

**Intervención Analítica de la Planificación de la Comunicación Intercultural en la Empresa
Multinacional Huawei Technologies Colombia S.A.S – Sede Bogotá.**

Ana María Carrillo Ramos

Luis Guillermo Monsalve Jiménez

Asesor

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades - ECSAH

Maestría en Comunicación

Bogotá D. C.

2021

Resumen

La planificación de la comunicación es la oportunidad perfecta para poder intervenir sobre una realidad o situación y generar en ella un cambio hacia algo positivo que produzca crecimiento. Por este motivo hoy en día en las empresas, en la sociedad, las comunidades y organizaciones sociales, es de suma importancia implementar una comunicación multicultural, asertiva y precisa que permita la aparición de una forma de trabajo coherente, ordenada y que conduzca al éxito.

Teniendo en cuenta lo anterior, se inició un proyecto de estrategias para la planificación de la comunicación en Huawei Technologies Colombia S.A.S., multinacional asiática con sede en Bogotá. Este proyecto se llevó a cabo con el fin de aportar una nueva manera de abordar las problemáticas que se ven en un ambiente laboral marcado por la multiculturalidad, la diferencia de puntos de vista entre las distintas nacionalidades que conforman la planta laboral de la compañía, y la alta exigencia en el mantenimiento de los estándares de atención al cliente, entre otros aspectos. El hecho de comprender estas características y, sobre todo, ser parte de este ambiente laboral ya mencionado, es una justificación concreta para haber llevado a cabo este trabajo de investigación.

Huawei Technologies Colombia S.A.S., es una compañía de origen chino fundada en 1988 en la ciudad de Shenzhen, y es una de las principales empresas de tecnología en telecomunicaciones a nivel mundial; en Colombia se encuentra ubicada en Bogotá y Medellín, llevándose a cabo el presente proyecto en la sede de Bogotá.

Palabras claves: multiculturalidad, comunicación intercultural, intervención intercultural, traducción, mediación cultural.

Abstract

Communication planning is the perfect opportunity to intervene on a reality or situation and generate a change on it, towards something positive that produces growth. For this reason, today in companies, in society, communities and social organizations, is particularly important to implement a multicultural, assertive, and precise communication that allows the appearance of a coherent, orderly way of working that leads to success.

Taking that into account, a strategy project for communication planning was started at Huawei Technologies Colombia S.A.S., an Asian multinational based in Bogotá. This project has been carried out to provide a new way of addressing the problems that occur in a work environment marked by multiculturalism, the different points of view between the different nationalities that build the company's workforce, and the high demand in maintaining customer service standards, among other aspects. The fact of understanding these characteristics and, above all, being part of the work environment, is a concrete justification for having carried out this research work.

Huawei Technologies Colombia S.A.S., is a Chinese company founded in 1988 in the city of Shenzhen and is one of the main telecommunications technology companies worldwide; In Colombia, it is in Bogotá and Medellín, and this research was carried in Bogotá's office.

Keywords: multiculturalism, intercultural communication, intercultural intervention, cultural mediation, translation.

Contenido

Introducción	13
Justificación	15
Objetivos	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
Marco Conceptual	17
Estado del Arte	17
Multiculturalismo	22
Comunicación intercultural	25
Mediación cultural	28
Traducción	32
Diseño Metodológico	36
Enfoque y Tipo de Investigación	36
Contexto de la Investigación	36
Población y Muestra	36
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	37
Resultados	40
Posicionar y caracterizar a los involucrados	41
Análisis del problema	48
Graficar el árbol de efectos	48
Graficar el árbol de causas	49
Análisis de objetivos	49
Árbol de objetivos	50

Identificación de acciones	50
Validar el árbol de medios y fines	51
Estructura analítica del proyecto	52
Resumen narrativo de objetivos:	53
Resultados o Productos Esperados.	55
Matriz de diagnóstico.	56
Actividades realizadas en Huawei Technologies Colombia S.A.S.....	57
Talleres de formación no formal:	59
Encuestas	70
Evaluación de las actividades:.....	77
Planeación de actividades.....	88
Conclusiones.....	90
Referencias.....	96
Anexos	103

Lista de tablas

Tabla 1. Resumen Narrativo de objetivos.....	53
Tabla 2. Matriz de marco lógico.....	54
Tabla 3. Resultados o Productos Esperados	55
Tabla 4. Matriz de diagnóstico.....	56
Tabla 5. Taller de Formación No Formal # 1	59
Tabla 6. Taller de Formación No Formal # 2	61
Tabla 7. Taller De Formación No Formal # 3	63
Tabla 8. Taller De Formación No Formal #4	65
Tabla 9. Taller De Formación No Formal # 5	68
Tabla 10. Pregunta 1. El estrés relacionado con el trabajo es manejable.	71
Tabla 11. Pregunta 2. Las habilidades se utilizan de forma eficaz en mi trabajo.....	72
Tabla 12. Pregunta 3. Los entrenamientos recibidos por parte de la empresa son eficaces	74
Tabla 13. Pregunta 4. Las herramientas y los recursos proporcionados son útiles para hacer bien mi trabajo	75
Tabla 14. Pregunta 1. ¿Cómo es la relación entre la cultura china y la cultura local?	83
Tabla 15. Pregunta 2. En su opinión, ¿cómo interactúan ambas culturas? ¿Se entienden mutuamente?.....	84
Tabla 16. Pregunta 3. ¿Cuál es su perspectiva sobre el ambiente laboral?.....	85
Tabla 17. Pregunta 4. ¿Cuál es la contribución que ha recibido de la otra cultura?	86
Tabla 18. Pregunta 5. ¿Cuál es el aspecto entre cultura, funciones y políticas, que directa o indirectamente le afectan?.....	87

Lista de esquemas

Esquema 1. Identificación de involucrados.	40
Esquema 2. Clasificación de los involucrados para Huawei Technologies.....	41
Esquema 3. Árbol de efectos.	48
Esquema 4. Árbol de causas.	49
Esquema 5. Árbol de objetivos	50
Esquema 6. Identificación de Acciones.....	50
Esquema 7. Árbol de Medios y Fines.	51
Esquema 8. Estructura Analítica del Proyecto.....	52
Esquema 9. Eventos fijos de Recursos Humanos para el año.....	88
Esquema 10. Casos especiales que deben ser celebrados por Recursos Humanos durante el año 89	

Lista de gráficos

Gráfico 1. Pregunta 1. El estrés relacionado con el trabajo es manejable	71
Gráfico 2. Pregunta 2. Las habilidades se utilizan de forma eficaz en mi trabajo	73
Gráfico 3. Pregunta 3. Los entrenamientos recibidos por parte de la empresa son eficaces	74
Gráfico 4. Pregunta 4. Las herramientas y los recursos proporcionados son útiles para hacer bien mi trabajo	76
Gráfico 5. Pregunta 1. Con la realización de la mediación, la percepción sobre la temática abordada tuvo cambios significativos en usted.....	78
Gráfico 6.. Pregunta 2. La mediación le permitió ampliar sus conocimientos en la temática abordada.....	78
Gráfico 7. Pregunta 3. El contenido de la mediación fue coherente y estructurado.	79
Gráfico 8. Pregunta 4. El lenguaje utilizado fue claro.....	80
Gráfico 9. Pregunta 5. Los recursos utilizados en la mediación permitieron un mejor entendimiento de la temática.	81
Gráfico 10. Pregunta 6. En términos generales, la mediación cumplió con sus expectativas y le dejó aprendizajes importantes.....	82
Gráfico 11. Pregunta 1. ¿Cómo es la relación entre la cultura china y la cultura local?	83
Gráfico 12. Pregunta 2. En su opinión, ¿cómo interactúan ambas culturas? ¿Se entienden mutuamente?.....	84
Gráfico 13. Pregunta 3. ¿Cuál es su perspectiva sobre el ambiente laboral?.....	85
Gráfico 14. Pregunta 4. ¿Cuál es la contribución que ha recibido de la otra cultura?	86
Gráfico 15. Pregunta 5. ¿Cuál es el aspecto entre cultura, funciones y políticas, que directa o indirectamente le afectan?.....	87

Lista de anexos

Anexo A. Análisis DOFA.....	103
Anexo B. Diagrama de Gantt.....	105
Anexo C. Encuesta Aplicada	106
Anexo D. Formato de Protocolo de Mediaciones – Taller de Formación No Formal.....	107
Anexo E. Notificación Formal del Taller de Self Reflection Sessions.....	108
Anexo F. Encuesta de evaluación al final de los eventos	111
Anexo G. Instrumento de entrevista para el departamento.....	112
Anexo H. Dia 1. CAMP 2.....	113
Anexo I. Dia 2. CAMP 2.	114
Anexo J. Dia 3. CAMP 2.	115
Anexo K. Evaluación de mediación educomunicativa	116

Lista de figuras

- Figura 1. Ejemplo de Colombia info. Dura Beta (Cuestionario sobre Dispositivos Móviles) ... 117
- Figura 2. Cartelera de celebración del año nuevo chino. Ejemplo de resignificación de mensajes y apropiación de la interculturalidad..... 117
- Figura 3. Honor wall. Cartelera que permitirá la circulación de mensajes y el reconocimiento de los logros de la compañía y de cada empleado del mes..... 117

Lista de fotografías

Fotografía 1. Telepresencia y Reconocimientos. Taller de Formación No Formal # 1	118
Fotografía 2. Decoración del evento. Taller de Formación No Formal # 1	118
Fotografía 3. Invitación para los nominados a premiación del evento. Taller de Formación No Formal # 1	119
Fotografía 4. Director del Departamento, Caowei, iniciando la reunión. Taller de Formación No Formal # 1	119
Fotografía 5. Director delegado del Departamento Zengli. Taller de formación no formal # 1.	120
Fotografía 6. Asistentes a la reunión Taller de formación no formal # 1	120
Fotografía 7. Protocolo De Mediaciones Team Building, Family day # 2	121
Fotografía 8. Team Building para crear lazos de amistad #2	121
Fotografía 9. Team Building para crear lazos de amistad #2	122
Fotografía 10. Presentación Áreas del Departamento. Self reflection sessions.....	122
Fotografía 11. Presentación Áreas del Departamento. Self reflection sessions.....	123
Fotografía 12. Presentación Áreas del Departamento. Self reflection sessions.....	123
Fotografía 13. Entrenamiento de Recursos Humanos sobre los valores corporativos y self-reflection session.....	124
Fotografía 14. Presentación Áreas del Departamento. Self reflection sessions.....	124
Fotografía 15. Día 1, Camp. 2.....	125
Fotografía 16. Día 1, Camp. 2.....	125
Fotografía 17. Día 2, Camp. 2. Evidencia de Clase Magistral.....	126
Fotografía 18. Evidencia de premiación durante la clase de Retail.....	126
Fotografía 19. Día 3 Camp 2 Actividad de seguimiento y desarrollo.	127

Fotografía 20. Color Run, Huawei 2018.....	127
Fotografía 21. Engagement.....	128
Fotografía 22. Incentivo por asistir al CAMP.2.....	128
Fotografía 23. Eliminando residuos innecesarios.	129
Fotografía 24. Eliminando residuos innecesarios.	129
Fotografía 25. Limpieza de pasillos.....	130
Fotografía 26. Huawei Color Run, Abril 2018	130
Fotografía 27. Halloween 2018 Colombia Device Business Dept.	131
Fotografía 28. Decoración temática de 'La Casa de Papel'. Halloween 2018	131
Fotografía 29. Decoración temática de 'La Casa de Papel'. Halloween 2018.....	132
Fotografía 30. Dulces para los niños y empleados disfrazados que asistían a la oficina el día de Halloween 2018	132
Fotografía 31. Despedida del Gerente Cao Wei de Device Business Dept. en Villa de Leyva Diciembre 2018.....	133
Fotografía 32. Team building 2018.Converge the powers.	133
Fotografía 33. Fotografia X. Team building 2018. Converge the powers.....	134
Fotografía 34. Despedida de Tian Xiaodong.....	134

Introducción

El presente trabajo de investigación se ha organizado de una manera coherente, que permite que el lector comprenda el desarrollo de todo el proceso y conocer los resultados de este. En el planteamiento del problema se explica la situación que, en el contexto propio de quien llevó a cabo este trabajo, se ha visto como problemática, y que llevaría a plantear la pregunta de investigación, la cual orientó todo el proyecto. Posteriormente se encuentra la justificación, que incluye las razones que sirvieron de motivación para realizar esta investigación, junto a los objetivos general y específicos, que marcaron la pauta de los pasos que se llevaron a cabo durante todo el proceso.

A continuación, se encuentra el marco conceptual y teórico, donde se menciona, en primer lugar, lo que se conoce como estado del arte, que contiene los antecedentes tenidos en cuenta como referentes de este trabajo; después está el desarrollo teórico necesario para conocer los términos y conceptos involucrados en la investigación, tales como el multiculturalismo, la comunicación intercultural, la intervención intercultural, y la traducción como herramienta de comunicación.

Dicho esto, prosigue la sección en la cual se explica la metodología utilizada, clasificándola en diversas categorías, y se muestra cómo se desarrollaron todos los pasos de esta. Luego se encuentran los resultados del proyecto, donde se reseñan todas las actividades llevadas a cabo en Huawei Technologies Colombia S.A.S – sede Bogotá: Dos Talleres de Formación No Formal y tres Team Building, actividades que buscaban formar equipos de alto desempeño y mejorar las relaciones interpersonales dentro de un grupo, los cuales sirvieron para lograr el objetivo de la investigación. Por último, se exponen las conclusiones al finalizar este proyecto y las referencias que se utilizaron.

Planteamiento del Problema

A lo largo de la trayectoria laboral con la empresa Huawei Colombia S.A.S, se observa una cultura organizacional multicultural que abarca diversas nacionalidades, en su gran mayoría pertenecientes a Asia (chinos), además de colombianos. Dicho ambiente maneja altos niveles de estrés y presión, pues se requiere la agilidad y eficacia de los procesos inmediatos, solución de inconvenientes y conflictos en el mismo instante con el fin de mantener los Indicadores Claves de Rendimiento (KPI's), y los altos estándares de servicio al cliente. A su vez, debido a la gran importancia que se le da al trabajo, temas como los correos masivos comunicando información importante, reconocimientos, premios, beneficios, divulgación de noticias entre otros, no se hacen de manera directa, efectiva o con el mérito que merece. Debido a lo anterior, se crea y promueve una cultura enfocada únicamente en resultados e indicadores, que surge como consecuencia del afán de cumplir con los objetivos, se deshumaniza de cierta manera y no se preocupa por el bienestar de sus empleados.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo realizar una intervención analítica de la comunicación intercultural de la empresa multinacional Huawei Technologies Colombia S.A.S. sede Bogotá?

Justificación

Este proyecto surge de la necesidad de hacer una resignificación de sentidos, a través de la comunicación, su circulación, recepción y significación de esta en las empresas. Esto se debe a que el pensamiento de la cultura asiática es muy distinto al de la cultura occidental latina. Por ejemplo, su cultura es desapegada, esto se ve cuando un negocio no marcha bien y sencillamente lo cambian, así mismo cambian empleados, oficinas, y pertenencias. Debido a esto, se adaptan fácilmente a los cambios, a cualquier novedad en el entorno, en su vida; en el trabajo son emprendedores, siempre están buscando expandir sus negocios y empezar nuevas empresas. Por esta razón, a la hora de elegir al personal, prefieren trabajar con otros empleados de sus nacionalidades, porque encuentran en ellos la eficiencia y el compromiso que requieren sus empresas.

Su cultura es la de trabajar por objetivos, y no por horas o por días, por esta razón sus horarios no son ajustados, al contrario, comienzan su jornada después de las 9:00 a.m., o pueden escoger sus horarios, pero terminan su día laboral en un horario incluso posterior al que se maneja en Latinoamérica, y de ser necesario trabajan el fin de semana, algo opuesto a la cultura latina, en la cual lo ideal es descansar el fin de semana. Otro hábito muy diferente es dar a los clientes lo que necesitan, aunque no los entiendan, pues de esta manera se crean lazos de fidelización, crecimiento y desarrollo, con el fin de abrir nuevos mercados. Y aunque la cultura asiática es menos expresiva y cálida, la indecisión que presentan en la mayoría de los asuntos hace que pierdan oportunidades, negocios o personas que pueden aportar crecimiento y desarrollo a la compañía.

Así pues, a través del planteamiento del problema ya mencionado, lo que se busca es poder generar un diagnóstico que aborde el problema, formular los objetivos, definir los

implicados y los resultados que se esperan a través del diseño de actividades que promuevan la tolerancia, comprensión, firmeza, respeto y trabajo en equipo.

Todo esto en virtud de que, si se genera una buena comunicación interna y un buen ambiente laboral, además de aportar experiencias que muestren la mediación intercultural que se ha logrado a través del proyecto, y a su vez esa imagen será la que se proyectará a los elementos ajenos a la empresa, aumentando así la fidelización, reconocimiento, crecimiento y desarrollo de esta.

Objetivos

Objetivo General

Implementar estrategias de comunicación intercultural en la empresa multinacional Huawei Colombia S.A.S. sede Bogotá, a través de una intervención analítica de la planificación.

Objetivos Específicos

- Analizar la comunicación intercultural de la empresa Huawei, mediante la identificación, clasificación y posicionamiento de los involucrados.
- Identificar la planificación que se lleva desde los procesos de comunicación intercultural en la empresa Huawei.
- Contrastar la información obtenida con los grupos y personas involucradas para determinar la manera en la cual se informan, interpretan la información, participan y contribuyen en la empresa.

Marco Conceptual

Estado del Arte

Como referentes de la presente investigación, se han escogido trabajos que se llevaron a cabo en diferentes contextos y ciudades.

El primero fue realizado por un estudiante chino llamado Xin Shen, para el Máster de Investigación en Periodismo y Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona, durante el periodo 2015-2016 y se titula “Interacción entre comunicación intercultural y didáctica idiomática (españoles que aprenden el idioma chino) en Barcelona”. Este trabajo fue llevado a cabo en el contexto de una clase de idiomas, (en este caso, con un grupo de estudiantes españoles que están aprendiendo chino) y permite ver como la comunicación intercultural se aplica de una manera directa y eficaz. El investigador aportó a través de este trabajo, distintas sugerencias para que los profesores de idiomas, en particular del idioma chino, puedan aplicar en sus clases y así facilitar el desarrollo de estas. También realizó entrevistas a personas que trabajan en un instituto de idiomas: el director del instituto, un profesor de nacionalidad china y que enseña este idioma, y una profesora de nacionalidad española, pero descendiente de inmigrantes chinos, para conocer sus experiencias pedagógicas, sus opiniones acerca de los acercamientos interculturales entre dos países con culturas tan distantes como España y China, y las dificultades que han tenido para la enseñanza del idioma chino en Barcelona. Como conclusiones, el autor menciona la importancia de la globalización, puesto que ha permitido que el acceso al aprendizaje de otros idiomas sea mucho más sencillo que antes. También concluye acerca de la importancia de la comunicación, en sus propias palabras “la comunicación ya no es solamente un tema académico en la lingüística, sino que ha pasado a ser un fenómeno global que existe en diferentes ámbitos y que afecta directamente a los seres humanos” (p.72). Así que las conclusiones de este trabajo

radican en reflexionar acerca de la importancia del fenómeno de la comunicación intercultural, una experiencia que, en palabras del autor, “va a darse con mayor frecuencia en el futuro” (p. 72).

Este trabajo fue clave para analizar más a profundidad la importancia y el papel de la traducción en esta investigación, ya que cómo se menciona anteriormente la comunicación está en todo y en todos, lo cual afecta la manera en que nos relacionamos.

Relacionado con el anterior texto, la investigación titulada “Ideas y prácticas para una comunicación intercultural efectiva con estudiantes chinos de español” llevada a cabo por Alejandra Russo y Evelia Romano en el Centro Universitario de Idiomas de la UBA (Universidad de Buenos Aires) y presentada durante el I Congreso de Enseñanza de Español como segunda lengua y extranjera, de la Universidad de Salvador (Buenos Aires) en 2009, es un referente muy directo para la presente investigación. Además de manejar aspectos como el uso de los idiomas español y chino en un ambiente multicultural (estudiantes chinos que están aprendiendo español), este trabajo buscó, como se mencionan en las conclusiones de la presentación de este, un acercamiento a la cultura de los estudiantes. También procuraron responder preguntas acerca de la relación entre escritura, sonido y significado, el proceso de lectura, la producción e interpretación de textos, y como los alumnos abordan estas cuestiones en el aprendizaje del idioma español, a través de elementos que ellos utilizaron cuando aprendieron su lengua nativa. En palabras de las autoras, “El aula se convierte en territorio fértil para promover un verdadero intercambio intercultural, pues nos obliga a reflexionar críticamente sobre nuestra propia cultura y a crear un espacio de verdadero encuentro y enriquecimiento mutuo”. (p.1). De acá se puede tomar la importancia que tienen los idiomas en un contexto

multicultural, la relevancia de tener procesos de aprendizaje bien fundamentados para cooperar a crear un ambiente multicultural eficaz.

Como conclusión, las investigadoras mencionan que buscaron dejar plantada la idea de que la cultura de los estudiantes sea tomada como un recurso importante para tener en cuenta en la enseñanza de una segunda lengua, en este caso, el aprendizaje del idioma español por parte de estudiantes chinos.

En paralelo, la tesis de grado titulada “La comunicación intercultural en la configuración de sujetos competentes”, realizado por Sandra Marisol Mantilla Forero, para la Maestría en Educación con Énfasis en Comunicación Intercultural, de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas en Bogotá, en el año 2019, muestra como la comunicación intercultural influye en la comunicación de sujetos competentes, que puedan realizar procesos interculturales más críticos y reflexivos, indagando sobre el discurso oficial, políticas educativas y libros de texto; y estableciendo un análisis que permita la configuración de sujetos con capacidad de conocer su visión del mundo y reconocer el del otro como elementos esenciales para comprender mejor la realidad a partir de las habilidades comunicativas de cada uno. La importancia de esta investigación para la realización del presente proyecto radica en ver como la comunicación intercultural se aplica también en un contexto más crítico, analizando si dentro del discurso oficial se configuran sujetos con competencia comunicativa intercultural a través de la educación en Colombia. Como conclusión de este trabajo, se menciona que la comunicación intercultural, a través de la competencia comunicativa intercultural, no ha sido aplicada de manera eficaz en el sistema educativo colombiano, ya que, a pesar de que se reconoce la diversidad presente en los ámbitos culturales colombianos, no hay fundamentos sólidos para su abordaje, quedándose solamente en la mención del respeto por la diversidad que debe existir en un salón de clases.

Dicho esto, las conclusiones de esta investigación mencionan que “(...) dentro la normatividad, sólo un documento, el Plan Nacional Decenal de Educación (2016-2026) destaca la diversidad cultural y social en el que enmarcan los sujetos en Colombia”. (p.8), lo cual quiere decir que la comunicación intercultural sigue siendo un aspecto pendiente de desarrollar de manera eficaz en el contexto educativo colombiano.

Otro antecedente investigativo en el marco de la presente propuesta es la de Peiró i Grégory, S. y Merma Molina, G. (2012), titulada: “La Interculturalidad en la educación: Situación y fundamentos de la educación intercultural basada en valores”, BARATARIA Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales, Universidad de Alicante.

Dicho trabajo, ha sido importante para comprender la importancia de la interculturalidad en un ámbito educativo, y realizar una intervención eficaz en las aulas que ayude a mejorar aspectos negativos que se presentan y que entorpecen el buen desarrollo de la educación intercultural como el racismo y la xenofobia. La herramienta principal utilizada en esta investigación fue un cuestionario, elaborado por el Grupo Interdisciplinario de Teoría de la Educación, de la Universidad de Alicante, y que fue respondido por 3820 profesores pertenecientes a todos los niveles educativos, principalmente de educación primaria, que ejercían la docencia en la Comunidad Valencia, complementado por otras técnicas como entrevistas informales con profesores y revisión documental. Esta investigación ha servido para entender las dificultades ya mencionadas y, sobre todo, para proponer una intervención metodológica que, aplicada de manera correcta, ayude al profesor para mejorar el ambiente en el aula, llevando a cabo una intervención intercultural que no se preocupe por igualar las diferencias que existen entre los alumnos, sino que la diversidad cultural sea una motivación para el buen desarrollo de la convivencia.

Finalmente, Fernández, D. (2020), nos propone “Procesos de apropiación y construcción de Cultura Gamer en Villavicencio”, Universidad Nacional Abierta y A Distancia (UNAD).

El objetivo de esta investigación fue conocer cómo se desarrollan las dinámicas de construcción cultural en entornos virtuales, y como estos procesos influyen específicamente en la cultura Gamer en la ciudad de Villavicencio. A través de una investigación exploratoria que consistió en “un análisis histórico de los diversos eventos y encuentros realizados por parte de la comunidad Gamer local presentando evidencias de compartidas a través de canales de información públicos” (p.57), utilizando encuestas realizadas a personas que conforman la comunidad Gamer en Villavicencio y a través de una observación no participante, que consistió en acudir a eventos organizados por esta comunidad, sea en persona o a través de plataformas como Facebook y YouTube, lo cual permitió recoger material de fotografías e imágenes, y así construir un tejido histórico relacionado con el proceso de la cultura Gamer en Villavicencio. La conclusión que resume el trabajo del investigador es que la cultura Gamer seguirá creciendo y expandiéndose en Villavicencio, puesto que la tecnología facilita cada vez más el intercambio intercultural, a través de las relaciones que surgen entre los miembros de la comunidad en la ciudad ya mencionada y la que ellos pueden establecer con personas pertenecientes a otras ciudades y países, en eventos de comunidades Gamer, eventos virtuales, experiencias en plataformas de juegos, entre otros.

