero y Attar (2018) y Sabghatullah (2018); quienes señalan que la convivencia de las distintas expresiones culturales podría conllevar al caos, estrés y ansiedad laboral en los colaboradores y por tanto afectando su productividad en sus funciones.

Subcategoría 1.2 Dificultades en la comunicación intercultural.

Esta subcategoría hace referencia a los obstáculos en la transmisión de información cultural entre colaboradores en el ambiente laboral.

El participante D4 de 27 años de edad y practicante del área de Recursos Humanos refiere que *"La ambigüedad que hay al momento de la comunicación, el hecho de ser culturas diferentes de hablar distintos lenguajes de repente hace que haya mayor dificultad para ponerse de acuerdo en diferentes temas en diferentes puntos, ¿no? También una cierta confusión ¿no? si es que no entiendes un poco el lenguaje".* Del mismo modo, el participante F3, de 23 años del área de almacén y de nacionalidad peruana, coincide al mencionar que *"utilizamos demasiadas jergas, algunos, eso también dificulta la comunicación. ...si te vas a comunicar con ellos, tener la idea clara antes. No puedes ir de improviso, o consultar primero con el supervisor que tiene más experiencia en la comunicación con los jefes chinos. Hay algunos compañeros que van directo al jefe y no les entiende. Y bueno a veces yo les digo que vayan primero con el supervisor para que él le indique qué es lo que tiene que preguntar o enseñarle.* Esta determinada situación, en la cual se presentan aspectos específicos durante la interacción de un personal subordinado peruano con un superior chino, evidencia dificultades en la comunicación debido al idioma que se emplea en la empresa y el uso de jergas. Lo cual es muy similar a lo obtenido en una investigación realizada en una subsidiaria de una empresa multinacional, donde esta falta de habilidad del idioma generó problemas en las relaciones interpersonales con el equipo de trabajo (Tuncel & Parker, 2018; Wilczewski et al.,2018).

Además, el participante T de 42 años de edad, jefe de recursos humanos y con 5 años de experiencia laboral en esta empresa oriental en el Perú, menciona que "*a veces los jefes no sabemos dar las órdenes claramente, e imagínate un chino a un peruano que no entiende el idioma. Eso pasa mucho, y las cosas no se entienden y no se hacen como deben de hacerse. Es muy frecuente, yo creo que los grandes problemas que tenemos es por eso. Las quejas de los gerentes chinos que ellos me hacen es básicamente por "el peruano no me hace caso", dicen. Pero no es que no le hagan caso, si no es que no le entienden".* Lo que menciona el participante, es parte de la relación intercultural que se forma en un espacio en el que comparten gran cantidad de tiempo. Es así que es normal que entre en conflicto estas relaciones al estar conformadas por personas de culturas bastante distantes (Rey et al., 2017; Tuncel & Parker, 2018; Wilczewski et al.,2018). Que surjan este tipo de situaciones en una empresa multicultural, no es una excepción; puesto que, como mencionan Holmes (2017) y Tuncel y Parker (2018) la comunicación intercultural es definida como el proceso continuo y duradero en el que interactúan dos o más personas en distintas modalidades. En este caso, una de las modalidades diferentes que estarían empleando es el idioma, que al ser de origen distinto sería común, y, por el contrario, nada extraño, la frecuente dificultad para entender la perspectiva de lo que dice cada uno. Puesto que, cada idioma tiene códigos de comunicación distintos, desde las expresiones corporales, gestos, palabras, entonación, entre otros.

Como se evidencia en los párrafos presentados, el principal obstáculo para una comunicación eficaz es el idioma y todas las aristas que implica como el vocabulario, la entonación, el volumen, entre otros. El chino y el español son idiomas que comparten poco o nada en cuanto a los aspectos lingüísticos, por ello en este caso es usual que los colaboradores peruanos, que en su mayoría pertenecen a cargos medios y bajos y hablan español y no chino, no entiendan lo que sus superiores chinos quieren comunicarles usando un español muchas veces ininteligible.

También, suelen utilizar el idioma inglés como medio de comunicación ya sea oral o escrito, tanto los superiores chinos como los colaboradores peruanos; no obstante, la dificultad persiste para emitir el mensaje y para que sea interpretado por los receptores con la finalidad que el emisor quiere. Esto se debe

a que el inglés, al igual que el español y el chino tienen particularidades lingüísticas, en las que no son expertos ni el colaborador peruano ni el oriental, como con su lengua materna.

2. **Categoría 2:** La categoría Estrategias de afrontamiento, está relacionada con los aspectos considerados esenciales en los colaboradores para llevar a la práctica y fomentar una comunicación adecuada, en el ambiente laboral. Incluye 3 subcategorías: Paciencia, Empatía e Intercambio de conocimientos.

Subcategoría 2.1. Paciencia

Esta subcategoría se entiende como la capacidad de tolerar dificultades que se puedan manifestar en el ambiente laboral.

El participante F1 de 24 años del área de Contabilidad y de nacionalidad peruana *señala que "tener paciencia, bastante paciencia para poder darte a entender y también poder entenderlo... creo que un poco más de paciencia por parte de ellos y también por parte de nosotros. Me ha sucedido también, al no entenderme tengo que realizar algún proceso para que puedan entender como es o en que parte están fallando o en qué parte es donde sucede el error, puede ser un error de sistema u otro error. ... aprendo a tener más paciencia en la comunicación, lo cual ha sido un problema no grave, pero que sí me ha tomado tiempo y paciencia. ...para tener una buena comunicación se tendría que ser paciente. ...para poder solucionar esas diferencias creo que uno es la paciencia"*. De esta manera, se puede evidenciar una de las principales estrategias empleadas por los colaboradores durante la comunicación intercultural que es uno de los más empleados, pero a la vez también les gustaría que sus superiores utilizaran esta estrategia. Lo cual se encuentra muy relacionado con lo mencionado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2013), la paciencia es una de las principales capacidades o cualidades personales necesarias para alcanzar una mediación y negociación adecuada en diferentes contextos.

De esta manera, se puede evidenciar que la paciencia es una estrategia muy empleada por los colaboradores peruanos al encontrarse en un contexto multicultural; no obstante, parece que no es una de las opciones más empleadas por parte de los colaboradores chinos a emplear durante las diversas dificultades que encuentran durante la comunicación. Esto puede generar dificultades durante

el trabajo en equipo generando una demora en los diversos procesos a realizar diariamente.

Subcategoría 2.2. Empatía

Entendida como habilidad blanda o competencia social, en la que los colaboradores son capaces de ponerse en el lugar del otro, para una toma de decisiones eficiente.

El participante C3, de 26 años, asistente de planilla y de nacionalidad peruana indica "*si una persona es empática de todas maneras va a haber una buena comunicación ...poniéndose en el lugar del otro .... para poder sobrellevar las actitudes de algunos compañeros que no sean iguales a las de nosotros ...tener más empatía con esa persona para que pueda entender y llevar la comunicación en caso de tener discrepancia."* Otra de las estrategias empleadas es la empatía durante la interacción con sus pares y superiores, la cual suelen emplear con la finalidad de lograr una mejor comunicación y cumplimiento en sus funciones. Como menciona Ghosh (2019) y Rey et al. (2017), para que exista un adecuado ambiente laboral diverso se debe tener en cuenta cómo puede estar procesando la situación aquellos individuos que están involucrados; su forma de pensar, de percibir y de sentir. Es así que se compartirán y cubrirán factores que antes no se consideraron relevantes o no se tenían en cuenta durante las interacciones. Asimismo, la empatía cultural es uno de los principales factores que influyen para que se evidencie una eficiente competencia de comunicación intercultural (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000; Gonçalves et al., 2020).

Es así que se evidencia que la empatía es una de las estrategias empleadas por parte de los colaboradores ante situaciones complicadas o de conflicto que se puedan presentar en la interacción con sus jefes de otra nacionalidad o cultura. Asimismo, esto refleja que cuentan con uno de los principales pilares para alcanzar en un futuro la competencia de la comunicación intercultural con sus pares de otra nacionalidad, siendo incluso, la empatía cultural, la cualidad más complicada de transmitir a los colaboradores de una organización.

Subcategoría 2.3. Intercambio de conocimientos

Característica o medida percibida de los colaboradores peruanos que favorecen una adecuada comunicación en su área de trabajo.

El participante T de 42 años, jefe de recursos humanos y con 5 años de experiencia laboral en esta empresa oriental en el Perú señala que "*las personas estamos tan convencidas, que si solamente escribir un whatsapp para informar un problema grave, ya no soy responsable y ya pasé la pelota a otra área. Eso está mal, porque eso nos ha generado graves problemas.* Por lo que, en este sentido se puede evidenciar que, en contextos multiculturales, el no comprender o conocer aspectos de determinada cultura puede generar ansiedad, desconfianza y preocupación, lo cual puede terminar influyendo de manera negativa en el desempeño de los colaboradores (Ramos-Vidal, 2011; Pepe, 2012; Relinque & Mora, s.f.). Y lo esencial para resolver este tipo de problemas es el rol de la comunicación y ser capaz de encontrar medidas para que esta se practique eficazmente, como, por ejemplo, la medida que se tomó en esta empresa oriental en un contexto occidental, mencionado por el participante T "*Se ha puesto ya como medida interna no usar el WhatsApp para informar sobre situaciones de gran complejidad.".* Pero, sin eliminar esta herramienta tan usada por un sector de la empresa, es así que indica que "*otro punto más de comunicación que hemos mejorado, es, sí, un buen uso del WhatsApp, tenemos un WhatsApp de comunicación interna aquí es donde podemos informar comunicados".* Esto es importante de resaltar, ya que, si bien el WhatsApp no es un medio formal de comunicación, a muchos colaboradores se les facilita informar mediante este medio. En consecuencia, buscar un punto medio para resolver las dificultades presentadas en el pasado, como no informar mensajes de alta relevancia, por este medio.

Continuando en la misma línea, para disminuir la ansiedad y preocupación que se pueden presentar ante una interferencia en la comunicación, se debe tener en cuenta que el compartir conocimientos con los colaboradores aumenta su capacidad de comunicación intercultural (Presbitero & Attar, 2018). El participante T de 42 años de edad, jefe de recursos humanos y con 5 años de experiencia laboral en esta empresa oriental en el Perú, menciona que "*Hemos mejorado mucho con el tema de comunicación visual. Hemos colocado en todos*

los almacenes más dibujitos que letras, porque tú tienes que entender que yo tengo personal de diferentes niveles, tanto sociales como jerárquicos, entonces hay gente que es más visual que otra, pero más son las visuales que las auditivas". Esta medida, evidencia la intención de querer compartir lo que está sucediendo a cada uno de los colaboradores en la empresa; puesto que, a través de distintos medios de comunicación buscan impactar y captar el interés en el colaborador e incrementar de esta manera las habilidades de cada uno de los colaboradores en la comunicación con sus pares y superiores.

Por otro lado, el participante F3, de 23 años del área de almacén y nacionalidad peruana menciona que *"Y bueno a veces yo les digo que vayan primero con el supervisor para que él le indique qué es lo que tiene que preguntar o enseñarle. Por mi parte, yo más o menos me he adecuado un poco a las ideas de ellos. Más o menos entiendo su forma de pensar con respecto al trabajo en la empresa.".* A partir de lo mencionado, se refleja que ante las diferentes experiencias y constantes interacciones el colaborador ha identificado la manera más eficaz para desarrollar sus funciones y reportar a su jefe, quien tiene una nacionalidad diferente. Así como, ser capaz de compartir este conocimiento adquirido con sus pares (Peck & Yates, 2018; Presbitero & Attar, 2018)

En este apartado, se pone en manifiesto que tanto los colaboradores de cargos altos, medios y bajos, perciben aprendizajes antes situaciones que consideran adversas. Se evidencia que los cargos medios y bajos perciben un aprendizaje siempre en relación con los superiores chinos. No obstante, también se presentan aprendizajes entre los mismos colaboradores tanto con los que interactúan continuamente como con aquellos con los que no comparten tiempo en el trabajo. Pero, pese a no haber un contacto frecuente, los cargos altos mantienen informados a todos los colaboradores, mediante fichas en un mural, mediante distintos estímulos visuales como imágenes o texto, puesto que a través de experiencias anteriores observaron que parte de los colaboradores prefieren imágenes que textos en la comunicación.

3. **Categoría 3:** La categoría Aspectos laborales se relaciona a los factores presentes en el ambiente laboral que influyen en el desempeño de las funciones de los

colaboradores. Esta categoría incluye 3 subcategorías: Predominancia laboral, Comportamiento laboral y Proceso de adaptación.

Subcategoría 3.1. Predominancia laboral

Se entiende como la jerarquía de los puestos de trabajo en el centro laboral, que ocupan los colaboradores.

El participante F1, de 24 años del área de Contabilidad y de nacionalidad peruana señala que en la empresa "*la cultura oriental, son jefes y nosotros los que somos peruanos, somos los subordinados, creo que si va a haber una predominación cultural y va a predominar más la cultura de ellos... Si hubiera colaboradores o los subordinados fueran los de la cultura oriental en este caso china, creo que prevalecería estando acá en Perú".* Lo cual se encuentra alineado a lo mencionado por Rodriguez et al., (2013), debido a que al ser Perú un país que adopta la cultura occidental y por ende existe un enfoque en el cual las jerarquías en las empresas son fuertes y cumplen un rol fundamental al desempeñarse en un determinado marco contextual, los colaboradores, en su mayoría, se adaptan a esta cultura con mayor rango jerárquico.

Con lo expresado por este participante entrevistado, se puede evidenciar que perciben que ellos deben de adaptarse a la cultura oriental, debido a que ellos son subordinados y los jefes pertenecen a la cultura oriental, por lo tanto, la cultura con menor jerarquía es la de los colaboradores con cargos medios y bajos. Esto se ve alimentado por la experiencia actual que tienen en la empresa, en la que describen dificultad para comunicarse con los superiores chinos. Experiencia que suelen generalizar y suele ser conceptualizado con acciones negativas.

Subcategoría 3.2. Comportamiento laboral

Concepto que se entiende como la manera en la que el colaborador actúa frente a determinados eventos, en el ambiente laboral.

El participante F1, de 24 años del área de Contabilidad y de nacionalidad peruana indica "*Creo que es importante que haya reuniones cada quince días o al menos una vez al mes en el área en el que se puedan compartir ideas entre compañeros y con el jefe, creo que eso ayudaría mucho a que haya una mejor relación y que las diferencias culturales no sean un problema, sino que, al*

contrario, sean un plus y eso ayudarnos a conseguir un mejor resultado". Como menciona el entrevistado F1, una de las acciones o un comportamiento que fomenta un mejor desempeño en un ambiente multicultural son las reuniones; es decir espacios en el que se compartan ideas, posturas, lo que cada uno piensa sobre algún tema en particular, y de esta forma obtener beneficios de la diversidad cultural. Tener una visión más amplia, otras perspectivas, otras ideas innovadoras que surgen de la combinación de aporte cultural de cada colaborador y obtener mejores resultados (Ministerio de la Cultura, 2014; Bhardwaj et al., 2017; Rey et al., 2017).

Estas reuniones, en este caso, incluso puede ser un espacio en el que planteen sus dudas e inquietudes; puesto que, hay muchos colaboradores superiores chinos que al tener mayor tiempo viviendo en el Perú y en consecuencia manejan mejor el idioma español que se comunican de manera más óptima con los colaboradores peruanos que no hablan el idioma chino. Siendo estos colaboradores chinos que manejan mejor el idioma español un medio más cercano para poder comunicar y mediar entre ambos grupos, que por dificultades del idioma no pueden comprender correctamente la idea que desean transmitir unos a otros, y evitar situaciones como las que menciona el participante T de 42 años de edad, jefe de recursos humanos y con 5 años de experiencia laboral en esta empresa oriental en el Perú *"en reuniones puede haber peruanos y chinos y hablan en chino, yo que soy peruana me siento muchas veces...no, no me agrada que en una reunión de peruanos y chinos hablen chino entre ellos mismo y las personas que estamos a su alrededor nos sentimos... Al principio es chocante¨,* ya que, lo único que esto genera, como dice Cheon (2018), es crear sensaciones de desagrado o de incomodidad entre los colaboradores y a su vez y clima organizacional debilitado.

Subcategoría 3.3. Proceso de adaptación

Entendido como el suceso en el cual el personal laboral se adecua o acomoda a determinado regimiento o determinadas normas o hábitos de alguien más o de la organización en la que trabaja.

El participante F3, de 23 años del área de almacén y de nacionalidad peruana hace mención de que "*al ingresar tenemos que adecuarnos al tipo de*

trabajo que ellos nos están enseñando, y ellos también se deben adecuar a la forma de nuestra cultura también, se tiene que adecuar a la cultura peruana. ...donde yo trabajo es así, imprevisto. por eso a veces te tienes que adaptar de la manera que puedas... te cambian todo. tienes que adaptarte en sí" ... "Y también creo que se está adaptando poco a poco a la cultura peruana en el aspecto de que toman las ideas de unos ...Por mi parte, no debo imponer mis ideas sobre su manera de vivir de ellos. Solamente es respetar la manera en que viven los demás. ...Ahora, ellos también paran con su traductor también para adaptarse. Porque hay algunos jefes que son antiguos y otros nuevos. Los antiguos siempre paran con su traductor, los nuevos no tanto. Los antiguos jefes guían a los nuevos jefes que recién están aquí, en Perú." En la misma línea, Rodríguez et al. (2013), sustenta que una de las características primordiales de los colaboradores de una organización es la capacidad para enfrentar desafíos ante el constante cambio y adaptarse a las nuevas estructuras.

Al hablar sobre adaptación, aquí se enfatiza en que la adaptación de los colaboradores peruanos es con respecto a la cultura china, la cual tiende a tener expresiones diferentes a la cultura peruana. Expresiones comunicativas, de trabajo, para relacionarse con las personas, entre otras. Eso en cuanto a los peruanos, pero respecto a los superiores chinos, los colaboradores peruanos mencionan que ellos se adaptan en función al idioma para poder comunicarse con el personal que en su mayoría es peruano. Que si bien el idioma es parte de la cultura a la que uno pertenece, no es el único aspecto.

4. **Categoría 4:** La categoría Características de personalidad, hace referencia a los distintos aspectos de la personalidad que afectan la comunicación en el ambiente laboral. Incluye la subcategoría Rasgos de personalidad Oriental y Características en común

Subcategoría 4.1. Rasgos Personalidad Oriental

El cual se relaciona a las características inherentes al individuo oriental que los identifica al momento de tomar alguna medida o en la relación con el personal peruano.

