

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN HUMANA PARA COMPAÑÍAS  
CONSTRUCTORAS CHINAS EN COLOMBIA**

Proposal of a Human Management Model for Chinese Construction Companies in  
Colombia

**CHEN JING**

**LIU LIANGFENG**

DIRECTOR

**Carlos Mario Betancur Hurtado**

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

BOGOTÁ

2023

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>9</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
GENERALES.....	11
ESPECÍFICOS.....	11
<b>MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>12</b>
1. ESTADO DEL ARTE .....	12
2. LA GESTIÓN HUMANA INTERNACIONAL .....	13
3. LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA.....	14
4. GESTIÓN DE PROYECTOS VS GESTIÓN HUMANA .....	15
5. LA INTERCULTURALIDAD VS LA GESTIÓN HUMANA.....	17
6. EL LIDERAZGO GLOBAL .....	18
<b>DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>20</b>
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	20
PROCEDIMIENTO .....	20
DEFINICIÓN DE LA MUESTRA Y ACCESO A ÉSTA .....	21
RECOLECCIÓN DE LOS DATOS.....	22
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>24</b>
ETAPA 1. ANÁLISIS DE DATOS DEL ESTUDIO .....	24
1. <i>Enfoque de la gestión humana.....</i>	<i>24</i>
2. <i>Mayor reto de la gestión humana.....</i>	<i>25</i>
3. <i>Aspectos por mejorar en los cinco macroprocesos .....</i>	<i>25</i>
4. <i>Problemas identificados en la organización y planificación.....</i>	<i>26</i>
5. <i>Problemas identificados en la incorporación y adaptación de las personas a la organización.....</i>	<i>29</i>
6. <i>Problemas identificados en la compensación, bienestar y salud .....</i>	<i>30</i>
7. <i>Problemas identificados en el desarrollo del personal.....</i>	<i>31</i>
8. <i>Problemas identificados en las relaciones con el empleado .....</i>	<i>32</i>

9.	<i>Resumen de los problemas identificados</i> .....	34
ETAPA 2. ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA PARA LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS CHINAS EN COLOMBIA ..		35
1.	<i>La organización y planificación del área de gestión humana</i> .....	35
1.1	Planeación estratégica .....	35
1.2	Marco legal laboral colombiano .....	36
1.3	Políticas y procedimientos de gestión humana .....	36
2.	<i>La incorporación y adaptación de las personas a la organización</i> .....	37
2.1	Selección y contratación.....	37
2.2	Inducción.....	37
2.3	Adaptación.....	38
3.	<i>La compensación, bienestar y salud de las personas</i> .....	39
3.1	Compensación, estructura salarial e incentivos.....	39
3.2	Consideración individualizada y humana.....	39
4.	<i>El desarrollo del personal</i> .....	39
4.1	Planes de carrera .....	40
4.2	Capacitaciones y entrenamiento .....	40
4.3	Monitoreo y evaluación.....	40
5.	<i>Las relaciones con el empleado</i> .....	40
5.1	Actividades de intercambios e interacciones.....	40
5.2	Gestión de quejas y conflictos .....	41
5.3	Comunicación rápida y eficiente .....	41
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>42</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....		<b>44</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>48</b>

## LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. FASES DEL ENFOQUE CUANTITATIVO .....	21
ILUSTRACIÓN 2 EL ENFOQUE DE LA GESTIÓN HUMANA EN UNA EMPRESA MULTICULTURAL .....	24
ILUSTRACIÓN 3 EL MAYOR RETO DE LA GESTIÓN HUMANA EN UN PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN CON PARTICIPACIÓN EXTRANJERA.....	25
ILUSTRACIÓN 4 ASPECTOS POR MEJORAR EN LOS CINCO MACROPROCESOS EN LA EMPRESA O EL PROYECTO.....	26
ILUSTRACIÓN 5 ASPECTOS POR MEJORAR EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA .....	28
ILUSTRACIÓN 6 ASPECTOS POR MEJORAR EN LA INCORPORACIÓN Y ADOPTACIÓN DE LAS PERSONAS A LA ORGANIZACIÓN .....	30
ILUSTRACIÓN 7 ASPECTOS POR MEJORAR EN LA COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS .....	31
ILUSTRACIÓN 8 ASPECTOS POR MEJORAR EN EL DESARROLLO DEL PERSONAL .....	32
ILUSTRACIÓN 9 ASPECTOS POR MEJORAR EN LAS RELACIONES CON EL EMPLEADO .....	33

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA DEL CUESTIONARIO .....	22
TABLA 2. PROBLEMAS EXISTENTES DE GESTIÓN HUMANA EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS .....	34

## **RESUMEN**

Teniendo en cuenta la entrada de más empresas constructoras chinas en el mercado colombiano, el presente trabajo busca proponer un modelo de gestión humana para estas empresas como referencia y guía en su gestión humana al ejecutar proyectos de infraestructura en el país, partiendo de la identificación y el análisis de los problemas existentes en las constructoras chinas en Colombia, relacionados con los cinco macroprocesos de la gestión humana: la organización y planificación del área de gestión humana; la incorporación y adaptación de las personas a la organización; la compensación, bienestar y salud de las personas; el desarrollo del personal; y las relaciones con el empleado. La solución planteada va a considerar dos aspectos esenciales que son la gestión de proyecto y la gestión de interculturalidad o transcultural.