Marco Teórico

A continuación, se encuentran los temas trabajados en la presente investigación, los cuales se desarrollaron teniendo en cuenta la importancia de los conceptos que han sido mencionados como palabras claves en el resumen de este documento.

Multiculturalismo

Cuando se habla de multiculturalismo, un término cada vez más presente en la sociedad actual, se hace referencia a la coexistencia de individuos de diferentes culturas en un mismo entorno. El multiculturalismo es un término que presenta distintas acepciones, y se integra ampliamente en la vida social y en el campo semántico. Representa un fenómeno multidimensional y complejo, que involucra a la sociedad contemporánea, la cual se caracteriza porque no es estática, sino que varía constantemente a un ritmo acelerado. De acuerdo con Giménez y Malgesini (1997), las características fundamentales del multiculturalismo, son la: “aceptación de las diferencias culturales, religiosas, éticas, lingüísticas o raciales, y su valoración positiva” (p. 120), es decir, que se logre mantener una armonía en medio de las diferencias culturales, no igualando forzosamente aquello que sea diferente, sino aceptándolas como algo bueno y valioso que aportará aspectos positivos para unos y otros; de acuerdo con los mismos autores la: “defensa y reivindicación explícita del derecho a la diferencia” (p. 120), lo cual significa que todo individuo, desde su propio contexto cultural, tiene el derecho a pensar y obrar diferente del otro, por más que compartan el mismo espacio de estudio, laboral, lugar de residencia, entre otros. Este derecho a la diferencia está al mismo nivel de los derechos que tienen que ver con aspectos como el sexo, el género entre otros. Y, por último, Giménez y Malgesini (1997) manifiestan: “reconocimiento e igualdad entre derechos y deberes, elemento esencial de todo fenómeno de pluralismo” (p. 120), puesto que, si existen derechos, también existen los deberes propios de un contexto multicultural. Ante todo, el principal deber, se fundamenta en el respeto por el otro, escucharlo y valorar sus ideas como corresponde.

Así pues, la situación sociohistórica del momento obliga en todos los sentidos a una multiplicidad, que trae consigo una gran variedad de culturas, fenómenos como la migración, en

el cual personas que viven lejos de su origen deben adaptarse a nuevas culturas, nuevos idiomas, formas de ver la vida y diversas costumbres.

Para ampliar todavía más la definición del multiculturalismo, es importante lo que comenta Salazar Tetzagüic (2009): “la acción de reconocimiento pleno del carácter multilingüe, multiétnico y pluricultural de un país o nación” (p.15). Lo que conlleva a que el país en cuestión tendrá que adoptar políticas y programas que favorezcan a las diversas comunidades lingüísticas, culturales y étnicas que vivan en su territorio, en el marco de una democracia multicultural. Tal cual como se podría aplicar en un ambiente laboral, donde convivan personas – directivas y empleados – de distintas culturas, lenguajes y contextos sociales.

Azurmendi (2005) menciona como una primera justificación (experiencia) multiculturalista, un suceso en Sudáfrica, a mediados de la década de 1940, cuando la minoría afrikander (blanca) del país presentó un proyecto que consistía en consolidar por separado la cultura de cada nación que constituía el país, esto es, los blancos y sus descendientes, por un lado, y la mayoría de la población, perteneciente a etnias de raza negra. Sin embargo, no dio resultados positivos, puesto que esto desencadenó el estancamiento cultural de los diversos grupos raciales y étnicos, que comenzaron a odiarse mutuamente, y se terminó implantando el apartheid, que no resaltó precisamente la cultura propia de cada nación sino que consolidó una separación racista entre blancos y negros, llena de episodios de odio y violencia, y el cual duró hasta el año 1994, cuando se elige el primer presidente negro de Sudáfrica, Nelson Mandela, y el país rompió con todos los postulados del apartheid. Menciona también Azurmendi, como experiencias de multiculturalidad aplicada a las leyes de un país, la percepción de desintegración social de los negros, en Estados Unidos, que recibió como respuesta el Civil Rights Act, en 1964, y en Canadá, el primer amago de terrorismo separatista, perpetuado por el Frente de Liberación

de Québec (FLQ), que marcó el comienzo del nacionalismo quebequés contemporáneo; a estas acciones el gobierno canadiense respondió con la Ley de lenguas oficiales de 1969 y la nueva política multiculturalista en 1971.

Acerca de cómo el concepto de multiculturalismo se ha utilizado para justificar decisiones que pertenecen más a campos como la política y la inversión social, se puede leer lo que comenta Grueso (2003), el cual además del ejemplo canadiense, menciona las experiencias en países como España, Francia y la antigua Yugoslavia:

El problema de Québec, por otra parte, no es muy distinto del de las nacionalidades que viven sometidas a un Estado político, problema familiar de muchos países europeos, como en el caso de las regiones españolas, del problema vasco en España y Francia o todo el problema de las identidades culturales y nacionales en la antigua Yugoslavia. Pero en Europa también el multiculturalismo tampoco se quedó allí. Pasó rápidamente a articular el problema social y político de las minorías, especialmente las de inmigrantes, y fácilmente llegó a incorporar las demandas de la ciudadanía plena, de trabajo y de renta mínima, que más bien pertenecen a la agenda política de la justicia redistributiva y de la teoría de la participación política. (p. 19).

Hay que tener en cuenta también la diferencia que existe entre los conceptos de multiculturalismo (multiculturalidad) e interculturalidad: mientras la multiculturalidad hace referencia a la coexistencia de diversas culturas en un mismo espacio, en la interculturalidad se entiende que esa coexistencia implica también la interacción entre esas diferentes culturas, sin la supremacía de ninguna de ellas, trayendo consigo la aplicación de valores como el respeto a la diversidad y la integración, como lo menciona Garrido (2015):

Así, también encontramos notables diferencias entre la multiculturalidad y la interculturalidad en la definición de la cultura. La multiculturalidad entiende que si naces en una cultura determinada no puedes adquirir otro tipo de cultura, mientras que en la interculturalidad aceptan la asimilación de costumbres o normas de otras culturas ajenas a la propia. Garrido, M. (2015) ¿En qué se diferencian multiculturalidad e interculturalidad?, Red Social Educativa.

Comunicación intercultural

Este concepto, como menciona Pepe (2012), se utilizó por primera vez en 1959 en el libro *The Silence Language*, de Edward Hall, y es una disciplina que estudia la manera en la cual se comunican las personas que tienen distintos orígenes culturales, teniendo gran influencia en diferentes disciplinas como la antropología, la psicología y la lingüística. Hablando de una definición más específica, Alsina (1996), citando a Gudykonst y Ting-Tooney (1998), menciona que la comunicación intercultural es la comunicación interpersonal ente pueblos con distintos sistemas socioculturales y/o la comunicación entre miembros de distintos subsistemas (como grupos étnicos) dentro del mismo sistema sociocultural. Siendo un concepto relativamente nuevo, la comunicación intercultural se ha trabajado principalmente desde dos perspectivas, una micro en la cual se ha estudiado la relación entre individuos de diferentes culturas, y otra macro que analiza procesos globales, por ejemplo, la difusión de contenidos a través de los medios de comunicación.

Citando a Dahl (2004), Pepe (2012) menciona:

Los estudios de comunicación intercultural se han centrado, por tanto, en el estudio de los procesos que intervienen en la interpretación de mensajes y en la construcción de sentidos compartidos a través del desarrollo de teorías que se han focalizado en: la

gestión de significados; el análisis de las diferencias del contexto y cómo se adaptan a ellos los mensajes; los procesos cognitivos que están implicados en la comprensión y la producción de mensajes; la negociación de significados entre diferentes culturas; la construcción de una relación entre personas de diferentes culturas; el manejo de malentendidos y conflictos entre personas de culturas distintas y el estudio de las competencias necesarias para adaptarse comunicativamente a las diversas culturas. (p.30)

Walsh (2010), ahonda en el concepto que define la interculturalidad, y pone a consideración tres perspectivas para poder entender algo que, en sus propias palabras, “por ser este un término de moda, usado en una variedad de contextos y con intereses sociopolíticos a veces muy opuestos, la comprensión de su concepto muchas veces queda amplia y difusa”. (p. 76).

En primer lugar, menciona la perspectiva relacional, para referirse a la forma más básica de relación entre personas de distintas culturas. Luego aparece la perspectiva funcional, donde aparecen temas más complejos como el reconocimiento de la diversidad y diferencia cultural, para ser incluida dentro de la estructura social correspondiente. Y la tercera perspectiva es la que la autora denomina crítica, la cual asume en su artículo, y se refiere como tal al problema estructural-colonial-racial, que se encuentra inmerso en los contextos que presentan problemas en las diferentes relaciones interculturales que se presentan.

De acuerdo con Garzón (2010) la comunicación intercultural hace parte de la reflexión sobre la comunicación y la diversidad cultural, la cual además supone reconocer distintos aspectos, como la definición de identidad, el reconocimiento en términos de igualdad, que en estos tiempos de globalización se hacen más necesarios para lograr un desarrollo de la comunicación intercultural más eficiente, donde la comprensión de las ideas del otro y el respeto

por las mismas sea el principio de todo. También es necesario mencionar lo que comenta Walsh (2010), citando a Rivera (1999), así:

Por tanto, su proyecto (el de la comunicación intercultural) no es simplemente reconocer, tolerar o incorporar lo diferente dentro de la matriz y estructuras establecidas. Por el contrario, es implosionar -desde la diferencia- en las estructuras coloniales del poder como reto, propuesta, proceso y proyecto; es re-conceptualizar y re-fundar estructuras sociales, epistémicas y de existencias que ponen en escena y en relación equitativa lógicas, prácticas y modos culturales diversos de pensar, actuar y vivir. Por eso, el foco problemático de la interculturalidad no reside solamente en las poblaciones indígenas y afrodescendientes, sino en todos los sectores de la sociedad, con inclusión de los blanco-mestizos occidentalizados. (p.79).

Menciona Rodrigo (s.f) que para que haya una comunicación intercultural eficaz, debe haber una nueva competencia comunicativa, es decir, no solo conocer el idioma del interlocutor sino también, por ejemplo, su lenguaje gestual. Y además de eso, se vuelve importante tener algún grado de conocimiento de la cultura del otro. Cita el autor como ejemplo la película Forrest Gump, protagonizada por Tom Hanks, la cual se vuelve más comprensible para aquel que tiene cierto conocimiento de la cultura estadounidense. Se puede ver Forrest Gump sin esos conocimientos, por supuesto, pero lo más seguro es que se pierdan muchas referencias que aparecen durante las secuencias de la película.

Como ejemplo de esto, Rodrigo (s.f) cita un fragmento correspondiente a una obra de William Shakespeare, El Mercader de Venecia, en la cual Shylock reclama el derecho a su humanización, condición fundamental para una comunicación intercultural verdadera:

... ¿Y que no tiene ojos un judío? ¿Que no tiene manos, ni miembros,

ni proporciones, ni sentidos, ni afectos, ni pasiones? ¿No come la misma teca?
 ¿No es herido con las mismas armas? ¿No está sujeto a las mismas
 enfermedades, curado por los mismos medios y calentado y enfriado por los mismos
 verano e invierno que cualquier cristiano? Si nos perfora, ¿no sangramos? Si nos hace
 cosquillas, ¿no nos ponemos a reír? Si nos envenena, ¿no nos morimos? ... (p.70).

Así pues, es necesario para un proceso de comunicación intercultural eficiente, que el conocimiento del otro sea puesto en el lugar relevante que le corresponde; ya lo dice también Rodrigo (s.f), puesto que “el desconocimiento del ‘otro’ lo deshumaniza” (p.6). Esto hace posible que el desarrollo intercultural de cualquier relación entre las personas tenga resultados buenos para las partes involucradas, y su aplicación adquiere suma importancia en todos los ámbitos de la vida, donde personas de distintas culturas quieran entablar una relación comunicativa que funcione de la mejor manera para todos.

Mediación cultural

De acuerdo con lo reseñado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes del Gobierno de Chile (2013), la mediación cultural se puede definir como una instancia entre dos partes, que permite realizar una comunicación vinculante e interactiva ente las mismas. Esto significa que ayuda a potenciar los recursos del conocimiento, culturales y sociales, del que dispone una comunidad o grupo, para ponerlos al servicio de un interés común. Delimitar el campo de estudio que abarca el concepto de mediación cultural es una labor compleja, como menciona Trovato (2013), puesto que se trata “de un fenómeno social e histórico que siempre ha acompañado a los hombres en el momento de poner en marcha contactos con sus similares” (p.336). En palabras del mismo autor, la mediación cultural adquiere una importancia en el panorama actual, marcado por la globalización y la libre circulación de seres humanos, y así

mismo requiere que la sociedad esté preparada ante los cambios interculturales que se producen por la interacción entre dos culturas distintas. Al vivir en entornos que son cada vez más multilingües y pluriculturales, se ha facilitado el conocimiento del “otro”, pues los medios de comunicación, por ejemplo, han permitido interpretar correctamente diversos gestos o convenciones culturales característicos de un pueblo determinado. Trovato (2013), comenta también acerca de las finalidades que un proceso de Mediación Cultural debe tener, clasificándolas de la siguiente manera:

(El proceso de Mediación Cultural debe) franquear las barreras culturales que obstaculizan la comunicación entre los inmigrantes y los servicios e instituciones del país de acogida; agilizar la realización de todos los trámites burocráticos orientados hacia la integración de los ciudadanos extranjeros y extracomunitarios; mejorar y adecuar la calidad de los servicios que la sociedad de acogida ofrece a estas personas; promover la incorporación al mercado laboral de la población inmigrada, así como su inserción en el ámbito escolar, cultural y sociosanitario; desarrollar una labor de mediación social, con el fin de eludir situaciones conflictivas entre las comunidades recién llegadas y las instituciones locales, y emprender actividades de prevención y superación de conflictos y organizar cursos de formación y capacitación para que las nuevas comunidades se familiaricen con el nuevo entorno social y cultural. (pp. 339-340).

Estas finalidades planteadas por el autor están enfocadas en procesos llevados a cabo, por ejemplo, en países de la Unión Europea, donde el flujo de migrantes procedentes de cualquier rincón del mundo, es un fenómeno que está en constante crecimiento; por lo cual, la labor de Mediación Cultural, se enfoca precisamente en abordar aspectos que permitan que los inmigrantes que llegan a esos países, se sientan de la mejor manera en el país al cual llegan, que

tiene un contexto político, social y cultural muy distinto a su lugar de origen. Sin embargo, se entiende que estas finalidades pueden ser procuradas, por mencionar un caso, en un ambiente laboral que sea compartido por personas de distintas nacionalidades y que deban convivir en medio de las barreras lingüísticas, culturales y sociales que se presenten en su propio entorno.

Continuando con lo expuesto por Trovato (2013), abordar un proceso de mediación cultural debe considerarse desde distintas dimensiones, puesto que se trata de un proceso complejo que aborda la descodificación de la comunicación, esto es, aplicar las reglas adecuadas a un mensaje que ha sido emitido en un sistema de signos determinado, para poder entenderlo. Romper barreras como los idiomas diferentes, las costumbres culturales, sociales y religiosas que son diferentes, son parte de esa descodificación que se debe realizar.

La primera dimensión que menciona Trovato (2013), es la Dimensión Facilitadora; la cual engloba aquellas tareas que el mediador cultural debe realizar para facilitar la integración de las personas para las cuales realiza la labor de mediación. La traducción, por ejemplo, hace parte de esta dimensión, puesto que va a ayudar, en palabras del autor, en funciones como hacerse con un permiso de residencia, asistir a la escuela, o encontrar un trabajo. Aquí se ve la importancia que tiene la traducción en un proceso de mediación cultural, puesto que hace parte del servicio social que se debe realizar para facilitar la relación entre el ciudadano extranjero y aquellas personas con las cuales se quiere comunicar para lograr determinado propósito, adquirir un servicio, etc.

La siguiente dimensión que propone Trovato (2013), es la Dimensión Comunicativa, la cual está relacionada “con todos los aspectos lingüísticos de la comunicación mediada” (p. 340). Esto es fundamental para el proceso de Mediación Cultural, puesto que se trata de aquella labor que se debe realizar para evitar malentendidos y superar bloques comunicativos, así que no

solamente involucra traducir fielmente mensajes e informaciones, sino que tiene que aclarar cualquier aspecto implícito de la comunicación, incluyendo lo relacionado con el terreno pragmático y cultural. Entonces se puede decir que esta dimensión lleva más allá un escenario de traducción, que es la base comunicativa de un proceso de Mediación Cultural. Por último, Trovato (2013) habla acerca de la Dimensión Psico-Social, la cual es la más característica de la Mediación Cultural. Se trata de lograr una relación de empatía entre los ciudadanos extranjeros y aquellos con los cuales ellos necesitan comunicarse en el país de acogida o donde se encuentran en ese momento. En este aspecto, el mediador cultural debe actuar de manera objetiva, favoreciendo lo que sea necesario para ambas partes, siendo consciente de su papel de puente y facilitador de la comunicación, incluso promoviendo el buen desarrollo de nuevos valores y hábitos. Todo esto, aplicado de la manera correcta, puede redundar en beneficio de la integración, principal propósito de la Mediación Cultural. En esta dimensión, según el autor, la Mediación Cultural “encuentra su máxima expresión y se configura como agente de cambio social y responsable de enriquecimiento cultural”. (p.341).

Giménez (1997) manifiesta que este tipo de mediación se está constituyendo como un “ámbito original al calor de los nuevos planteamientos del pluralismo cultural” (p. 140) que se involucra por completo en el desafío de las migraciones internacionales y la configuración de nuevas comunidades y grupos étnicos. Dicho esto, se entiende por qué es una labor compleja definir un concepto que va cambiando tanto, al ritmo de la evolución de aquellos movimientos que se vuelven el lugar donde la Mediación Cultural será aplicada, como los procesos migratorios ya mencionados. Las variantes culturales, que incluyen los factores étnicos, raciales, lingüísticos y religiosos, van a afectar completamente la relación entre las partes involucradas, y si dado el caso estas partes se encuentran en un contexto de conflicto, como sería el caso de los

inmigrantes provenientes de países árabes que llegan a Europa, escapando de las guerras que se libran en Medio Oriente, y en el nuevo territorio que van a considerar su hogar, encuentran rechazo debido a los prejuicios existentes en la sociedad europea hacia las personas que se comunican en árabe o que tienen costumbres relacionadas con la religión musulmana, el papel de la Mediación Cultural adquiere una importancia social todavía mayor, y se vuelve fundamental su correcta aplicación para que las personas involucradas logren una correcta integración en el contexto al cual pertenecen. Pasando esto al ámbito laboral, la eficaz aplicación de un proceso de Mediación Cultural va a ayudar a que los empleados que lleguen a tener conflictos o dificultades en el proceso de convivencia con sus compañeros que hablan otro idioma o practican una cultura diferente, puedan llevar de la mejor manera aquellas características que puedan traer problemas y dificultades en sus labores.

Traducción

La traducción es una herramienta fundamental para eliminar barreras de comunicación que existen entre distintas lenguas y culturas, lo cual la convierte en una herramienta trascendental en la comunicación intercultural. Autores como Steiner (1975) mencionan que “todo acto de comunicación es traducción”. Y para complementar esta idea, Aladro Vico (2016) manifiesta:

No existe un lenguaje o medio directo, literal, porque todos lenguajes, y todos los medios, son interposiciones de elementos indirectos que facilitan la comunicación y la traducen, es decir, la cambian o transportan a otro soporte. Esta es la única vía por la que podemos estar realmente en contacto con la existencia que nos rodea. Es la virtud de la traducción la que permite abrirse al mundo en la comunicación. (p.233-234)

Por consiguiente, la importancia que tiene la traducción en cada uno de los procesos sociales e interculturales que se llevan a cabo en un ambiente laboral radica en que representa la manera en la cual se puede tomar una posición clara frente a un tema, negociación o situación social. Debido a esto, la traducción pasa de ser una simple transformación de palabras a convertirse en una transformación de sentidos y saberes, por lo cual su rol en la comunicación se vuelve mucho más relevante.

Dicho esto, se puede entender el concepto de traducción de la manera en la que lo define Rodrigo (s.f):

...como una de las líneas de la comunicación intercultural, una interacción comunicativa que no comprende solo al mundo, sino a la comunidad y su cultura y cómo a través de la traducción inevitablemente se transmite la conservación o transformación de las ideas ya que la cultura es dinámica y cambiante. (p. 15).

Por esta razón, como manifiesta el mismo autor:

Esto significa, también, que la única forma de comprender correctamente a las culturas es interpretar sus manifestaciones de acuerdo con sus propios criterios culturales. Si no se hace el esfuerzo de comprender, la comunicación intercultural será más difícil y aumentará la probabilidad de malentendidos. (p. 15).

El objetivo de la traducción aplicada como herramienta de comunicación es poder interpretar la cultura del otro a través de un entendimiento concreto de los criterios (religión, género, edad, lengua) y demás factores que influyen en la percepción humana y cómo entendemos a los otros.

Comenta Wojtak (2006) que la traducción “se ve influenciada en prácticamente todos sus aspectos por factores culturales” (p.221), y habla también acerca de la importancia de la

traducción “como mediadora no solo entre idiomas distintos, sino también entre culturas distintas” (p.222). Y en un ambiente donde la comunicación y la intervención intercultural se viven a diario, esto se ve de manera muy marcada en el convivio diario.

Al implementar la traducción, y a través de esta la multiculturalidad y la comunicación intercultural se debe dejar a un lado la selectividad. Por el contrario, hay que llegar a comprender que las diferentes manifestaciones en los dos idiomas y la asimetría en ambas lenguas, representa un antecedente histórico, social y cultural.

Con respecto a quienes se dedican a la labor de la traducción, se puede decir que esta pasa a ser más compleja de lo que se cree, según afirma Palermo (2011), puesto que esta profesión es una de las pocas capacitadas para traspasar un mensaje de un sistema a otro; en su tarea comunicativa el traductor ejerce de lector, en primer lugar, y luego de escritor. Aplicado esto en el lenguaje hablado, se puede decir que, aunque el proceso de traducción hablada se hace de manera automática, se cumplen las mismas funciones, ya que, en cada momento, las personas transmiten un mensaje a su interlocutor y a la vez, reciben como respuesta un mensaje traducido. Esta labor, como también dice Palermo (2011), es imprescindible para comunicar el pensamiento de culturas distintas, puesto que la traducción ha sido vital para que el mundo contemporáneo conozca los trabajos y aportes para la humanidad de, por mencionar un ejemplo, filósofos tan trascendentales como Aristóteles, Platón y Sócrates; además, la traducción tuvo una participación fundamental en el intercambio cultural que se generó en el conocimiento del Nuevo Mundo (América) a partir de la llegada de los europeos a suelo americano, y la comunicación entre ellos y los aborígenes que ya habitaban estos territorios. En general, los grandes avances científicos, tecnológicos y culturales de la humanidad, tuvieron a la traducción como herramienta fundamental para poder ser comunicados y compartidos con todo el mundo. Finalmente, la

traducción ha permitido que se realicen los traspasos culturales adecuados, y estos a su vez son los que facilitan la comunicación intercultural fluida y eficaz.

Diseño Metodológico

Enfoque y Tipo de Investigación

Esta investigación se enmarca en el enfoque cualitativo, puesto que se han recogido datos no estandarizados, y se ha enfocado en recoger opiniones, actitudes, motivos, comportamientos o expectativas. También es una investigación de tipo etnográfica, y al ser una investigación de esta denominación, su centro de estudio han sido las personas y culturas involucradas, a través de la observación de prácticas culturales de los grupos sociales mencionados.

El paradigma de la presente investigación se ha considerado como interpretativo, debido a que, en disciplinas de ámbito social, como la comunicación intercultural, hay problemáticas, cuestiones y restricciones que no se pueden comprender totalmente desde la metodología cuantitativa.

Contexto de la Investigación.

La investigación se llevó a cabo durante el periodo que abarca los años 2017 a 2019 en la sede Bogotá de la empresa multinacional Huawei Technologies Colombia S.A.S.

Población y Muestra.

La población de la investigación corresponde a 600 empleados en la sede de Bogotá de Huawei Technologies Colombia S.A.S, de los cuales 200 son de nacionalidad china y 400 son colombianos. La muestra de la investigación, es decir, el subconjunto de personas específicas de la población que se recolecta y analiza para llevar a cabo el objetivo propuesto, corresponde a los 97 empleados que participaron en las actividades que se llevaron a cabo, los cuales también son de nacionalidad china y colombiana.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para llevar a cabo esta investigación, se implementaron diversos recursos para reunir la información, tales como la acción participativa a través de talleres, análisis, encuestas, con el fin de identificar cómo los involucrados en la situación la veían realmente, y así obtener una información de campo precisa. Sin embargo, la investigación no se basó solamente en esta posición “dominante”, sino que también buscó descubrir “la opinión oculta” puesto que a veces las personas por miedo, vergüenza, pena o diversas situaciones, se limitan a decir la verdad o lo que realmente piensan; por eso se analizó la comunidad y se generaron estrategias o actividades que permitieran ganarse la confianza de los empleados implicados en el proyecto y así poder obtener la información real, completa, para analizar y generar soluciones precisas con la problemática a tratar.

Teniendo en cuenta lo anterior, dicha información debió ser anotada, descrita y contada detalladamente, para así poder evidenciar toda la investigación realizada.