El participante A1, de 32 años, supervisor de administración y de nacionalidad peruana señala que *"ellos son más rectos, más firmes con sus decisiones…el carácter de la nacionalidad china. Puede ser explosivo, puede ser cuando la estás tratando amable o seria, la mayoría son serios, la mayoría no todos, hay algunos que son más sociables se podría decir. Lo que sí he visto bien marcado es su carácter. Cuando llegan a un límite o hay algo que los altera su reacción es bastante fuerte...una persona china que su personalidad puede ser más seria o su carácter puede ser más fuerte."*. Es así que Spencer Oatey y Wang (2020), mencionan que principalmente durante las celebraciones las personas de cultura china se pueden mostrar alegres, entusiastas y cálidos en sus relaciones con los demás en comparación a situaciones laborales. Siendo evidencia lo que menciona el participante G1, de 23 años, practicante de ventas con nacionalidad peruana *"siempre que hemos tenido reuniones por cumpleaños, almuerzos de fin de mes, veo que su carácter o su forma de conversar, más que todo su actitud, cambia: Se trata de integrar un poco más a la celebración. "…"Solamente me he dado cuenta que su actitud cambia en celebraciones, lo he visto, sonreír, se trata de integrar, reírse".*

No obstante, es evidente que en situaciones exclusivamente laborales muestran rasgos y ciertas dificultades para manejar situaciones complicadas mostrando poca flexibilidad y una baja tolerancia a la frustración con su entorno, lo cual afecta directamente en su capacidad para poder desarrollar la competencia de la comunicación intercultural con su equipo de trabajo de otra cultura.

Subcategoría 4.2 Características en común

Relacionado a los aspectos que comparten como actitudes, competencias los colaboradores de la empresa dentro del ambiente laboral.

El participante A1, de 32 años, supervisor de administración y de nacionalidad peruana señala que "*la relación con personas de nacionalidad peruana o en este caso con una persona oriental, creo que varía más que todo de acuerdo a la personalidad de cada persona. Porque hay personas que pueden ser más joviales a si son de nacionalidad oriental, también puede ser peruano con una personalidad un poco más cerrada. A mi punto de vista no creo que dependa tanto de la nacionalidad sino en este caso de la forma de ser de cada uno...*

también va a depender de la personalidad de la compañera sea de la nacionalidad que sea. "

Esto va de la mano con la investigación que realizó Kajonius y Mac (2017), en el que evaluaron la personalidad mediante una evaluación psicológica psicométrica, en 22 países; y los resultados mostraron que existen más diferencias en la personalidad dentro de un mismo país que entre países. Incluso mencionan que al tener una varianza no tan sólida es probable que ese bajo porcentaje que encontraron de diferencias de personalidad entre países sea aún más bajo, lo cual es más común encontrar similitudes que diferencias de personalidad entre personas de distintos países.

De esta manera, se evidencia que los colaboradores de una empresa como la que se investigó en este trabajo, en la que conviven personas de nacionalidad peruana y china pueden presentar diferencias y similitudes en las características de su personalidad, siendo probablemente más las semejanzas entre los colaboradores lo que resalta. Dejando en segundo plano la nacionalidad, que puedan favorecer a la presencia de una personalidad multicultural y así desarrollar la competencia de la comunicación intercultural.

5. **Categoría 5:** La categoría Creencias establecidas en el ambiente multicultural indica aquellas creencias, ideas y percepciones de los colaboradores peruanos sobre los colaboradores de su misma nacionalidad y de nacionalidad extranjera y su cultura en el ambiente laboral. Incluye 2 subcategorías: Percepción del carácter chino y Estereotipos.

Subcategoría 5.1. Percepción del carácter chino

Se entiende como toda aquella información captada mediante uno o varios sentidos de la manera en que reaccionan el personal laboral chino en determinadas situaciones del ambiente laboral.

El participante T de 42 años, jefe de recursos humanos y con 5 años de experiencia laboral en esta empresa oriental en el Perú señala que "*si, el chino es más entre ellos veo que hay un trato bien despectivo, es muy fuerte, es muy frontal. Aquí un chino difícilmente se va a ir con un superior, difícilmente le va a refutar".* Estas características se encuentran muy relacionadas con las mencionadas por

Medina (2011) y Montoya y Durán (2011), quien indica que es una cultura muy marcada por la jerarquía y obediencia en sus relaciones laborales, en especial con los superiores. Lo cual se encuentra muy relacionado con la metodología de trabajo que presentan actualmente, dónde difícilmente se puede aprobar o escuchar otras opiniones de los pares peruanos.

Asimismo, al ser la empatía cultural un factor importante para alcanzar la comunicación efectiva (Gonçalves et al., 2020), se evidencia el desarrollo de un conocimiento y percepción por parte de los colaboradores peruanos sobre sus superiores orientales, lo cual es un buen indicador para que identifiquen apropiadamente las necesidades de su equipo de trabajo y alcancen la empatía cultural durante sus interacciones.

Subcategoría 5.2. Estereotipos

Se comprende como una idea generalizada sobre aspectos actitudinales que buscan definir a determinados grupos de personas.

El participante F1, de 24 años del área de Contabilidad y de nacionalidad peruana indica que "*son muy directos a la hora de trabajar. Son muy trabajadores, pero eso también lo he notado en peruanos. Creo que eso en los chinos es más constante. tal vez de cien chinos, setenta son muy trabajadores, o sea me refiero que se pasan mucho tiempo trabajando como en el caso de mi jefe chino que trabaja en su casa también mucho y, por ejemplo, no sé, yo diría de lo que creo… que de cien jefes peruanos capaz cuarenta son muy trabajadores y los demás son más relajados. Tal vez esa idea sí se ha mantenido ahora con la experiencia de tener un jefe chino: que sí son muy trabajadores.* Este es el ejemplo de uno de los estereotipos más comunes evidenciados durante la interacción con los jefes de nacionalidad china sobre la cultura de cada uno de ellos, tanto la peruana como la oriental, lo cual se encuentra muy alineado con lo indicado por Leonardi y Rodriguez-Lluesma en el 2013 quien afirma que las interacciones multiculturales activan estereotipos propios como externos, impactando en el desempeño de los colaboradores (Gut et al., 2017).

6. **Categoría 6:** La categoría Relaciones Interpersonales hace referencia a los diversos tipos de interacción en el ambiente laboral entre colaboradores, en

distinto tiempo y según jerarquías, en el ambiente laboral. Incluye 2 subcategorías: Relación con jefes chinos y Relación con jefes peruanos.

Subcategoría 6.1. Relación con jefes chinos

Hace referencia a la interacción entre colaboradores de cargos medios bajos con superiores de distinta nacionalidad con mayor distinción de culturas, en el ambiente laboral.

El participante F2, de 22 años, practicante de almacén y de nacionalidad peruana manifiesta "*en el caso mío es más respeto. tenemos como que cierto, digamos no somos tan amigables que digamos, tratando siempre con el mismo respeto. ...He tenido dificultades con mi jefe chino en el tema de darle mi opinión. Porque cada vez que trato de darle una opinión, o cuando hay un error el más mínimo, siempre busca una manera de que estoy mal. ... no lo quiere ejecutar porque ya está establecido su proceso. Digamos que darle yo un plus, de cierta manera o lo rechaza o no lo ve como un beneficio, lo ve como algo que es irrelevante".* Igualmente, G1 de 21 años, practicante del área comercial y de nacionalidad peruana menciona "*Con mi jefe que es oriental yo solamente recepciono el mensaje el me da, no puedo como que opinar, solamente decir si ok, respuestas concisas.".* Aquí se evidencia la falta de confianza o la débil relación que existe entre el jefe y el subordinado. Puesto que, el jefe de nacionalidad extranjera tiende a minimizar, descartar o no valorar la opinión de uno de los colaboradores de la empresa que lidera.

Esto causa que sus colaboradores tengan una baja satisfacción con la persona que desempeña el rol de gerente de su área, lo cual al mismo tiempo produce incomodidad, sensaciones desagradables que pueden afectar el desempeño y productividad del empleado, ya que este percibe que no es valorado por sus superiores (Cheon, 2018; Rosa-Navarro & Carmona-Lavado, 2010; Yáñez et al., 2010).

La mayoría de los colaboradores, coinciden en que tienen una relación más distante con sus superiores chinos, quienes con su actitud refuerzan esa distancia y disminuyen la satisfacción de sus colaboradores y en consecuencia afecta de manera negativa su desempeño laboral y su productividad.

Subcategoría 6.2. Relación con jefes peruanos

Se entiende como aquella interacción entre colaboradores de cargos medios bajos con superiores de la misma nacionalidad y que comparten aspectos culturales, en el ambiente laboral.

El participante E5, de 21 años, practicante de Administración y RR.HH. y de nacionalidad peruana indica que "*en el caso de los jefes peruanos son más comprensibles. Siempre te van a apoyar, sea cual sea la situación".* Manifestar este tipo de relación, evidencia una aparente percepción de que existe un lazo lo suficientemente fuerte en el que la confianza prevalece, al punto de poder comentarle alguna dificultad que se presente sabiendo que el superior peruano va a hallar la manera en ayudar con la mejor solución posible.

Ejemplos como este, como señalan Rosa-Navarro y Carmona-Lavado (2010), Yáñez et al. (2010), Khoa et al. (2018), Hancco et al. (2021), Roebuck, (2022) y Sumbol et al. (2023) que estimulan que el colaborador se siente satisfecho, saber que encuentra en el superior a una persona en quien se pueda confiar y en quien se pueda encontrar apoyo en caso surja alguna duda o inconveniente.

Es así que se evidencia que la relación con los jefes peruanos, con quienes la mayoría de los colaboradores comparten nacionalidad y a su vez cultura, siendo el idioma un aspecto fundamental; son quienes mantienen una relación más estrecha con los colaboradores.

7. **Categoría 7:** La categoría Cultura es entendida como todos aquellos aspectos relevantes sobre el intercambio cultural entre colaboradores, en el ambiente laboral. Incluye 2 subcategorías: Consecuencias de experiencia de intercambio cultural y Diferencias culturales organizacionales.

Subcategoría 7.1. Consecuencias de experiencia de intercambio cultural

Diferentes aspectos relacionados a la experiencia que los colaboradores perciben entre la cultura peruana y china.

El participante C3, de 26 años, asistente de planilla y de nacionalidad peruana indica *"es una experiencia muy buena. Por lo menos a mí me gusta la experiencia de trabajar con personal chino porque son muy rígidos, pero nos ayudan a ser disciplinados." "De todas maneras, en todo trabajo, siempre va a*

haber discrepancias porque tenemos personalidades diferentes y como tenemos que convivir con estas personas todos los días entonces, de todas maneras, vamos a tener discrepancias" "me interesa mucho porque me enseña a elaborar procesos que antes yo no hacía.". Como menciona el entrevistado, en un contexto que se caracteriza por la diversidad cultural entre sus colaboradores, es usual que se presenten conflictos debido a las claras diferencias entre sí (Evans y Suklun, 2017). Pero, por otro lado, también puede suceder que los colaboradores sean conscientes de estas diferencias y que, en lugar de considerarlas como un obstáculo, identifiquen los aspectos positivos de estas diferencias, los beneficios o ventajas frente a otras organizaciones (Rey et al., 2017; Ghosh, 2019; Spencer Oatey & Wang, 2020).

Pese a existir constantes diferencias en las ideas entre los colaboradores de distinta nacionalidad, se encuentra que la experiencia de interactuar en un entorno laboral es reconfortante, debido a los nuevos conocimientos que adquieren de sus superiores. Incluso, argumentan que trabajar con ellos es también aprender a adaptarse y desarrollar estrategias que permitan una adecuada comunicación.

Subcategoría 7.2. Diferencias culturales organizacionales

Está relacionado con los diferentes aspectos que los colaboradores perciben entre la cultura peruana y china en relación al método de trabajo

El participante F2, de 22 años, practicante de almacén y de nacionalidad peruana indica que "*...si ha habido momentos en los que nuestros jefes dicen una cosa. o sea, nos capacitan para realizar dicha función y al último de imprevisto cambian rotundamente el tema del proceso. ... quieren el resultado con brevedad, si no hay tiempo para detallarlo, quieren reportes nuevos que de la nada te descuadra porque ya tiene digamos ya planificado el día. ...Saben diferenciar cuando es tema de trabajo y cuando es hora de bromear. "En el caso de los chinos siempre están pendientes, más de las horas de las establecidas que trabaja un peruano. ... ya tiene establecido un proceso que muy rara vez lo cambian. Es decir, lo quieren estandarizar, por así decirlo. ..., de cierta manera los chinos califican por el trabajo, hacerlo con rapidez."*

Las personas pertenecientes a la cultura oriental suelen tener un gran compromiso con su trabajo, le dedica el tiempo necesario que se requiera (Medina, 2011; Montoya & Durán, 2011), lo cual muchos pertenecientes a otras culturas pueden no coincidir en este aspecto del todo. Ya que, como menciona Cheon (2018), la cultura es una característica que identifica a la persona, lo cual sugiere que al interactuar unos con otros, las culturas pueden producir sensaciones de desagrado, por lo cual a su vez puede ser estresante, como menciona el participante. Asimismo, se relaciona con lo mencionado por Hernández Ramos (2012) en un estudio realizado en una empresa oriental donde era muy usual que el personal local se retirara en los horarios establecidos y los colaboradores de nacionalidad oriental laborarán horas extras e incluso los fines de semana. Al describir la metodología de trabajo de los colaboradores de nacionalidad china, los participantes entrevistados peruanos suelen comparar las características de desempeño de sus funciones con las características del desempeño de las funciones de los colaboradores de nacionalidad china.

El participante G1, de 21 años, practicante del área comercial y de nacionalidad peruana señala "*con el jefe peruano yo tengo una comunicación más asertiva y es mejor trabajar con un jefe peruano, pero al momento que tengo que conversar con mi jefe que es oriental yo solamente recepciono el mensaje que él me da, no puedo como que opinar, solamente decir si ok, respuestas concisas"*. De esta manera, se evidencia el estilo jerárquico como otro de los aspectos más importantes a la hora de la toma de decisiones. Siendo las propuestas de los colaboradores chinos con cargos superiores, las que tienen mayor peso; esta es una característica de la cultura organizacional china presente en su sede en Perú (Medina, 2011; Montoya & Durán, 2011).

Asimismo, es importante señalar lo indicado por el participante T de 42 años de edad, jefe de recursos humanos y con 5 años de experiencia laboral en esta empresa oriental en el Perú pues señala "*ellos venían con un concepto muy fuerte, muy rígido hacia el personal, hacia nuestras políticas, nuestras normas, orientada a las personas, muy diferente.* Asimismo, señala que *"Son más rígidos, tienen las cosas más parametradas. En cambio, el peruano es una cultura mucho más abierta, más amigable, más adaptable … Un chino difícilmente se va a ir con un superior, difícilmente le va a refutar, ellos hacen si, si, y hacen una reverencia.*

En cambio, el peruano si te refuta. El peruano si defiende su posición más que un chino".

En ambas situaciones, aunque una de ellas sea la más común en la empresa, estas diferencias culturales impactan directamente en las áreas de trabajo y de comunicación afectando las coordinaciones y funciones a realizar al poder presentarse errores en la recepción del mensaje transmitido. No obstante, la presencia de estas diferencias también puede influenciar positivamente en el desarrollo de diferentes habilidades afectivas que permitirán, a futuro, un mayor nivel de adaptación con sus pares (Rey et al., 2017; Peck & Yates, 2018; Presbitero &Attar, 2018).

8. **Categoría 8:** Clima laboral La categoría Clima laboral entendida como todos aquellos aspectos percibidos de la organización por los colaboradores sobre el ambiente laboral. Incluye 2 subcategorías: Ambiente laboral y Características socioemocionales.

Subcategoría 8.1. Ambiente laboral

Hace referencia a los aspectos positivos y negativos del ambiente de trabajo en que se desempeñan los colaboradores dentro del contexto empresarial

La participante B2, de 33 años, enfermera ocupacional y de nacionalidad peruana menciona "*cuando hay un buen equipo hay empatía, respeto es un ambiente agradable. Eso se transmite también con personas orientales, son chinitos. Podemos conversar, compartir ciertos tiempos de cultura... En mi trabajo no es que mis compañeros sean conflictivos, puede que su personalidad lleve a eso".* Este comentario refleja el concepto "Guanxi", el cual menciona la importancia de fomentar el aprendizaje en equipo y estimular un adecuado clima laboral (Spencer Oatey & Wang, 2020). Es así que en un ambiente que cuenta con un clima laboral adecuado, permitirá una comunicación eficiente y eficaz (Rey et al., 2017; Fong & De Witt, 2019).

Por otro lado, el participante T de 42 años de edad, jefe de recursos humanos y con 5 años de experiencia laboral en esta empresa oriental en el Perú "*Acá hay mucho "me contaron", "me dijeron", "oye, escuché esto", y eso hace que hasta el clima laboral se caiga. Si tú colocas un mensaje en el grupo de*

WhatsApp, ten por seguro de que así hayas hecho antes un evento importante de bienestar social. Es nuestro clima actual. Estamos siempre a escuchar un poco más de lo que… de comentarios negativos que positivos. De esta manera, se confirma lo que plantean Díaz Pincheira y Carrasco Garcés (2018), que un clima organizacional funcional beneficia e impacta de manera positiva en el desempeño de los colaboradores; mientras que, los climas disfuncionales impactan de manera negativa creando adversidades en el ambiente laboral, como menciona la entrevistada que el clima laboral "se caiga".

Además, esto se puede explicar a partir de una posible mala calidad de liderazgo por parte de los jefes y altos cargos de la empresa, por lo que los comentarios pueden afectar directa y rápidamente al clima laboral. Es así como el estilo de liderazgo utilizado por parte de los supervisores o jefes, en especial el enfocado en el apoyo emocional y en el manejo de conflictos, tiene un efecto en el bienestar y la felicidad de los colaboradores (Díaz Pincheira & Carrasco Garcés, 2018).

En ambas situaciones se puede identificar rasgos característicos del clima de trabajo en la empresa multinacional que está impactando en las relaciones interpersonales, en especial, las diferencias en las interacciones con los superiores, dónde hay una diferencia notoria según se encuentren en el horario de trabajo o fuera de este. Por otro lado, en menor frecuencia la jefa de recursos humanos indica situaciones que ha podido observar que ella considera que afectan el clima organizacional.

Subcategoría 8.2. Características socioemocionales

Sensaciones que restringen o potencian el ICC de los colaboradores con cargos medios bajos con superiores de otra nacionalidad, en el ambiente laboral.