**Palabras clave:** modelo de gestión humana, empresas constructoras chinas, infraestructura de Colombia, gestión de proyecto, gestión de interculturalidad.

## **ABSTRACT**

Considering the entry of more Chinese construction companies in the Colombian market, this paper seeks to propose a human management model for these companies as a reference and guide in their human management when executing infrastructure projects in Colombia, based on the identification and analysis of the problems existing in the Chinese construction companies in Colombia related to the five macro-processes of human management: the organization and planning of the human management area; the incorporation and adaptation of people to the organization; the compensation, welfare and health of people; staff development; and employee relations. The solution given will consider two essential aspects, that are project management and intercultural or transcultural management.

**Keywords:** human management model, Chinese construction companies, Colombian infrastructure, project management, intercultural management.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la infraestructura colombiana se encuentra en un estado donde requiere mucha mejora. Según el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial del año 2019, la calidad de la infraestructura del país se ubica en el lugar de 81 entre los 141 países (Foro Económico Mundial, 2019). Para el desarrollo de infraestructura nacional, el gobierno colombiano está avanzando en una ambiciosa estrategia para poner en marcha la construcción de nuevas carreteras, puentes, aeropuertos y vías férreas, a través de implementar una serie de programas con las entidades del sector de transporte, por ejemplo el programa vial de la Quinta Generación (5G) de carreteras con la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), lo cual se trata de 15 proyectos de \$21,85 billones; el programa Compromiso por Colombia con INVIAS que son 50 proyectos de una inversión total de \$11,5 billones; otro con la Aerocivil que planifica una ejecución de \$3,04 billones para 25 aeropuertos. Para las constructoras chinas, Colombia es un mercado atractivo. Con la relación amigable entre el gobierno chino y el colombiano, el entorno libre del mercado colombiano y apoyadas por la política “Go Global” implementada por el estado chino en el año 1998, las multinacionales del sector infraestructura desde hace alrededor de 10 años empezaron a ingresar en el sector de infraestructura de Colombia. Sin embargo, todavía falta un conocimiento suficiente sobre este país suramericano por parte de las gigantes chinas, sobre todo en el ámbito legal y el sociocultural.

Este desconocimiento ha sido la raíz de problemas que presentan en sus operaciones en el mercado colombiano, como el sobre costo, el bajo rendimiento y el atraso en cuanto al cumplimiento del cronograma de obra, y hacen que estén cada día más lejos de sus objetivos organizacionales.

Cabe resaltar que el desconocimiento mencionado es un producto innato de la distancia geográfica, el idioma y las diferencias socioculturales. A pesar de que estemos en una época de globalización, las barreras de informaciones no han desaparecido entre China y Colombia. Siendo conscientes de las dificultades generadas por las diferencias y el costo de aprendizaje, las constructoras chinas prefieren llevar su equipo de personal chino a sus proyectos en otros países. Sin embargo, esta solución pasiva de simplemente tratar de asilarse de la comunidad local no funcionó en Colombia, como lo que ha pasado en el proyecto de Autopistas al Mar2, que es el primer proyecto de Asociaciones Público-Privadas (APP) con participación china. Tomando las lecciones aprendidas de Mar2, las constructoras chinas que van a desarrollar proyectos deben transfundir más “sangre local” mediante los procesos de gestión de talento humano en este país sudamericano. Además, por la diferencia de las normas e idiomas, existen cargos profesionales que no pueden ser desempeñados por los chinos. No obstante, volverse local totalmente no es viable para las constructoras chinas que son públicas en su país, puesto que siempre se requiere la presencia del personal chino en Colombia para responder a su sede central, donde predomina la filosofía china en su ambiente laboral, que es algo implícito y demasiado complicado para que un extranjero lo entienda y familiarice.

Por lo anterior, es inevitable tener un entorno transcultural para una firma constructora en Colombia, para eso, requiere una gestión humana diferente a la de su país origen y la colombiana sola.

A la fecha aún no existe ningún estudio sobre la gestión humana adaptada de las empresas constructoras en Colombia, surge la necesidad de conocer los problemas existentes y proponer un modelo de gestión humana para dichas empresas, en especial para las recién llegadas y las futuras.