Para esto en la etapa de anotar, fue muy importante la realización de notas de campo detalladas y completas en las que se evidenció la interpretación, la validez de dichas interpretaciones, la observación directa, el juicio de valor sobre las observaciones. La calidad de la investigación dependió también de los apuntes que se obtuvieron, pues tenían que ser correctos y precisos.

En segundo lugar, una adecuada y rigurosa descripción permitió relacionar las causas y efectos de la situación, lo que generó un análisis completo del contexto, pues de esta manera el pensamiento del informante se comprendía de la manera correcta y así se presentaría una etnografía de excelente calidad. A la hora de describir basándose en la observación se asumió una posición objetiva, natural y espontánea que permitió narrar la situación de manera argumentada, consecuente y precisa.

Otro punto importante, fue el de llevar a cabo las encuestas en grupos definidos por similitudes sociales (género, edades, nivel de estudio) etc. De esa manera se obtuvo una información general, pero también se evaluó detalladamente la opinión individual o minoritaria ya que toda información fue válida, útil y necesaria.

Finalmente se llevó a cabo un “taller de evolución creativa” en el que los actores de la investigación opinaron libremente sobre los resultados de los avances y las estrategias implementadas durante el proyecto y a través de la cual se generaron acuerdos, soluciones o estrategias para solucionar dichos problemas, evento llamado “Self-Reflection Sessions”.

En consecuencia, las herramientas de diagnóstico que se utilizaron fueron la observación, el diagrama de Gantt, encuestas, talleres de educación no formal y su respectiva evaluación, investigaciones realizadas por otras instituciones, relacionadas con el tema y el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) (véase anexo A); de esta manera, se analizaron los conocimientos que tenía la audiencia sobre la temática abordada, se podían observar sus intereses y voluntad de participar en el mismo, y se analizaron sus dificultades para el manejo de habilidades comunicativas tanto interpersonales como mediáticas.

Así mismo, se generaron e implementaron estrategias de comunicación intercultural, para lo cual se llevó a cabo un análisis de mensajes y del discurso con el fin de analizar - interpretar el tipo de mensajes que se transmiten, cómo se construyen, hacia quienes van dirigidos y que promueven. Asimismo, por ser un estudio de consumos culturales, se caracterizó la circulación de los contenidos a través de las encuestas haciendo especial énfasis en la cultura y no solamente en la recepción de la información. Para esto, fue muy importante identificar las capacidades de las audiencias, a través de sus características socioculturales, habilidades lingüísticas, consumos

culturales, de qué manera se impactó socialmente en un grupo y el manejo de estrategias de comunicación que se manejaron.

Después de realizado lo anterior, se identificaron las necesidades, capacidades y circuitos de comunicación de las audiencias, es decir, de los empleados del departamento de Device en Huawei Technologies Colombia S.A.S., puesto que, al conocer las necesidades de comunicación de las audiencias, se pudo identificar el contenido de los mensajes. Esto sirvió para conocer las capacidades de las audiencias y definir la mejor forma de comunicarse, de esta manera sería más claro y eficaz el proceso de orientación, desarrollo y ejecución de dichas estrategias.

Para dicha planificación, se realizó una matriz de estrategias de comunicación en la que se desglosaron las actividades y productos en un diagrama de Gantt (véase anexo B), en las que se tuvo en cuenta el proceso de elaboración de mensajes (orales, escritos, gráficos, imágenes etc..), la circulación de mensajes (lugares, formas de difusión) y en la recepción de los mensajes y sus procesos de resignificación.

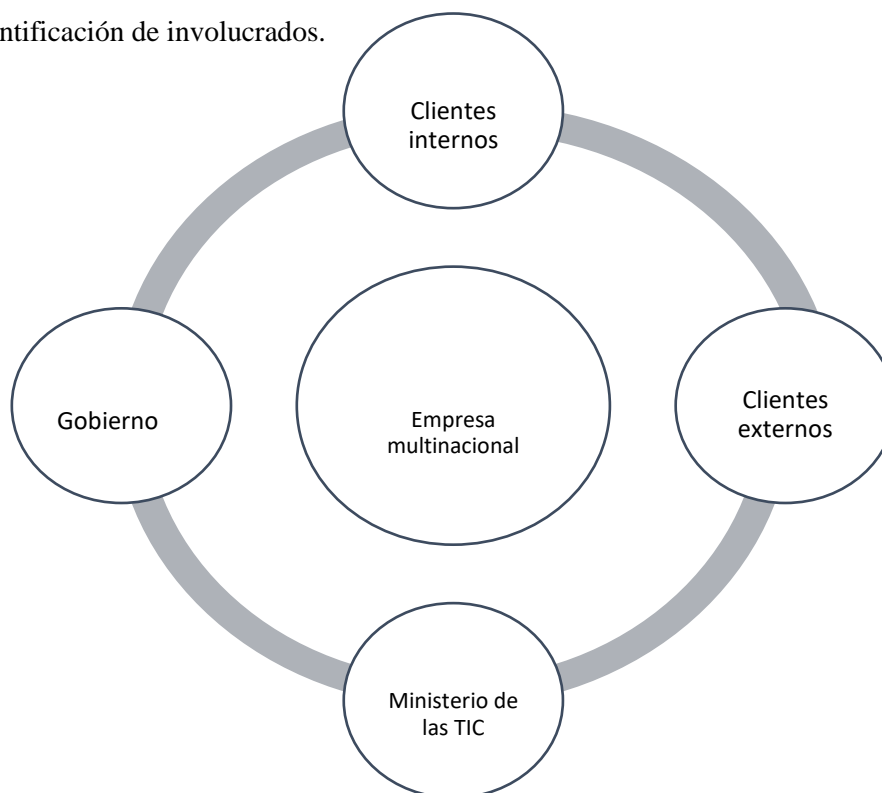
Lo primero que se tuvo cuenta para diseñar las estrategias era que se debía informar, sensibilizar y motivar a la acción, desarrollar habilidades, generar participación y comunicar los objetivos y logros del proyecto. Cabe mencionar que un mensaje provoca diversos sentidos y reacciones, por lo cual a través de dichas estrategias no se pretendía controlar esta realidad, sino por el contrario, se buscaba reducir los riesgos en la validación de los mensajes a través de la evaluación de la recepción de los mensajes en un grupo de personas con ciertas características socioculturales y demográficas en la que, según el lenguaje utilizado, las imágenes, materiales y mensajes, permitieran una comunicación más eficaz.

Resultados

A través de esta intervención analítica de la planificación de la comunicación intercultural en la empresa multinacional Huawei Colombia S.A.S. sede Bogotá, se buscó analizar la comunicación intercultural de la empresa Huawei, mediante la identificación, clasificación y posicionamiento de los involucrados.

Para este proceso se reconocieron los actores involucrados en el proyecto, teniendo en cuenta no sólo las posiciones actuales sino a futuro. Lo anterior se representa en el esquema relacionado a continuación:

Esquema 1. Identificación de involucrados.

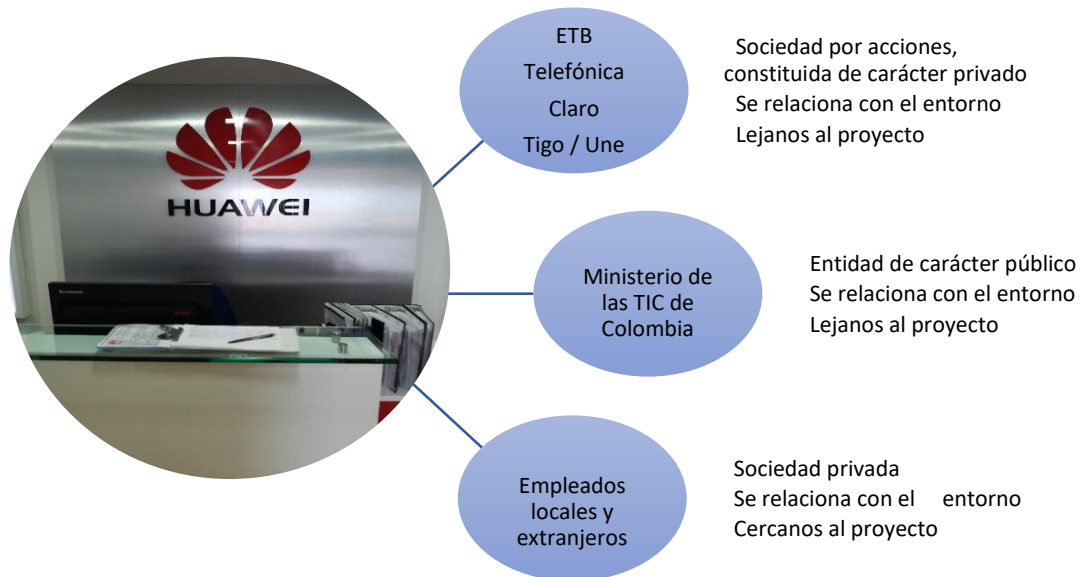


Fuente: Elaboración de la autora

Clasificación de los involucrados

A continuación, se clasifican los involucrados dependiendo de su relación con el proyecto, qué tipo de empresa o institución y su proximidad con el mismo.

Esquema 2. Clasificación de los involucrados para Huawei Technologies



Fuente: Elaboración de la autora

Posicionar y caracterizar a los involucrados

Para definir la posición, fuerza e intensidad frente al proyecto de cada involucrado, de una manera más específica, se tenía que definir la posición que indicaba cuál era el apoyo, oposición o alternativa de proyecto por parte del involucrado. De esta manera se evidenció que:

- Los operadores de telecomunicaciones y cadenas de medios de comunicación en su relación con Huawei Technologies tales como Tigo, Une, Movistar, Claro, ETB, Tv Azteca, entre otros, estaban fuertemente relacionados con el proyecto de una manera precisa, ya que eran parte de los clientes más importantes. Lo que significa que formaban alianzas estratégicas y utilizaban la mayoría de los productos y servicios brindados por estas empresas a nivel nacional e internacional, como parte de sus

- estrategias de negocio. Y, aunque las estrategias de comunicación se ejecutaron de manera interna, el cambio en el pensamiento de los funcionarios (gerentes de cuenta, asesores, servicio al cliente) y la manera como empezaron a proyectar la imagen e identidad corporativa en dichos clientes externos, influyó en las negociaciones, ventas, alianzas y demás acuerdos estratégicos que cerraron en el momento y que serían claves a futuro. Sobre todo, porque en el momento en el que estaba finalizando este proyecto, Huawei empezó a tener diferencias políticas y comerciales con Estados Unidos y Canadá, lo que afectó sustancialmente algunos convenios y negocios, pero los cuales se mantuvieron a flote por el manejo que los empleados del momento le dieron, debido a que justo antes de que las cosas se complicaran en enero 2019, ya esta intervención estaba por finalizar así que el aprendizaje adquirido ya era bastante.
- **Gobierno nacional:** Tanto Huawei como las instituciones y empresas del Gobierno de Colombia, trabajan en conjunto con el fin de implementar software, aplicaciones, drones, dispositivos electrónicos y demás avances tecnológicos de talla mundial, y mantener los sistemas de información al día en el país. Y, aunque su relación con el proyecto era lejana, al mejorar los procesos de comunicación interna, los empleados también generaron una mejor imagen e identidad corporativa al cliente, mejoraron sus comunicaciones, soporte al cliente y creación de estrategias y programas.
 - **Empleados locales y extranjeros:** Su relación con el proyecto presentaba una gran fuerza e intensidad, puesto que son ellos los que hacen de estas multinacionales aquello que representan en Colombia; así pues, su relación con el entorno y el proyecto fue inmediatamente cercano y primordial, porque con ellos se llevó a cabo la investigación, las encuestas, los aportes y la implementación de dichos programas y

estrategias de comunicación, que generaron desarrollo, crecimiento, apoyo y mejora a toda la compañía, pues eran ellos los clientes internos y desde este punto de partida se proyectaba hacia el exterior.

Así pues, ya que otro de los objetivos era identificar la planificación que se lleva desde los procesos de comunicación intercultural en la empresa Huawei, se realizó una identificación, análisis y selección con involucrados.

De acuerdo con la fuerza e intensidad identificadas previamente teniendo en cuenta los intereses, potenciales y limitaciones de cada uno de los involucrados, se podrán realizar diferentes actividades que permitan su participación en la identificación, análisis y selección del problema objetivo y de las alternativas de solución. (CEPAL, 2014)

Entonces fue de esta manera como, después de analizar a los directamente implicados, se empezaron a identificar las problemáticas internas, siendo la fuerte carga laboral una de las principales, debido al movimiento tan agitado que se presenta en estas multinacionales (en cualquier tipo de cargo y departamento). Debido a esto, en primera instancia se implementó el Proceso Delphi, a través de una serie de cuestionarios; esto para obtener información retroalimentada y diversos juicios, opiniones, concepciones y enfoques sobre la situación indagada a nivel Bogotá. Este fue el método más eficaz, ya que en la oficina de Bogotá se enviaba el “Colombia Info” (correo masivo dirigido a toda la oficina de dicha ciudad, con información relevante) y los funcionarios ya estaban acostumbrados a recibir esta comunicación, lo cual no causaba traumatismos en sus funciones diarias, ni se presentaban dilataciones a la hora de obtener la información (véase Figura 1).

Puesto que, aunque se pensó en implementar y llevar a cabo técnicas como la de grupos nominales, EASW o intervención participativa, no se utilizaron, para evitar retrasos y poca disposición por parte de los funcionarios a nivel general.

Teniendo en cuenta lo anterior, las estrategias de los talleres grupales se llevaron a cabo de la siguiente manera: con los miembros y líderes de cada departamento (administrativo, finanzas, terminales, Enterprise, Bidding, Carrier, Customer Support etc.) en un horario establecido previamente de máximo 2 horas y previo acuerdo con el jefe del departamento y los funcionarios que podrían asistir (aunque debido al éxito que tuvo el primer taller, permitieron el acceso de todo el departamento a cada uno de los siguientes).

Ya que otro de los objetivos era contrastar la información obtenida con los grupos y personas involucradas para determinar la manera en la cual se informan, saber cómo interpretan la información, participan y contribuyen en la empresa, se llevaron a cabo diferentes estrategias, las cuales se comentan a continuación:

Todo lo anterior fue aplicado a una población que correspondía a los 97 empleados del departamento, como en el caso del análisis DOFA; sin embargo, para realizar las encuestas y evaluaciones de los talleres se tomó solo una parte de los empleados, es decir, a través de una muestra no probabilística de 40 empleados, aplicada al Departamento de Device, en la ciudad de Bogotá, por medio de una medición cuantitativa para poder obtener resultados apropiados después de haber implementado los talleres, team buildings, entrenamientos y demás actividades propuestas, después de haber hecho el Diagrama de Gantt con la planeación de las actividades, y el análisis DOFA recolectado al inicio del proyecto (véase anexos A y B).

Análisis DOFA:

El día 28 de febrero de 2018, se implementó un formato DOFA con los 97 empleados del departamento de Device Business Dept; para llevar a cabo esta actividad, no se requirió de un espacio o una franja específica, ya que la idea era obtener la información abierta, directa y real de parte de los empleados locales - chinos y, si ellos estaban en un lugar planeado para esto y con otros miembros del equipo, se generaría una presión social y un miedo a ser juzgados si alguno de ellos escribía mucho o poco. De esta manera, con la libertad de diligenciar el formato desde su punto de vista, en su escritorio, y en el momento del día antes de las 6 pm que pudieran utilizar para llenarlo, se generó el espacio para esta actividad. Este formato, que se encuentra al final de documento, en los Anexos, (véase Anexo A), se presentó en inglés y español, no se pidieron nombres, y se formularon preguntas muy puntuales, sobre la manera en que se recibía, interpretaba y generaba la comunicación. Esto fomentó una comunicación de saberes, pues el intercambio de pensamientos y opiniones evidenciado fue gratamente sincero y permitió ver muchas falencias, debilidades, amenazas y fortalezas del momento.

Aunque la marca Huawei representaba calidad a bajo precio, buenos salarios, beneficios laborales, presencia a nivel nacional e internacional, tecnología, adaptabilidad e innovación, precisamente esta última hacía que los procesos se llevaran a cabo de manera acelerada, y en consecuencia, se generaba una carga laboral que no permitía un balance entre vida y trabajo.

Además, así como los bonos y el salario eran competitivos en el mercado laboral, esto se debía al exceso de horas laboradas, el trato fuerte y despectivo de algunos líderes de área, y la deshumanización de los empleados por el afán de generar resultados todo el tiempo.

Más allá de que el dinero es una motivación importante, que varía de unas personas a otras teniendo en cuenta las deudas y gastos personales de cada uno, no lo es todo; esto se veía

reflejado en que la mayoría del tiempo todo estaba enfocado hacia el trabajo, algunos ni se conocían, no había tiempo para absolutamente nada más que atender a los clientes externos, generar nuevos negocios, innovar, romper barreras. Prácticamente los empleados eran tratados como maquinas. El problema es que el 88% de los empleados de ese momento expresaban que, aunque trataban de dar resultados, ya que era su trabajo, era necesario un ambiente de respeto, comunicación, acuerdos, escucha entre chinos y locales, puesto que los asiáticos eran bastante tercos, a veces ni dejaban hablar o querían resultados de negociaciones o situaciones inmediatas, ‘casi imposibles’, lo cual estaba generando un índice del 15% de rotación de empleados mensual y no anual como se espera normalmente; es decir, de 200 trabajadores, anualmente salen 30, pero aquí, de los 97 empleados, durante cada mes 5 de ellos renunciaban.

Además de esto, como lo muestra el Diagrama de Gantt, (véase Anexo B), al obtener esta retroalimentación por parte del equipo, se diseñaron y planearon los primeros talleres de educación no formal, cuyo objetivo principal era reunir al personal clave para el departamento, para discutir la situación actual del negocio, como mejorar, y reconocer el progreso. Y justo para ese momento la Regional de Device, conformada por Argentina, Colombia, Chile, México y

La regional de Colombia, al ver los resultados del DOFA llevado a cabo en el país, empezó a interesarse por este proyecto y la manera en que sería ejecutado; así pues, si terminaba mostrando resultados positivos, sería implementado a nivel internacional.

Cabe resaltar que en este proyecto no sólo se tuvo en cuenta lo anteriormente descrito, sino también la observación constante de la forma en que los miembros del equipo interactuaban, sus conversaciones, la forma en que chinos y locales se comportaban cuando compartían entre ellos y con los miembros de otras nacionalidades; con relación a esto, era interesante ver como

los chinos, por momentos, se creían superiores a los colombianos, y cuando entre ellos se dirigían a un superior, se minimizaban.

De la misma manera, cuando un empleado local estaba con alguien inferior a su cargo, se sentía su arrogancia; pero si se dirigía a alguien de cargo superior, prácticamente -se acostaba para que pasara por encima-. En efecto, este fue uno de los patrones que más se evidenció: el jefe, al sentirse superior, abusaba de su poder, asignando tareas hasta avanzadas horas de la noche, o tareas ligadas a su vida privada, no solo al área de RRHH sino a su subordinado, porque ‘no sabía mucho español’.

Era evidente que el área de RRHH, encargada del bienestar, organización de puestos de trabajo y manejo de conflictos del departamento, se estaba volviendo el “todero” de los chinos y locales, incluso en cosas que se alejaban del ámbito laboral, como por ejemplo pedir un Uber para temas personales, agendar un almuerzo o cena en un restaurante o averiguar para ellos acerca de vuelos que no correspondían al índole corporativa.

De igual forma, se analizó la manera en que la comunicación era interpretada. Por mencionar un ejemplo, este tipo de anuncio o publicidad en las carteleras, (véase Figura 2) que podría parecer como ver un perro, unos faros, un carácter chino y la expresión de “Feliz año nuevo chino” en inglés, era algo irrelevante y desconocido para un colombiano, porque el año nuevo se celebra popularmente el 1 de enero, pero para los chinos su año nuevo depende del calendario lunar y generalmente se celebra a principios del mes de febrero, así que para ellos era muy importante celebrarlo y hacerlo reconocer ante los demás. Hay que mencionar que, aunque no estaban en su país, era bastante notorio ver como siempre intentaban adoptar sus costumbres, festividades y cultura en cada uno de los procesos y actividades de la empresa. Para ellos, además, la navidad es poco importante o tiene un sentido nulo, pero se acomodaban a nuestras

celebraciones y ese día también trataban de integrarse o hacerlo sentir diferente. Era como un “hacerse parte de un todo, puesto que, aunque seamos diferentes, tenemos un mismo sentir”.

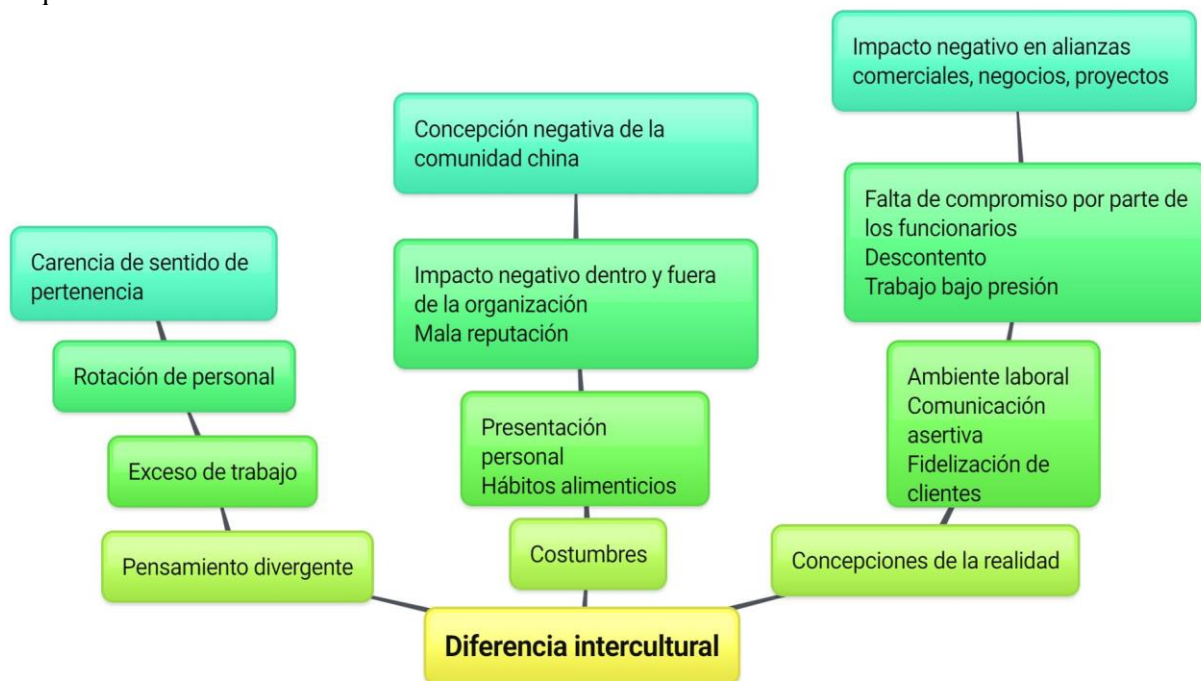
Así mismo en el muro de Honor “Honor Wall” en inglés (véase Figura 3), se colocaban los empleados del mes. Independiente de que fuera chino o local o que fuera líder de área o no, era bastante importante resaltar a los mejores. Era su manera de decir: “entendemos que no vivas para trabajar como nosotros pensamos y lo creemos, pero tu trabajo es evidente y queremos hacértelo saber”

Análisis del problema.

Graficar el árbol de efectos

A continuación, se presenta el árbol de efectos, con el fin de definir la comunicación confusa entre los empleados y la falta de protocolos.

Esquema 3. Árbol de efectos.

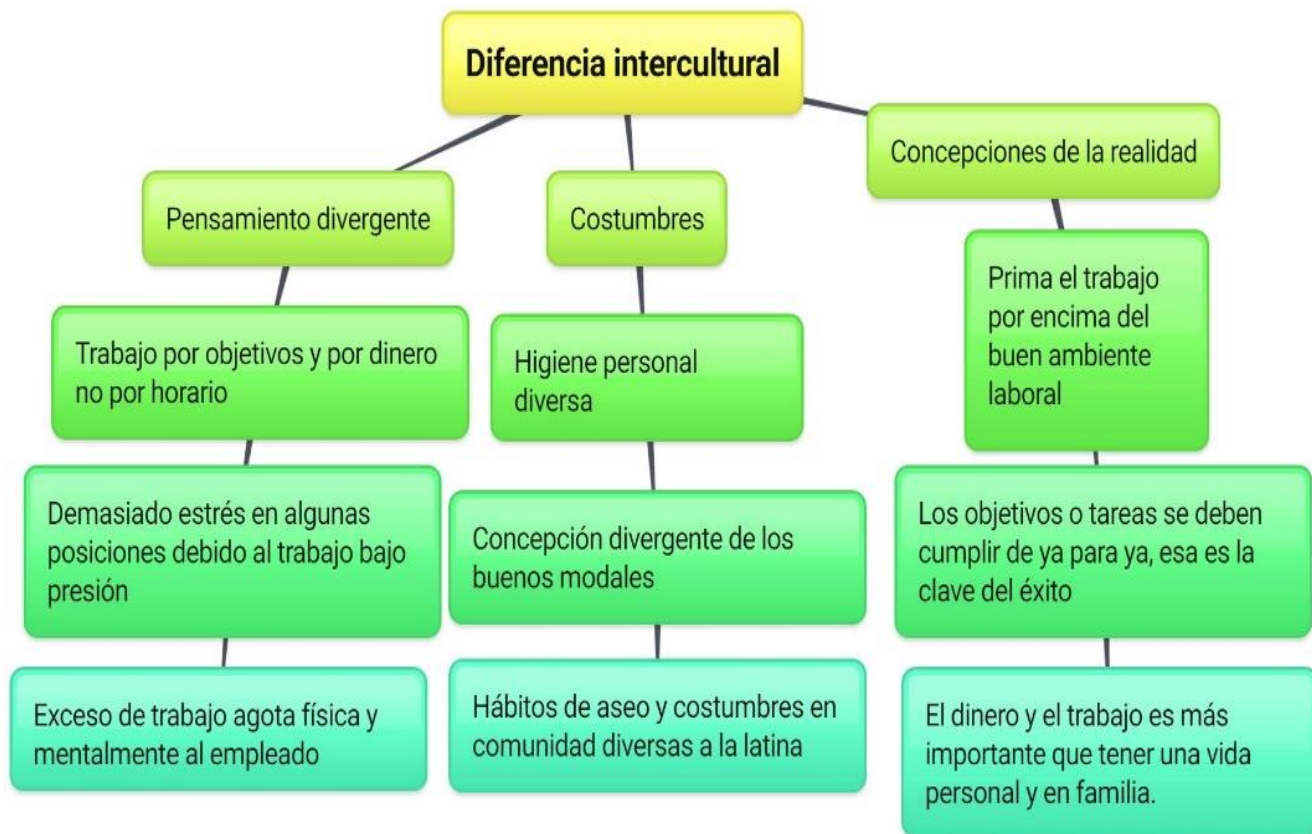


created with www.bubbl.us

Fuente: Elaboración de la autora

Graficar el árbol de causas

Esquema 4. Árbol de causas.