El participante A1, de 32 años, supervisor de administración y de nacionalidad peruana señala que *"es más complicado hacerles cambiar de opinión. Tendrías que rebatirle y demostrarle otras alternativas." "Si es una persona que se va a resistir y va a querer imponer sus ideas de hecho que no va a haber esa confianza" "nuestra nacionalidad con quien podemos tener un poco más de confianza" "Siempre hay un poco de temor no sé cómo llamarlo para poder nosotros tratarlo como una persona"*. Uno de los aspectos vitales para que

exista una óptima comunicación en un contexto multicultural es tener en cuenta el factor emocional como el respeto e interés en el proceso de interacción entre 2 o más colaboradores (Quintriqueo et al., 2017a; Tuncel & Parker, 2018; Fong & De Witt, 2019; Gonçalves et al., 2020).

Los entrevistados indican que en algunas oportunidades cuando no tienen clara alguna función por falta de conocimiento o cambios a último minuto en los procesos, experimentan emociones como ansiedad, preocupación; puesto que, al querer aclarar estas dudas tienen que reportar a sus superiores y al no comprender de manera completa la actitud del colaborador con quien se está interactuando es que surgen estas sensaciones que limitan la comunicación intercultural, como mencionan Ramos-Vidal (2011), Pepe (2012); Relinque y Mora (s.f.) y Peck y Yates (2018).

El factor emocional es uno de los aspectos más resaltantes para los colaboradores peruanos. Señalan que el trato que ellos perciben de sus superiores suele ser marcado por la jerarquía; por lo que no hay mucha confianza, solo tienden a tratar temas laborales (Ramos-Vidal, 2011; Pepe, 2012; Relinque & Mora, s.f.; Peck & Yates, 2018).

Respecto a las limitaciones, en el presente estudio, una de ellas fue la virtualidad en la que se realizaron las entrevistas con los participantes, debido a que se evidenciaron dificultades de conectividad. Adicional, esta modalidad de entrevista es posible que haya interferido en el rapport, fundamental para establecer un ambiente de confianza y de libre expresión generando que las respuestas puedan estar sesgadas por una falta de atención, interés o deseabilidad social. Por otro lado, consideramos como otra limitación la falta de presupuesto para contratar a una traductora de chino – español, español – chino; y así, incluir a los colaboradores de esta nacionalidad en las entrevistas realizadas.

CONCLUSIONES

- En referencia al objetivo de identificar las características que perciben los colaboradores sobre la comunicación y cultura, se encontró que existe una visión amplia sobre la experiencia de trabajo multicultural, puesto que, si bien algunos de los entrevistados mencionan que consideran un beneficio trabajar en un espacio multicultural, otros también indican que existen aspectos negativos. Entre ellos se encuentra la ambigüedad por el uso de distintos idiomas, lo cual genera dificultad en el trabajo en equipo, toma de decisiones y en una comunicación asertiva. Principalmente estos, están relacionados a las diferentes metodologías de trabajo y distintas formas de comunicación, como comportamientos verbales y no verbales nuevos para ambas culturas. Esto en diversas ocasiones ha afectado el cumplimiento de sus funciones; reflejándose en el desempeño laboral. Asimismo, a nivel jerárquico, se percibió una predominancia por la cultura china, lo cual, impacta con las relaciones interpersonales debido a que los altos mandos pertenecen a la cultura china y los cargos medios y bajos a la peruana. De esta manera, se concluye que existen complicaciones para mantener una comunicación intercultural eficaz en este contexto laboral por la predominancia de una cultura y las dificultades para comprender las diferencias culturales presentes en su ambiente laboral.

- En cuanto al objetivo de conocer los estereotipos presentes en el ambiente laboral de los colaboradores peruanos en una empresa multinacional, se observó que al momento que los entrevistados brindaron su opinión sobre las ideas o creencias sobre los colaboradores de nacionalidad china, al instante lo comparaban con una generalización de cómo actuaba un colaborador peruano en la misma situación. Percibiendo a los colaboradores chinos como personas más trabajadoras y exigentes que los peruanos. Por lo que se concluye que el principal enfoque está en las diferencias laborales, reforzando los estereotipos marcados por la sociedad, dificultando la comunicación intercultural al no percibir similitudes entre ellos que les permita conocer y buscar una identidad compartida y cultura de alto rendimiento.

- Para el objetivo de reconocer las características de personalidad y factores socioemocionales percibidas por los colaboradores en su ambiente laboral. Los entrevistados resaltan que, perciben características de personalidad rígidas en los chinos, pero consideran que ello no depende usualmente de la nacionalidad sino, de la personalidad que cada uno posee. Ya que, había superiores chinos con quienes presentaban una mejor relación. Asimismo, la mayoría de los participantes coinciden en que suelen mantener un comportamiento alegre y entusiasta durante las relaciones con los demás, aunque se encuentra limitada a únicamente situaciones sociales no laborales. Mientras que, las características que más predominan en contextos laborales es la poca flexibilidad y apertura a los cambios. Respecto a los factores socioemocionales, los participantes manifestaron sentir incomodidad durante la interacción con sus superiores, experimentando desconfianza y preocupación en su ambiente laboral y generando un bajo desempeño a mediano plazo. Es por ello, que se concluye que las características de personalidad y factores socioemocionales presentes en este contexto laboral representan un obstáculo para una comunicación intercultural efectiva.

- Por último, para el objetivo de identificar las estrategias empleadas durante la comunicación intercultural de los colaboradores, al presentarse situaciones de conflicto los entrevistados manifiestan que se generan sensaciones de incomodidad, preocupación y miedo. Es allí en donde las herramientas que suelen poner en práctica para manejar estos momentos de interacción con los supervisores extranjeros son la paciencia, la empatía y el intercambio de conocimientos. No obstante, la entrevistada, jefa de recursos humanos, indica que también se han planteado o modificado algunas políticas para mejorar la comunicación interna como el uso de canales de comunicación para determinados eventos y de manera limitada. No obstante, se concluye que estas estrategias no permiten desarrollar una sensibilización hacia la otra cultura y establecer una comunicación intercultural eficaz a pesar de las diferencias de lengua materna que existe en este contexto laboral.

RECOMENDACIONES

- Incrementar el número de entrevistados en la investigación al incluir colaboradores de todas las áreas de la empresa, para así poder conocer la perspectiva de todo el personal y posiblemente obtener más información y un mejor análisis del fenómeno estudiado.
- Traducir la guía de preguntas al idioma chino para que los gerentes de la empresa puedan comprender de manera correcta el significado de la pregunta y facilitar la comunicación con ellos; puesto que, no manejan por completo el idioma español ni el inglés. Asimismo, poder contar con la colaboración de un traductor o una persona bilingüe (español- chino), para que pueda interactuar con los gerentes y sus respuestas no se vean sesgadas por la limitada expresión verbal en español que puedan conocer ellos. De esta manera, se conocerá la perspectiva de los gerentes chinos, y se podría hacer una comparación y a la vez se obtendría una visión más amplia de la situación.
- Realizar la investigación en otras empresas con diversidad cultural para hacer comparaciones, entre culturas de diferentes países. De esta forma se podrá observar si el fenómeno se reproduce de la misma forma o si existen otras variantes que intervengan para que el fenómeno sea diferente, o tenga un impacto beneficioso o sea una desventaja para la organización.
- Realizar una investigación cuantitativa en la cual se pueda evaluar la competencia de comunicación intercultural en los colaboradores
- Plantear actividades o talleres que fomenten la integración entre colaboradores, fuera del espacio laboral, para que las barreras de la jerarquía puedan pasar a segundo plano y enfatizar a la persona íntegra que es el colaborador. Adicional, es importante que se promuevan estrategias más efectivas como solicitar repeticiones de información, confirmaciones, clarificaciones y realizar resúmenes de reuniones, con la finalidad de mejorar la comunicación intercultural y disminuir sus sentimientos de ansiedad y preocupación

REFERENCIAS

Activa Research. (2019). *¿Cómo se percibe la inmigración en el Perú?*. https://peru.activasite.com/estudios/como-se-percibe-la-inmigracion-en-peru/

Aldana, S. (2012). El Perú de todos los tiempos en el contexto de la globalización. *Tiempo de Opinión*, 4-21. https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2012/03/21/articulo1.pdf

Akhmadieva, R., Guryanova, G., Kurakin, A., Makarov, A., Skorobogatova, A., & Krapivina, V. (2019). Students attitude to intercultural communication and intercultural interaction in social networks. *Contemporary Educational Technology, 11*(1), 21-29. https://doi.org/10.30935/cet.641762

Aquino, C. (2021, marzo). *Perú y China: Dos pueblos, un destino común*. El Peruano. https://elperuano.pe/noticia/116896-peru-y-chinados-pueblos-un-destino-comun

Arias, W., Lazo, J., & Quintana, S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de las relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional?. *Industrial Data, 21*(2), 81-89. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. https://www.redalyc.org/journal/816/81658967012/html/

Bhardwaj, S., Sharma, V., & Deepshikha. (2017). A study on managerial communication in multicultural workplace. *BVIMSR´s Journal of Management Research, 9*(1). https://search.proquest.com/openview/85f81edd399c5c6c4836548e5aaa98fb/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2042844

Charis, E., Keiko, I., Yuri, M., Xiaoming, M., & Hidefumi, H. (2016). To accepts one's fate or be its master: culture, control, and workplace choice. *Frontiers in Psychology*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00936

Chayakonvikom, M., Fuangvut, P., & Cannell, S. (2016). Exploring education culture by employing Hofstede's cultural dimensions to evaluate the effectiveness of the current erp training approach in Thailand. *Journal of Education and Training Studies, 4*(10), 79-89. https://doi.org/10.11114/jets.v4i10.1775

Chen, G. (2010). The impact of intercultural sensitivity on ethnocentrism and intercultural communication apprehension. *Intercultural Communication Studies, 19*(1), 1-9. https://web.uri.edu/iaics/files/01Guo-MingChen.pdf

Cheon, B. K. (2018).The diversity of cultural diversity: Psychological consequences of different patterns of intercultural contact and mixing. *Asian Journal of Social Psychology, 22*(1), 93-105. https://doi.org/10.1111/ajsp.12321

Coppelli Ortiz, G. (2018). La globalización económica del siglo XXI. Entre la mundialización y la desglobalización. *Estudios Internacionales (Santiago), 50* (191). 57-80. https://.doi.org/10.5354/0719-3769.2019.52048

Cruz, M., Ortiz, M., Yantalema, F., & Orozco, C. (2018). Relativismo cultural, etnocentrismo e interculturalidad en la educación y la sociedad en general. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades , 5*(2), 179-188. https://doi.org/10.30545/academo.2018.jul-dic.10

Defensoría del Pueblo. (2018). *Tratamiento de las personas extranjeras en el Perú. Casos conocidos por la Defensoría del Pueblo.* https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe-009-2014-DP-ADHPD.pdf

Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2015). *Investigación: Fundamentos y Metodología*. (3era ed.). Pearson Educación de Perú.

De Echave, J., & Yauri, J. (2023). *La creciente presencia china en la economía peruana. Cooperacción.* https://cooperaccion.org.pe/wp-content/uploads/2023/04/La-creciente-presencia-china-en-la-economia-peruana-De-Echave-y-Yauri-2023.pdf

Díaz Pincheira, F., & Carrasco Garcés, M. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración, 63*(4), 1- 14. http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v63n4/0186-1042-cya-63-04-00002.pdf

Echevarría, H. D. (2011). *Diseño y Plan de análisis en investigación cualitativa.* (1era ed.). Homo Sapiens Ediciones.

Escobar, J., & Bonilla-Jimenez, F. I. (2017). Grupos Focales: una guía conceptual y metodológica. Cuadernos Hispanoamericanos de psicología, 9(1), 51-67. http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/957/1/Gupos%20focales%20una%20gu%C3%ADa%20conceptual%20y%20metodol%C3%B3gica.pdf

Evans, A., & Suklun, H. (2017). Workplace diversity and intercultural communication: A phenomenological study. *Cogent Business Management, 4*. 1-9. https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1408943

Fong, C. S., & De Witt, D. (2019). Developing Intercultural communicative competence: Formative assessment tools for Mandarin as a Foreign language [Desarrollando la Competencia de Comunicación Intercultural: Herramientas de Evaluación formativa para el Mandarin como lengua extranjera]. *Malaysian Journal of Learning and Instruction, 16* (2), 97-123. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1238779.pdf

Garcia - Morato, L. M. (2012). *Gestión de la diversidad cultural en las empresas* (B-14.665-2012). https://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/223/diversidad%20cultural.pdf

Ghosh, A. (2019). Intercultural communication in the multilingual urban workplace. En V. Hammler y S.Vasant. (Eds). The Wiley Handbook of Global Workplace Learning, 2.ª ed., 301-322. https://doi.org/10.1002/9781119227793.ch17

González, L., & Noreña, A. L. (2011). Comunicación Intercultural como medio para favorecer el cuidado culturalmente aceptable. *Revista Enfermería Universitaria, 8*(1), 55-60. http://www.scielo.org.mx/pdf/eu/v8n1/v8n1a8.pdf

Gonçalves, G., Sousa, C., Arasaratnam-Smith, L., Rodrigues, N., & Carvalheiro, R. (2020). Intercultural communication competence scale: Invariance and construct validation in Portugal. *Journal of Intercultural Communication Research, 49*, 1-21. https://doi.org/10.1080/17475759.2020.1746687

Gut, A., Wilczewski, M., & Gorbaniuk, O. (2017). Cultural differences, stereotypes and communication needs in intercultural communication in a global multicultural environment. The employees´perspective. *Journal of Intercultural Communication, 43*(1). http://www.immi.se/intercultural/nr43/gorbaniuk.html

Hancco, M., Carpio, A., Laura, Z., & Flores, E. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Comuniacción, 12*(3), 186-194. http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v12n3/2219-7168-comunica-12-03-186.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación.* (6ta ed.). McGraw Hill / Interamericana Editores. https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Hernández Ramos, L. (2012). *Influencia de la cultura en la comunicación y la negociación. El caso de Corea del Sur* [Tesis de licenciatura, Universidad de Salamanca]. Repositorio institucional de la Universidad de Salamanca. https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/120749/TFG_LauraHernandezRamos.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (1era ed.). Mc Graw Hill Education.

Holmes, P. (2017). Intercultural communication in the global workplace, critical approaches. *The International Encyclopedia of International Communication*, 1-16. https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0051

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Evolución del Movimiento Migratorio Peruano*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-n10-movimiento-migratorio-ago2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: Estadísticas de la Emigración Internacional de Peruanos e Inmigración de Extranjeros 1990-2017.* https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1549/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Perú: Estadísticas de la Emigración Internacional de Peruanos e Inmigración de Extranjeros, 1990-2019.* https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1812/libro.pdf

Ipsos Public Affairs. (2018). *I Encuesta Nacional Percepciones sobre Diversidad Cultural y Discriminación Etnico-racial.* https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-03/percepciones-sobre-diversidad-cultural-y-discriminacion-etico-racial.pdf

Istrate, A. M. (2019). The impact of cultural intelligence (cq) on global business. *Romanian Economic and Business Review, 14*(3), 44-49. http://www.rebe.rau.ro/RePEc/rau/journl/FA19/REBE-FA19-A4.pdf

Jancsó, K. (2015). *La inmigración china en el Perú y la asianófila Dora Mayer*. Americana E Journal of American Studies in Hungary. http://americanaejournal.hu/vol11no1/jancso

Kajonius, P., & Mac Giolla, E. (2017). Personality traits across countries: Support for similarities rather than differences. Plos One. https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0179646

Khoa, T., Phuong, V., Thao, T., & Tran, N. (2018). The impacts of the high-quality workplace relationships on job performance: A perspective on staff nurses in Vietnam. *Behavioral Sciences 8*(12). https://doi.org/10.3390/bs8120109

Leiva, J., & Márquez, M. (2012). La comunicación intercultural: una herramienta de inclusión en los contextos educativos de diversidad. *Revista de Pedagogía, 33*(93), 71-93. https://www.redalyc.org/pdf/659/65930104006.pdf

Leonardi, P. M., & Rodriguez- Lluesma, C. (2013). Occupational stereotypes, perceived status differences and intercultural communication in global organizations. *Communication Monographs, 80*(4), 478-502. https://doi.org/10.1080/03637751.2013.828155

Li, D. (2018). *Comunicación turística intercultural: principales diferencias entre Oriente y Occidente a través de los ejemplos de China y Europa* [Tesis de grado, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio institucional de la Universidad Complutense de Madrid. https://eprints.ucm.es/id/eprint/50682/1/T40748.pdf

López-Rocha, S. (2016). Intercultural communicative competence: creating awareness and promoting skills in theapa language classroom. En C. Goria, O. Svcher, y S. Stollhans (Eds), *Innovative language teaching and learning at university: enhancing participation and collaboration*, 105-111. https://doi.org/10.14705/rpnet.2016.000411

Maguiña, E. (2010). Un acercamiento a las Inmigraciones Extranjeras en el Perú durante el siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX. *Revista "Tierra Nuestra", 8*(1), 65-96. https://revistas.lamolina.edu.pe/index.php/tnu/article/view/100/99

Medina-Lopez-Portillo, A. (2017). Intercultural communication Study in Latin America .*The International Encyclopedia of International Communication*, 1-8. https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0087

Medina, O. (2011). Los valores culturales asiáticos y su repercusión en el éxito de china: una mirada desde occidente. Parte II. *Aldea Mundo, 16*(32), 43-51. https://www.redalyc.org/pdf/543/54331040005.pdf

Moreno Perea. S. I., & Perez Sanchez, E. O. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *CES Derecho,* 9 (1), 13 -33. http://doi.org/10.21615/cesder.9.1.2

Ministerio de la Cultura. (2014). *La diversidad cultural en el Perú.* http://repositorio.cultura.gob.pe/bitstream/handle/CULTURA/82/La%20diversidad%20cultural%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de la Cultura. (2015). *Diálogo Intercultural. Pautas para un mejor diálogo en contextos de diversidad cultural.* https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/DIALOGO%20INTERCULTURAL%20-%20A5.pdf

Montoya, E., & Durán, J. P. (2011). Entendiendo a China: Cultura, teoría económica y políticas de desarrollo exitosas. *Revista Soluciones de Postgrado EIA*, (7), 175-207. https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/683/1/RSO00075.pdf

Organization for Economic Co-operation and Development. (2022). *Economic and Social Impacts and Policy Implications of the War in Ukraine 2022.* https://www.oecd.org/economy/Interim-economic-outlook-report-march-2022.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistema de Resolución de conflictos: laborales: Directrices para mejorar el desempeño*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf

Paradinas Márquez, M. C. (2020). Importancia de la comunicación interna en la gestión del conflicto: Empresa y mujer. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, *22*(22), 214-227. https://doi.org/10.7263/adresic-022-12

Peck, C., & Yates, L. Negotiating intercultural experience through English as a foreign language in South Korea. *Language and Intercultural Communication*, 1-13. 10.1080/14708477.2018.1545029

Penalva Verdu, C., Alaminos Chica, A., Francés Garcia, F., & Santacreu Fernández, O. (2015). *La investigación cualitativa: técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti.* https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/52606/1/INVESTIGACION_CUALITATIVA.pdf

Pepe, A. (2012). Comunicación Intercultural en la organización. *Revista Dixit,* (17), 28-39. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5682227.pdf

Portal de Datos Mundiales sobre la Migración. Una perspectiva Global. (s.f.). *Número total de migrantes internacionales (mediados de año) 2019.* https://migrationdataportal.org/es/data?i=stock_abs_&t=2019

Portal de Datos Mundiales sobre la Migración. Una perspectiva Global. (2020). *Datos Migratorios en América del Sur.* https://migrationdataportal.org/es/regional-data-overview/datos-migratorios-en-america-del-sur

Presbitero, A., & Attar, H. (2018). Intercultural communication effectiveness, cultural intelligence and knowledge sharing: Extending anxiety-uncertainty management theory. *International Journal of Intercultural Relations, 67,* 35-43. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.08.004

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). *Índice e indicadores de desarrollo humano. Actualización estadística de 2018.* http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_es.pdf

Quintriqueo, S., Sanhueza Enríque, S., & Friz Carrillo, M. (2017a). Triangulación de métodos como propuesta para el estudio de competencia comunicativa intercultural en contextos de inmigración e interculturalidad. *Andamios, 14*(34). 283-303. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632017000200283

Quintriqueo, S., Torres, H., Sanhueza, S., & Friz, M. (2017b). Competencia comunicativa intercultural: Formación de profesores en el contexto poscolonial chileno. *Alpha*, (45). 235-254. https://doi.org/10.4067/S0718-22012017000200235

Ramos-Vidal, I. (2011). Identificando áreas sensibles en los contactos interculturales: un estudio exploratorio. *Revista de Psicología, 29*(1), 67-99. https://doi.org/10.18800/psico.201101.003

Relinque, F., & Mora, N. (s.f.). *Interculturalidad y gestión de la diversidad. El reto de la nueva sociedad. Consejería de Justicia e Interior.* https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/interculturalidad_gestion_diversidad.pdf

Rey, J., Caro, F. J., & Balhadj, S. (2017). Los retos de la comunicación intercultural en la era de la globalización: el caso de las empresas españolas ubicadas en Marruecos. *Prisma social,* (17), 415-437. https://www.redalyc.org/pdf/3537/353749552018.pdf

Rings, G., & Allehyani, F. (2020). Personality traits as indicators of the development of intercultural communication competence. *International Journal of Curriculum and Instruction, 12*(1), 17-32. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1249552.pdf

Rodríguez, G., Amín J. C., & Barriga, M. (2013). *Gestión Oriental y Occidental: Un acercamiento a los grandes gurúes e ideas empresariales.* [Tesis de grado, Universidad de Rosario]. Google Scholar.

https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4279/10190598972013.pdf?sequence=1

Roebuck, S. (2022). *¿Why is building great work relationships important?, Australia*. Employsure. Recuperado el 26 de septiembre del 2022, de https://employsure.com.au/blog/why-is-building-great-work-relationships-important/

Rosa-Navarro, M., & Carmona-Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review, 26*. 112-132. https://www.redalyc.org/pdf/433/43315587006.pdf

Rozkwitalska, M. (2019). Learning experiences in mono-and intercultural workplace interactions – the job-demands-resources approach. *Journal of Workplace Learning, 31*(5), 305–323. https://doi:10.1108/jwl-11-2018-0140.

Sabghatullah, G. (2018). Successful intercultural communication in local organization. *Journal of Tourism & Hospitality, 7*(5), 1-3. https://www.researchgate.net/publication/330499215_Successful_Intercultural_Communication_in_Local_Organization

Salazar, N. (2023, junio). How is Eastern culture different from Western culture?. *The Spanish Group*. https://thespanishgroup.org/blog/how-is-eastern-culture-different-from-western-culture/

San Martin, D. (2014). Teoría fundamentada y atlas ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa, 16*(1), 103-122. https://redie.uabc.mx/redie/article/view/727/891

Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles. (2019). *4to Curso - Taller de Capacitación sobre Certificación Ambiental. "Comunicación Intercultural para la Certificación Ambiental"*. https://www.senace.gob.pe/wp-content/uploads/2019/06/evento-1-Importancia-de-la-Comunicacion-Intercultural.pdf

Spencer-Oatey, H., & Wang, J. (2020). Establishing professional intercultural relations: chinese perceptions of behavioural success in a sino-american exchange visit. *Journal of Intercultural Communication Research.* https://doi.org/10.1080/17475759.2020.1788119

Sumbol, F., & Syed, M. (2023). The influence of high-quality workplace relational systems and mindfulness employee work engagement at the time of crises. *Heliyon 9*(4). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15523

Trujillo, C. A., Naranjo, M. E., Lomas, K. R., & Merlo, M. R. (2019). *Investigación Cualitativa: epistemología, consentimiento informado, entrevista en profundidad*. (1era ed.). Editorial Ibarra-Ecuador.

Tuncel, I., & Parker, T. (2018), Effects of an intercultural communication course in developing intercultural sensitivity. *International Journal of Higher Education, 7*(6), 210-211. https://doi.org/10.5430/ijhe.v7n6p198

Van der Zee, K., & Van Oudenhoven, J. (2000). The multicultural personality questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality, 14*(4), 291–309. https://doi.org/10.1002/1099-0984(200007/08)14:4<291::AID-PER377>3.0.CO;2-6

Vila, R. (2012). Los aspectos no verbales en la comunicación intercultural. *Revista Ra Ximhai, 8*(2), 223 -239. https://www.redalyc.org/pdf/461/46123366010.pdf

Wang Guénier, A.D. (2020). A multimodal course design for intercultural bussiness communication. journal of teaching in international business, 31(3), 214-237. https://doi.org/10.1080/08975930.2020.1831422

Wang, L. (2017). La Presencia China en el Perú. [Tesis de Maestría, Universidad de Salamanca] Google Scholar http://www.tusanaje.org/biblioteca/files/original/1/13/2017_Li_Wang_presencia_tesis.pdf

Wilczewski, M., Soderberg, A. M., & Gut, A. (2018).Intercultural communication within a Chinese subsidiary of a Western MNC: Expatriate perspectives on language and communication issues. *Multilingua, 37*(6). 1-25 https://doi.org/10.1515/multi-2017-0095

Yáñez, R., Arenas, M., & Ripoll, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit, 16*(2), 192 - 202. http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n2/a09v16n2.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Guía de preguntas

CATEGORÍA APRIORÍSTICA 1: CULTURA

Pregunta 1: Teniendo en cuenta que trabaja en un ambiente multicultural ¿considera que alguna de las culturas predomina en su centro de labores? ¿se refiere en cantidad o se refiere que comparten cultura mitad y mitad?

Pregunta 2:¿Qué aspectos culturales son nuevos para usted?¿Le ha llevado tiempo adaptarse a estos?

Pregunta 3:¿Cuáles son los aspectos culturales (tradiciones, costumbres) presentes en su ambiente laboral que son similares a los de usted?

Pregunta 4:¿Cómo es la relación con sus pares (compañeros)?¿La relación con su superior inmediato (su jefe más próximo)?¿La relación con personas a su cargo (de las que es responsable)? En este caso alguno de ustedes tiene algun jefe que no es de la misma nacionalidad

Pregunta 5:¿Considera que la comunicación es diferente según la cultura a la que uno pertenece?

Pregunta 6: En su opinión ¿Cuáles cree usted que son los problemas más comunes de comunicación con su superior directo o su equipo de trabajo?

Pregunta 7: ¿Crees que la diversidad cultural en el ámbito laboral es un punto que favorece el desempeño laboral (tu rendimiento en el trabajo)?

Pregunta 8: ¿Cuáles son los aspectos que consideras importantes para una buena comunicación entre todos los colaboradores (superiores y pares)?

CATEGORÍA APRIORÍSTICA 2: ESTEREOTIPOS

Pregunta 1: ¿Cómo describiría a las personas pertenecientes a la cultura peruana?¿cómo describiría a las de los de la cultura china?

Pregunta 2: ¿Considera que tener superiores de nacionalidad diferente a la suya es distinto a tener superiores de su misma nacionalidad?

¿considera que tener un equipo a su cargo de nacionalidad diferente a la suya es distinto a tener un equipo de su misma nacionalidad?

Pregunta 3: ¿Considera que hay determinada forma de actuar o comportarse que diferencia a las personas de nacionalidad china y peruana? ¿Cómo cuáles?

Pregunta 4: ¿Considera que algunos pensamientos que solía tener han cambiado durante la interacción con personas de nacionalidad distinta a la suya?¿cuáles?

Pregunta 5: ¿Qué pensamientos o ideas considera que se han mantenido durante la interacción con personas de nacionalidad china? o de nacionalidad peruana?

Pregunta 6: ¿Cómo cree que es la experiencia profesional con superiores/pares con nacionalidad diferente a la suya?

CATEGORÍA APRIORÍSTICA 3: CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

Pregunta 1: ¿Qué características o actitudes relevantes (que los identifique) ha percibido de sus pares? (comportamiento típico)

Pregunta 2:¿Qué características o actitudes relevantes (que los identifique) ha percibido de sus **superiores**/subordinados? (comportamiento típico)

Pregunta 3: ¿Qué características o actitudes de sus compañeros considera que favorecen o dificultan una adecuada comunicación? - aquí pueden responder también

Pregunta 4:¿Qué características o actitudes de sus compañeros considera que dificultan la comunicación?

Pregunta 5:¿Cuáles son las características que usted considera que son necesarias para una buena comunicación entre colaboradores?

CATEGORÍA APRIORÍSTICA 4: ESTRATEGIAS

Pregunta 1:¿En alguna oportunidad ha tenido dificultades en la comunicación con algún colaborador de nacionalidad china o peruana?

Pregunta 3:¿Qué tan frecuentemente se evidencian situaciones con dificultad en la comunicación?

Pregunta 4: ¿Cómo soluciona estas dificultades? **Pregunta 5:**¿Qué tan eficaces considera que son las medidas que emplea para mejorar la comunicación?

Pregunta 6: ¿Qué otro tipo de soluciones usted propondría para mejorar la comunicación?

Anexo 2: Formato de validación de jueces en blanco

La guía de preguntas permitirá que se pueda realizar la entrevista semi-estructurada y un focus group a profundidad.

Los participantes son colaboradores de una empresa multinacional con nacionalidad china y peruana que llevan trabajando mínimo 1 año en el Perú en la misma empresa. Se van a realizar entrevistas a los participantes con cargos altos, gerencia o jefatura y focus group a los mandos medios o bajos.

Se le presentarán 26 preguntas agrupadas de acuerdo con las 4 categorías apriorísticas a explorar: Cultura, Estereotipos, Características de personalidad y Estrategias; estas deberán ser calificadas de acuerdo con los siguientes criterios:

0: Pregunta muy poco aceptable	**1: Pregunta poco aceptable**	**2: Pregunta regularmente aceptable**	**3: Pregunta aceptable**	**4: Pregunta muy aceptable**

En el caso de considerar que alguna pregunta es poco o muy poco aceptable se le invita a indicar la razón o su duda en las casillas de "Observaciones".

Por favor califique las siguientes preguntas respecto a su relevancia y/o representatividad en relación con el fenómeno que se pretende estudiar:

Categoría apriorística 1: CULTURA		**Calificación**					**Observaciones**
		0	**1**	**2**	**3**	**4**	
1	¿Qué tipo de cultura consideras que predomina en el ambiente laboral en el que trabajas?						
2	¿Consideras que la cultura oriental es predominante o permanece a un mismo nivel que la occidental?						

3	¿Qué aspectos culturales son nuevos para usted?¿Le ha llevado tiempo acostumbrarse?						
4	¿Cuáles son los aspectos culturales que considera son similares a los de usted?						
5	¿Cómo es la relación con sus pares? ¿La relación con su superior? ¿La relación con personas a su cargo?						
6	¿Considera que la comunicación es diferente según la cultura a la que uno pertenece?						
7	¿Cuáles cree usted que son los problemas más comunes de comunicación con su superior directo o su equipo de trabajo?						
8	¿Crees que la diversidad cultural en el ámbito laboral es un punto que favorece el desempeño laboral?						
9	¿Cuáles son los aspectos que consideras importantes para una buena comunicación entre todos los colaboradores?						
Categoría apriorística 2: ESTEREOTIPOS		**Calificación**					**Observaciones**
		0	**1**	**2**	**3**	**4**	
1	¿Cómo cree que son las personas pertenecientes a la cultura peruana?¿Cómo cree que son los de la cultura china?						

2	¿Consideras que tener superiores de nacionalidad china es diferente a tener superiores de su misma nacionalidad? ¿Consideras que tener subordinados de nacionalidad peruana es diferente a los de su nacionalidad?						
3	¿Qué formas de actuar o comportarse considera que son característicos de personas de nacionalidad china? o peruana?						
4	¿Qué pensamientos o ideas considera que han cambiado durante la interacción con personas de nacionalidad china? o de nacionalidad peruana?						
5	¿Qué pensamientos o ideas considera que se han mantenido durante la interacción con personas de nacionalidad china? o de nacionalidad peruana?						
6	¿Cómo cree que es la experiencia profesional con superiores/subordinados con nacionalidad diferente a la suya?						
Categoría apriorística 3: CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD		**Calificación**					**Observaciones**
		0	**1**	**2**	**3**	**4**	
1	¿Qué características o actitudes ha percibido de sus pares?						

2	¿Qué características o actitudes ha percibido de sus superiores/subordinados?						
3	¿Qué características o actitudes de los que percibe en su ámbito laboral considera que favorecen o afectan una adecuada comunicación?						
4	¿Cuáles son aquellas características o actitudes de los que percibe en su ámbito laboral que considera que dificultan la comunicación?						
5	¿Cuáles son las características que usted considera que son necesarias para una buena comunicación entre colaboradores?						
Categoría apriorística 4: ESTRATEGIAS		**Calificación**					**Observaciones**
		0	**1**	**2**	**3**	**4**	
1	¿En alguna oportunidad ha evidenciado dificultades en la comunicación con algún colaborador de nacionalidad china? o peruana?						
2	¿En qué situaciones considera que se presentan mayores dificultades en la comunicación?						
3	¿Qué tan frecuentemente se evidencian?						

4	¿Cómo soluciona estas dificultades?						
5	¿Qué tan eficaz considera que son las medidas que emplea para mejorar la comunicación?						
6	¿Qué tipo de soluciones usted propone o mejoraría?						

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

Anexo 3: Consentimiento informado

Yo _____, luego de haber leído y entendido el contenido del documento de presentación remitido por las estudiantes _____ , el mismo que establece que en el marco de Seminario II bajo la supervisión del profesor _____ se realizará una investigación que tiene como finalidad identificar la percepción de los colaboradores sobre los aspectos relacionados a la Comunicación Intercultural en una empresa oriental en un contexto occidental

Se que si acepto participar de esta investigación se me solicitará:

- 1 sesión para realizar la entrevista
- Disposición de 45 a 60 minutos aproximadamente.
- Permiso para grabar audio y video de la sesión

- l sesión para realizar l focus group
- Disposición de 60 a 90 minutos aproximadamente
- Permiso para grabar audio y video de la sesión

En este sentido, a proporcionar toda la información solicitada de forma honesta. Si tuviera dudas podré hacer preguntas en cualquier momento de este proceso de investigación. Igualmente, si siento alguna incomodidad durante su participación, puedo informar al investigador para recibir orientación o retirarse, sin que ello lo perjudique de ninguna manera.

Entiendo que la información recolectada durante esta experiencia se usará sólo con fines académicos y será de manera anónima. La información recaudada será codificada a través de códigos para su posterior análisis y discusión.

También doy mi consentimiento para que algunas de mis verbalizaciones sean transcritas y aparezcan en el informe final junto a las otras personas con la finalidad de que se muestren los resultados. Me han garantizado que mi nombre no aparecerá en ninguna parte y que nadie podrá identificar que esas transcripciones me pertenecen.

Para cualquier información adicional o incomodidad relacionada con su participación en este proceso puede comunicarse con el docente responsable al correo electrónico mfernando@ulima.edu.pe

Finalmente expreso que acepto de manera voluntaria participar en la investigación

Lima___ de _____ del 2021.

Nombre completo del participante	Firma	Fecha

Nombre completo del investigador	Firma	Fecha

Nombre completo del investigador	Firma	Fecha

Anexo 4: Libro de códigos

Categoría	Código	Subcategoría	Descripción de la categoría
Categoría 1: Comunicación Intercultural	CO5	1.3. Características de expresión verbal y no verbal de los jefes chinos	Elementos clave de la comunicación que intervienen en las funciones laborales de los colaboradores, en el ambiente laboral.
	CO6	1.4. Dificultades en la comunicación intercultural	
Categoría 2: Estrategias de afrontamiento	EM1	1.5.Paciencia	Aspectos considerados esenciales en los colaboradores para llevar a la práctica y fomentar una comunicación adecuada en el ambiente laboral.
	EM4	1.7. Empatía	
	EM5	1.8. Intercambio de conocimientos	
Categoría 3: Aspectos Laborales	AL1	1.9. Predominancia laboral	Factores del ambiente laboral que influyen en el desempeño de las funciones de los colaboradores en el contexto laboral.
	AL2	1.10. Comportamiento laboral	
	AL3	1.11. Proceso de adaptación	
Categoría 4: Características de personalidad	P1	1.13. Rasgos Personalidad Oriental	Distintos aspectos de la personalidad que afectan la comunicación en el ambiente laboral.
	P2	1.15. Características en común	
Categoría 5: Creencias establecidas en el ambiente multicultural	AM1	1.17. Percepción del carácter chino	Creencias, ideas y percepciones de los colaboradores peruanos sobre los colaboradores de su misma nacionalidad y de nacionalidad extranjera y su cultura en el ambiente laboral.
	AM2	1.18. Estereotipos	
Categoría 6: Relaciones interpersonales	RI1	1.20. Relación con jefes chinos	Interacciones entre los colaboradores de diferentes y mismas nacionalidades.