Con esta tesis se identificarán y se analizarán los problemas existentes de la gestión humana de las empresas constructoras en Colombia desde cinco macroprocesos que definió Solarte (2009): Organización y planificación del área de gestión humana; incorporación y adaptación de las personas a la organización; compensación, bienestar y salud de las personas; desarrollo del personal; y relaciones con el empleado. Partiendo de los mismos problemas, se propondrán las recomendaciones.

El diagnóstico de los problemas se desarrolla mediante entrevistas semiestructuradas y cuestionarios diseñados partiendo de las experiencias y el conocimiento de las autoras en el sector.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que como estas constructoras son ejecutoras de los proyectos de infraestructura, el modelo de gestión humana debe atender las necesidades de gestión de proyecto.

Igualmente, es indispensable la gestión de interculturalidad, sabiendo la amplia diferencia en el ámbito sociocultural entre el país origen de estas compañías y Colombia.

La participación en los proyectos de infraestructura de las compañías chinas con músculo financiero sólido para Colombia es una buena oportunidad para superar la deficiencia de infraestructura en su territorio, que es uno de los cuellos de botella en el progreso nacional, para lo cual, un mejor desempeño y operación de estos participantes chinos es supremamente importante.

En una organización, el actor predominante es el ser humano. Por ende, una apropiada gestión humana juega un papel demasiado crítico para su buen desempeño y operación.

En este orden de ideas, el presente trabajo busca proponer un modelo de gestión humana con enfoque en la gestión de proyecto de construcción y la gestión de interculturalidad, respondiendo a los problemas identificados en las constructoras chinas que actualmente están ejecutando proyectos de infraestructura en Colombia.

Cabe mencionar que este modelo de gestión no se trata de explicar procesos normales u proporcionar formatos, sino que ofrece recomendaciones específicas de cada macroproceso para las empresas chinas en Colombia que operan en un entorno transcultural y ejecutan proyectos de infraestructura en el país.

Los principales constructores chinos que están operando en Colombia son compañías públicas que tienen un mecanismo organizacional interior ya establecido desde su casa matriz en China, el modelo propuesto puede resultar no compatible en ciertos aspectos con el modelo matriz que está implementando cada empresa en el nivel global.

Por la recién llegada de las empresas, las informaciones obtenidas para la investigación y el modelo con las que se propondrá pueden resultar insuficientes, ya que hasta el momento ninguna de las cuatro empresas constructoras en Colombia ha experimentado ni un ciclo de vida completo de un proyecto de infraestructura, ni por lo menos ha completado la fase de construcción. Sin embargo, este trabajo servirá como una asesoría inicial para la gestión de talento humano de las constructoras chinas en Colombia.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con la llegada de cada vez más empresas constructoras chinas al área de infraestructura de Colombia, más gente, en especial los directivos, se dan cuenta de la importancia de la gestión humana en este país desconocido frente a la diferencia de cultura y normas que se tienen en China.

En el libro *Gestión Humana de las Compañías Multinacionales*, escrito por el catedrático Lin Xinqi (2015), de la mejor universidad china, Universidad de Tsinghua, destacó la dificultad con que se han encontrado las empresas chinas en el extranjero:

En las empresas chinas que operan en el extranjero, pasan situaciones donde los personales administrativos y técnicos no hablan el idioma extranjero o tienen un bajo nivel, mientras que los empleados que saben el idioma no tienen conocimientos administrativos y técnicos, por lo cual se generaron muchos conflictos innecesarios. El hecho de que los gerentes multinacionales no están familiarizados con el entorno económico y legal ni la cultura extranjera del país destino, a menudo conduce a fallas en la toma de decisiones y la gestión. Por falta de un mecanismo efectivo de motivación a los recursos humanos y de un sistema de evaluación del desempeño de los empleados estandarizado, cuantitativo, abierto y justo, la evaluación del desempeño resultó ser una mera formalidad<sup>1</sup> (p.14).

Sabemos que hasta hoy en día las cuatro empresas involucradas en la construcción de la infraestructura en el territorio colombiano son estatales o tienen el gobierno chino, sea nacional o local, como el accionista mayor, las cuales son: China Harbour Engineering Company, China Civil Engineering Construction Corporation, Power Construction Corporation of China, y China Railway Group limited, y de cierta forma comparten los problemas en su manejo del personal en Colombia, cuyo análisis y propuesta de sus soluciones conforma el objetivo del presente trabajo. La entrada de estas compañías chinas lleva consigo un encuentro de dos culturas muy distintas, lo cual

...muchas veces está acompañado de conflictos y problemas, dado que el trato con una cultura extraña, con el 'otro', lleva a irritaciones y malentendidos, donde con frecuencia faltan los elementos que ayudan para el acercamiento entre diferentes culturas (Rehaag,2006, p2).