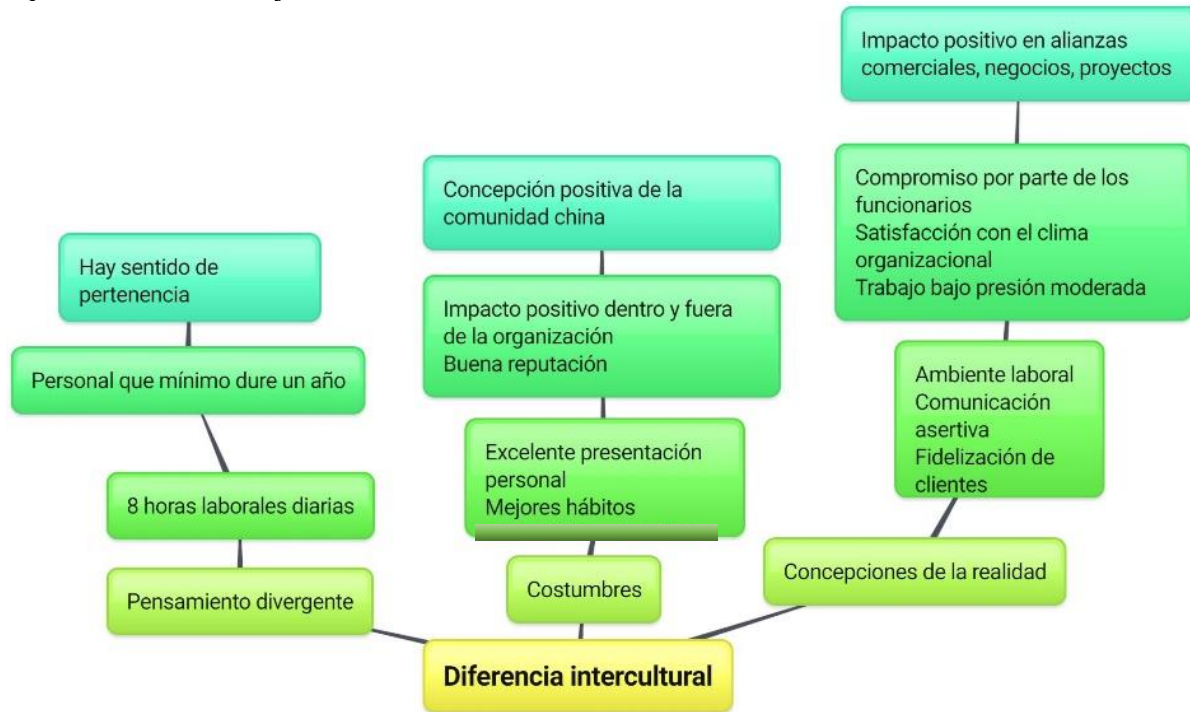
created with www.bubbl.us

Fuente: Elaboración de la autora

Análisis de objetivos

Árbol de objetivos

Esquema 5. Árbol de objetivos

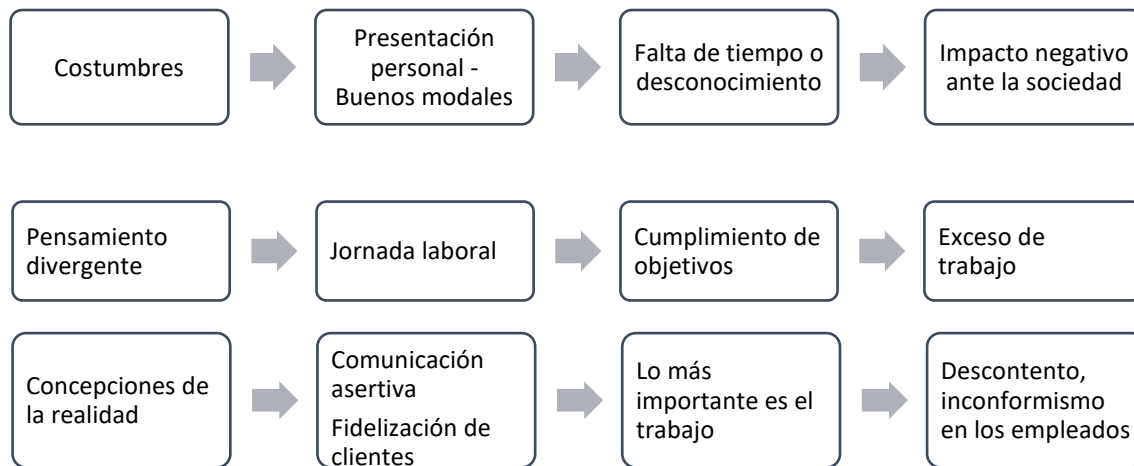


created with www.bubbl.us

Fuente: Elaboración de la autora

Identificación de acciones

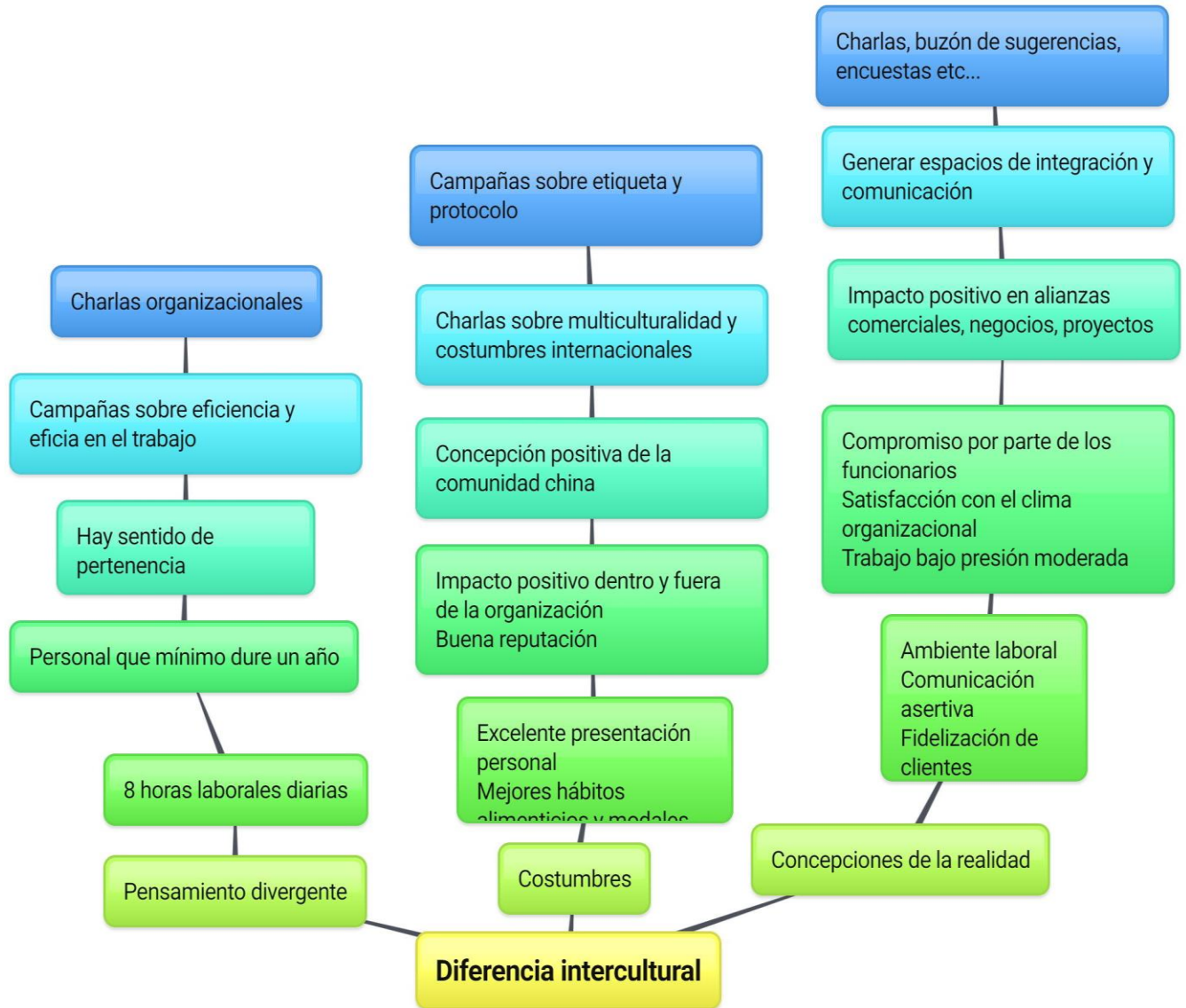
Esquema 6. Identificación de Acciones.



Fuente: Elaboración de la autora.

Validar el árbol de medios y fines

Esquema 7. Árbol de Medios y Fines.

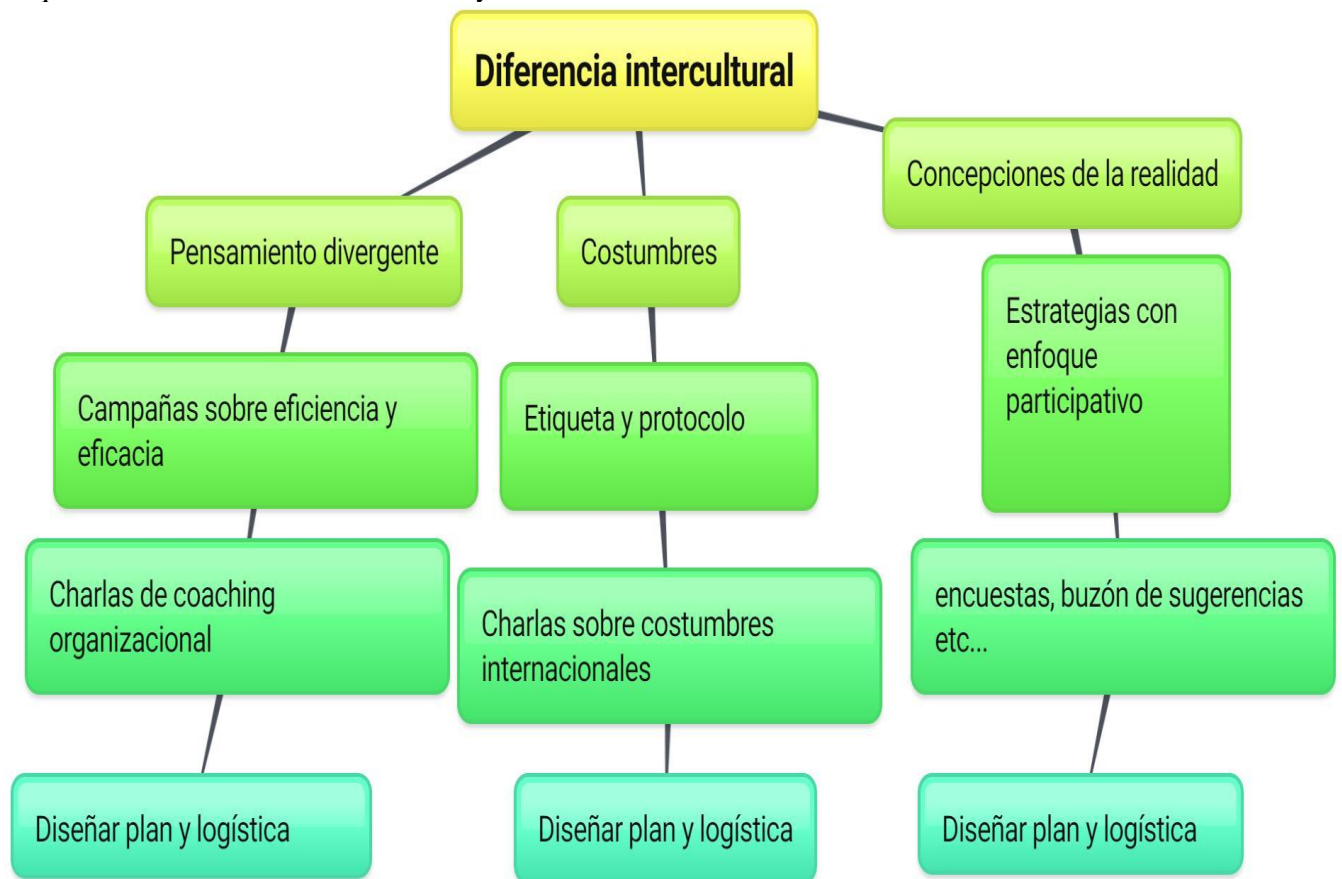


created with www.bubbl.us

Fuente: Elaboración de la autora

Estructura analítica del proyecto

Esquema 8. Estructura Analítica del Proyecto.



created with www.bubbl.us

Fuente: Elaboración de la autora

Resumen narrativo de objetivos:

Así pues, con el fin de mejorar y superar las barreras interculturales y de comunicación en Huawei Technologies Colombia, se generó un proyecto que abordara el problema de cohesión cultural y etiqueta, a través de los objetivos previamente definidos, que permitiera a los implicados (asiáticos y locales), obtener resultados positivos y exitosos a través del diseño de actividades que promovieran la tolerancia, comprensión, firmeza, respeto y trabajo en equipo dentro de la organización.

Tabla 1. Resumen Narrativo de objetivos

Fin	Promover la tolerancia, comprensión, firmeza, respeto y trabajo en equipo en Huawei Technologies Colombia, específicamente entre asiáticos y locales.
Propósito	Generar un pertenencia e identidad corporativa que supere las barreras culturales y que permita un crecimiento y desarrollo en todos los aspectos interna y externamente, para la organización y sus colaboradores.
Componentes	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas sobre eficiencia y eficacia en el trabajo (Charlas organizacionales). • Campañas sobre etiqueta y protocolo. • Comunicación participativa.
Actividades	<p>Llevar a cabo el diagnóstico. Obteniendo información que permita describir más precisamente el problema.</p> <p>Diseño de las estrategias. Se formularán los objetivos, se definirán los beneficiarios, los resultados y se hará el diseño de las actividades.</p> <p>Planificación de actividades. A través del plan de acción, cronograma, presupuesto y criterios de evaluación de dicho plan.</p>

Fuente: Elaboración de la autora

Tabla 2. Matriz de marco lógico

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin: Promover la tolerancia, comprensión, firmeza, respeto y trabajo en equipo.	Se llevará a cabo una encuesta, con 40 colaboradores. Dicha encuesta arrojará resultados, sobre cómo está el clima laboral.	Observación directa de campo	Se siente un nivel de descontento al interior de la empresa.
Propósito: Generar un pertenencia e identidad corporativa que supere las barreras culturales	Preguntar a 40 empleados de la población sobre la identidad corporativa, barreras culturales y pertenencia.	Encuestas, diálogos con los funcionarios.	Los funcionarios chinos y locales expresaran su sentir abiertamente.
Componente: Estrategias de comunicación intercultural en	Conocimiento de las culturas, costumbres, concepciones de vida y formas de pensar.	Charlas entre amigos, conferencias de etiqueta y protocolo.	Que debido a la presión laboral no pasen el suficiente tiempo para compartir un poco.
Actividades: Llevar a cabo el diagnóstico. Obteniendo información que permita describir más precisamente el problema. Diseño de las estrategias. Se formularán los objetivos, se definirán los beneficiarios, los resultados y se hará el diseño de las actividades. Planificación de actividades. A través del plan de acción, cronograma, presupuesto y criterios de evaluación de dicho plan.	Llevar a cabo encuestas, charlas organizacionales.	Fotografías y evidencias y escritas.	Que los informantes no sean tan abiertos o sinceros. Y que las estrategias propuestas no sean recibidas y ejecutadas.

Fuente: Elaboración de la autora

Resultados o Productos Esperados.

Esta tabla se elaboró con el fin de identificar cuáles eran los resultados que se buscaban a través de la investigación realizada en el presente trabajo, los indicadores de la participación esperada, y quienes eran los beneficiarios de las actividades que, como se constató eran los empleados del Departamento de Device, de la sede Bogotá de Huawei Technologies Colombia S.A.S

Tabla 3. Resultados o Productos Esperados

RESULTADO/PRODUCTO ESPERADO	INDICADOR	BENEFICIARIO
Campañas sobre eficiencia y eficacia en el trabajo	70% de los empleados deben asistir al menos.	Empleados locales y extranjeros.
Conocimiento de las culturas, costumbres, concepciones de vida y formas de pensar	Una información mensual	Empleados locales y extranjeros.
Identificar los procesos de comunicación internos y la participación de la comunidad	40 empleados deben diligenciar las encuestas	Empleados locales y extranjeros.
Diagnóstico organizacional	40 empleados deben participar en encuestas y entrevistas	Empleados locales y extranjeros.
Contrastar con los grupos y personas involucradas para determinar la manera en que se informan, interpretan la información, participan y contribuyen en la empresa.	70% de los empleados deben asistir a las charlas de comunicación organizacional y negociación intercultural	Empleados locales y extranjeros. Clientes con los que se trabaja ofreciéndolo los servicios y productos.
Buzón de sugerencias	Siempre disponible	Empleados locales y extranjeros

Fuente: Elaboración de la autora

Matriz de diagnóstico.

En la matriz de diagnóstico se encuentran las variables internas que orientaron esta investigación, es decir, las causas de la problemática relacionada con la comunicación intercultural dentro del Departamento de Device, de la sede Bogotá de Huawei Colombia S.A.S que se solucionaron durante todo el proyecto realizado.

Tabla 4. Matriz de diagnóstico

Problema, necesidad u oportunidad: Promover la tolerancia, comprensión, firmeza, respeto y trabajo en equipo, generando una pertenencia e identidad corporativa que supere las barreras culturales.				
Causas	Síntomas	Consecuencias	Actores involucrados	Elementos contextuales
Pensamiento divergente	Exceso de trabajo y presión, debido a obtención de resultados inmediatos.	Agotamiento físico y mental por stress.	Empleados asiáticos y locales	Formación de personas adultas, orientada al trabajo, para el ejercicio de los derechos, deberes y responsabilidades para con el departamento, con el área y con la empresa. De esta manera, tendrán las herramientas para adaptarse al ambiente, cultura y objetivos organizacionales.
Concepciones de la realidad	El trabajo está primero que todo, todo se debe hacer posible.	Enfermedades por stress y bajo rendimiento en algunos casos.		

Fuente: Elaboración de la autora

Actividades realizadas en Huawei Technologies Colombia S.A.S

La planificación de la comunicación permite construir espacios de integración, propiciar propuestas, enseñar valores, e instrumentalizar la solución de los posibles conflictos surgidos en determinadas circunstancias.

Fue así como a través de este proyecto y las actividades realizadas con el fin de implementar estrategias de comunicación intercultural en la empresa multinacional Huawei Colombia S.A.S. sede Bogotá, a través de una intervención analítica de la planificación, aplicada a uno de sus departamentos, en este caso el de Device Business Department, buscaba a través de la multiculturalidad, la intervención intercultural, la traducción y la mediación cultural, analizar la comunicación intercultural, mediante la identificación, clasificación y posicionamiento de los involucrados y las problemáticas inherentes.

Para esto, se identificaron y planificaron los procesos de comunicación intercultural en el departamento, además de contrastar la información obtenida con los grupos y personas involucradas para determinar la manera en la cual se informaban, se interpretaba la información, participaban y contribuían en la empresa.

Consecuentemente, se fueron relacionando poco a poco la comunicación, la educación y el medio ambiente pues surgió una interacción entre estas, debido a que se educó a los empleados para generar un mayor rendimiento, crecimiento, control, sostenibilidad y desarrollo cubriendo sus necesidades, a la vez haciendo uso correcto de los recursos brindados por la compañía. Consiguientemente, unos empleados bien informados y conscientes de la realidad en su presente y futuro fueron aprendiendo poco a poco a educarse a través de la comunicación y la información que se transmitía a través de ella.

Así pues, se comunicó para educar y se educó para comunicar, permitiendo así que la relación entre medio ambiente, comunicación y educación dinamizara la capacidad de construir, de establecer relaciones, de comprender la realidad, sus contenidos e impactos y así transformar positivamente.

Adicional a esto, hoy en día se hace evidente el uso de la tecnología como herramienta de educación, pues se utilizan videos, materiales gráficos e internet para compartir los avances en cada campo de la educación y así poder aprender, expandir y expresar los resultados de las propias investigaciones y los avances. Por ejemplo, hoy en día se educa a través de los medios también, pues dichas herramientas tecnológicas no solo sirven para aprender sino además como un proceso de comunicación. Pues ya no sólo reciben el conocimiento, sino que hay un intercambio de saberes, que no se limita a un área solamente sino también alcanza una expansión mundial que transforma y traspasa fronteras. Del mismo modo, se produce una realidad que está en constante cambio y evolución en la que las diversas visiones de la realidad se perciben, imaginan e interpretan.

Debido a todos estos procesos y transformaciones, cabe destacar que la relación tecnología, sociedad y cultura se unieron en un concepto de cibercultura, en el que se generaron cuestionamientos, discursos y proyectos a través de la incorporación de la tecnología en el progreso.

En conclusión, la educomunicación fue la acción creativa en la que se construyó y reconstruyó la realidad de estos talleres y el departamento, se reafirmaron los sentidos, perspectivas, comprensión y transformación. Pues sin importar el idioma, a través de los procesos de globalización y las tecnologías se generó una relación individuo y sociedad que

estableció procesos comunicativos, mediaciones, diálogos, enfoques reflexiones y comprensiones que generaron un aprendizaje dialógico con hibridaciones, interconexiones y digitalización de la comunicación.

En pocas palabras, la educomunicación continuó adaptándose y transformándose cada día con nuevas teorías, a través de un pensamiento crítico y reflexivo que generó transformaciones, desafíos y nuevas adaptaciones para todos sin importar la raza, religión o cultura.

Talleres de formación no formal:

A continuación, se presentan los talleres realizados; los formatos y evidencias de estos están adjuntos en los Anexos. (Ver Anexo D. Formato de Talleres De Formación No Formal)

Tabla 5. Taller de Formación No Formal # 1

Protocolo De Mediaciones (Taller De Formación No Formal) # 1
<p>Como parte de la investigación, enfocada en el análisis de la comunicación organizacional a partir de la variable intercultural en el Departamento de Terminales de Huawei Technologies Colombia S.A.S (Colombia Device Business Dept. en inglés), y con el fin de reducir el conflicto en equipos multiculturales, como se presenta en el artículo de Glinow et al. (2004) el cual demuestra que cuando los integrantes provienen de culturas distintas a la occidental, su comunicación es más difícil pues, aunque se utilicen otros idiomas, hay algunas palabras que no son fácilmente traducibles pues no tienen equivalente en el otro idioma. (Kidder & Miller, (2001).</p>
<p>Debido a esto, se hizo necesario presentar las políticas, regulaciones y valores de convivencia que contribuirán a un mejor ambiente laboral y cumplimiento de las normas establecidas por la compañía que a corto, mediano y largo plazo contribuyen al crecimiento de sus empleados y de la empresa. Por lo tanto, esta mediación se realizó bajo los siguientes parámetros:</p>
<p>a. Nombre del taller: Talleres de construcción del Ambiente Organizacional en Colombia Device Dept. “Organizational Environment Construction Workshop in Colombia Device Dept.”</p>

b. Temática: Aprendizaje de Casos de Violación de Políticas del Depto. de Colombia Device Business Dept. “BCG Violation cases learning”.

c. Fecha y hora: septiembre 21, 2018 / Febrero 14, 2019. Frecuencia quincenal.

d. Duración: 45 minutos.

e. Espacio físico: Sala 1603. Piso 16, Torre 3. Edificio Paralelo 108, Bogotá D.C

f. Público objetivo: Líderes de área y empleados clave del Depto.

g. Objetivo del taller:

1. Estar alineados como departamento, a través de un plan de mejora continua, abiertos a la sostenibilidad en el negocio, teniendo en cuenta no solo las ventas, sino también el apoyo que se debe tener con las otras áreas, ya que todas juntas logran los objetivos del departamento, con una frecuencia quincenal.

2. Reconocer los esfuerzos de los empleados que han contribuido al crecimiento de la empresa, regularmente cada tres meses.