	RI2	**1.21. Relación con jefes peruanos**	
Categoría 7: Cultura	**CU1**	**1.22. Consecuencia de experiencia de intercambio cultural**	Entendido como la interacción entre la cultura china y peruana en el ambiente laboral
	CU2	**1.23. Diferencias culturales organizacionales**	
Categoría 8: Clima laboral	**CL2**	**1.25. Ambiente laboral**	Aspectos percibidos de la organización por los colaboradores sobre el ambiente laboral.
	CL4	**1.27. Características socioemocionales**	

Anexo 5: Matriz de análisis

Categoría	Subcategoría	Entrevistado 1 (A1)	Entrevistado 2 (B2)	Entrevistado 3(C3)	Entrevistado 4 (D4)	Entrevistado 5 (E5)	Entrevistado 6 (F1)	Entrevistado 7(F2)	Entrevistado 8 (F3)	Entrevistado 9 (G1)	Entrevistado 10 (G2)	Entrevistado 11 (G3)	Entrevistado 12 (T)
Categoría 1: Comunicación Intercultural	**1.5. Características de expresión verbal y no verbal de los jefes chinos**		*Y, a veces, cuando bajan solicitan un documento o quieren algo hablan con su voz fuerte y todos voltean a ver. Pero en realidad no es que nos estén gritando, no es así, es su forma de hablar*			*"quizás también que no suelen explayarse o explicar de una manera más detallada lo que proponen, también tiene mucha relación con el idioma que manejan ,de repente ciertos hábitos que tienen, el hecho de resumirlo y hacer una propuesta super especifico"*	*comunicarse con sus asistentes o subordinados, y es que tienden a alzar mucho la voz , o bueno entre ellos tienden a alzar mucho la voz. ...en la parte del trabajo, sí coincido un poco con mi compañero , ellos son un poco más directos. ...ellos suelen gritar un poco o suelen usar*	*cómo se expresan algunos jefes chinos al momento de hablar. como que tienen una actitud no tan agradable que digamos.*	*los chinos se podría decir que si son más directos al momento de comunicarse con nosotros, van directo al grano, sin rodeos, se podría decir no quieren la historia antes, quieren como es ahora, no quieren floro, quieren directo al grano.*	*los jefes orientales son más de alzar la voz al momento de querer decirte algo, no digo que todos, pero si en mi experiencia si es como que alzan mas la voz al momento de decirte algo, que quieren que algo hagas. " y no hablar solamente gritando o haciendo gestos de molestia." " Viene, me habla, me dice cosas*	Y, autoritario, me refiero a que no te hablan despacio o tranquilo. Sino te hablan gritando y exigiéndote cosas, ni si quiera diciendo por favor sino eso exigiéndote cosas para que hagas acerca del trabajo ...porque te habla muy rápido y al decirle "¿podría repetirme?" se molesta y hace unos	en mi caso mi jefe si domina más el español, pero sería en todo caso la manera en la que él se comunica hacia nosotros ..., tengo un poco más de comunicación, si puedo dar mi opinión en momentos, pero en la forma en la que él se refiere hacia las personas no es tan agradable,	, las personas que no los conocen sienten que los están gritando, ellos hablan muy fuerte, el chino no es muy sutil como tú y yo estamos hablando el chino ya estuviera gritando "wachacha y" y tú crees que te grita. Pero no te grita, es su forma su estilo de hablar, pero hay gente muy sensible he tenido

							un tono muy alto. Pero dentro de mi área, mi jefe , bueno en particular como jefe, no es muy gritón que digamos pero he visto que en otras áreas si reniega mucho y es de alzar un poco la voz" "en un tono alto, más o menos como hablan ellos. Según mi experiencia , sirve bastante más o menos en su tono, no			*puntuales y ya" "cuando mi jefe me hablaba, no era de hablar respetuosa mente, sino gritando."*	gestos que incomoda.	no tiene mucho respeto.	varias personas diciéndome “oye T me han maltratado, ese señor me gruta” pero no le está gritando es su estilo de hablar es su forma de hablar. en una reunión de puros chinos tú crees que se están matando, no están hablando y el peruano se queda. pero bueno yo ya estoy acostumbrada, pues yo ya sé que no se están matando, están conversand

							tan alto tampoco,"						o, sino que ellos tienen el volumen, el tono de su voz sube y baja así inmediatamente. Uno usualmente que no está acostumbrada a esto, si pues se están matando o están discutiendo, pero no es una forma de comunicación que tienen. Y el peruano siente que lo están gritando o lo están humillando. He tenido varias chicas que incluso hasta lloran, me

													está gritando, pero no no es así, es su forma de hablar.
	1.6. Dificultades en la comunicación intercultural	*"El tema del idioma, eso también hace la diferencia con un personal de acá peruano" "No cualquiera sabe el idioma de personas orientales, la mayoría puede aprender el idioma inglés que es un idioma universal, pero en este caso el idioma oriental*	*Incluso su mismo idioma es una barrera, le tratamos de explicar que es conforme a lo que tenemos, ellos insisten y vuelven a mencionar entonces ahí se pone como una barrera, pero al final logran entender cuál es la razón.*	*muchos de ellos no manejan bien el idioma, entonces hay que tratar de ver la comunicación con ellos o adaptarnos a ellos con el inglés.*	*"de hablar distintos lenguajes de repente hace que haya mayor dificultad para ponerse de acuerdo en diferentes temas" "influye mucho la comunicación la dificultad de repente para llegar a un acuerdo y tomar decisiones" . La ambigüedad que hay al momento*	*como que uno lo interprete de una manera , quizás eso impide que se llegue a una solución positiv*	*que no puedo tener con mi jefe chino porque obviamente no me va a entender, por ejemplo alguna jerga... por el tema del idioma, que cuesta tratar de entenderlo y también tratar de hacerle entender un tema. ... hablarle de manera directa, formal y en un tono*	*la comunicación es más fluida que un jefe chino porque no me puede entender*	*utilizamos demasiadas jergas, algunos. eso también dificulta la comunicación. ...si te vas a comunicar con ellos, tener la idea clara antes. .No puedes ir de improviso, o consultar primero con el supervisor que tiene más experiencia en la comunicación con los jefes*	*"yo creo que solamente sería el idioma. tal vez hay unas palabras, bueno en mi caso mi jefe no entiende mucho y creo que el idioma es el problema" ". Solamente con mi jefe, que por el idioma no lo aprenden muy bien."*	: si la comunicación es algo diferente hay algunas palabras que no entienden o le tienes que explicar de manera más detallada con más lento, para que más o menos puedan entender las palabras. por lo mismo que no dominan bien el	: yo creo que al haber un tema de dificultad en la comunicación, hay que tratar de ser lo más detallada ya sea en información que vas a enviar o reportes para que no haya dudas	**Aquí en recursos humanos tenemos que afrontarlo diariamente. La comunicación entre nuestros pares, jefes es bien alta. El corre corre que trabajamos aquí con el tema de almacenes sí es bien alta.. Y sí, pues, a veces los jefes no sabemos dar las ordenes**

		son pocos los que dominan ese idioma para complacer a los que vienen de otro país."			*de la comunicación, el hecho de ser culturas diferentes de hablar distintos lenguajes de repente hace que haya mayor dificultad para ponerse de acuerdo en diferentes temas en diferentes puntos, ¿no? También una cierta confusión ¿no? si es que no entiendes un poco el lenguaje"*		*normal no muy bajo porque a veces no te entienden, y, se estresan mucho cuando no te entienden.*		*chinos. Hay algunos compañeros que van directo al jefe y no les entiende..*		idioma, no pueden explicar lo que realmente quieren o necesitan		**claramente, e imagínate un chino a un peruano que no entiende el idioma. Eso pasa mucho, y las cosas no se entienden y no se hacen como deben de hacerse. Es muy frecuente, yo creo que los grandes problemas que tenemos es por eso. Las quejas de los gerentes chinos que ellos me hacen es básicamen**

													te por “el peruano no me hace caso”, dicen. Pero no es que no le hagan caso, sino es que no le tienden. Es por eso que hemos iniciado a ingresar practicantes…incluso inicialmente se solicitaron que todos manejen el idioma inglés, porque ellos también hablan el idioma inglés. Por el mismo trabajo diario es

														muy complicado. El chino aprendió nuestro idioma, ellos tienen una facilidad muy grande para aprender nuestro idioma. Pero igual es constante, si me preguntas es muy contaste. . Ayer mismo me mandan un mensaje un gerente chino, me imagino que lo ha hecho con traductor y no le entendía

														absolutamente nada ni traducido. " ". y el idioma , no, ese es otro tema que no hablan bien, y hay muchas personas que no los entienden ni el inglés ni el español," " Lo que pasa es que tenemos chinitos que vienen al Perú. Hasta que ellos se adapten a nuestra cultura, la comunicación es bien mala, se podría decir.

													Siempre eso va a ser un problema. Porque si todos, por ejemplo, hablamos el idioma inglés con facilidad, quizás ahí tendríamos un punto de encuentro. " "El peruano es “te cuento” “mira lo que me dijeron” hay mucha conversación informal dentro de la organización, eso también dificulta mucho la comunicac

													ión interna, la comunicación informal entre paréntesis “chisme”" el chisme somos mucha comunicación informal “te cuento”… mucho celular, mucha escritura por ahí, eso dificulta bastante "" Eso sí, obviamente se ha vuelto un obstáculo grande en la comunicación. A diferencia, si me voy a

													la experiencia que he tenido en otras empresas, era muy fluido ¿no? Revisabas tu planilla, tu jefe lo firmaba, de frente iba a contabilidad. Porque bastaba el visto de tu gerencia interna, pero aquí no, pasa por todo un círculo vicioso ¿no? Es terrible y solamente para que te pongan un ok. Y eso, genera problemas internos

													entre recursos humanos y contabilidad, porque recursos humanos dice que recursos humanos se demora mucho. No es eso, sino que hay todo un proceso, sino que recursos humanos ingresa en el sistema, lo apruebe el gerente 1, gerente 2, gerente 3, gerente 4, gerente 5, ahora, para que estos gerentitos te lo aprueben tienes que estar

													atrás. Directamente, el área de planilla me tiene que llamar a mí "P, por favor, llama a … "y yo como jefa tengo que hacerlo porque a mí me escuchan, a ella no la escuchan; es terrible,"
Categoría 2: Estrategias de afrontamiento	**1.9.Paciencia**	*Hay personas que tienen personalidad un poco… más complicadas de llevar, solo queda tener paciencia*		*paciencia para poder sobrellevar las actitudes de algunos compañeros que no sean iguales a las de nosotros" "Pero, está en nosotros*		*La paciencia es muy importante. De por si en el trabajo siempre van a suceder cosas, ya sean problemitas,*	*tener paciencia bastante paciencia para poder darte a entender y también poder entenderlo. .. creo que un poco más de paciencia*	*tan solo un segundo de mala digitación puede demorar todo un proceso y puede prácticamente arruinar todo un proceso.*	*creo que un poco más de paciencia por parte de ellos y también por parte de nosotros. me ha sucedido también, al no*				

				... tener paciencia"		*problemas, mantener o tener paciencia.*	*por parte de ellos y también por parte de nosotros. me ha sucedido también, al no entenderme tengo que realizar algún proceso para que puedan entender como es o en que parte están fallando o en qué parte es donde sucede el error, puede ser un error de sistema u otro error. ... aprendo a tener más paciencia en la*	*por eso que en el tema de un poco de más de paciencia*	*entenderme tengo que realizar algún proceso para que puedan entender como es o en que parte están fallando o en qué parte es donde sucede el error, puede ser un error de sistema u otro error*				

							comunicación, lo cual ha sido un problema no grave, pero que sí me ha tomado tiempo y paciencia. ...para tener una buena comunicación se tendría que ser paciente. ...para poder solucionar esas diferencias creo que uno es la paciencia						
	1.12. Empatía		*entre culturas, como somos peruanos conocen también las diferentes*	*si una persona es empática de todas maneras va a haber una buena comunicaci*	la empatía es elemental para mantener la comunicación.	*El ponerse en el lugar del otro... entender al otro, apoyarlo. entenderno s a*		*de cierta manera tengan por así decirlo empatía. saber lo que hace tanto el*	*pero ellos también deben de pensar en las personas con las que trabajan y*			yo creo él sabe escuchar, y de parte de ellos que puedan transmitir lo que ellos	

			dificultades, las opiniones nos escuchan entonces pueden entendernos un poco más. " cuando hay un buen equipo hay empatía" "la empatía ayuda mucho a que nuestros compañeros o jefe se sientan bien y nosotros también"	*ón." ", poniéndose en el lugar del otro ..... para poder sobrellevar las actitudes de algunos compañeros que no sean iguales a las de nosotros ...tener más empatía con esa persona para que pueda entender y llevar la comunicación en caso de tener discrepancia."*		*nosotros mismos porque cada persona uno de nosotros tenemos algunas cositas que quizás otras personas no puedan entenderlo.*		*jefe lo que realizamos nosotros,*	*ver cómo eso va a afectar esos cambios que realizan a último momento. ...mayormente, como dice el compañero con paciencia y comprensión nada más.*			quieren decir pero de una manera menos autoritaria	
	1.13. Intercambio de conocimientos			*las ganas de aprender o quizás tenga la disponibili*	*conversar sobre el problema ... exponer tus ideas, tratar de*		*para poder solucionar esas diferencias. ..otra es tratar de*	*mis compañeros ya tienen establecido sus responsabi*	*"Y bueno a veces yo les digo que vayan primero con el*		Bueno, ahora pasa por otra compañera y a ella le entregan		Nos hemos acostumbrado solamente a mandar mensajitos

				dad de enseñar, siempre va a haber una buena comunicación.	*llegar a un consenso, eso básicamente ¿no? Tratar de escuchar a las partes, de que ambos tengan la oportunidad de expresar lo que de repente les generó molestia.*		*comunicarse más con el jefe más seguido*	*lidades. En el tema... más que todo se aprende algo cada día por si uno falta o si haya algún nuevo procedimiento*	*supervisor para que él le indique qué es lo que tiene que preguntar o enseñarle. Por mi parte, yo más o menos me he adecuado un poco a las ideas de ellos. Más o menos entiendo su forma de pensar con respecto al trabajo en la empresa."*		todos los documentos en general y ya ella me entrega los documentos que a mí me corresponden. ... Bueno, yo casi todo lo que hago lo informo por WhatsApp, casi todo lo que he hecho, un avance, que se tiene que realizar para que pueda agilizar el proceso. Algún gasto, algún reporte que es importante también para él lo		por whatsapp. Por ejemplo, ese es un gran problema, que a mí personalmente me ha afectado mucho. las personas estamos tan convencidas, que si solamente escribir un whatsapp para informar un problema grave, ya no soy responsable y ya pasé la pelota a otra área . eso está mal, porque eso nos ha generado graves

											informa de inmediato vía WhatsApp.		problemas. Hay que entender que no todas las personas estamos todo el día con el celular, hay personas que pueden estar en reuniones. entonces, la gente, que pasa hoy en día, te escriben por whatsapp y salieron del problema. pasa un minuto, pasa una hora, a mí me ha pasado. se solicitó a gerencia, y ha habido estos cambios, por

													ejemplo cada vez que salgo de emergencia y agarró el teléfono y llamar , oye hay esta emergencia , no dejar las cosas como que lo escribí y ya está. ahí he tenido muchos problemas con mis pares, con los gerentes, él también me dice contesten, contesten! hay una gran desesperación cuando la gente no responde los celulares o

													lo peor no devuelven las llamadas ...De que todas las comunicaciones tienen que ser, es difícil verbal, porque son cinco almacenes, no es que yo me voy a ir corriendo por los cinco almacenes, para eso existe el celular. Se ha puesto ya como medida interna no usar el WhatsApp para informa sobre situaciones de gran

													complejidad. Por ejemplo, se me ocurre, un ejemplo que puede suceder en un almacén. Se quemaron o se fue el fluido eléctrico a las 7 de la noche, tú no me puedes informar por WhatsApp yo estoy en mi casa y no me puedes mandar un WhatsApp porque ten por seguro que no te voy a responder. ...Entonces, una de las medidas

													fue no usar WhatsApp en situaciones complejas o difíciles de solucionar. Eso fue la primera disposición o medida que se ha tomado porque era constante ...r, otro punto más de comunicación que hemos mejorado, es, sí, un buen uso del WhatsApp, tenemos un WhatsApp de comunicación interna aquí es donde podemos

													informar comunicados que tantos nos mandan la gerencia general como recursos humanos, como también el área de salud, también lo que es muy común: el periódico mural", usamos mucho el tema de banner, comunicación muy visual, por ejemplo, el tema del COVID. Hemos mejorado mucho con el tema de comunicación visual.

													Hemos colocado en todos los almacenes más dibujitos que letras, porque tú tienes que entender que yo tengo personal de diferentes niveles, tanto sociales como jerárquicos, entonces hay gente que es más visual que otra, pero más son las visuales que las auditivas, que les gusta leer. Entonces, es más fácil de entender,

Categoría 3: Aspectos Laborales	**1.14. Predominancia laboral**	"digamos que un personal de descendencia oriental netamente viene bueno ocupa sea la carrera o profesión que pueda tener, ocupa lo que es un puesto se puede decir más alto o inicia en un cargo más alto que una peruana"	"por el puesto que tienen hay una cierta diferencia"	"las áreas marcadas de jefatura son de personal extranjero"			*la cultura oriental, son jefes y nosotros los que somos peruanos, somos los subordinados, creo que si va a haber una predominación cultural y va a predominar más la cultura de ellos... si hubiera colaboradores o los subordinados fueran los de la cultura oriental en este caso china, creo que prevalecería estando acá en Perú*		*yo pienso que yo tengo que adaptarme a ellos porque ellos son mis jefes.*	*Yo creo que es equilibrado las culturas que hay en la empresa, las de trabajo es 50% peruana y el otro 50% oriental*	opino igual que es equilibrado, el peruano con el oriental	yo opino que en mi área, perdón, se valora más la cultura occidental	

	1.15. Comportamiento laboral		algo que nos ayuda mucho, como decía mi compañera, a veces tenemos reuniones en las cuales ya tenemos algunas pautas, por ejemplo, conversamos, tenemos reuniones, entonces ya sabemos en qué ritmo vamos trabajando	*Es más que nada la actitud que tenga la persona lo que permite una buena comunicación.*	*establecer reuniones grupales de grupo o equipo ayudan también porque pueden escuchar ideas diferentes que tiene cada uno, en este caso cada trabajador, ideas diferentes que beneficien alguna actividad o algo que vaya a ser planteado.*		*Creo que es importante que haya reuniones cada quince días o al menos una vez al mes en el área en el que se puedan compartir ideas entre compañeros y con el jefe, creo que eso ayudaría mucho a que haya una mejor relación y que las diferencias culturales no sean un problema, sino que, al contrario, sean un plus y eso ayudarnos a conseguir*		*Yo siempre soy paciente y utilizo los medios para comunicarme con mis jefes chinos como el traductor, aunque no traduce bien, pero algo me entienden.*				Otra cosa que se ha hecho para mejorar la comunicación: son las reuniones. Bueno, con mi equipo por falta de tiempo, lo cual está muy mal, el reunirnos, por lo menos en quince días dos veces. Y creo que es muy poco, pero bueno. Aquí constantemente nos llaman a reunión" " Hasta que sus gerentes, puedan tomar ellos también esa

							un mejor resultado						responsabilidad y ese liderazgo, puedan hacerlo ellos mismos. Yo creo que él va enseñándoles a sus gerentes que tiene" "en reuniones puede haber peruanos y chinos y hablan en chino, yo que soy peruana me siento muchas veces...no, no me agrada que en una reunión de peruanos y chinos hablen chino entre ellos

													mismo y las personas que estamos a su alrededor nos sentimos... al principio es chocante porque dices “oye ¿Qué estás hablando? ¿Por qué no quieres que yo me entere y estoy presente?” Justamente ayer hablaba con un compañero que decía “Elizabeth, estoy en una reunión donde más de la mitad se habla en chino, y yo

													estaba presente”. Ese es un jefe de almacén… “¿qué hablas que no quieres que me entere?” ese sí es un buen punto que no lo toqué en el tema de la comunicación, terrible. Eso sí es un tema que, a ver, vamos a ver si lo hablamos con gerencia porque entre ellos se comunican con peruanos en frente. “¿Qué estarán hablando?”