3. Mejorar el ambiente organizacional, a través de la celebración de los cumpleaños del mes, nuevos ingresos y despedida de los empleados cada dos meses.

h. Equipo humano del taller (en caso de que participen más personas, especifique su rol):

1. Director del Departamento de Device: Caowei (Adam) – Zengli (Lee).

2. HRBP: Zhoujie (Jojo).

3. Asistente de RH: Ana María Carrillo.

4. Líderes de cada área: marketing, homologaciones, ventas, servicios, legal, retail, GTM, compras, mayoristas y finanzas.

i. Planificación y estructura del taller (Fase inicial – Fase intermedia – Fase final):

1. Fase inicial: Recepción del requerimiento de la reunión y fecha proyectada para el evento.

2. Fase intermedia: Preparación de las políticas, material a presentar, agenda del evento, cumpleaños, nuevos ingresos, egresos, lugar y alimentos que se van a brindar al finalizar el evento.

-
- 3. Fase final:** Ejecución de la reunión llevada a cabo con los integrantes del Depto. previamente descritos y cumplimiento de la agenda. Celebración de cumpleaños, entrega de reconocimientos y bienvenida o despedida de empleados.
-
- j. Material de apoyo:** Diapositivas, computador, proyector o televisores.
-
- k. Técnica de trabajo:** Entrenamiento y recreación.
-
- l. Registro fotográfico:** Todo esto es evidencia interna y confidencial, que se presenta sólo con fines académicos.
-

Fuente: Elaboración de la autora

Tabla 6. Taller de Formación No Formal # 2

Protocolo De Mediaciones Team Building, Family Day # 2

Como parte de la investigación, enfocada en el análisis de la comunicación organizacional a partir de la variable intercultural en el Departamento de Terminales de Huawei Technologies Colombia S.A.S (Colombia Device Business Dept. en inglés). Y con el fin de reducir el conflicto en equipos multiculturales, como se presenta en el artículo de Glinow et al. (2004) el cual demuestra que cuando los integrantes provienen de culturas distintas a la occidental, su comunicación es más difícil pues, aunque se utilicen otros idiomas, hay algunas palabras que no son fácilmente traducibles pues no tienen equivalente en el otro idioma. (Kidder & Miller, (2001).

Debido a esto, se hizo necesario presentar las políticas, regulaciones y valores de convivencia que contribuirán a un mejor ambiente laboral y cumplimiento de las normas establecidas por la compañía que a corto, mediano y largo plazo contribuyen al crecimiento de sus empleados y de la empresa. Por lo tanto, esta mediación se realizó bajo los siguientes parámetros:

a. Nombre del taller: Team Building. (septiembre 22, 2019)

b. Temática: Propiciar actividades de trabajo en equipo en conjunto con las familias de los empleados, para generar una integración fuera del ambiente laboral.

c. Fecha y hora: septiembre 22, 2019

d. Duración: 6 horas

e. Espacio físico: Colsubsidio, Club de la 195

f. Público objetivo: Empleados del departamento y sus familias

g. Objetivo del taller:

1. Generar espacios de esparcimiento, para disminuir el stress, promover la cooperatividad, confianza, trabajo en equipo y la integración de todos los miembros.

2. Reconocer los esfuerzos de los empleados que han contribuido al crecimiento de la empresa, regularmente cada tres meses.

3. Mejorar el ambiente organizacional.

h. Equipo humano del taller (en caso de que participen más personas, especifique su rol):

1. Director del Departamento de Device: Caowei (Adam) – Zengli (Lee).

2. HRBP: Zhoujie (Jojo).

3. Asistente de RH: Ana María Carrillo.

4. Empleados y sus familias

i. Planificación y estructura del taller (Fase inicial – Fase intermedia – Fase final):

1. Fase inicial: Recepción del requerimiento de la reunión y fecha proyectada para el evento.
 2. Fase intermedia: Preparación de las políticas, agenda del evento, lugar y alimentos que se van a brindar al finalizar el evento.
 3. Fase final: Para dicha actividad todos los empleados y sus familias debía encontrarse en el edificio de la Autopista Norte con 108 en Bogotá o llegar al Club Bella Vista de Colsubsidio en la Calle 180 a la salida de Bogotá. Se presentó una agenda que incluía actividades desde las 12:00 pm (almuerzo tipo buffet) hasta las 5 pm.
-

j. Material de apoyo: Sede física de Colsubsidio.

k. Técnica de trabajo: Deporte y recreación.

1. **Registro fotográfico:** Todo esto es evidencia interna y confidencial, que se presenta sólo con fines académicos.
-

Fuente: Elaboración de la autora

Tabla 7. Taller De Formación No Formal # 3

Protocolo De Mediaciones Team Building para crear lazos de amistad #3

Como parte de la investigación, enfocada en el análisis de la comunicación organizacional a partir de la variable intercultural en el Departamento de Terminales de Huawei Technologies Colombia S.A.S (Colombia Device Business Dept. en inglés). Y con el fin de reducir el conflicto en equipos multiculturales, como se presenta en el artículo de Glinow et al. (2004) el cual demuestra que cuando los integrantes provienen de culturas distintas a la occidental, su comunicación es más difícil pues, aunque se utilicen otros idiomas, hay algunas palabras que

no son fácilmente traducibles pues no tienen equivalente en el otro idioma. (Kidder & Miller, (2001).

Debido a esto, se hizo necesario presentar las políticas, regulaciones y valores de convivencia que contribuirán a un mejor ambiente laboral y cumplimiento de las normas establecidas por la compañía que a corto, mediano y largo plazo contribuyen al crecimiento de sus empleados y de la empresa. Por lo tanto, esta mediación se realizó bajo los siguientes parámetros:

a. Nombre del taller: Team Building para crear lazos de amistad #2

b. Temática: Propiciar actividades de trabajo en equipo en conjunto con las familias de los empleados, para generar una integración fuera del ambiente laboral.

c. Fecha y hora: Noviembre 16 de 2019

d. Duración: 6 horas

e. Espacio físico: Bulevar Niza y Restaurante Brasa Brasil

f. Público objetivo: Empleados del departamento

g. Objetivo del taller:

1. Generar espacios de esparcimiento, para disminuir el stress, promover la cooperatividad, confianza, trabajo en equipo y la integración de todos los miembros. Obtener un 80% de asistencia al evento y una mejora en el ambiente organizacional y reducción del stress en un 50%
2. Reconocer los esfuerzos de los empleados que han contribuido al crecimiento de la empresa, regularmente cada tres meses.
3. Mejorar el ambiente organizacional.

h. Equipo humano del taller (en caso de que participen más personas, especifique su rol):

1. Director del Departamento de Device: Caowei (Adam) – Zengli (Lee).
 2. HRBP: Zhoujie (Jojo).
 3. Asistente de RH: Ana María Carrillo.
-

4. Empleados

i. Planificación y estructura del taller (Fase inicial – Fase intermedia – Fase final):

1. Fase inicial: Recepción del requerimiento de la reunión y fecha proyectada para el evento.
2. Fase intermedia: Preparación de las políticas, material, agenda del evento, lugar y alimentos que se van a brindar al finalizar el evento.
3. Fase final: Para dicha actividad los empleados del Depto. de Device fueron invitados a Bulevar Niza para jugar un partido de Futbol 5 que incluía una sesión de zumba y una cena en el restaurante Brasa Brasil, todo esto desde las 2 pm hasta las 8 pm

j. Material de apoyo: Los lugares de recreación y lo que incluían.

k. Técnica de trabajo: Deporte y recreación.

1. **Registro fotográfico:** Todo esto es evidencia interna y confidencial, que se presenta sólo con fines académicos.
-

Fuente: Elaboración de la autora.

Tabla 8. Taller De Formación No Formal #4

Protocolo De Mediaciones Taller de formación No Formal #4

Como parte de la investigación, enfocada en el análisis de la comunicación organizacional a partir de la variable intercultural en el Departamento de Terminales de Huawei Technologies Colombia S.A.S (Colombia Device Business Dept. en inglés). Y con el fin de reducir el conflicto en equipos multiculturales, como se presenta en el artículo de Glinow et al. (2004) el cual demuestra que cuando los integrantes provienen de culturas distintas a la occidental, su comunicación es más difícil pues, aunque se utilicen otros idiomas, hay algunas palabras que no son fácilmente traducibles pues no tienen equivalente en el otro idioma. (Kidder & Miller, (2001).

Debido a esto, se hizo necesario presentar las políticas, regulaciones y valores de convivencia que contribuirán a un mejor ambiente laboral y cumplimiento de las normas

establecidas por la compañía que a corto, mediano y largo plazo contribuyen al crecimiento de sus empleados y de la empresa.

a. Nombre del taller: CAMP 2. Este entrenamiento, fue una directriz de la Oficina Regional y se propone llevarlo a cabo cada seis meses.

b. Temática: Conocimiento de la empresa y las diferentes áreas relacionadas con el negocio del departamento.

c. Fecha y hora: Diciembre 19,20 y 21 de 2018. 9 am - 6 pm.

d. Duración: 10 horas. Desde las 9 am hasta las 7 pm.

e. Espacio físico: Salón 1105. Piso 11. Edificio Huawei.

f. Público objetivo: Empleados nuevos que ingresaron al departamento de Device.

g. Objetivo del taller:

1. Aprender sobre los procesos internos, las políticas y las diferentes áreas involucradas en el negocio. En consecuencia, los nuevos empleados estarán capacitados para realizar su trabajo de la mejor manera posible.

h. Equipo humano del taller (en caso de que participen más personas, especifique su rol):

-
1. Zengli: Director del Departamento de Colombia Device Business Dept.
 2. Zhoujie: HRBP del Departamento de Colombia Device Business Dept.
 3. Ana María Carrillo: Asistente de RRHH.
 4. Yovaneska Eslava: Departamento legal.
 5. Oskar Camacho: Jefe de logística.
 6. Ricardo Triana: Gerente de Producto.
 7. Nicolas Vega: Digital Marketing Manager Colombia.
 8. Lvyingpu: Director de Compras institucionales.
 9. Nicolas Velandia: Gerente de Compras institucionales.
 10. Oscar Caicedo: Director de Open Market.
 11. Felipe Osorio: Director de Retail.
 12. Pengjianxiong: Gerente de Servicios.
 13. Chengli: Gerente de homologaciones.
 14. Lizeth Gonzalez: CBG Finance leader.
 15. Cesar Osuna: Gerente de Servicios.
 16. Empleados nuevos.

i. Planificación y estructura del taller (Fase inicial – Fase intermedia – Fase final):

1. **Fase inicial:** Recepción del requerimiento de la reunión y fecha proyectada para el evento.
 2. **Fase intermedia:** Preparación de las políticas, material, agenda del evento, lugar y alimentos que se van a brindar al finalizar el evento.
 3. **Fase final:** A través de un programa y agenda establecidos dentro del marco de la reunión, en el que se escuchara primero y al final de cada presentación se llevara a cabo el
-

diálogo de saberes. Además, al final de la discusión se debía evaluar al director del Departamento de Terminales, el Señor Zengli, con el fin de identificar lo positivo y oportunidades de mejora como líder del Depto.

j. Material de apoyo: Cada área aportó materiales e incentivos para los asistentes al evento.

k. Técnica de trabajo: Tanto presentadores, como asistentes entablaron un diálogo e intercambio de saberes. Que permitía evaluar el buen desempeño o no del negocio. Estrategias implementadas en el 2018 y estrategias a implementar en el 2019.

l. Registro fotográfico: Todo esto es evidencia interna y confidencial, que se presenta sólo con fines académicos.

Fuente: Elaboración de la autora

Tabla 9. Taller De Formación No Formal # 5

Protocolo De Mediaciones Self Reflection Sessions #5

Como parte de la investigación, enfocada en el análisis de la comunicación organizacional a partir de la variable intercultural en el Departamento de Terminales de Huawei Technologies Colombia S.A.S (Colombia Device Business Dept. en inglés). Y con el fin de reducir el conflicto en equipos multiculturales, como se presenta en el artículo de Glinow et al. (2004) el cual demuestra que cuando los integrantes provienen de culturas distintas a la occidental, su comunicación es más difícil pues, aunque se utilicen otros idiomas, hay algunas palabras que no son fácilmente traducibles pues no tienen equivalente en el otro idioma. (Kidder & Miller, (2001).

Debido a esto, se hizo necesario presentar las políticas, regulaciones y valores de convivencia que contribuirán a un mejor ambiente laboral y cumplimiento de las normas establecidas por la compañía que a corto, mediano y largo plazo contribuyen al crecimiento de sus empleados y de la empresa.

a. Nombre del taller: Taller Self Reflection Sessions #5

b. Temática: Jefes de área y subordinados dispuestos a entablar un diálogo de saberes, un intercambio de conocimientos y concepciones de la realidad y los negocios en Colombia.

c. Fecha y hora: 27 de Diciembre, 2019

d. Duración: 10 horas. Desde las 9 am hasta las 7 pm.

e. Espacio físico: Hotel Lancaster House Suites.

f. Público objetivo: Empleados del departamento

g. Objetivo del taller:

1. Implementar un diálogo de saberes intercultural, a través de la reunión anual de “Colombia Device Business Dept”. (en español Depto. del negocio de Terminales) en Huawei Technologies Colombia, Sede Bogotá con el fin de identificar oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas del negocio y evaluar al director del Depto. en el año 2018.

h. Equipo humano del taller (en caso de que participen más personas, especifique su rol):

1. Director del Departamento de Device: Caowei (Adam) – Zengli (Lee).

2. HRBP: Zhoujie (Jojo).

3. Asistente de RH: Ana María Carrillo.

4. Empleados y líderes de cada área.

i. Planificación y estructura del taller (Fase inicial – Fase intermedia – Fase final):

1. Fase inicial: Recepción del requerimiento de la reunión y fecha proyectada para el evento.

2. Fase intermedia: Preparación de las políticas, material, agenda del evento, lugar y alimentos que se van a brindar al finalizar el evento.

3. Fase final: A través de un programa y agenda establecidos dentro del marco de la reunión, en el que se escuchara primero y al final de cada presentación se llevara a cabo el diálogo de saberes. Además, al final de la discusión se debía evaluar al director del Departamento de Terminales, el señor Zengli, con el fin de identificar lo positivo y oportunidades de mejora como líder del Depto.

j. Material de apoyo: El lugar brindaba todo lo requerido para proyectar, los alimentos, materiales para realizar las actividades.

k. Técnica de trabajo: Tanto presentadores, como asistentes entablaron un diálogo e intercambio de saberes. Que permitía evaluar el buen desempeño o no del negocio. Estrategias implementadas en el 2018 y estrategias a implementar en el 2019.

l. Registro fotográfico: Todo esto es evidencia interna y confidencial, que se presenta sólo con fines académicos.

Fuente: Elaboración de la autora

Encuestas

Para ejecutar esta planificación y mejorar las estrategias de comunicación, se llevó a cabo una encuesta durante la semana siguiente, a principios de enero de 2019, (véase Anexo C). En la mencionada encuesta, se quería evidenciar numéricamente las siguientes preguntas:

1. El estrés relacionado con el trabajo es manejable.
2. Las habilidades se utilizan de forma eficaz en mi trabajo.
3. Los entrenamientos recibidos por parte de la empresa son eficaces
4. Las herramientas y los recursos proporcionados son útiles para hacer bien mi trabajo.

Dicho esto, sobre cada una de las preguntas de la encuesta final, aplicada el 28 de enero de 2019, se evidencian los siguientes resultados:

1. El estrés relacionado con el trabajo es manejable:

Tabla 10. Pregunta 1. El estrés relacionado con el trabajo es manejable.

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Totalmente de acuerdo	35,00 %	14
▼ En desacuerdo	2,50 %	1
▼ Ligeramente en desacuerdo	10,00 %	4
▼ Ligeramente de acuerdo	27,50 %	11
▼ De acuerdo	25,00 %	10
▼ Totalmente en desacuerdo	0,00 %	0
TOTAL		40

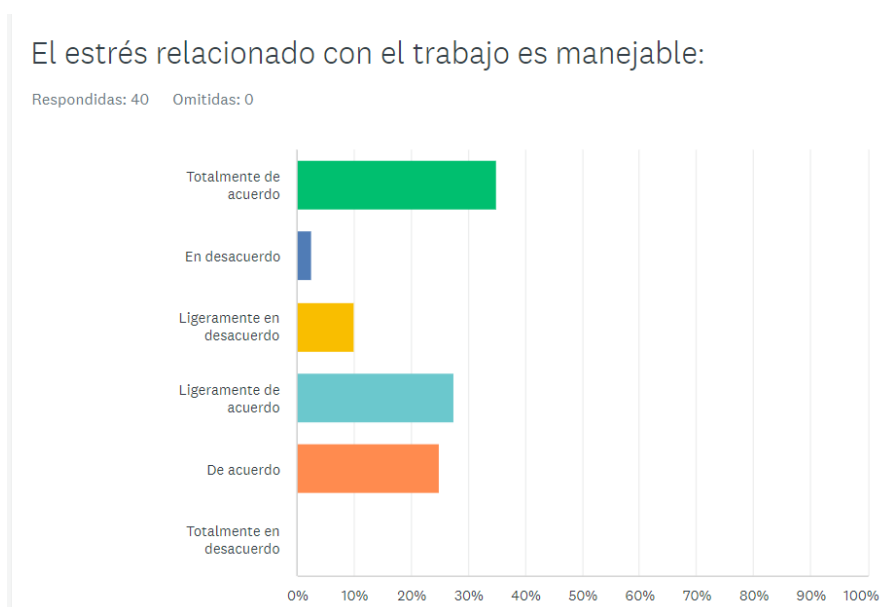


Gráfico 1. Pregunta 1. El estrés relacionado con el trabajo es manejable. Fuente: Elaboración de la autora.

En el Gráfico 1, denominado ‘el estrés relacionado con el trabajo es manejable’, podemos observar que el 35% de los empleados expresaron que estaban totalmente de acuerdo, mientras que un 30% dijo estar ligeramente de acuerdo, siendo predominantes estas dos

respuestas; se determinó entonces que efectivamente el estrés era manejable a pesar de todo lo comentaban en los One-O-one que se hacían con RRHH. Porque, a pesar de todo, Huawei les daba algunos beneficios de salario emocional como café o té al menos una vez a la semana, momentos de esparcimiento a la hora del almuerzo, teniendo en cuenta que había hora y media disponible para este espacio. Aún más, cada tres meses la empresa comenzó a implementar los team buildings (actividades para promover el trabajo en equipo), las salidas a almorzar pagadas por la compañía, diferentes reconocimientos internos y evidentemente el manejo de los jefes chinos hacia el personal local mejoró después de haber implementado las actividades de engagement (propiciación de un buen ambiente laboral y compromiso con los empleados) dentro del equipo y las charlas brindadas por RRHH.

2. Las habilidades se utilizan de forma eficaz en mi trabajo.

Tabla 11. Pregunta 2. Las habilidades se utilizan de forma eficaz en mi trabajo

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Totalmente de acuerdo	37,50 % 15
▼ En desacuerdo	2,50 % 1
▼ Ligeramente en desacuerdo	7,50 % 3
▼ Ligeramente de acuerdo	15,00 % 6
▼ De acuerdo	37,50 % 15
▼ Totalmente en desacuerdo	0,00 % 0
TOTAL	40

Las habilidades se utilizan de forma eficaz en mi trabajo:

Respondidas: 40 Omitidas: 0

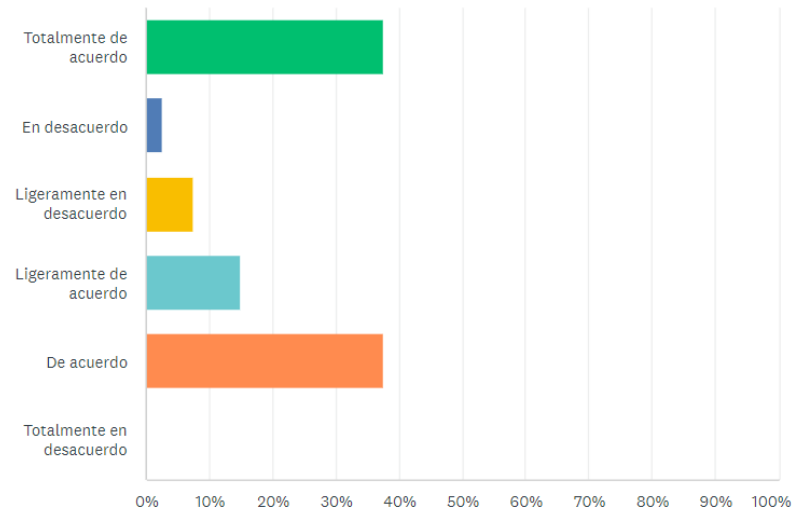


Gráfico 2. Pregunta 2. Las habilidades se utilizan de forma eficaz en mi trabajo. Fuente: Elaboración de la autora

En el Gráfico 2, para la pregunta ‘las habilidades se utilizan de forma eficaz en mi trabajo’, las opciones correspondientes a ‘Totalmente de acuerdo’ y ‘De acuerdo’, tuvieron resultados muy parejos, con un porcentaje del 37.5% para ambas. Esto se debe a que, en realidad, los perfiles contratados por Huawei correspondían al área para la cual eran contratados, es decir, para la empresa era fundamental contratar a la persona adecuada por sus estudios, experiencia dentro de la misma industria de tecnología, y atraer perfiles de la competencia o de las mejores universidades del país, en el caso de los aprendices. Por eso, ellos sentían que sus habilidades eran utilizadas de la forma que correspondía.

3. Los entrenamientos recibidos por parte de la empresa son eficaces:

Tabla 12. Pregunta 3. Los entrenamientos recibidos por parte de la empresa son eficaces

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Totalmente de acuerdo	25,00 %	10
▼ En desacuerdo	5,00 %	2
▼ Ligeramente en desacuerdo	12,50 %	5
▼ Ligeramente de acuerdo	22,50 %	9
▼ De acuerdo	32,50 %	13
▼ Totalmente en desacuerdo	2,50 %	1
TOTAL		40

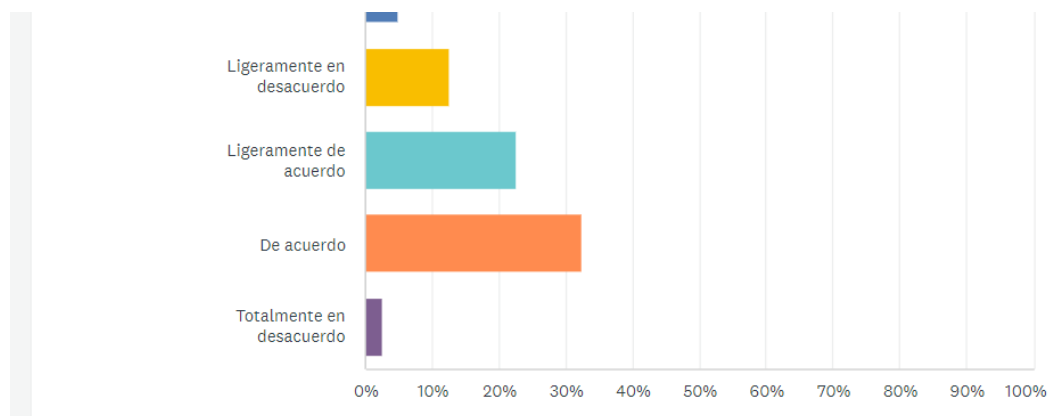


Gráfico 3. Pregunta 3. Los entrenamientos recibidos por parte de la empresa son eficaces. Fuente: Elaboración de la autora

En el Gráfico 3, ‘los entrenamientos recibidos por parte de la empresa son eficaces’, ejecutados durante todo el proyecto desde septiembre 18 de 2018 hasta febrero 19 de 2019, cuando se implementaron los dos talleres descritos en el proyecto, el CAMP 2 y la Self Reflection Sessions de fin de año, además de las charlas que se comenzaron a implementar para el onboarding de los nuevos empleados con una inducción corta de 15 minutos para hablar acerca de la comunicación intercultural y las diferencias que encontrarían en esta empresa. Se evidencia que el 32% de los encuestados estaba totalmente de acuerdo con que los

entrenamientos recibidos habían sido eficaces, y un 25% respondió que estaban totalmente de acuerdo. Se puede afirmar que pasar de un equipo en el que se trabajaba por islas o ‘repúblicas independientes’, a transformarse en un equipo en el que todos conocían el trabajo en las demás áreas, cómo apoyarse mutuamente y cómo adquirir e intercambiar saberes entre áreas, cambió totalmente la forma en que se percibían unos a otros y su entorno. Además de dar reconocimientos por cada entrenamiento culminado, se daban incentivos para motivar a los empleados y agradecer su asistencia a dichos eventos.

4. Las herramientas y los recursos proporcionados son útiles para hacer bien mi trabajo.

Tabla 13. Pregunta 4. Las herramientas y los recursos proporcionados son útiles para hacer bien mi trabajo

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Totalmente de acuerdo	30,00 % 12
▼ En desacuerdo	2,50 % 1
▼ Ligeramente en desacuerdo	7,50 % 3
▼ Ligeramente de acuerdo	25,00 % 10
▼ De acuerdo	32,50 % 13
▼ Totalmente en desacuerdo	2,50 % 1
TOTAL	40

Las herramientas y los recursos proporcionados son útiles para hacer bien mi trabajo:

Respondidas: 40 Omitidas: 0

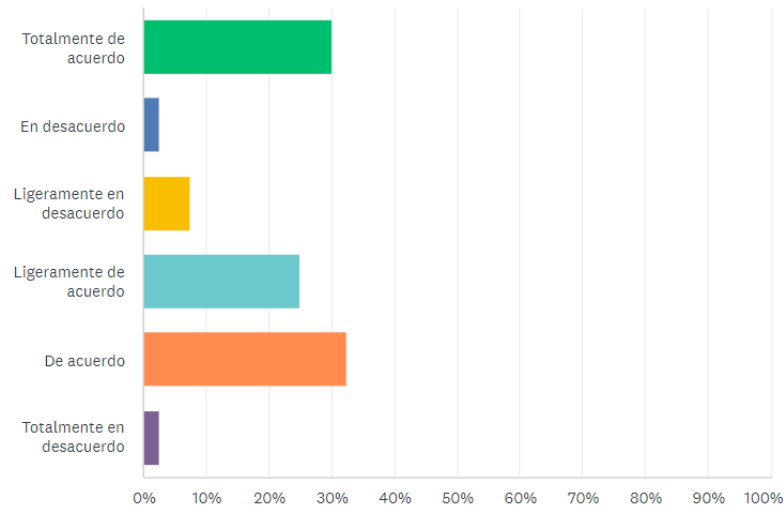


Gráfico 4. Pregunta 4. Las herramientas y los recursos proporcionados son útiles para hacer bien mi trabajo. Fuente: Elaboración de la autora.

A través de la pregunta ‘las herramientas y los recursos proporcionados son útiles para hacer bien mi trabajo’, como se puede apreciar en el Gráfico 4, se evidencia que el 30% de los encuestados está ‘totalmente de acuerdo’ y el 32.50% ‘de acuerdo’, de esa manera, se pudo confirmar que, efectivamente, los empleados sentían que contaban con las herramientas necesarias para desarrollar su labor, tales como un PC, celular corporativo, viáticos de rodamiento (sobre todo si eran comerciales y tenían que visitar clientes y demás), plataformas digitales, demos, material POP y demás implementos relacionados a la labor. Un lugar de trabajo adecuado, iluminado, mejor aseado. De hecho, por mencionar un ejemplo, se hizo una campaña para recoger los residuos que estaban en el piso como cajas, papel reciclado y demás cosas que generaban contaminación visual y eran un riesgo para los empleados.

Así pues, teniendo en cuenta estos resultados, se empezaron a realizar entrenamientos semestrales, Team buildings trimestrales, y reuniones del personal del departamento cada dos semanas, para realizar el intercambio de saberes y poder seguir mejorando.

Evaluación de las actividades:

Todo lo anterior se estableció y se desarrolló teniendo en cuenta el “Instrumento de evaluación Mediación Educomunicativa” (véase Anexo K), a través de las cuales se evaluaba el contenido del taller para ver qué cambios se debían tener en cuenta para las siguientes actividades. Esta evaluación se entregaba a 40 empleados aleatoriamente, al final de cada actividad.

En promedio, los puntajes oscilaban entre 4 y 5 mostrando una buena calificación en dichos eventos.

A continuación, se presentan detalladamente las estadísticas evidenciadas en dichas evaluaciones. Se debía calificar el evento en una escala de 1 a 5, teniendo en cuenta las siguientes preguntas:

Pregunta 1. Con la realización de la mediación, la percepción sobre la temática abordada tuvo cambios significativos en usted.

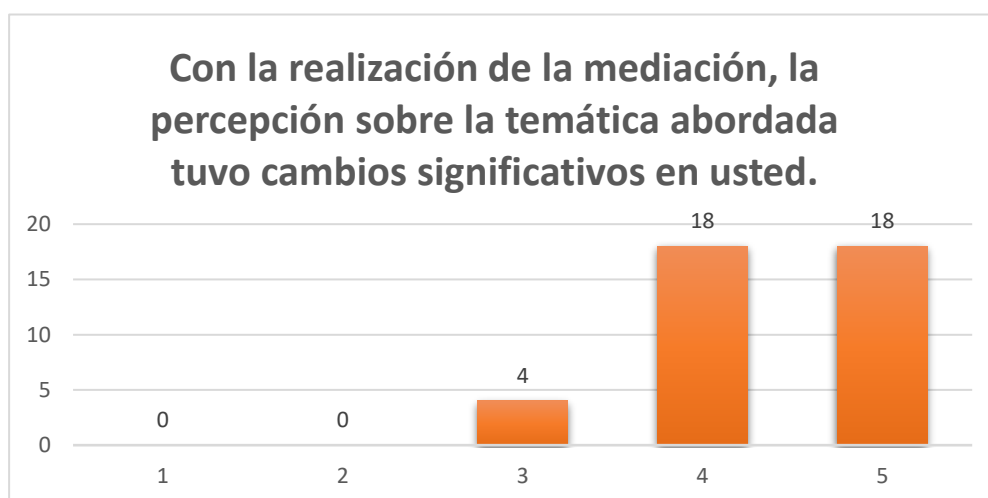


Gráfico 5. Pregunta 1. Con la realización de la mediación, la percepción sobre la temática abordada tuvo cambios significativos en usted. Fuente: Elaboración de la autora.

Se puede observar que en la Pregunta 1. ‘Con la realización de la mediación, la percepción sobre la temática abordada tuvo cambios significativos en usted’, el puntaje entre 4 y 5 fue parejo, siendo escogido por 18 de 40 personas. Es decir, los empleados realmente sentían, a través de estas actividades, que su percepción de la realidad y lo aprendido se interiorizaba.

Pregunta 2. La mediación le permitió ampliar sus conocimientos en la temática abordada.

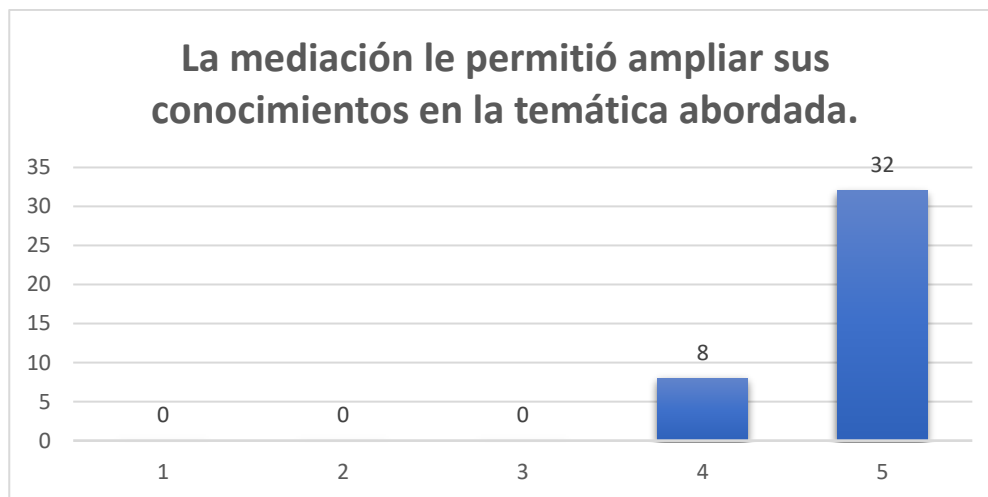


Gráfico 6.. Pregunta 2. La mediación le permitió ampliar sus conocimientos en la temática abordada. Fuente: Elaboración de la autora.

En la pregunta 2, ‘La mediación le permitió ampliar sus conocimientos en la temática abordada’, 32 de 40 personas calificaron con 5. Esto se debe a que, durante las actividades realizadas, se mostraban los objetivos de la temática a través de las invitaciones, que eran enviadas con bastante tiempo de anticipación, el cual era mínimo de 15 días. Durante el inicio del evento se comentaban nuevamente los objetivos de la actividad, la forma en se desarrollaría y cuales incentivos, premios o distinciones serían otorgados, dependiendo del motivo del evento. Lo más destacado es que las temáticas a desarrollar no se impartían como una clase magistral,

sino que se presentaban a través de actividades muy dinámicas, siendo esto una motivación enorme para que los participantes recibieran con mayor conciencia lo que aprendieron.

Pregunta 3. El contenido de la mediación fue coherente y estructurado.

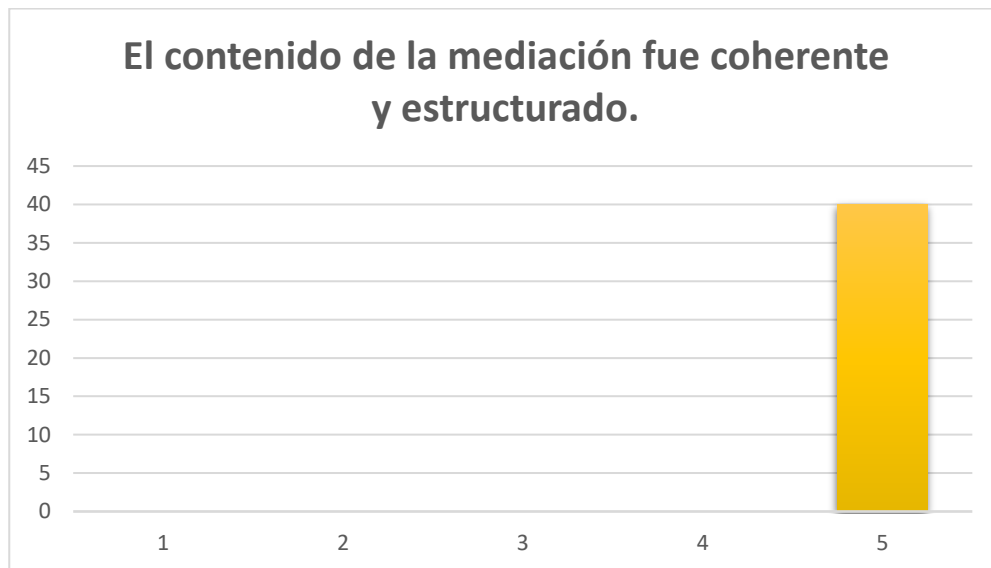


Gráfico 7. Pregunta 3. El contenido de la mediación fue coherente y estructurado. Fuente: Elaboración de la autora.

Sobre la pregunta 3, ‘el contenido de la mediación fue coherente y estructurado’, se observa una unanimidad en la calificación más alta, pues como se mencionó en la anterior pregunta, y quedó en evidencia a través de los talleres planteados y las fotos que se encuentran en los Anexos, las actividades estaban diseñadas para llevarse a cabo de manera muy organizada, planeada y estructurada, esto teniendo en cuenta que los participantes chinos eran poco pacientes, entonces había que tener mucho cuidado en seguir las actividades planeadas o, en caso de presentarse algún inconveniente o novedad de último momento, se debían tener planes de contingencia. El área de RRHH debía mostrarse como quién tenía el control de las actividades pasara lo que pasara, pues el desempeño de los miembros de este departamento era medido por estas actividades y su éxito.

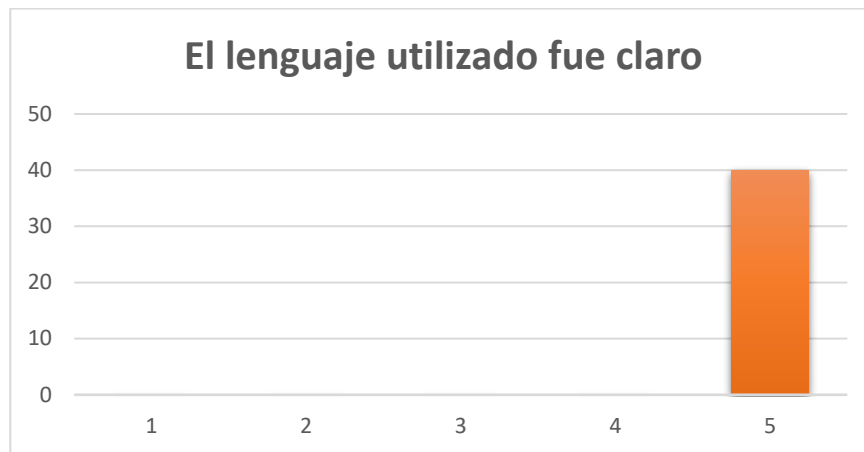
Pregunta 4. El lenguaje utilizado fue claro.

Gráfico 8. Pregunta 4. El lenguaje utilizado fue claro. Fuente: Elaboración de la autora.

En la pregunta 4 se evidencia que el lenguaje utilizado durante dichas mediaciones siempre era bastante claro y puntual. Porque, sin importar las diferentes nacionalidades, el lenguaje utilizado era el inglés, y cuando se compartía con los familiares y demás, que no necesariamente dominaban el idioma, se aplicaba la traducción simultánea. De aquí la importancia que tuvo hablar sobre el concepto de traducción en este proyecto, pues era parte fundamental de la construcción de dichas relaciones.

Pregunta 5. Los recursos utilizados en la mediación permitieron un mejor entendimiento de la temática.

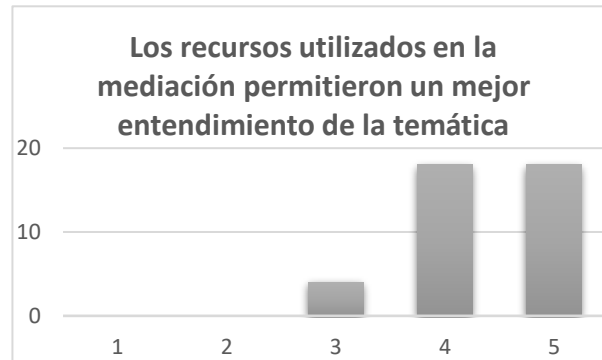


Gráfico 9. Pregunta 5. Los recursos utilizados en la mediación permitieron un mejor entendimiento de la temática. Fuente: Elaboración de la autora

En el gráfico de la pregunta 5, ‘Los recursos utilizados en la mediación permitieron un mejor entendimiento de la temática’, se observa que los puntajes 4 y 5 estuvieron bastante parejos con 18 personas que respondieron cada uno de estos. Esto debido a que, como ya se ha mencionado, aunque se presentaba una variedad de lugares y actividades que permitían la recreación y esparcimiento, la comunicación podía afectarse por factores como el alto ruido, en especial en lugares muy abiertos. Sin embargo, la puntuación final fue buena, puesto que siempre se aclaraban las dudas o se encontraba alguna solución.

Pregunta 6. En términos generales, la mediación cumplió con sus expectativas y le dejó aprendizajes importantes.

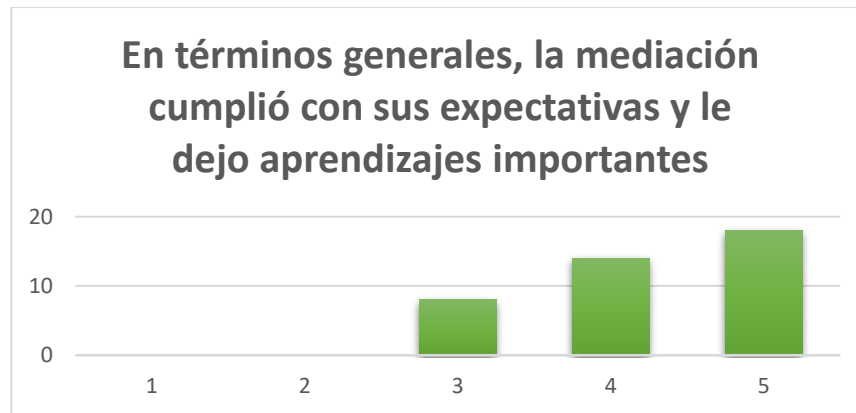


Gráfico 10. Pregunta 6. En términos generales, la mediación cumplió con sus expectativas y le dejó aprendizajes importantes.
Fuente: Elaboración de la autora

Finalizando con la pregunta 6, ‘En términos generales, la mediación cumplió con sus expectativas y le dejó aprendizajes importantes’, se observa que 18 personas calificaron con 5, 14 con 4 y 8 con 3. Es decir, los empleados en general sentían que sí se cumplieron con las expectativas y que realmente aprendieron. Hay que tener en cuenta que esta es una pregunta variable y persona, pues cada quien absorbe conocimiento y adopta lo que prefiera de cada taller realizado.

Por último, antes de culminar este proyecto en febrero de 2019, se aplicó la última encuesta a 40 empleados seleccionados aleatoriamente, a través de la cual se buscaba verificar si la implementación de las estrategias de comunicación intercultural en la empresa multinacional Huawei Colombia S.A.S. sede Bogotá, a través de una intervención analítica de la planificación durante el año 2018 y 2019, habían dado frutos, o si el equipo sentía que todavía faltaba mucho por mejorar.

Para esto se aplicó un formato de encuesta (ver Anexo G) a través del cual se analizaron los siguientes ítems:

Pregunta 1. ¿Cómo es la relación entre la cultura china y la cultura local?

Tabla 14. Pregunta 1. ¿Cómo es la relación entre la cultura china y la cultura local?

FINAL SURVEY FORM	ANSWERS		
QUESTION	Good	Can improve	Why?
How is the relationship between Chinese culture and local culture?	35	5	We still need to learn about each other
	88%	13%	Keep improving



Gráfico 11. Pregunta 1. ¿Cómo es la relación entre la cultura china y la cultura local? Fuente: Elaboración de la autora.

De los 40 encuestados para esta pregunta, ‘¿Cómo es la relación entre la cultura china y la cultura local?’, 35 respondieron que es buena y solo el 13%, es decir 5 personas, expresaron que la relación tenía oportunidades de mejora, pues aún se podía progresar en ella. Este es un proceso en el cual se debe seguir trabajando día a día, pues nuevos empleados llegan y, a su vez, antiguos empleados se retiran. Y esta dinámica dentro del equipo que permite la flexibilidad y adaptación a esta cultura corporativa que, aunque cambió positivamente, todavía tiene mucho por mejorar y tendrá muchos retos más por enfrentar.

Pregunta 2. En su opinión, ¿cómo interactúan ambas culturas? ¿Se entienden mutuamente?

Tabla 15. Pregunta 2. En su opinión, ¿cómo interactúan ambas culturas? ¿Se entienden mutuamente?

FINAL SURVEY FORM	ANSWERS		
QUESTION	Yes	No	Why?
In your opinion, how do both cultures interact? Do they understand each other?	15	25	Culture is different
	37%	63%	Different thoughts

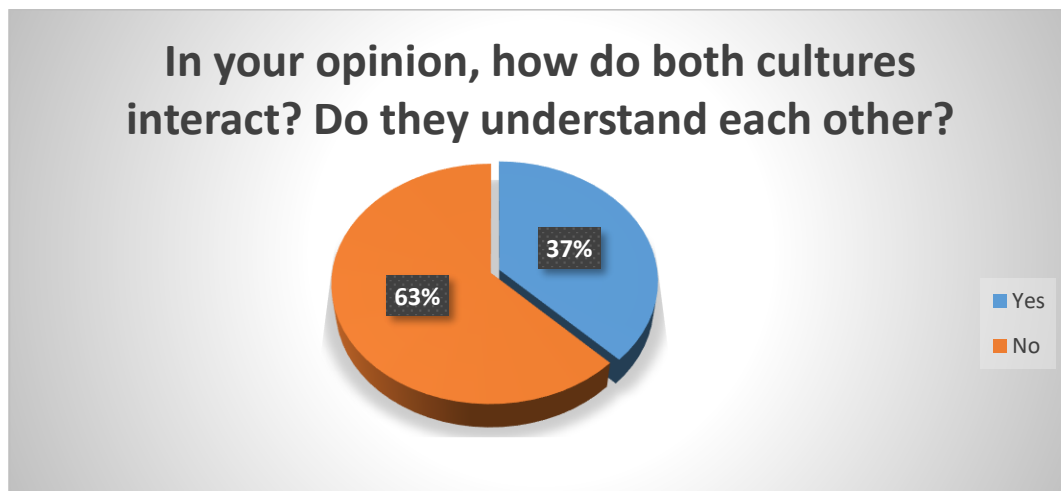


Gráfico 12. Pregunta 2. En su opinión, ¿cómo interactúan ambas culturas? ¿Se entienden mutuamente? Fuente: Elaboración de la autora

A través de la segunda pregunta, ‘En su opinión, ¿cómo interactúan ambas culturas? ¿Se entienden mutuamente?’ se quería comprobar el entendimiento existente entre ambas culturas, puesto que el conflicto es inherente a las relaciones humanas y siempre va a estar ahí, teniendo en cuenta cada persona es diferente, sin importar nacionalidad, raza o cultura. Más allá de eso, todos los seres humanos son seres pensantes, analíticos, y es complicado comprenderse y aceptar aquellas diferencias existentes con familiares y amigos, lo cual va a ser mucho más evidente en un contexto laboral donde se mezclan tantas culturas, formas de pensar y estilos de vida. Por esa razón, el 63% de los encuestados respondió ‘No’.

Pregunta 3. ¿Cuál es su perspectiva sobre el ambiente laboral?

Tabla 16. Pregunta 3. ¿Cuál es su perspectiva sobre el ambiente laboral?

FINAL SURVEY FORM	ANSWERS			
QUESTION	Good	Not that good	Normal	Why?
What is your perspective about the work environment?	32	5	3	Heavy sometimes
	80%	12%	8%	

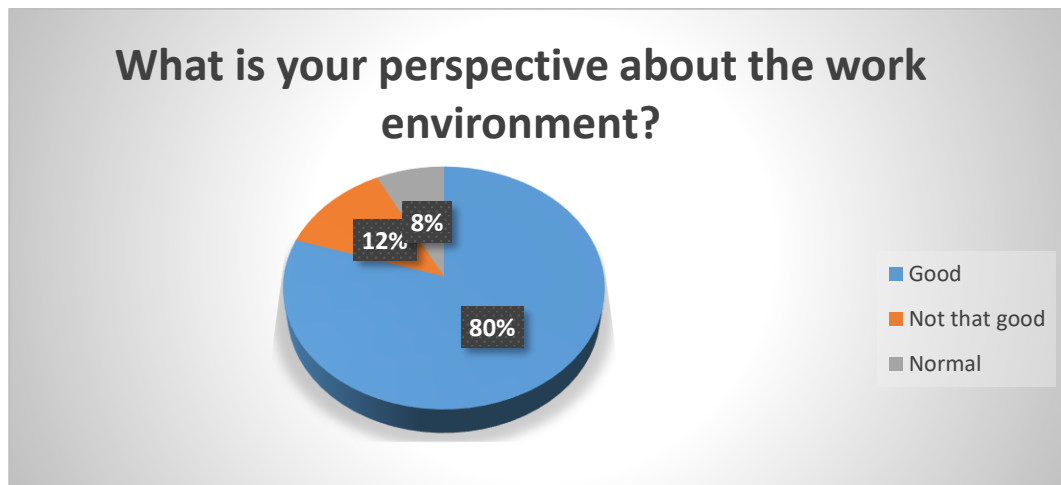


Gráfico 13. Pregunta 3. ¿Cuál es su perspectiva sobre el ambiente laboral? Fuente: Elaboración de la autora.

En la tercera pregunta, ‘¿cuál es su perspectiva sobre el ambiente laboral?’, se evidencia que, aunque en ocasiones no hay entendimiento pleno, como se mencionó en la anterior pregunta, el ambiente laboral mejoró ya que el 80% respondió que era bueno, esto porque al interactuar y aprender mutuamente sobre las culturas, se van cambiando ciertas costumbres, hábitos y formas de expresarse de manera consciente o inconsciente. Por ejemplo, al inicio de este proyecto, algunos chinos tenían muy malos hábitos de higiene y la interacción era algo complicada por eso mismo, pero poco a poco a través de los talleres y el entrenamiento que se recibía fueron cambiando estos hábitos; por lo menos se presentó una disminución de olores,

contaminación visual y de residuos en los espacios de la oficina y se empezaron a generar espacios de escucha

activa entre líderes de área y subordinados.

Tabla 17. Pregunta 4. ¿Cuál es la contribución que ha recibido de la otra cultura?

FINAL SURVEY FORM	ANSWERS		
QUESTION	New Learning	Anything	Why?
What is the contribution you have received from the other culture?	35	5	
	88%	13%	

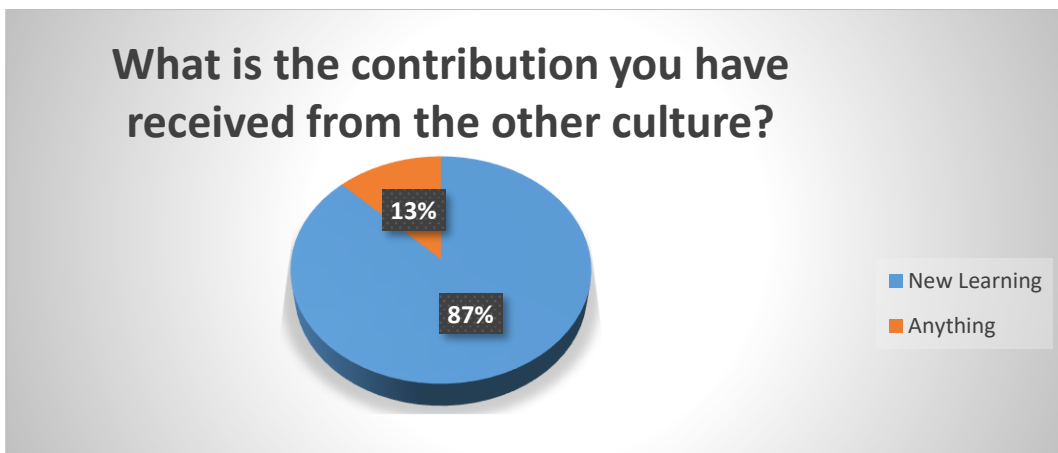


Gráfico 14. Pregunta 4. ¿Cuál es la contribución que ha recibido de la otra cultura? Fuente: Elaboración de la autora.