													¿Estarán hablando cosas buenas, cosas malas o quizás son cosas incorrectas?, ¿cómo puede alegar yo mi defensa? Nada, porque no los entiendo."
	1.16. Proceso de adaptación	*"Tenemos que acoplarnos nosotros a celebrar lo que es el año nuevo chino"*		*"nuestra cultura se tiene que adaptar a su proceso que ellos ya tienen establecido como empresa" "muchos de ellos no manejan bien el idioma, entonces*			*no me afectó tanto el tema de adaptarme a un jefe chino. porque bueno como comenté antes he trabajado en otros lugares y he tenido*	*...algunas veces tratamos de entender la manera en que trabaja y viceversa tanto nosotros nos ven como trabajamos y claro es un tema de*	*al ingresar tenemos que adecuarnos al tipo de trabajo que ellos nos está enseñando, y ellos también se deben adecuar a la forma de nuestra cultura*				pero ya posteriormente al ver ellos que las personas exigían ciertos beneficios, cambios. ellos optan obviamente por estudiar y conocer más

				hay que tratar de ver la comunicación con ellos o adaptarnos a ellos con el inglés." "pero creo que con el tiempo eso se puede ir rompiendo porque es un paradigma que al fin y al cabo se tiene que ir desenvolviendo con el tiempo" "adaptarnos a esa persona para no generar un mal clima para seguir la tranquilidad. "			*diferentes tipos de jefes..... para poder darte a entender y también poder entenderlo se da con el paso del tiempo. ...para poder comunicarme con él y hacerme entender y entenderlo. y creo que uno se va acostumbrando a eso también con el paso del tiempo, con el paso de los meses. ...Con el tiempo, creo que los dos se acostumbran, se hace*	*adaptación. nos capacitan para realizar dicha función y al último de imprevisto cambian rotundamente el tema del proceso y tenemos que adaptarnos.*	*también, se tiene que adecuar a la cultura peruana. ...donde yo trabajo es así, imprevisto. por eso a veces te tienes que adaptar de la manera que puedas.. te cambian todo. tienes que adaptarte en sí, Y también creo que se está adaptando poco a poco a la cultura peruana en el aspecto de que toman las ideas de unos ...se les da por*				nuestra normativa peruana. ahora ... y como los chinos, en este caso porque son chinos, pueden adecuarse a eso. no es fácil, es para nosotros los peruanos adecuarnos un poco a la forma de ser de una persona de cultura oriental

							más fluida y fácil la comunicación.		*aumentarte más reportes, y nosotros tenemos otras actividades y esas actividades toman tiempo. pero como tenemos esos reportes que nos están adicionando yo generalmente lo paso para el final, luego de terminar mi trabajo, mis actividades normales principales. ...Por mi parte, no debo imponer mis ideas sobre su*				

									manera de vivir de ellos. Solamente es respetar la manera en que viven los demás. ...Ahora, ellos también paran con su traductor también para adaptarse. Porque hay algunos jefes que son antiguos y otros nuevos. Los antiguos siempre paran con su traductor, los nuevos no tanto. Los antiguos jefes guían			

									a los nuevos jefes que recién están aquí, en Perú.				
Categoría 4: Características de personalidad	**1.24. Rasgos Personalidad Oriental**	*"ellos son más rectos, más firmes con sus decisiones" " el carácter de la nacionalidad china. Puede ser explosivo, puede ser cuando la estás tratando amable o seria, la mayoría son serios, la mayoría no todos, hay algunos que son más sociables se podría*	*son muy observadores, son muy metódicos*				*los chinos son un poco tímidos fuera del trabajo. Siento que la personalidad china es un poco más tímida. Por ejemplo, recuerdo un caso: una jefa china subió al área de trabajo y le tuvieron que tomar una foto, por ejemplo, creo que era para temas de*	*hay algunos chinos que son tímidos, pero también a la hora de pedirte un trabajo o algo referente, ahí sí son exigentes.*		*n son autoritarios, muy autoritarios" " Pero ahora tengo otro jefe que es totalmente diferente. .. solo que habla mejor el idioma...y su carácter es diferente, bueno hasta el momento que estoy trabajando con este nuevo jefe. Su carácter es muy diferente, es más*	Yo creo que es la cultura. No es que todos los jefes sean así, me parece que es la cultura que hace que sean autoritarios loa asiáticos y quieran las cosas rápidas.	podríamos decir impacientes y poco tolerantes a veces	el chino deja hasta de comer si cuando ven que algo no les está saliendo, son bien angustiadores, bien aprehensivos. ... el chino tiende a ser más desesperado

		decir. Lo que sí he visto bien marcado es su carácter. Cuando llegan a un límite o hay algo que los altera su reacción es bastante fuerte." "una persona china que su personalidad puede ser más seria o su carácter puede ser más fuerte."					*trámites de extranjería, y alguien que soltó una risa y ella se puso muy roja y avergonzada. ...creo que también fuera del trabajo, cuando se hace compartir, los chinos son muy graciosos. Saben diferenciar el tema del trabajo con la broma y así*			*comprensivo, más calmado, te explica lo que él necesita...no es autoritario. " -"siempre que hemos tenido reuniones por cumpleaños, almuerzos de fin de mes, veo que su carácter o su forma de conversar, más que todo su actitud, cambia: Se trata de integrar un poco más a la celebración." (jefe anterior)*			

	Características en común	*la relación con personas de nacionalidad peruana o en este caso con una persona oriental, creo que varía más que todo de acuerdo a la personalidad de cada persona. Porque hay personas que pueden ser más joviales a si son de nacionalidad oriental, también puede ser peruano con una personalidad un poco más cerrada . A*	*pienso que ambos influyen tanto la personalidad como la nacionalidad"* *"Tenemos diferentes personalidades, y cada uno cumple un rol importante como profesionales "*	*"creo que todos los que estamos trabajando sean de nacionalidad peruana o china somos jóvenes. Entonces, como que a todos se nos sale hacer bromear, dialogar bastante. Incluso en el personal chino, eso no quita que sean jóvenes y puedan expresarse de manera divertida"*			*cuando he tratado problemas personales a mi jefe y le he comunicado asuntos personas que bueno tiene que ver con pedir permiso y cosas parecidas, me ha entendido bastante, y no he sentido ahí un choque cultural. Siento que hay un símil entre los chinos y peruanos en el tema de personalidad. Ósea, hablando de manera general.*	*.creo que hay diferentes personalidades. Con un jefe chino que me llevaba bien, le decía mis opiniones y bromeábamos. En otras ocasiones había un chino que a cada rato preguntaba*	*ellos ya vienen con una cultura ya distintas porque allá imagino que también realizan labores similares a las que hacemos acá. en el momento del trabajo cuando ya estás aglomerado en el trabajo es similar a la peruana que tienes que sacarlo como sea, a último momento ya tienes que hacerlo como sea. ya los procesos, ya quedan aún lado,*		Yo creo que todos somos responsables, todos sabemos lo que tenemos que hacer. Y ya cuando estamos libres podemos conversar un poco.		El chino también tiene eso, el chino es muy perseverante, muy trabajador, ahí sí puedo encontrar un alineamiento, entre ellos y nosotros hemos conjugado muy bien, porque aquí trabajamos bajo objetivos y si pues nosotros somos muy competitivos y ambiciosos, y el chino también lo es. es lo que puedo rescatar de

		mi punto de vista no creo que dependa tanto de la nacionalidad sino en este caso de la forma de ser de cada uno." " también va a depender de la personalidad de la compañera sea de la nacionalidad que sea. "					*...he notado que la personalidad china si es similar a la peruana en que es un poco tímida, en promedio. son muy directos a la hora de trabajar. Son muy trabajadores, pero eso también lo he notado en peruano creo que también depende mucho de la personalidad de cada uno. Si bien es cierto que todos ellos pertenecen a otra cultura*		*los procesos ya no se respetan, a mí me ha pasado que me dicen ya no hagas esto , vete a la parte final y ya termina con este cliente.*				la similitud que podemos tener. Básicamente orientado en cuanto a la perseverancia, en cuanto a la ambición comercial, no otro tipo de ambición, ambición comercial para alcanzar nuestros objetivos. yo me he dado cuenta cuando al peruano tú le pones metas, lucha para conseguirlo somos tenemos esa ambición

							creo que también va a variar la personalidad de ellos. .... los chinos son un poco tímidos fuera del trabajo, parecido a los peruanos						de alcanzarlo. por ejemplo al área de ventas suelen superarlo más del 90% . el chino es muy parecido. creo que ahí sí podría decir que podría encontrar una similitud con la experiencia que tengo de haber trabajado con ellos casi 5 años.
Categoría 5: Creencias establecidas	**1.28. Percepción del carácter chino**	*"pero reaccionan de una manera ... que acá lo veríamos*	*recordé que cuando pude estar en unas reuniones, sábado,*			*cuando ellos tienen reuniones, es algo bien raro, tú los*	*bueno comparando o a mi jefe con los otros jefes chinos hay*	*al momento de hablar. como que tienen una actitud no*	*se puede comprender un poco la tardanza o pasarte un poco de*				sí, el chino es más entre ellos veo que hay un trato bien

en el ambiente multicultural		*mal, quizás allá es algo normal"*	*escuché que hablaban en su idioma y gritaban" "Y sonaba que hablaban y hablaban. Como mencionaba E5¿no? Es así como hablan, se comunican. Y, a veces, cuando bajan solicitan un documento o quieren algo hablan con su voz fuerte y todos voltean a ver. Pero en realidad no es que nos estén gritando, no es así,*			*escuchas y parece que se estuvieran gritando. Es su forma de hablar, ellos alzan mucho la voz. Entonces para nosotros, si los escuchamos pensarían "hay nos están gritando", pero en realidad es su forma de hablar, de expresarse cuando tienen sus reuniones.*	*un símil en su carácter y en su forma de delegar funciones o de comunicarse*	*tan agradable que digamos. no saben , o es mi manera de ver, no saben cómo expresarse, quieren decir una cosa y más o menos lo vemos o lo podemos interpretar como que no exigen de una manera aunque no corresponde*	*confianza con tu superior. En cambio, con los chinos. Yo lo veo un poco difícil*				despectivo, es muy fuerte , es muy frontal. aquí un chino difícilmente se va a ir con un superior, difícilmente le va a refutar,

			es su forma de hablar"										
	1.34. Estereotipos				*el personal extranjero, chino, tiene muchos procesos para tomar una decisión, lo piensa mucho y creo que es bueno pero también es malo, porque dilata mucho el proceso.*	*ahora realmente lo puedo comprobar, su vida de ellos es el trabajo. Es su vida completamente, lo viven, no lo sueltan.*	*son muy directos a la hora de trabajar. Son muy trabajadores, pero eso también lo he notado en peruanos. Creo que eso en los chinos es más constante. tal vez de cien chinos, setenta son muy trabajadores, o sea me refiero que se pasan mucho tiempo trabajando como en el caso de mi*	*ellos (chinos) están pendientes de que todo esté correcto. ... los chinos siempre quieren terminar algo el mismo día. No quieren dejar nada para el siguiente día; solo en casos excepcionales como un nuevo proceso, ahí sí son más flexibles*	*la cultura china es más trabajadora, ellos no miden el tiempo, el tiempo de trabajo ...los peruanos somos un poco, al comunicarnos utilizamos demasiadas jergas*	*Creo que se ha reafirmado mi pensamiento de que los asiáticos no son muy impacientes y son muy autoritarios y les gusta hablar como gritando.*			Se como es él es una persona muy analítica, es muy objetiva, muy fría , muy calculadora ...un pensamiento de ellos que tenía sobre ellos: "que son muy trabajadores", y hasta ahora se mantiene, para mi ellos son chamba, gente de mucho trabajo. Y, hasta ahora se mantiene. Son muy trabajadore

							jefe chino que trabaja en su casa también mucho y, por ejemplo, no sé, yo diría de lo que creo… que de cien jefes peruanos capaz cuarenta son muy trabajadores y los demás son más relajados. Tal vez esa idea sí se ha mantenido ahora con la experiencia de tener un jefe chino: que sí son muy trabajadores ...creo que a ellos						s, mucho, mucho, y hasta ahora lo sigo manteniendo.

							les cuesta más aceptar una sugerencia y ponerla en práctica ... Creo que como un jefe chino ya tiene un proceso o una idea muy establecida, es muy difícil hacerle cambiar de proceso o que tome en cuenta alguna sugerencia relevante. ... ...parecido a los peruanos, bueno, al promedio de peruanos que son un poco					

							avergonzados en ciertas partes. ...Los peruanos, como que a veces, somos de hablar con rodeos. Si no cumplimos con el trabajo, ponemos una excusa.						
Categoria 6: Relaciones interpersonales	**1.38. Relación con jefes chinos**		*los jefes chinos no es así, ellos usualmente solo te dejan la tarea y tú solo lo tienes que manejar. Si pasa algún incidente, si pasa algo, no mucho te ayudan, "los*	, ni bien ingrese era un poco más estricto, más rígido " son demasiado desconfiadas al principio," ...pero conforme el tiempo es más adaptable. "luego ya conforme tú vas		*En cambio, los jefes chinos son mucho más estrictos en esa parte.*	*, creo que tal vez a mis compañeros no les pase lo mismo, quizá por la personalidad también del próximo jefe que tengan, que puede ser muy*	*con una buena relación con mi jefe, en el caso mío es mas respeto. tenemos como que cierto, digamos no somos tan amigables que digamos,*	*con respecto a mis superiores y supervisores, bueno ellos si tienen más confianza con los jefes chinos. los chinos se podría decir que si*	*y con el jefe es relación laboral nada más, temas laborales. "Con mi jefe que es oriental yo solamente recepciono el mensaje el me da, no puedo como que opinar,*	En mi caso, mi jefe es igual en todo sentido. Pero se molesta al decirle… ósea cuando una no escucha le preguntas "¿cómo?	la comunicación con mis compañeros es cordial y con mis jefes siempre hay un respeto de por medio	es muy buena también, yo con él tengo hemos llegado a compenetrarnos a conocernos mucho, a respetar también nuestras formas de pensar, es muy bueno

			chinos, yo si he visto esa diferencia, no mucho te ayudan y si te ayudan bueno también no? pero es un poco más difícil que los jefes peruanos" ...jefes chinos que ellos si viven acá en Perú, entonces es mucho más fácil la comunicación con ellos ...pesar de que ellos hablen español la comunicación es más difícil por el tema de	demostrando tu capacidad ellos van confirmando como ere"			*diferente al jefe que tengo tal vez... Cuando le he contado problemas a mi jefe me ha sabido entender bastante ...mi jefe chino fue muy serio y observador mi jefe. Tal vez al principio, que no entendí o no me hacía entender, pero en temas de pedir permiso o comentarle algunas cosas, problemas o para resolver algunos*	*tratando siempre con el mismo respeto. ...con respecto al supervisor, la comunicación es más fluida que un jefe chino. Con un jefe chino que me llevaba bien, le decía mis opiniones y bromeábamos. ... he tenido dificultades con mi jefe chino en el tema de darle mi opinión. Porque cada vez que trato de darle una opinión, o*	*son más directos*	*solamente decir si ok, respuestas concisas." " siempre que hemos tenido reuniones por cumpleaños, almuerzos de fin de mes, veo que su carácter o su forma de conversar, más que todo su actitud, cambia: Se trata de integrar un poco más a la celebración. " " Solamente me he dado cuenta que su actitud cambias en celebracion*			realmente, él me escucha, es increíblemente que a veces la probabilidad es del 1% de que él acepte. sé cómo es entonces el enfoque las cosas de tal manera con tal sustento que jamás me puede decir que no. ....Pero cuando tú le das a él , le das a entender que hay un compromiso elevado, que valora lo que hace por los trabajadores. o básicamente el valorar,

			sus costumbres de sus hábitos, a comparación de los chinos que ya han vivido aquí . ..."No ya de por si por el puesto que tienen hay una cierta diferencia, no es que nos podemos tratar con mucha confianza"				*casos específicos como pagos u otras áreas creo que no he tenido muchos problemas. ..., yo pedí un par de veces permiso para ir el psicólogo, noté una preocupación de parte de él, me preguntaba cómo había dormido ayer, cómo estaba mi familia. Cambió bastante mi perspectiva de lo que tenía que trabajar con mi jefe chino ...son muy directos a*	*cuando hay un error el más mínimo, siempre busca una manera de que estoy mal. ...con mi jefe, en el caso mío es mas respeto. tenemos como que cierto, digamos no somos tan amigables que digamos. ...Cuando es hora... digamos que hay un dizque broma es momento de... bromea, de cierta manera. ... como que*		*es, lo he visto, sonreír, se trata de integrar, reírse también. " ...ya luego he aprendido a tolerarlo más y que eso no me afecte. Más que todo, ser más tolerante. ...no soy tanto yo de conversar mis cosas personales con mis compañeras, más trato de hablar de temas de trabajo" "Yo creo que, porque somos de la misma cultura, peruanos,*			ellos, o bueno , el en este caso el gerente general , espera mucho que las personas valoren el trabajo, valoren lo que sunda hace por los trabajadores. Pero en resumen, en respuesta a tu pregunta, si tengo buena relación con él, no hay duda que siempre a veces puedo estar en desacuerdo con sus