En la cuarta pregunta ‘¿cuál es la contribución que ha recibido de la otra cultura?’, 88% expresó que ha adquirido conocimiento y un 5% dijo que no había recibido ninguna contribución. Sin embargo, como se expresó al inicio del documento, la cultura china estaba inmersa en todo, a veces pasando por encima de la cultura local; sin embargo, poco a poco se fue logrando una intersección entre culturas, ese punto de equilibrio en el que, aunque se estuviera de acuerdo o no, se aprendía de los otros. Ya que independientemente de que el empleado quisiera aprender consciente o inconscientemente, es propio de los seres humanos evolucionar, aprender a través del ejemplo, y adquirir habilidades blandas de acuerdo con sus experiencias.

Tabla 18. Pregunta 5. ¿Cuál es el aspecto entre cultura, funciones y políticas, que directa o indirectamente le afectan?

INTERVIEW FORM	ANSWERS			
QUESTION	Culture	Work	Policies	Why?
What is the aspect between culture, functions and policies that may directly or indirectly affect your person?	32	6	2	
	80%	15%	5%	Culture is quite different Culture is in everything

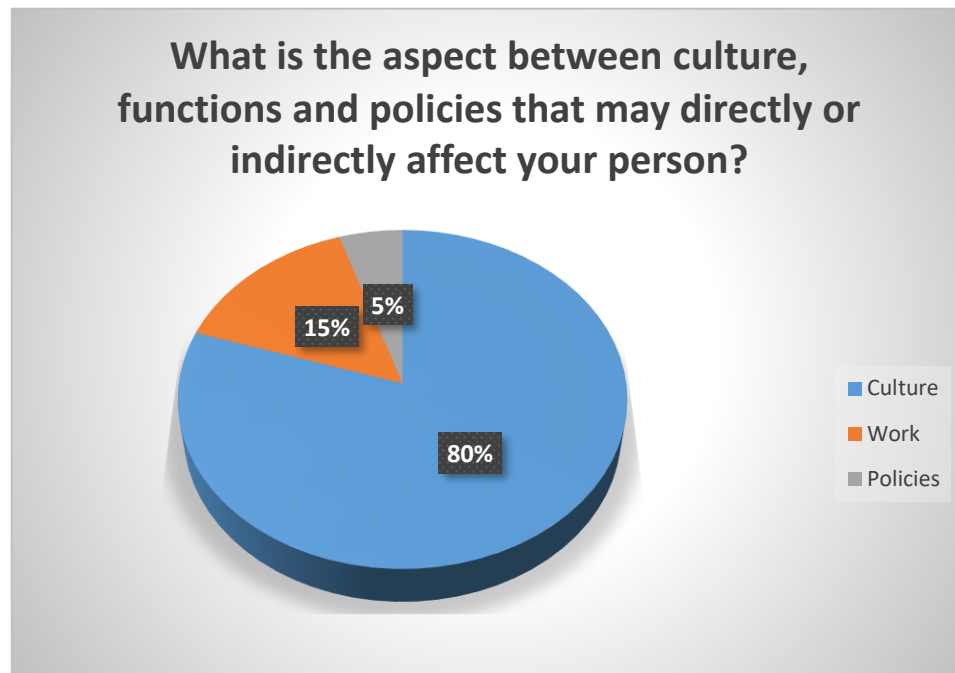


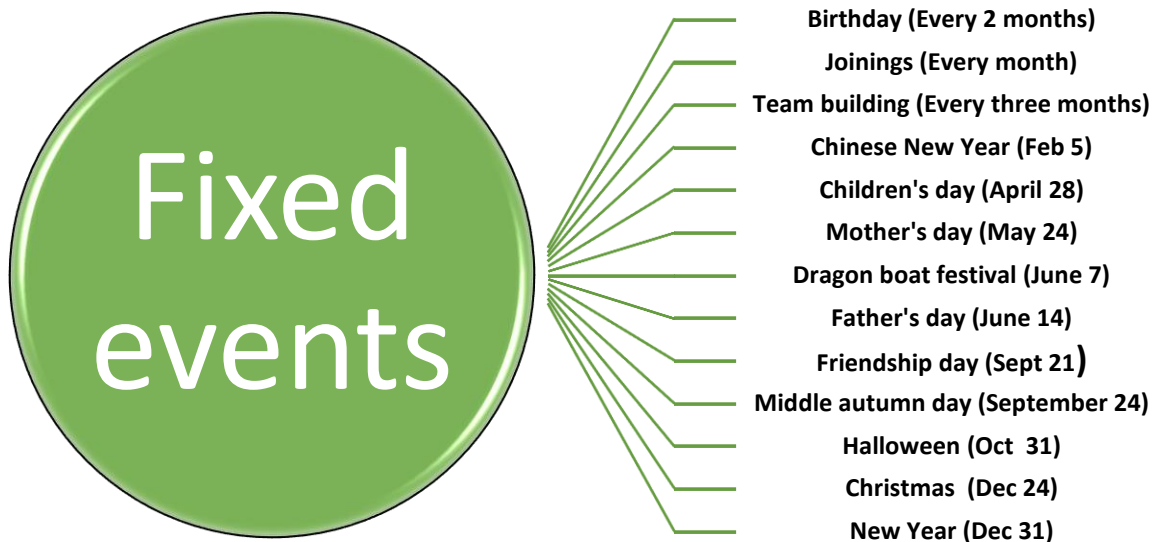
Gráfico 15. Pregunta 5. ¿Cuál es el aspecto entre cultura, funciones y políticas, que directa o indirectamente le afectan? Fuente: Elaboración de la autora.

Por último, en la pregunta 5 ‘¿Cuál es el aspecto entre cultura, funciones y políticas, que directa o indirectamente le afectan?’, el 80% respondió ‘cultura’, y expresan que esta les afecta directa o indirectamente, debido a que es muy diferente y está en todos los ámbitos. Cabe destacar, que, en el ambiente laboral, es a través de la mediación cultural que los empleados podrán manejar las dificultades, conflictos o dificultades que puedan surgir debido a la diferencia entre culturas; a través de esto es que pueden enfrentar dichas dificultades y llegar a acuerdos que promuevan la convivencia y el respeto entre todos.

Posteriormente, como dichos eventos tuvieron buena acogida y fueron bastantes exitosos, se decidió implementar la siguiente ruta y programación para el año 2019.

Planeación de actividades

A continuación, se presenta la planeación de actividades para el año 2019. La información se encuentra en inglés, pues así fue como se presentó al área de Recursos Humanos de Device Business Dept. y de esta manera se plantea la celebración de fechas locales y chinas, con el fin de generar una mayor cohesión cultural.



Esquema 9. Eventos fijos de Recursos Humanos para el año. Fuente: Elaboración de la autora



Esquema 10. Casos especiales que deben ser celebrados por Recursos Humanos durante el año. Fuente: Elaboración de la autora.

Conclusiones

Debido al rápido avance de la tecnología en los tiempos actuales, esta se ha vuelto una institución que genera condiciones económicas y sociales específicas. En el caso de la multinacional Huawei Technologies Colombia S.A.S, las actividades realizadas demostraron como la comunicación intercultural se lleva a cabo y se materializa, creando una cultura masiva en la que se logran transformaciones en el sentido de comunidad que se siente en el interior de esta.

Existen grandes diferencias económicas y tecnológicas entre Colombia y China, los dos países involucrados en el trabajo de investigación que se realizó en la sede Bogotá de Huawei Technologies Colombia S.A.S, y esto se ve reflejado en la desigualdad social que existe entre los diferentes involucrados que participaron en las actividades realizadas durante el proyecto, pero también se logró entender como esto influye en la aceleración de los procesos del mercado transnacional y su potencial cultural.

Aunque la multinacional Huawei ha permitido un gran avance y desarrollo a nivel global en el campo de la tecnología, también se convirtió en un “ecosistema comunicativo”, concepto que se puede definir como la convivencia armónica que existe entre los distintos tipos de comunicación en un contexto determinado, no solo por los idiomas, y las nuevas formas de interactuar, sino también por una transformación radical en la que interactúan y se mezclan diferentes lógicas, temporalidades, y formas audiovisuales que generan una nueva forma de fabricación y diálogo de saberes.

Por mencionar, en el caso de la traducción, esta era una herramienta indispensable y sumamente importante, sobre todo simultáneamente o por escrito del español al inglés o viceversa, pues todos los documentos, diligencias e incluso temas de su vida personal requerían

de esta, ya que su manejo del español era muy limitado. Fue así como a través de esta experiencia se logró entender de primera mano cómo la comunicación intercultural se aplicaba de una manera directa y eficaz.

Avanzando en este razonamiento, la traducción en este departamento era fundamental, pues la mayoría de las comunicaciones se manejaban en inglés; este era el idioma intermedio, para los que no hablaban mandarín y para los que no hablaban español. Era el punto de encuentro, donde convergían ambas culturas, y es a través de esto que se pueden interpretar las ideas, conceptos, criterios y llegar a comprender lo que dice el otro, la importancia que se le da y permitir una interacción que generara acuerdos, resignificación de sentidos y comprensión de la realidad. A veces la diferencia de costumbres, culturas, avances tecnológicos y demás causaba un choque cultural que a su vez generaba malentendidos, molestias o diferencias entre los empleados, ya que podía suceder que lo que era normal para un colombiano, no lo era para un chino, y viceversa. Como resultado de esto, la Asistente de Recursos Humanos debía preparar los documentos oficiales en inglés y en español, y a su vez la Gerente de Recursos Humanos agregaba la traducción en mandarín, para evitar todo tipo de malentendidos. También se utilizaba bastante la traducción simultánea ya que, siendo la Asistente de RRHH, quien escribe estas líneas se encontraba muy presente en la vida personal de la Gerencia y de los miembros del departamento, debido a que su manejo del idioma español era bastante limitado.

Al mismo tiempo se experimentó un acercamiento profesional y personal con la cultura de los empleados chinos, aprovechando que se podía compartir con ellos y analizar de cerca su relación con la comunicación intercultural, ya que ellos escribían en chino mandarín y hablaban entre ellos utilizando dicho idioma, pero cuando debían hablar con el equipo local, cambiaban su escritura, la forma en que se expresaban de forma oral y escrita, su idioma pasaba a ser el inglés,

además también se transformaban los sonidos y el significado que tomaban sus palabras, y cambiaba el concepto que se tenía sobre ciertas situaciones o vivencias, como sus fiestas anuales (El año nuevo chino, el festival del bote del dragón, el festival del solsticio de verano) y demás eventos en los que se relacionaban e involucraban al equipo local, permitiendo un crecimiento y conocimiento mutuo entre culturas.

Así mismo, para algunos empleados chinos era muy importante aprender español, o ya habían estudiado idiomas, lo cual les permitía tener cierta ventaja en el mercado y por eso también eran trasladados de Huawei China a Huawei Colombia, y ni hablar de cuando un local hablaba mandarín, esto era un diferenciador en cuánto al cargo, salario y posición que podía llegar a tener dentro de la empresa.

Por otro lado, algunas diferencias culturales generaban ciertos rasgos de racismo y xenofobia; a este respecto, era evidente que los empleados eran de tez blanca o morena, no había personas de piel oscura, y así mismo los empleados chinos creían que eran superiores, pues sabían que tenían el conocimiento, el poder, y el dinero, y habían conversaciones en las que hablaban en mandarín para que el equipo local no entendiera ciertos temas sensibles. Además, el equipo de colombianos también se incomodaba bastante por algunas diferencias culturales como la falta de higiene, los hábitos a la hora de comer, la relación laboral demandante y a veces algo irrespetuosa por parte de los chinos.

Sin embargo, debido a la facilidad de la tecnología, el intercambio cultural y de conocimiento era increíble, el desarrollo de software, nubes, aplicaciones, dispositivos tecnológicos y plataformas permitía que China y Colombia estuvieran mucho más cerca uno del otro, para así obtener un 200% de agilidad en los procesos y un avance que reforzaba o deterioraba las relaciones entre la comunidad. Ya que, así como se podía hacer el trabajo

rápidamente, también exigían resultados mucho más rápidos y una consecución de objetivos que pasaba los límites de la desconexión laboral.

En definitiva, a veces el choque cultural entre los empleados locales y chinos era bastante fuerte, pues la comprensión y producción de mensajes podía llegar a ser muy diferente, como el en el caso del pago de una renta, el proceso para rentar un inmueble y la documentación requerida para esto, el pago de multas por algún concepto, el abuso de las inmobiliarias en cuanto a cobros, ya que se percataban de que eran extranjeros y pensaban que podían sacarles más dinero, y así mismo ellos, pensando que la empresa les cubría tantos gastos, también se encargaría de pagar sus multas y cobros de más, por daños al inmueble o a la propiedad. Al mismo tiempo, la construcción de dichas relaciones podía llegar a ser un poco difícil, porque ellos querían comprobar que los empleados locales elegidos para trabajar en dicha empresa pudieran adaptarse rápidamente, para cumplir con los objetivos, comprender y darse a entender apropiadamente. No les gustaba repetir, en ocasiones por su acento chino no se les entendía lo que decían, se exasperaban, además de ser bastantes reservados con el dinero para algunas cosas como la renta, pago de servicios públicos; pero para otras actividades como viajar, comer en restaurantes caros e incluso hacer team buildings del departamento, no escatimaban en costos ni les importaba las consecuencias de esto.

En este punto, es evidente la importancia que tenía para el área de Recursos Humanos permitir espacios en dónde se aplicara dicha Mediación cultural, con el fin de limar asperezas y poder resolver esas dificultades internas que se presentaban diariamente entre jefes y subordinados o compañeros de área , pues más allá de las diferentes personalidades, las diferencias culturales que se veían en detalles como la falta de higiene diaria, la sazón de los alimentos y la falta de modales, afectaban y alteraban la relación laboral. Para la cultura china,

por ejemplo, es común bañarse en horas de la noche, ir a trabajar sin ducharse en la mañana, algo que se hacía evidente, y pueden durar varios días sin tomar un baño, porque el tiempo no les da. Otras situaciones, tales como: comer con la boca abierta, saborear o eructar delante de los demás como si nada, lo cual es normal entre ellos, pero no en el contexto colombiano. Además de los malos olores, los diferentes hábitos causaban un aliento fuerte que hacía que las comunicaciones frente a frente fueran muy limitadas, y se remitieran a correo o a la plataforma digital de chat que se tenía. Por el contrario, si había un chino “occidentalizado” que se bañaba, cambiaba de ropa todos los días, y era bastante elegante, lograba causar buena sensación e impacto entre los locales, ya que claramente eran acciones cercanas a las que se realizan en la cultura local. El manejo que se le daba a esta situación era que, aparte de los Talleres de Formación no formal, la Gerente de RRHH, de nacionalidad china, hablaba con aquellos empleados que compartían su nacionalidad, de la manera más amable y razonable posible, para que entendieran como sus hábitos y costumbres afectaban a otros; a su vez, la Asistente de RRHH, colombiana, manejaba el tema con los empleados locales afectados, para controlar la situación y resolverla rápidamente, sin generar mayores conflictos. Algunas veces era manejable, otras veces los empleados chinos seguían haciendo lo que querían y esto indisponía a algunos miembros.

A través de este proyecto se lograron implementar estrategias de comunicación intercultural, a través de una intervención analítica de la planificación, teniendo en cuenta, el análisis, clasificación y posicionamiento de los involucrados, se identificó y planificó la necesidad y adaptación de los procesos de comunicación intercultural ya que, al haber contrastado la información que se obtuvo directamente de los empleados, se pudo interpretar adecuadamente la problemática a tratar, y los mismos empleados participaron y contribuyeron en cada una de las actividades y procesos realizados a lo largo del proyecto.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente,

durante el transcurso de la investigación se ha comprobado que las diferencias culturales no se pueden ver como un problema, puesto que no se debe excluir a las personas, sus ideologías o formas de ser, por alguna razón específica. Al contrario, esta diversidad cultural permite una convivencia enriquecedora, dando paso a la coexistencia de pensamientos múltiples, con diferencias que se asumen pero que se entienden como un resultado de las relaciones derivadas de la comunicación intercultural que se ha logrado al interior del contexto en el cual se llevó a cabo la presente investigación.

Referencias

- Aladro Vico, E. (2016). Comunicación como traducción. CIC. Cuadernos de Información y Comunicación, (21) Universidad Complutense de Madrid, España. pp.233-241.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93547613013>
- Azurmendi, M. (2005). *Diez Tesis sobre el Multiculturalismo*, Cuadernos de pensamiento político. La ilustración liberal, Revista española y americana (25), Madrid, https://fundacionfaes.org/file_upload/publication/pdf/20130423144431diez-tesis-sobre-el-multiculturalismo.pdf, pp.97-111.
- Badillo, M. E. & Martínez, O. G. (2014). *Educomunicación y medio ambiente: en la búsqueda y construcción de fisuras*. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, 5(1), <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/riaa/article/view/960/945>, pp. 255-270.
- Balcazar, F. E. (2005). *Investigación acción participativa (IAP): aspectos conceptuales y dificultades de implementación*. <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?ppg=4&docID=3163434&tm=1531853639255>
- Barbas Coslado, Á. (2012). *Educomunicación: desarrollo, enfoques y desafíos en un mundo interconectado*. *Foro de Educación*, 10(14), <http://forodeeducacion.com/ojs/index.php/fde/article/view/22>, pp. 157-175
- Barranquero, A. (2007). *Concepto, instrumentos y desafíos de la edu-comunicación para el cambio social*. *Comunicar*, 29, <https://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=detalles&numero=29&articulo=29-2007-19>, pp. 115-120.

Bautista, C. N. P. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones*.

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?ppg=2&docID=3225700&tm=1531853225359>

Bruno, D. (2011). *El diagnóstico de comunicación. Diagnóstico y poder. Diagnóstico y participación*. <https://porunsiglo.files.wordpress.com/2011/02/el-diagnoc3b3stico-comunicacional-daniela-bruno.pdf>

Cisneros, M. y Olave, G. (2012). *Redacción y publicación de artículos científicos: enfoque discursivo*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=521559&lang=es&site=ehost-live>, pp.40-57

Cohen, E. y Martínez, R. (s.f) *Manual Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. CEPAL. http://www.ampres.com.mx/assets/16-manual-proyectos-sociales_cepал.pdf

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes del Gobierno de Chile (2013), *Mediación Cultural y Artística*.

<https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/08/rc-presentacion-mediacion-artistica-CNCA.pdf>

Elorza, Z ; Carbonelli, O. (2010), *Análisis textual en la comunicación intercultural: Language Analysis in Cross-cultural and Intercultural Communication*. España, Ediciones Universidad de Salamanca.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2538/lib/unadsp/reader.action?docID=3228617&query=&ppg=13>

- Fernández, D. (2020), *Procesos de apropiación y construcción de Cultura Gamer en Villavicencio*, Universidad Nacional Abierta y A Distancia (UNAD).
- Fernández Massara, M. B. (2016). *Mediaciones tecnoeducativas. Consideraciones teóricas a partir de la obra de Jesús Martín-Barbero*. *Comunicación y Sociedad* (0188-252X), (27), <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117885448&lang=es&site=eds-live&scope=site>, pp. 197–220.
- Gallardo, V. P., & Camacho, H. J. M. (2008). La investigación participativa y su aplicación en el campo social y educativo. <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?ppg=10&docID=4570514&tm=1531852450041>
- Garrido, M. (2015) *¿En qué se diferencian multiculturalidad e interculturalidad?*, Red Social Educativa. <https://redsocal.rededuca.net/en-qu-se-diferencian-multiculturalidad-e-interculturalidad#:~:text>
- Giménez, C. y Malgesini, (1997) *Guía de conceptos sobre migraciones racismo e interculturalidad*. Ed. La cueva del oso, Madrid, España.
- González, D. (2020), *Procesos de Apropiación y Construcción de Cultura Gamer en Villavicencio*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades – ECSAH.
- Grueso, D. (2003) *¿Qué es el Multiculturalismo?*, *El hombre y la máquina* (20-21), Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia, pp.16-23. <https://www.redalyc.org/pdf/478/47812406003.pdf>
- Gudykunst, W. B. y Ting-Toomey, S. (1988). *Culture and Interpersonal Communication*. Londres: Sage Publications.

Hernández, A. (2002). *Planificar la comunicación. Revista Latina de Comunicación Social* 5, <http://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/2975/2803>, p.48

Jara, S. D. E., Foronda, G. R., & Roldán, C. K. (2010). *El diagnóstico participativo en los nuevos contextos del desarrollo endógeno*. Memorias del Programa Científico Universidad 2010.

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?ppg=1&docID=3189112&tm=1531852127025>

La Interculturalidad en la empresa como organización. Capítulo 3.

<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/2343/4.capitulo03.pdf?sequence=11&isAllowed=y>, pp. 28 – 39.

López-Gil, K. (2017). *Escritura de los preliminares* [video]. UNAD. Colombia.

<http://hdl.handle.net/10596/11200>

Maldonado, K. (2007). *La interculturalidad de los negocios internacionales*. Revista U. Rosario. Volumen (9).

Moreno C., F., Rebolledo S., L. A., y Marthe Z., N. (2010). *Cómo escribir un artículo científico, Cómo escribir textos académicos según normas internacionales: APA, IEEE, MLA, Vancouver e Icontec Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte*. <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=710205&lang=es&site=ehost-live>, pp. 130 - 145.

Oliveira Soares, I. (2009) *Caminos de la educomunicación: utopías, confrontaciones, reconocimientos*. *Nómadas*, (30), <https://www.redalyc.org/pdf/1051/105112060015.pdf> pp. 194-207.

- Palermo, G. (2011). *El rol del traductor como mediador cultural en el proceso de comunicación intercultural*. Universidad del Aconcagua, Mendoza.
http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/228/tesis-1244-el.pdf
- Pepe, A. (2012). *Comunicación intercultural en la organización*. Revista Dixit. (17)
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5682227.pdf>, pp. 28-39
- Queris-Rojas, M. Almirall-Cabrera, A. Capote-García, L. & Alfonso-Robaina, D. (2012).
Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio
QUIMEFA. Ingeniería Industrial, 33(2), <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v33n2/rii08212.pdf>
- Rodrigo, M. (s.f) La Comunicación Intercultural. *Portal de la Comunicación, Aula Abierta – Lecciones Básicas, pp.1-11*.
https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57732/2011_comintercultural.pdf/8bcd2117-0621-4ad8-973b-8d13f83ce0f0
- Rodrigo, M. (1999). *Comunicación intercultural*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- Rivera Cusicanqui, S. (1999). “*Anotaciones fragmentarias en torno a la interculturalidad*”. La Paz: Uma Phajsi Ediciones.
- Russo, A. y Romano E. (2009) *Ideas y prácticas para una comunicación multicultural efectiva con estudiantes chinos de español*. Universidad del Salvador, Buenos Aires.
<https://www.aacademica.org/alejandra.russo/2.pdf>
- Salazar Tetzagüic, M. (2009) *Multiculturalidad e interculturalidad en el ámbito educativo. Experiencias de países latinoamericanos. Módulo 1: Enfoque Teórico*. Instituto Interamericano de Derechos Humanos. San José, Costa Rica.
https://www.iidh.ed.cr/IIDH/media/1520/multiculturalidad_interculturalidad-2009.pdf

- Sánchez, E. (2003). *El conocimiento obtenido por medio de la investigación cualitativa: su comunicación en la comunidad*.
<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?ppg=3&docID=3156399&tm=1531852813729>
- Shakespeare, W. (1985), *El mercader de Venecia*, Barcelona, Bruguera, p.70,
- Shen, X. (2016) *Interacción entre comunicación intercultural y didáctica idiomática (españoles que aprenden el idioma chino) en Barcelona*. Universidad Autónoma de Barcelona.
https://ddd.uab.cat/pub/trerecpro/2016/hdl_2072_266548/Shen-Xin-TFM_-definitivo_.pdf
- Sotomayor, E., Alberich Nistal, T. (2013). *Planificación y gestión: manual para la acción social*. Madrid: Dykinson.
- Steiner, G. (1975). *After Babel. Aspects of Language and Translation*. Oxford and New York: Oxford University Press. pp xii – 49.
- Trovato, G. (2013). *Breve acercamiento a la mediación cultural: hacia una delimitación del campo de estudio y una aproximación a sus aplicaciones didácticas en la combinación de lenguas español-italiano*. Didáctica. Lengua y Literatura (25). Università degli Studi di Catania (Italia). Departamento de Ciencias de la Formación.
<https://revistas.ucm.es/index.php/DIDA/article/view/42248/40222>, pp. 333-352.
- Uranga, W. (2007). *Mirar Desde La Comunicación, Una manera de analizar las prácticas sociales*. <https://catedrab-dcv.wikispaces.com/file/view/mirar-desde-la-comunicacion.pdf>
- Uranga, W. (2008). *Prospectiva estratégica desde la comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación*. Universidad Nacional de La Plata-Buenos Aires. <https://core.ac.uk/download/pdf/47281508.pdf>

- Walsh, C. (2010) *Interculturalidad crítica y educación intercultural*. Construyendo interculturalidad crítica, La Paz: III-CAB (pp.75-96) <https://aulaintercultural.org/2010/12/14/interculturalidad-critica-y-educacion-intercultural/>
- Wojtak, G. (2006) *La traducción como comunicación interlingüística transcultural mediada*. Hikma (5), pp. 221-253.
<https://www.uco.es/ucopress/ojs/index.php/hikma/article/view/6693/6284>
- Xinwei, Z. (2014) *El lenguaje no discriminatorio y la traducción entre el chino y el español*. Universidad Autónoma de Madrid
https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661747/zhao_xinwei.pdf?sequence=1&isAllowed=y


Anexos

Anexo A. Análisis DOFA

Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	
Fortalezas	Mi empresa
¿Qué hacemos excepcionalmente bien?	
¿Cuántos activos o recursos tenemos?	
¿Cuáles ventajas tenemos?	
¿Qué fortalezas identifican nuestros empleados y clientes?	
Debilidades	
¿Qué estamos haciendo que pudiéramos hacer mejor?	
¿Cuáles son las críticas y quejas que recibimos?	
¿En dónde somos vulnerables?	
¿Qué necesita mejorar?	
Oportunidades	
¿Qué oportunidades conocemos, pero no hemos hecho nada para aprovecharlas?	
¿Existen nuevas tendencias de las cuales podemos tomar ventajas?	
¿Nuevas tecnologías?	
¿Nuevas necesidades de los clientes?	
Amenazas	

¿Obstáculos que solucionar?	
¿Qué elementos externos existen que bloquean nuestro progreso?	
¿Qué elementos internos existen que bloquean nuestro progreso?	
¿Condiciones económicas negativas?	
¿Cambiar el clima empresarial?	
¿Vulnerabilidades?	

Anexo C. Encuesta Aplicada

		Template-EIF	Template ID: F-SUP-EIF	Confidential
		SURVEY FORM		
Employee ID #:		Date:		
Employee Name:		Program/Department:		
Reasons for attending this meeting				
Please rate your job pertaining to the statements indicated below.				
a. Work related stress is manageable:				
<input type="checkbox"/>	Strongly Agree	<input type="checkbox"/>	Disagree	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Slightly Agree	<input type="checkbox"/>	Agree	<input type="checkbox"/>
b. Skills are effectively used:				
<input type="checkbox"/>	Strongly Agree	<input type="checkbox"/>	Disagree	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Slightly Agree	<input type="checkbox"/>	Agree	<input type="checkbox"/>
c. Training is effective:				
<input type="checkbox"/>	Strongly Agree	<input type="checkbox"/>	Disagree	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Slightly Agree	<input type="checkbox"/>	Agree	<input type="checkbox"/>
d. Tools and resources provided are helpful to do my job well:				
<input type="checkbox"/>	Strongly Agree	<input type="checkbox"/>	Disagree	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Slightly Agree	<input type="checkbox"/>	Agree	<input type="checkbox"/>
Thank you!				

Anexo D. Formato de Protocolo de Mediaciones – Taller de Formación No Formal.

Protocolo De Mediaciones Taller de formación No Formal # X	
	Referencia teórica
	Introducción
a.	Nombre del taller:
b.	Temática:
c.	Fecha y hora:
d.	Duración:
e.	Espacio físico:
f.	Público objetivo:
g.	Objetivo del taller:
	1.
h.	Equipo humano del taller (en caso de que participen más personas, especifique su rol):
i.	Planificación y estructura del taller (Fase inicial – Fase intermedia – Fase final):
	1. Fase inicial:
	2. Fase intermedia:
	3. Fase final:
j.	Material de apoyo:
k.	Técnica de trabajo:
l.	Registro fotográfico:

Anexo E. Notificación Formal del Taller de Self Reflection Sessions

哥伦比亚终端业务部2018年年会预通知

Colombia Device Business Dept. 2018 Annual Meeting Notice

一、会议时间地点 : time and place

- 会议时间 time : 12月27日(周三) Dec 27th.
- 会议地点 place : Lancaster House Hotel

二、与会人 : Participants

- 全体收件人(中方全部要求参加,每个部门核心本地参加,关键员工参加名单由部门主管确认后反馈周洁) all Chinese must attend the meeting. All key stuff in each department can join in the meeting. The supervisor decide the key stuff list and copy to JOJO.
- 与会人员不允许请假缺席,如果因特殊原因,请向曾黎和周洁请假说明。Participants are not allowed to be absent from leave. For special reasons, please talk to Zeng Li and JOJO.

三、会议议程 : Agenda

- 请各议题责任人准备议题材料,格式不限,请在25号前将材料反馈JOJO. Plz all Speakers prepare the meeting PPT in advance, and plz sent it to JOJO before Dec 25th.



Annual Meeting Agenda					
No.	time	Topic	Sub-Topic	Speaker	Remark
1	9:00-11:00	GTM	GTM Operating Strategy of 2019	Yu rudong	<p>1. the GTM Operating Strategy of 2019, including the new products (Mobiles, Tablet and Accessories) , the key week plan, and etc.</p> <p>2. The target of each account.</p> <p>3. Sign the Military Order.</p> <p>2019年操盘策略、新品上市规划、重点促销周计划，含平板、配件。分收入目标和高端机目标。引导各部签署军令状。</p>
2	11:00-11:30	Sales	Claro	Camilo/Chen jielin	<p>The target and the plan of 2019, and the TOP issues.</p> <p>2019年业务目标和策略，重点工作</p>
	11:30-12:00		Tigo/movistar	Leo/Lib/Li banruo	
	12:00-12:30		OM	Oscar/ Wu long	
	12:30-13:00		Medellin and other areas	Kang taijia	
3	14:30-15:45	MKT		Jiang nan	<p>Operating Strategy of 2019, and the TOP issues.</p> <p>2019年业务目标和策略，重点工作</p>
4	15:45-17:00	Retail		Felipe	<p>Operating Strategy of 2019, and the TOP issues.</p> <p>2019年业务目标和策略，重点工作</p>
5	17:00-18:00	Finance		Zhou liping	<p>Management requirements in 2019, including revenue, profit, and other financial matters</p> <p>2019年公司管理要求，和需关注财务风险事项</p>
6	18:00-18:30	HR		Zhou Jie	<p>Organizational climate requirements, self-criticism and democratic life meeting</p> <p>组织氛围要求，民主生活会自我批判研讨</p>

**四、 会议组分工 : Conference Group division**

姓名 Name	工号 ID	分工责任 Roles
Zeng Li	292898	总统筹 the whole issues
Zhou Jie	226565	
Ana Maria	84094613	会议支持 meeting support

哥伦比亚终端业务部 Colombia Device Business Dept.

Anexo F. Encuesta de evaluación al final de los eventos

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
MEDIACIÓN EDUCOMUNICATIVA**

Nombre: _____

Edad: _____

Ciudad: _____

Califique de 1 a 5, donde 5 es significa un nivel muy alto y 1 un nivel muy bajo.

CRITERIO	CALIFICACIÓN
Con la realización de la mediación, la percepción sobre la temática abordada tuvo cambios significativos en usted.	5
La mediación le permitió ampliar sus conocimientos en la temática abordada.	3
El contenido de la mediación fue coherente y estructurado.	5
El lenguaje utilizado fue claro	4
Los recursos utilizados en la mediación permitieron un mejor entendimiento de la temática	4
En términos generales, la mediación cumplió con sus expectativas y le dejó aprendizajes importantes	4

ESPACIO EXCLUSIVO PARA EL GESTOR DE LA MEDIACIÓN	
Nombre mediador:	
Proyecto:	
Tipología de mediación:	
Fecha:	

Anexo G. Instrumento de entrevista para el departamento.

Survey instrument for Device Business Dept.

Analytical Intervention of Intercultural Communication Planning in the Multinational Company Huawei Technologies Colombia S.A.S - Bogotá

Objective: Implement intercultural communication strategies in the multinational company Huawei Colombia S.A.S. Bogotá, through an analytical planning intervention.

QUESTIONS

How is the relationship between Chinese culture and local culture?

In your opinion, how do both cultures interact? Do they understand each other?

What is your perspective about the work environment?

What is the contribution you have received from the other culture?

What is the aspect between culture, functions and policies that may directly or indirectly affect your person?

ANSWERS

ANSWERS			
Good	Can improve	Why?	
Yes	No	Why?	
Good	Can improve	Not bad	Why?
New learning	None	Why?	
Culture	Work	Policies	Why?

Anexo H. Dia 1. CAMP 2.

TIME	D1	DESCRIPTION	SPEAKER
9:00 - 9:15	DEVICE DIRECTOR	Speech	ZENGLI
9:15 - 9:30	HR	Mission, vision and values Huawei Colombia Products and services Organization structure	ANA MARIA CARRILLO
9:30 - 10:30	HR	Huawei Logo Colombia Device Business Dept (Structure) Career Path Incentive System In consumer BG LATAM Quarterly Performance bonus for OUTS	ZHOUJIE
10:30 - 10:45	Break		
10:45 - 11:30	LEGAL	What is Personal Data Protection? Labor issues Compliance Law and Security	YOVANESKA
11:30 - 12:30	DELIVERY	What is delivery? Delivery Business overview (Process) structure of Delivery Team - Role of each one	OSKAR CAMACHO
12:30 - 14:00	Lunch		
14:00 - 15:45	GTM	What is GTM Overview of GTM Business (Process) GTM Team-Role of each one	RICARDO TRIANA
15:45 - 16:00	Break	Snacks to share	
16:00 - 18:00	MARKETING	What is MKT? Overview of MKT Business (Process) Structure of MKT Team-Role of each one	NICOLAS VEGA

Anexo I. Dia 2. CAMP 2.

TIME	D2	DESCRIPTION	SPEAKER
9:00 - 10:00	PROCUREMENT	What is procurement Overview of procurement Structure of procurement team (Role of each one)	LWINGPU / NICOLAS VELANDIA
10:00 - 10:15	Break		
10:15 - 12:30	SALES	What is Sales Overview of Sales Business (accounts) Structure of Sales Team per account - Rol of each one	OSCAR CAICEDO
12:30 - 14:00	Lunch		
14:00 - 16:15	RETAIL	What is Retail Overview of Retail Business (Process) structure of Retail Team-Role of each one	FELIPE OSORIO
16:15 - 16:30	Break	Snacks to share	
16:30 - 17:15	SERVICE	What is device service dept Overview of device service dept structure of Service dept team Role of each one	PENGJIANXIONG
17:15 - 18:00	HOMOLOGATION	What is Homologation Overview of Homologation dept Structure of Homologation team- Role of each one	CHENGLI

Anexo J. Dia 3. CAMP 2.

TIME	D3	DESCRIPTION	SPEAKER
09:00 - 10:00	FINANCE	What is Finance Overview of finance dept structure of Finance Team- Role of each one	LIZETH GONZALEZ
10:00 - 13:00	VISIT TO STORE	Visit the service store divided in groups prepare workshop	CESAR OSUNA
13:00 - 14:30	Lunch	To congratulate best speaker, best team and best performance during activities	ANA MARIA CARRILLO

Anexo K. Evaluación de mediación educucomunicativa

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN MEDIACIÓN EDUCOMUNICATIVA

Nombre: _____

Edad: _____

Ciudad: _____

Califique de 1 a 5, donde 5 es significa un nivel muy alto y 1 un nivel muy bajo.

N o.	CRITERIO	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Con la realización de la mediación, la percepción sobre la temática abordada tuvo cambios significativos en usted.	0	0	4	18	18
2	La mediación le permitió ampliar sus conocimientos en la temática abordada.	0	0	0	8	32
3	El contenido de la mediación fue coherente y estructurado.	0	0	0	0	40
4	El lenguaje utilizado fue claro	0	0	0	0	40
5	Los recursos utilizados en la mediación permitieron un mejor entendimiento de la temática	0	0	4	18	18
6	En términos generales, la mediación cumplió con sus expectativas y le dejó aprendizajes importantes	0	0	8	14	18

ESPACIO EXCLUSIVO PARA EL GESTOR DE LA MEDIACIÓN	
Nombre mediador:	
Proyecto:	
Tipología de mediación:	
Fecha:	

FIGURAS



Figura 1. Ejemplo de Colombia info. Dura Beta (Cuestionario sobre Dispositivos Móviles)



Figura 2. Cartelera de celebración del año nuevo chino. Ejemplo de resignificación de mensajes y apropiación de la interculturalidad

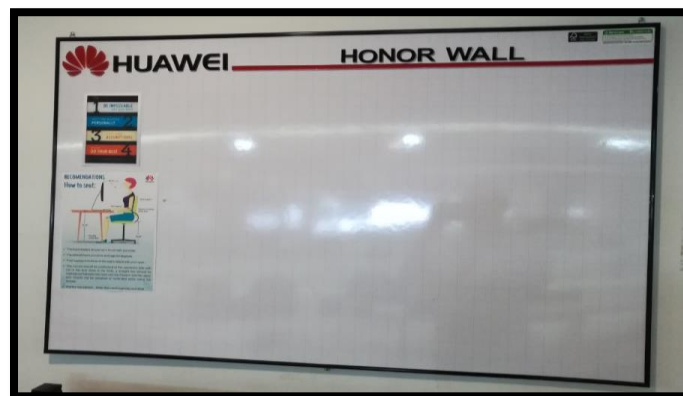
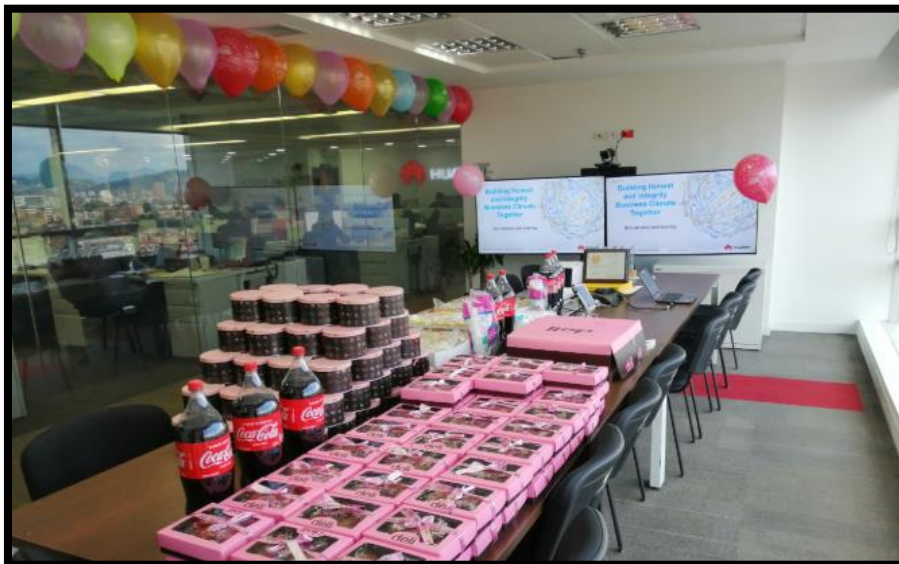


Figura 3. Honor wall. Cartelera que permitirá la circulación de mensajes y el reconocimiento de los logros de la compañía y de cada empleado del mes.

FOTOGRAFÍAS



Fotografía 1. Telepresencia y Reconocimientos. Taller de Formación No Formal # 1



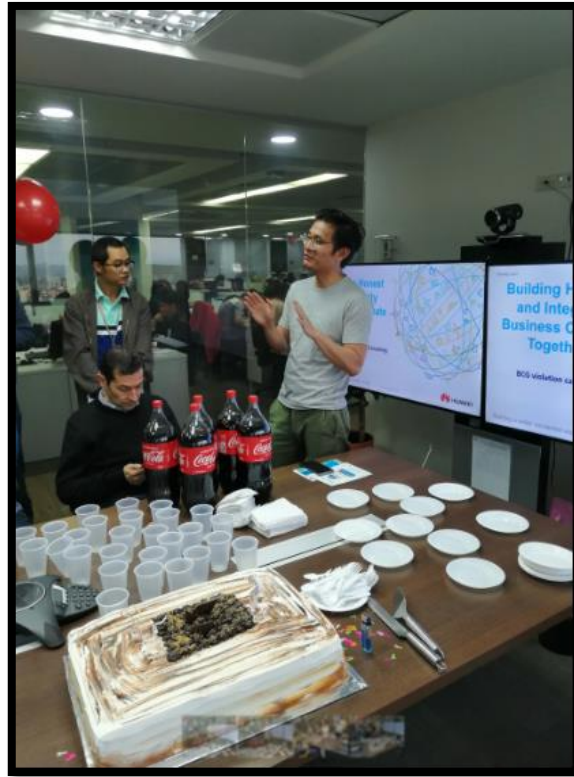
Fotografía 2. Decoración del evento. Taller de Formación No Formal # 1



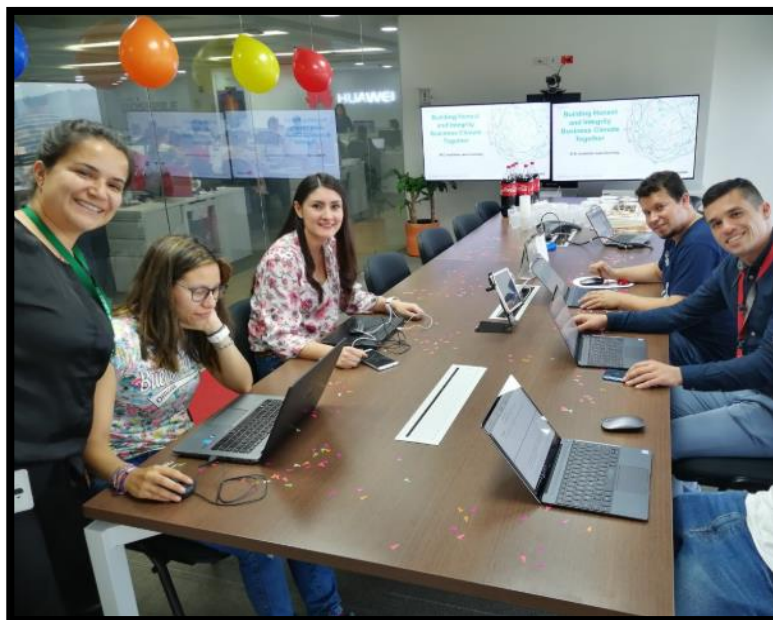
Fotografía 3. Invitación para los nominados a premiación del evento. Taller de Formación No Formal # 1



Fotografía 4. Director del Departamento, Caowei, iniciando la reunión. Taller de Formación No Formal # 1



Fotografía 5. Director delegado del Departamento Zengli. Taller de formación no formal # 1



Fotografía 6. Asistentes a la reunión Taller de formación no formal # 1



Fotografía 7. Protocolo De Mediaciones Team Building, Family day # 2



Fotografía 8. Team Building para crear lazos de amistad #2



Fotografía 9. Team Building para crear lazos de amistad #2



GTM

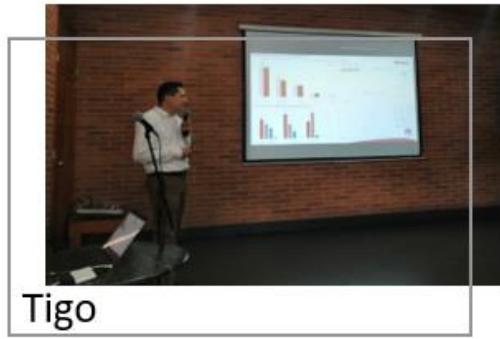


H&M



Open market

Fotografía 10. Presentación Áreas del Departamento. Self reflection sessions



Fotografía 11. Presentación Áreas del Departamento. Self



Fotografía 12. Presentación Áreas del Departamento. Self reflection sessions



Fotografía 13. Entrenamiento de Recursos Humanos sobre los valores corporativos y self- reflection session.



Fotografía 14. Presentación Áreas del Departamento. Self reflection sessions



Fotografía 15. Día 1, Camp. 2



Fotografía 16. Día 1, Camp. 2



Fotografía 17. Día 2, Camp. 2. Evidencia de Clase Magistral



Fotografía 18. Evidencia de premiación durante la clase de Retail.



Fotografía 19. Día 3 Camp 2 Actividad de seguimiento y desarrollo.



Fotografía 20. Color Run, Huawei 2018



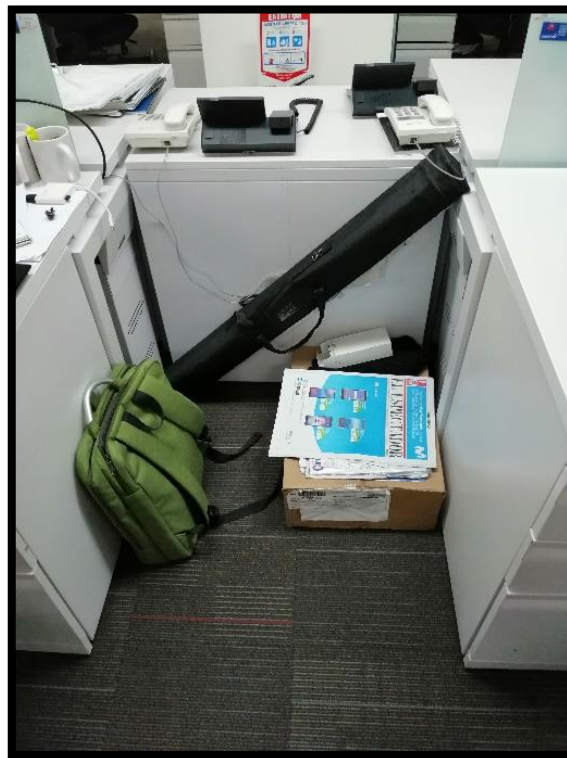
Fotografía 21. Engagement



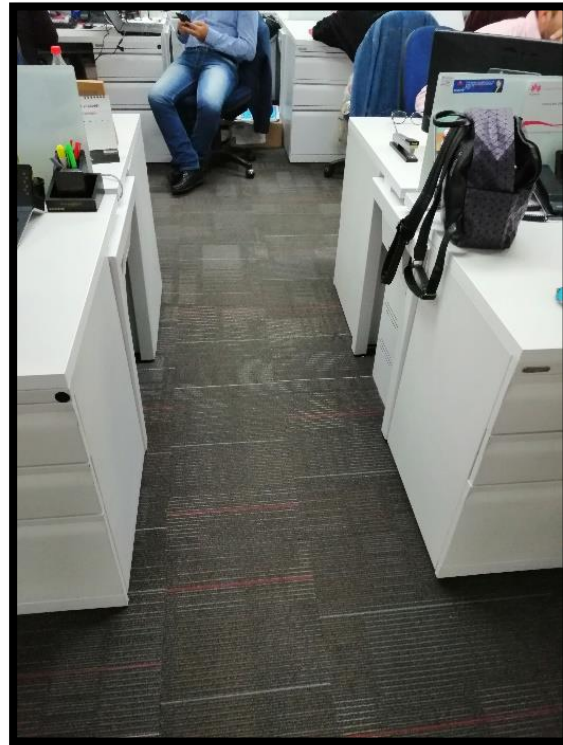
Fotografía 22. Incentivo por asistir al CAMP.2



Fotografía 23. Eliminando residuos innecesarios.



Fotografía 24. Eliminando residuos innecesarios.



Fotografía 25. Limpieza de pasillos



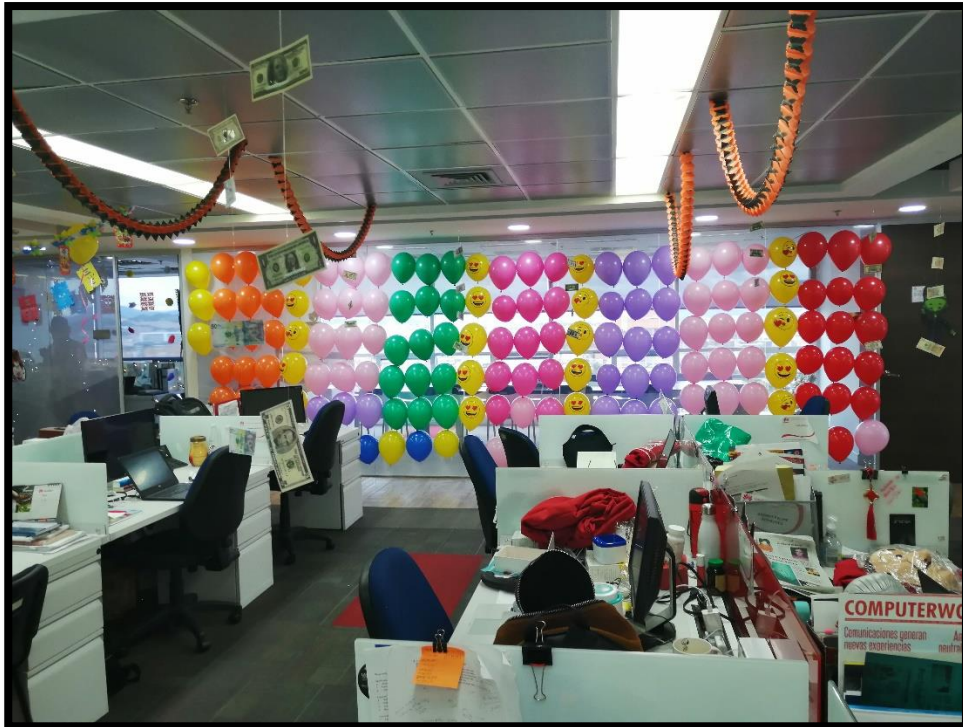
Fotografía 26. Huawei Color Run, Abril 2018



Fotografía 27. Halloween 2018 Colombia Device Business Dept.



Fotografía 28. Decoración temática de 'La Casa de Papel'. Halloween 2018



Fotografía 29. Decoración temática de 'La Casa de Papel'. Halloween 2018.



Fotografía 30. Dulces para los niños y empleados disfrazados que asistían a la oficina el día de Halloween 2018



Fotografía 31. Despedida del Gerente Cao Wei de Device Business Dept. en Villa de Leyva Diciembre 2018.



Fotografía 32. Team building 2018. Converge the powers.



Fotografía 33. Fotografía X. Team building 2018. Converge the powers.



Fotografía 34. Despedida de Tian Xiaodong.