							la hora de trabajar. Son muy trabajadores, pero eso también lo he notado en peruanos. Creo que eso en los chinos es más constante. tal vez de cien chinos, setenta son muy trabajadores, o sea me refiero que se pasan mucho tiempo trabajando como en el caso de mi jefe chino que trabaja en su casa también mucho y,	*intercambiar ideas con una persona de China, no lo quiere ejecutar porque ya está establecido su proceso. Digamos que darle yo un plus, de cierta manera o lo rechaza o no lo ve como un beneficio, lo ve como algo que es irrelevante*		*entendemos mejor al momento de conversar del trabajo, no encuentro algo que favorezca, tenemos buena comunicación."*			opiniones , pero yo creo que fríamente es buena ...cuando ellos llegaron, veían a las personas como un objeto ahora ya lo ven con vida. ahora saben que es importante decir “que buen trabajo haces”

							por ejemplo, no sé, yo diría de lo que creo… que de cien jefes peruanos capaz cuarenta son muy trabajadores y los demás son más relajados. Tal vez esa idea sí se ha mantenido ahora con la experiencia de tener un jefe chino: que sí son muy trabajadores ...creo que a ellos les cuesta más aceptar una sugerencia						

							y ponerla en práctica ... Creo que como un jefe chino ya tiene un proceso o una idea muy establecida , es muy difícil hacerle cambiar de proceso o que tome en cuenta alguna sugerencia relevante.						
	1.39. Relación con jefes peruanos		*los jefes peruanos son mucho más flexibles, por ejemplo también cuando hay algún problema o una tarea difícil , te suelen*			*En el caso de los jefes peruanos son más comprensibles. Siempre te van a apoyar, sea cual sea la situación.*	*la comunicación, la comunicación que tengo con ella es más fluida y me entiende más rápido, tal vez hay una cuota mayor de*	*con respecto al supervisor, la comunicación es más fluida*		*con el jefe peruano yo tengo una comunicación más asertiva y es mejor trabajar con un jefe peruano, pero al momento que tengo que*		cordial y comprensiva.	mis pares son peruanos. Es muy buena. lo que pasa es que el área de recursos humanos tiende, yo creo que es la obligación de ser muy

			ayudar o buscan una solución" "os jefes peruanos tú tienes esa confianza de contarle a me ha pasado esto, y ellos te dan una solución te ayudan. "				*informalidad tal vez en algunas situaciones que le puede comentar acerca del trabajo. ...aceptar una sugerencia y ponerla en práctica que, tal vez, a un jefe peruano le resultaría un poco más fácil o factible.*			*conversar" "creo que es ... amable y es este, le gusta ayudar. si tú tienes algo que no sabes, le preguntas y siempre te ayuda." "cuando algo no entiendo, le pregunto a mi jefe peruano y él es como el intermediario para decirme la información."*			asertivos en todo. en nuestra forma de actuar, de hablar, ser abiertos, mostrar o que nos perciban como personas de confianza. entonces yo si veo que tengo mucha apertura con ellos. recursos humanos con las demás áreas se lleva muy bien.
Categoría 7: Cultura	**1.43. Consecuencia de experiencia de intercambio cultural**	*"Es como un intercambio cultural. Hay cosas que de ellos se aprende,*	*s un privilegio, una experiencia nueva." el intercambio de cultura el*	*es una experiencia muy buena. Por lo menos a mí me gusta la experiencia de trabajar*		*También me alegra estar trabajando porque puedo conocer muchas*	*así como hay jefes buenos y malos en el Perú, también hay jefes buenos y*		*Yo creo que nos ayuda a comprender la diversidad cultural que existe en otro*	*y entonces cuando tengas otros trabajos, ya sabes más o menos*			yo creo que sunda acá en Perú se ha alineado a nuestras políticas, a nuestras normas,

		muchas. En este caso su forma de trabajo es bastante buena. Es bueno para nosotros aprender. "en este caso, por mi parte, es satisfactorio conocer una cultura así no hayamos viajado" "nos incentiva, en este caso forzosamente, así sea poco, entender la escritura, la forma de hablar, así sean pocas cosas de acuerdo al puesto que cada uno ocupe,	*ver cómo son organizados. Una parte cuando ellos asignan una tarea, vemos como ellos y conocer. Como dice mi compañero, no es necesario viajar, hay momentos oportunos donde ellos nos hablan y nos cuentan de su cultura y familia. Recuerdo que en una ocasión una chinita, Paty. Te habla de cómo es allá,*	*con personal chino porque son muy rígidos, pero nos ayudan a ser disciplinados. " de todas maneras, en todo trabajo, siempre va a haber discrepancias porque tenemos personalidades diferentes y como tenemos que convivir con estas personas todos los días entonces, de todas maneras, vamos a*		*cosas. "te llena realmente, aprendes, aprendes mucho al convivir con ellos. A pesar de las diferencias, pero conoces algo diferente, sus hábitos"*	*malos de otros países de otras culturas... bueno con respecto a la pregunta actual que haces, de si hay algo similar más o menos similar a la cultura peruana en que ellos se parecen. creo que si, por ejemplo personalmente en mi caso cuando he tratado problemas personales*		*lado. Si alguien tiene pensado trabajar en otro país ya tiene una idea de que las cosas son distintas. En Perú es un horario, quien sabe en otro país trabajes más horas o menos, el trabajo es con más o menos presión, cosas similares.*	*como trabajan ellos. eso te puede ayudar un montón" "Ha habido momentos en que me he sentido mal, y hasta quería renunciar"*			van de la mano. ellos se preocupan mucho por cumplir lo que establece la legislación laboral. segundo, se han adecuado y adaptado a nuestras, por ejemplo a nuestra parte de responsabilidad social y también bienestar social, respetan nuestras fechas festivas, respetan nuestras ceremonias, respetan los intereses del

		compartir con ellos sus historias, su cultura. A veces al comunicarse con ellos nos comparten sus historias, cómo es su vida allá, cómo fue su vida de trabajo, así como contaba mi compañera E5. El tema de que ellos se dedican solamente a su trabajo es por historias que quizás le han contado a ella, que me ha	*aprendemos a conocerlos más el día a día. Como decían mis compañeros, conocer lo organizados que pueden ser, lo estrictos que son, y la manera de trabajar."*	*tener discrepancias" "me interesa mucho porque me enseña a elaborar procesos que antes yo no hacía."*									personal les preocupa mucho saber qué opina el personal de la empresa se preocupan mucho por el tema de clima laboral. ellos si valoran, lo digo porque trabajo directamente con la gerencia general, valoran qué es lo que piensa el peruano. ... y creo que hemos aprendido tanto los chinos de los peruanos, como los

		contado a mí. "											peruanos de los chinos de manera muy inteligente y muy asertiva.
	1.44. Diferencias culturales organizacionales						*Creo que el tema que más diferencia de un jefe peruano y chino creo que sería la comunicación. Creo que la comunicación es lo que más los diferencia en este caso*	*..algunas veces tratamos de entender la manera en que trabaja y viceversa tanto nosotros nos ven como trabajamos . ...si ha habido momentos en los que nuestros jefes dicen una cosa. o sea nos capacitan para realizar dicha*	*Tienen que terminarlo sí o sí y se cierra todo ahí se cierra su horario laboral. En cambio, en Perú, creo que se utilizaría doble turno, en cambio en China creo que es solo un turno.*	*. con el jefe peruano yo tengo una comunicación más asertiva y es mejor trabajar con un jefe peruano, pero al momento que tengo que conversar con mi jefe que es oriental yo solamente recepciono el mensaje el me da, no puedo como que opinar, solamente*	si igual con el jefe oriental es una manera más autoritaria, y con el jefe peruano es una manera más comprensiva.	si yo creo que si es diferente . digamos que la comunicación entre los peruanos es más pasiva, en cambio las personas orientales son más autoritarias .	ellos venían con un concepto muy fuerte, muy rígido hacia el personal, hacia nuestras políticas, nuestras normas, orientada a las personas, muy diferente ...son más rígidos, tienen las cosas más parametradas. en cambio el peruano es

								función y al último de imprevisto cambian rotundamente el tema del proceso. ...lo último que quieren los jefes chinos son digamos el resultado con la brevedad, quiere resultados de lo que se hizo tal día, si no hay tiempo para detallarlo, lo quieren preciso al día. ...quieren reportes nuevos que de la nada te descuadra		*decir si ok, respuestas concisas.*			una cultura mucho más abierta, más amigable, más adaptable. ...un chino difícilmente se va a ir con un superior, difícilmente le va a refutar, ellos hacen si, y hacen una reverencia. en cambio el peruano si te refuta. el peruano si defiende su posición más que un chino. ....lo que pasa es que la forma de pensar de un oriental es bien práctica, ellos te

								porque ya tiene digamos ya planificado el día. ... he pasado por conocer a varios chinos; pero en lo que concuerdo es que cuando es tema de trabajo los chinos sí se fijan netamente en eso. Saben diferenciar cuando es tema de trabajo y cuando es hora de bromear. Revisan todos los reportes y si hay alguna duda,					hablan muy rápido, todo lo quieren para ya, todo es urgente, lo exageran no? . el peruano es un poco más relajado en su forma de actuar, hacemos las cosas pero no desesperamos tanto. ...Otra, nosotros los peruanos tenemos la mala costumbre de al entrar a una reunión nunca llevar un lapicero, nunca llevar un

								observación que tienen ellos tratar de darle una explicación para, de cierta manera, terminar el proceso. En el caso de los chinos siempre están pendientes, no sé si son las 24 horas, pero sí más de las horas de las establecidas que trabaja un peruano. ...de cierta manera ya tiene establecido un proceso que muy rara vez lo cambian.					cuaderno, es increíble lo que te digo, parece algo tonto, pero es importantísimo. El chino nos enseñó que cuando entres a una reunión, entres con algo donde apuntar. El peruano siempre dice "yo lo que tú me digas se me queda" Mentira, no es así, nunca hay valerse mucho de la memoria, entonces, recuerdo mucho que esa es otra

								Es decir, lo quieren estandarizar, por así decirlo. ..., de cierta manera los chinos califican por el trabajo, hacerlo con rapidez." "en el caso mío, yo también creo que es un trabajo bajo presión. En otras ocasiones había un chino que a cada rato preguntaba, ósea digamos, curioseando en los procesos que hacía. Otros que también					política que se inició desde gerencia “en todas las reuniones siempre se lleva cuaderno y lápiz”, y eso de verdad ha hecho, se nos ha quedado como una buena costumbre

								imponían de que yo…tenía que realizar tal y como está en el proceso que ya está establecido." "nos capacitan para realizar dicha función y al último de imprevisto cambian. ...nosotros cuando seguimos un proceso cambiarlo así de la nada es un poco tedioso, y también en el tema, como ellos piden reportes o algo				

								referente a eso bueno nosotros tratamos también de verlo, facilitarlos, sabiendo que ese reporte va a tomar algo de tiempo. ... a veces no se respetan los procesos, teniendo ya un proceso ya dictado. ...quieren reportes nuevos que de la nada te descuadra porque ya tiene digamos ya planificado el día. que si te meten algo nuevo o algo				

								repentino, sería bueno que lo hacen con anticipación. ...tener en cuenta que los procesos que realizamos también es un tema de que tenemos que hacerlo con cuidado. ...en el caso mío, como que intercambiar ideas con una persona de China, no lo quiere ejecutar porque ya está establecido su proceso. ... siento					

								que de cierta manera ya tiene establecido un proceso que muy rara vez lo cambian. ...trato de darle una solución rápida y terminar lo más rápido posible porque, como dije, ya tenemos un proceso que realizar en el día y eso sí o sí hay que terminar en el día como reporte o algo adicional que quiera el jefe chino. "son dos				

								culturas diferentes que para bien tratamos de adaptarnos y dar resultados que ellos quieren o sea que favorezca a la empresa. ...darles a nuestros jefes, a los chinos darle no es un reporte que tanto esperan. ... si te meten algo nuevo o algo repentino, sería bueno que lo hacen con anticipación, porque de cierta manera					

								eso incurre a errores en el tema de procesos en el tema de reportes. ...tomar un poco de paciencia y de cierta manera darle favorecer el tema de los procesos sin ninguna falla. si tan solo por una distracción por una digitación, tan solo un segundo de mala digitación puede demorar todo un proceso y puede				

								prácticamente arruinar todo" "en el tema de comunicación más que todo. Porque con un jefe peruano podemos intercambiar ideas, por lo que he estado en la empresa, en el caso mío, como que intercambiar ideas con una persona de China,					
Categoria 8: Clima laboral	**1.48. Ambiente laboral**	"Yo me siento a gusto de trabajar con las personas que he trabajado.	*cuando hay un buen equipo hay empatía, respeto es un ambiente*	*"Donde estoy trabajando hay muy buena comunicación y un*	*Nosotros en la empresa celebramos los cumpleaños de cada*			*A veces hay errores no tan graves que se pueden solucionar*	*Algunos han tenido problemas de cumplir con los procesos y yo he*	*Un comportamiento en mi área es que todos tenemos eso…*	Yo creo que similar de mi compañera. Si mejoraran su		Acá hay mucho "me contaron" "me dijeron" "oye, escuché

		Y actualmente tengo el gusto de trabajar con profesionales, estoy seguro que van a ser excelentes profesionales de los cuales aprendo también. No porque yo sea de una carrera y tenga un puesto, no dejo de aprender de las personas sea de una carrera totalmente distinta de la mía Siempre hay algo nuevo que aprender así no hayan terminado la carrera" -	*agradable. Eso se transmite también con personas orientales, son chinitos. Podemos conversar, compartir ciertos tiempos de cultura" ". En mi trabajo no es que mis compañeros sean conflictivos, puede haber que su personalidad lleve a eso; "*	*buen ambiente. Así haya procesos rígidos o tengas costumbres diferentes existen muy buen sentido del humor en el ámbito del compañerismo" "adaptarnos a esa persona para no generar un mal clima para seguir la tranquilidad."*	*persona. Y bueno en la empresa al ser de otra cultura al ser personas orientales son un poco más fríos no? Ellos no suelen celebrar estos días*			*ahí mismo, pero él lo ve como no puede pasar de nuevo, o sea se encierra en su opinión, no quiere escuchar a nadie más. Él mismo piensa que yo estoy cometiendo el error porque yo quiero. De cierta manera, he tenido compañeros anteriores que buscaban errores, y te buscaban las razones de "oe por qué te equivocas ahí" y te*	*tenido que decirles que para que no se gane problemas o no se ganen una gritada que respeten el procedimiento, nada más. A veces tengo que revisar sus trabajos antes de que lo envíen para que no tenga problemas. A veces el gerente se la puede ir conmigo y luego con el compañero. Por eso, a veces lo reviso para que no tenga*	*siempre… podemos… no sé, pero siempre he visto que nos caracterizamos por hacernos bromas, reírnos entre los compañeros de mi área.", siempre que hemos tenido reuniones por cumpleaños, almuerzos de fin de mes, veo que su carácter o su forma de conversar, más que todo su actitud, cambia: Se trata de integrar un*	comunicación creo que el trabajo sería mejor, más dinámico, más divertido.		esto", y eso hace que hasta el clima laboral se caiga. Si tú colocas un mensaje en el grupo de WhatsApp, ten por seguro de que así hayas hecho antes un evento importante de bienestar social se cae. Es nuestro clima actual. Estamos siempre a escuchar un poco más de lo que… de comentarios negativos que positivos. Y eso es un

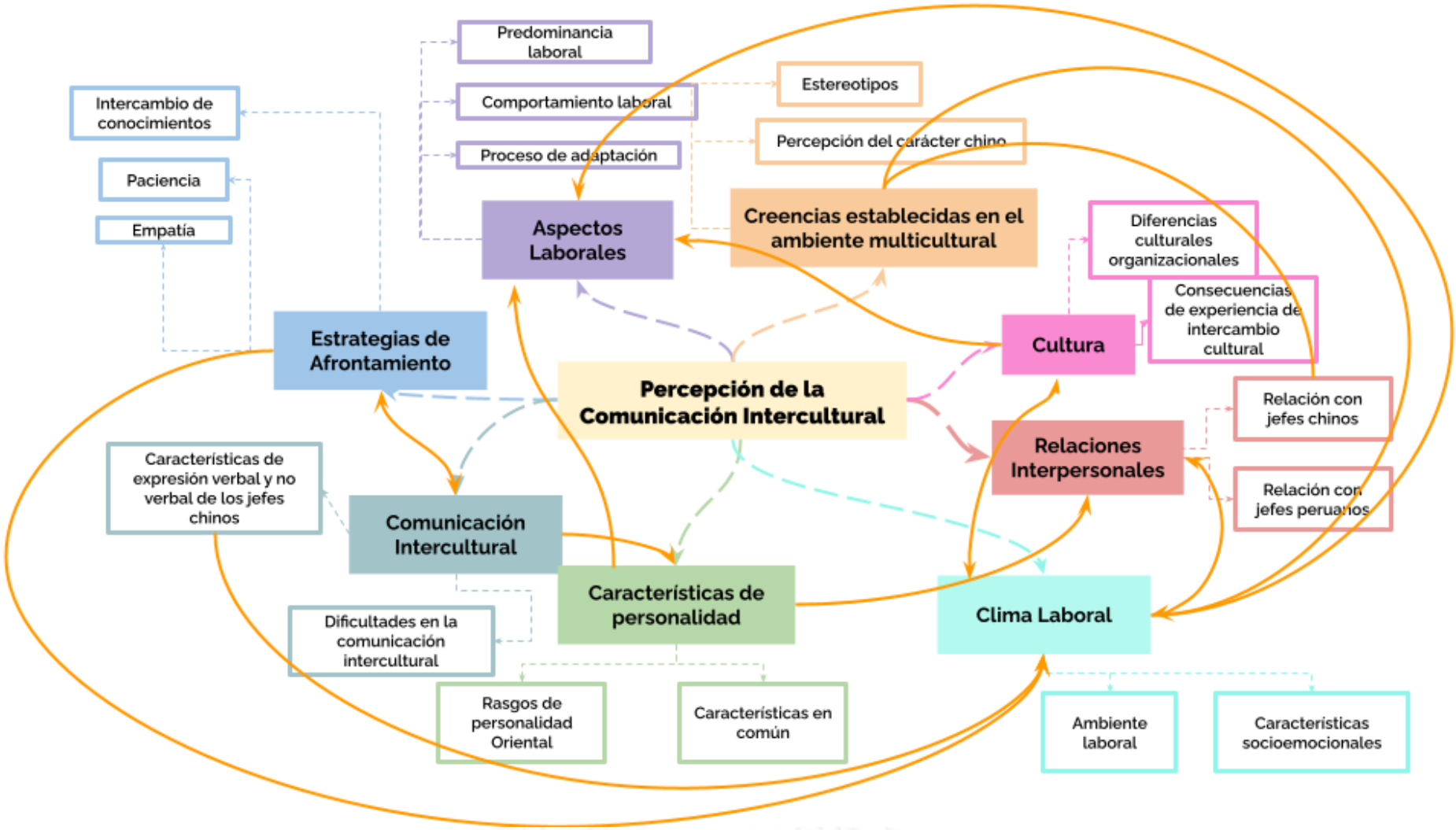
		"No querer apoyar, que se haya generado un problema en el trabajo y la persona quiera, en este caso, salir libre de ese problema… y bueno…molestándose con los demás, indicando que otros tuvieron o no tuvieron responsabilidad. En este caso, también puede ser un problema de trabajo" ""No celebran los cumpleaños es más que todo						*mencionan adjetivos que no quieres escuchar y comienza una riña ahí.*	*errores. A veces ha pasado que los gerentes chinos se han equivocado, en ese caso he tenido que revisar todos los archivos para comprobar … te echaban la culpa de algo, pero no había sido tu área, había sido otra área. Bueno, tenía que echarme a buscar bastantes archivos para demostrar que el error había sido en otra*	*poco más a la celebración." " Solamente me he dado cuenta que su actitud cambias en celebraciones, lo he visto, sonreír, se trata de integrar, reírse también. "*			comentario de la gerencia general. Que dice que no entiende mucho al peruano, que más se fija en lo negativo, que más se fija en lo que puede decir otra cosa que en la realidad. Eso siempre me lo ha dicho el gerente general. Pero, bueno, ahí respondiendo mi pregunta. Y pues, hay esos problemas actualmente. Del 100 diría que un 60,

		como empresa no celebran como otras organizaciones que al final de año hacen una celebración por fin de año, por navidad.""							*área ...yo soy comprensivo respecto a si me tratan mal, yo no voy a tratar así también. Si me tratan mal ya es su manera de tratar de la persona, pues. Siempre ha sido por mi parte así. No soy tanto de responder de la misma manera. Primero pienso antes de hablar para no caer en el juego de que "si tú me tratas mal... si tú me alzas la voz, yo también"*				hemos ido mejorando

	1.51 Características socioemocionales	*y es más complicado hacerles cambiar de opinión. Tendrías que rebatirle y demostrarle otras alternativas. " Si es una persona que se va a resistir y va a querer imponer sus ideas de hecho que no va a haber esa confianza, ese trabajo en equipo" "nuestra nacionalidad con quien podemos tener un poco más de confianza" ""Siempre*		*el temor, quizás porque son jefes de otra cultura no da un cierto nivel de no expresarnos como nos expresamos con un jefe peruano" "de nuestra propia nacionalidad como que nos sentimos con más confianza , en cambio cuando son gente de otra nacionalidad no nos sentimos en esa confianza como para poder decir una*	*ser muy resistentes. De repente, al escuchar alguna opinión poner una barrera, cerrarse a que solo uno tiene la razón, y no dar apertura a otros, a la persona para que pueda expresarse,*			*A veces hay errores no tan graves que se pueden solucionar ahí mismo, pero él lo ve como no puede pasar de nuevo, o sea se encierra en su opinión, no quiere escuchar a nadie más*	la relación con mis compañeras de área es me parece que normal. y respetuosas ,	*más que todo una comunicación respetuosa (aspectos para que se dé una buena comunicación)*	ósea, hay que preguntarle , pero, a veces, como son impacientes, también te da miedo de preguntarle mucho, porque te dicen: “¿no sabes?”	, tengo un poco más de comunicación, si puedo dar mi opinión en momentos, pero en la forma en la que él se refiere hacia las personas no es tan agradable, no tiene mucho respeto.	

		hay un poco de temor no sé como llamarlo para poder nosotros tratarlo como una persona""		*solución un problema"*									

Anexo 6: Red de relaciones


Predominancia laboral
Comportamiento laboral
Proceso de adaptación
Intercambio de conocimientos
Paciencia
Empatía
Estereotipos
Percepción del carácter chino
Aspectos Laborales
Creencias establecidas en el ambiente multicultural
Diferencias culturales organizacionales
Consecuencias de experiencia de intercambio cultural
Cultura
Estrategias de Afrontamiento
Percepción de la Comunicación Intercultural
Relación con jefes chinos
Relaciones Interpersonales
Relación con jefes peruanos
Características de expresión verbal y no verbal de los jefes chinos
Comunicación Intercultural
Características de personalidad
Clima Laboral
Dificultades en la comunicación intercultural
Rasgos de personalidad Oriental
Características en común
Ambiente laboral
Características socioemocionales

Anexo 7: Nube de palabras

Anexo 8: Tabla de análisis cualitativo de observaciones a las preguntas de la guía de entrevista

PREGUNTAS PROPUESTAS POR LOS AUTORES	J1	J2	J3	PREGUNTA FINAL DESPUÉS DE LA REVISIÓN DE LOS JUECES
¿Qué tipo de cultura consideras que predomina en el ambiente laboral en el que trabajas?	2	*2* Teniendo en cuenta que trabaja en un ambiente multicultural ¿considera que alguna de las culturas predomina?	*3*	Teniendo en cuenta que trabaja en un ambiente multicultural ¿considera que alguna de las culturas predomina?
¿Consideras que la cultura oriental es predominante o permanece a un mismo nivel que la occidental?	3	1 se repite con la pregunta anterior	2	x
¿Qué aspectos culturales son nuevos para usted?¿Le ha llevado tiempo acostumbrarse?	2 Usaría el verbo adaptarse en lugar de acostumbrarse	4	4 ¿Qué aspectos culturales son nuevos para usted?¿Le ha llevado tiempo acostumbrarse a estos?	¿Qué aspectos culturales son nuevos para usted?¿Le ha llevado tiempo adaptarse a estos?

¿Cuáles son los aspectos culturales que considera son similares a los de usted?	3	2 ¿Cuáles son los aspectos culturales presentes en su ambiente laboral que son similares a los de usted?	4	¿Cuáles son los aspectos culturales presentes en su ambiente laboral que son similares a los de usted?
¿Cómo es la relación con sus pares? ¿La relación con su superior? ¿La relación con personas a su cargo?	3	4	4 ¿Cómo es la relación con sus pares?¿La relación con su superior inmediato?¿La relación con personas a su cargo?	¿Cómo es la relación con sus pares?¿La relación con su superior inmediato?¿La relación con personas a su cargo?
¿Considera que la comunicación es diferente según la cultura a la que uno pertenece?	3	4	4	¿Considera que la comunicación es diferente según la cultura a la que uno pertenece?
¿Cuáles cree usted que son los problemas más comunes de comunicación con su superior directo o su equipo de trabajo?	2	4	4	En su opinión ¿Cuáles cree usted que son los problemas más comunes de comunicación con su superior directo o su equipo de trabajo?

¿Crees que la diversidad cultural en el ámbito laboral es un punto que favorece el desempeño laboral?	**3**	**4**	**4**	**¿Crees que la diversidad cultural en el ámbito laboral es un punto que favorece el desempeño laboral?**
¿Cuáles son los aspectos que consideras importantes para una buena comunicación entre todos los colaboradores?	**3**	**4**	**4**	**¿Cuáles son los aspectos que consideras importantes para una buena comunicación entre todos los colaboradores?**
¿Cómo cree que son las personas pertenecientes a la cultura peruana? ¿Cómo cree que son los de la cultura china?	**3**	**2** **¿cómo describiría a las personas pertenecientes a la cultura peruana?¿cómo describiría a las de los de la cultura china?**	**3**	**¿Cómo describiría a las personas pertenecientes a la cultura peruana?¿cómo describiría a las de los de la cultura china?**
¿Consideras que tener superiores de nacionalidad china es diferente a tener superiores de su misma nacionalidad?	**2** Me parece que podría ser mejor redactada	**2** **¿Considera que tener superiores de nacionalidad diferente a la suya es distinto**	**3**	**¿Considera que tener superiores de nacionalidad diferente a la suya es distinto a tener superiores de su misma**

¿Consideras que tener subordinados de nacionalidad peruana es diferente a los de su nacionalidad?		**a tener superiores de su misma nacionalidad?¿c onsidera que tener subordinados de nacionalidad diferente a la suya es distinto a tener subordinados de su misma nacionalidad?**		**nacionalidad?¿cons idera que tener subordinados de nacionalidad diferente a la suya es distinto a tener subordinados de su misma nacionalidad?**
¿Qué formas de actuar o comportarse considera que son característicos de personas de nacionalidad china? o peruana?	**3**	**4**	**3**	**¿Considera que hay determinada forma de actuar o comportarse que diferencia a las personas de nacionalidad china y peruana? ¿Cómo cuáles?**
¿Qué pensamientos o ideas considera que han cambiado durante la interacción con personas de nacionalidad china? o de nacionalidad peruana?	**4**	**2** **¿Considera que algunos pensamientos que solía tener han cambiado durante la interacción con personas de nacionalidad distinta a la suya?¿cuáles?**	**4**	**¿Considera que algunos pensamientos que solía tener han cambiado durante la interacción con personas de nacionalidad distinta a la suya?¿cuáles?**
¿Qué pensamientos o	**4**	**2**	**4**	**¿Qué pensamientos o ideas considera**

ideas considera que se han mantenido durante la interacción con personas de nacionalidad china? o de nacionalidad peruana?		**¿qué pensamientos, a pesar de ser diferentes a los de las personas con las que interactúa, considera que se han mantenido ?**		**que se han mantenido durante la interacción con personas de nacionalidad china? o de nacionalidad peruana?**
¿Cómo cree que es la experiencia profesional con superiores/subordinados con nacionalidad diferente a la suya?	**4**	**4**	**4**	**¿Cómo cree que es la experiencia profesional con superiores/subordinados con nacionalidad diferente a la suya?**
¿Qué características o actitudes ha percibido de sus pares?	**3**	**3**	**4**	**¿Qué características o actitudes relevantes (que los identifique) ha percibido de sus pares?**
¿Qué características o actitudes ha percibido de sus superiores/subordinados?	**3**	**3**	**4**	**¿Qué características o actitudes relevantes (que los identifique) ha percibido de sus superiores/subordinados**
¿Qué características o actitudes de los	1	**2**	**3**	**¿Qué características o actitudes de sus**

que percibe en su ámbito laboral considera que favorecen o afectan una adecuada comunicación?	**Me parece una pregunta confusa.**	**¿qué características o actitudes de sus compañeros considera que favorecen a una adecuada comunicación?**		**compañeros considera que favorecen a una adecuada comunicación?**
¿Cuáles son aquellas características o actitudes de los que percibe en su ámbito laboral que considera que dificultan la comunicación?	**1** (tiene faltas ortográficas) Hay 3 que , se podría parafrasear la pregunta	**2** **¿qué características o actitudes de sus compañeros considera que dificultan la comunicación?**	**4**	**¿Qué características o actitudes de sus compañeros considera que dificultan la comunicación?**
¿Cuáles son las características que usted considera que son necesarias para una buena comunicación entre colaboradores?	**2**	**4**	**4**	**¿Cuáles son las características que usted considera que son necesarias para una buena comunicación entre colaboradores?**
¿En alguna oportunidad ha evidenciado dificultades en la comunicación con algún colaborador de nacionalidad china? o peruana?	**4**	**3** **¿En alguna oportunidad ha tenido dificultades en la comunicación con algún colaborador de nacionalidad**	**4**	**¿En alguna oportunidad ha tenido dificultades en la comunicación con algún colaborador de nacionalidad china o peruana?**

		china o peruana?		
¿En qué situaciones considera que se presentan mayores dificultades en la comunicación?	4	4	4	¿En qué situaciones considera que se presentan mayores dificultades en la comunicación?
¿Qué tan frecuentemente se evidencian?	2	4	4 ¿Qué tan frecuentemente se evidencian situaciones con dificultad en la comunicación?	¿Qué tan frecuentemente se evidencian situaciones con dificultad en la comunicación?
¿Cómo soluciona estas dificultades?	2	4	4	¿Cómo soluciona estas dificultades?
¿Qué tan eficaz considera que son las medidas que emplea para mejorar la comunicación?	2	4 ¿Qué tan eficaces considera que son las medidas que emplea para mejorar la comunicación?	4	¿Qué tan eficaces considera que son las medidas que emplea para mejorar la comunicación?
¿Qué tipo de soluciones usted propone o mejoraría?	1	3 ¿qué tipo de soluciones propone para mejorar la comunicación?	4 ¿Qué otras soluciones usted propondría?	¿Qué otro tipo de soluciones usted propondría para mejorar la comunicación?

Anexo 9: Ficha de datos

A) FOCUS GROUP 1

Datos de los entrevistados:

Participante	Edad	Rango	Puesto de trabajo
A1	32	Medio	Supervisor de Administración
B2	33	Medio	Enfermera Ocupacional
C3	26	Medio	Asistente de Planilla
D4	27	Bajo	Practicante de Administración y RR.HH.
E5	21	Bajo	Practicante de Administración y RR.HH.

B) FOCUS GROUP 2

Datos de los entrevistados:

Participante	Edad	Rango	Puesto de trabajo
F1	24	Medio	Auxiliar de Contabilidad
F2	22	Bajo	Practicante de Almacén
F3	23	Bajo	Practicante de Almacén

C) FOCUS GROUP 3

Participante	Edad	Rango	Puesto de trabajo
G1	23	Bajo	Practicante de Ventas
G2	23	Bajo	Practicante de Contabilidad
G3	27	Bajo	Practicante de Almacén

D) ENTREVISTA 1

Participante	Edad	Rango	Puesto de trabajo
T	42	Alto	Jefa de Recursos Humanos y Administración

Carlos Eduardo Flores Flores

Tesis: Leslie Vega; Milena Cabrera

TESIS - Leslie Vega y Milena Cabrera

TESIS CABRERA Y VEGA

Universidad de Lima

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::1:3050978398

Fecha de entrega
22 oct 2024, 10:17 a.m. GMT-5

Fecha de descarga
22 oct 2024, 10:34 a.m. GMT-5

Nombre de archivo
TESIS_FINAL_MILENA_CABRERA_Y_LESLIE_VEGA_2_.docx

Tamaño de archivo
904.4 KB

152 Páginas

32,334 Palabras

177,749 Caracteres

6% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

6%	Fuentes de Internet
2%	Publicaciones
1%	Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.° de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

6% Fuentes de Internet
2% Publicaciones
1% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1 Internet
repositorio.ulima.edu.pe 1%

2 Internet
hdl.handle.net 0%

3 Trabajos del estudiante
Universidad de Lima 0%

4 Internet
www.repositorio.uc.cl 0%

5 Internet
www.researchgate.net 0%

6 Internet
idus.us.es 0%

7 Internet
upc.aws.openrepository.com 0%

8 Internet
repositorio.ucv.edu.pe 0%

9 Internet
www.monografias.com 0%

10 Internet
cdn.www.gob.pe 0%

11 Internet
www.slideshare.net 0%

12 Internet
prezi.com 0%

13 Internet
www.revistas.uma.es 0%

14 Internet
www.risti.xyz 0%

15 Internet
recercat.cat 0%

16 Internet
tesis.pucp.edu.pe 0%

17 Internet
repositorio.uct.edu.pe 0%

18 Trabajos del estudiante
84752 0%

19 Internet
www.scielo.cl 0%

20 Trabajos del estudiante
ITESM: Instituto Tecnologico y de Estudios Superiores de Monterrey 0%

21 Internet
repositorio.una.ac.cr 0%

22 Trabajos del estudiante
Universidad Internacional de la Rioja 0%

23 Internet
anuario.coneicc.org.mx 0%

24 Internet
ikua.iiap.gob.pe 0%

25 Internet
repositorio.uandina.edu.pe 0%

26 Internet
stakeholders.com.pe 0%

27 Internet
www.dykinson.com 0%

28 Internet
repositorio.adp.edu.pe 0%

29 Internet
repositorio.up.edu.pe 0%

30 Internet
repository.eia.edu.co 0%

31 Internet
tr-ex.me 0%

32 Internet
www.correofarmaceutico.com 0%

33 Internet
www.coursehero.com 0%

34 Publicación
Gloria Leonor Ortiz Morales, Juan Carlos Ramos Aguilar, Katherin Yineth Lozada ... 0%

35 Trabajos del estudiante
Universidad Cesar Vallejo 0%

36 Internet
bibliotecadigital.univalle.edu.co 0%

37 Internet
dspace.udla.edu.ec 0%

38 Internet
issuu.com 0%

39 Internet
ojs.correspondenciasyanalisis.com 0%

40 Internet
repositorio.ecci.edu.co 0%

41 Internet
repositorio.umch.edu.pe 0%

42 Internet
repositorio.uwiener.edu.pe 0%

43 Internet
www.ccnsa.ca 0%

44 Internet
www.researchsquare.com 0%

45 Internet
www.revistainclusiones.com 0%

46 Internet
www.theinsightpartners.com 0%

47 Publicación
"Inclusión de estudiantes migrantes en una escuela chilena : desafíos para las pr... 0%

48 Internet
addi.ehu.es 0%

49 Internet
congresopsicologiacolombia.com 0%

50 Internet
ecampus.uraccan.edu.ni 0%

51 Internet
eprints.uanl.mx 0%

52 Internet
es.unionpedia.org 0%

53 Internet
noesis.uis.edu.co 0%

54 Internet
oas.org 0%

55 Internet
repositorio.unfv.edu.pe 0%

56 Internet
repositorio.unsm.edu.pe 0%

57 Internet
repositorio.urp.edu.pe 0%

58 Internet
repository.javeriana.edu.co 0%

59 Internet
silo.tips 0%

60 Internet
www.casamelilla.com 0%

61 Internet
www.elcalidoscopiosl.com.ar 0%

62 Internet
www.iea.e12.ve 0%

63 Internet
www.mundotutoriales.com 0%

64 Internet
www.pinterest.es 0%

65 Internet
www.scielo.org.co 0%

66 Internet
zaguan.unizar.es 0%

67 Publicación
Neusa Cecilia Cueva Jiménez, Lenin Ernesto Peláez Moreno. "Factores que inciden... 0%

68 Publicación

"Implementación de la visita domiciliaria remota: factores facilitadores, obstaculi... 0%