Los conflictos y problemas que pueden causar la diferencia cultural hacen necesario implementar la gestión de interculturalidad en estas organizaciones orientales, con el objetivo de fomentar la competencia intercultural de su personal y más allá la organizacional.

Según Rehaag (2006), la competencia intercultural abarca cuatro subcompetencias que son: competencia lingüística, competencia del área, competencia social y competencia acerca de sí mismo. Partiendo de este concepto se indagará la situación real de interculturalidad que enfrentan actualmente los 5 grupos de construcción.

---

<sup>1</sup> Traducción informal del autor del texto original: "中国在海外的企业，往往会出现经营管理人员和技术人员不懂外语或外语水平较低，而外语人员又不懂经营和管理的情况，引起了许多不必要的纠纷。由于跨国经营管理者对国外市场和济法律环境国际管理不熟悉，不适应异国文化等，经常导致决策及管理上的失败。由于缺乏有效的人力资源激励机制，缺乏规范化、量化、公开公平的员工绩效考评体系，则使绩效评估流于形式。"

En virtud de lo anterior, en el presente trabajo se revisará lo siguiente con las 5 empresas chinas: i) Dominio del idioma español del personal chino; ii) Si los gerentes, directores o presidentes están familiarizados con el entorno colombiano; iii) Si existe motivación efectiva y evaluación objetiva para el talento humano; iv) Porcentaje y distribución del puesto del personal local; v) Frecuencia de conflictos culturales; vi) Sentido de pertenencia del personal colombiano; vii) Dominio del idioma chino del personal colombiano; viii) Nivel del conocimiento sobre China por parte del personal colombiano; ix) Experiencia de choque cultural, tanto del personal chino como del colombiano.

Pasando del tema de interculturalidad, se estudiarán las características de gestión de proyectos constructivos que repercuten en la gestión humana. Existen diferentes metodologías para la gestión de proyectos, y cada una plantea distintos requisitos para la gestión humana. El presente estudio tomará el PMI (Project Management Institute) que es más utilizado en los proyectos constructivos. El PMI trata de dividir el proyecto en diferentes procesos que se ejecutan de forma secuencial hasta conseguir los objetivos totales o una fase en particular. Los procesos son los siguientes: inicialización, planificación, ejecución, seguimiento, y control y cierre (PMA, 2013). Por eso, el modelo de gestión humana que se trata de proponer tendrá en cuenta las necesidades de las 5 etapas de los proyectos constructivos de la infraestructura.

La temporalidad es una de las características típicas de los proyectos, lo que hace que casi siempre exista una alta rotación en los mismos, acompañada por la falta de pertenencia de los trabajadores, así que, cómo controlar la rotación del personal hasta que genere un mínimo impacto al cumplimiento del proyecto, es otro aspecto que el modelo debe considerar.

## **JUSTIFICACIÓN**

La experiencia en el Proyecto Mar 2 despertó el interés de las autoras en buscar soluciones desde la gestión humana y la gestión de interculturalidad para las empresas que están y van a participar en la construcción de la infraestructura de Colombia, dado que la gestión humana juega un papel decisivo en las organizaciones. Según Rómel (2021), el recurso humano (RH) es el que realmente hace posible el cumplimiento de los objetivos de una empresa y, por tanto, es el que le da más valor corporativo. En el área de infraestructura, cuando una constructora china entra en un país extranjero para ejecutar proyectos, tiene como objetivo obtener ganancias cumpliendo las obligaciones contractuales con el cliente y crear una buena imagen empresarial para conseguir más proyectos en el futuro, así que, por motivos de diferencias de leyes laborales y costumbres culturales, es primordial diseñar un modelo de gestión humana específico para el país donde se encuentre, diferente al de su propio país o implementado en otros países extranjeros. En nuestro caso de estudio, es contar con un modelo específico para Colombia.

Considerando que las empresas constructoras chinas que entran recientemente o entrarán en el mercado colombiano aún no tienen suficientes conocimientos de las leyes y costumbres culturales del país, y no existe un estudio específico de un modelo de

gestión humana adaptado a las condiciones de Colombia para ellas, el modelo presentado en el estudio va dirigido a personas encargadas de la gestión humana, los directivos y el grupo de licitación de las mismas, para que se minimicen los problemas identificados durante la ejecución del proyecto, se aumente el rendimiento y se reduzcan los costos del proyecto, para alcanzar así los objetivos organizacionales.

## **OBJETIVOS**

### **GENERALES**

Identificar las debilidades de la gestión humana en las empresas constructoras chinas en Colombia, a partir de la percepción de sus trabajadores, con el fin de proponer un modelo que permita contribuir al mejoramiento de los procesos de gestión humana.

### **ESPECÍFICOS**

- Realizar un estudio de los problemas existentes de la gestión humana en las empresas constructoras chinas en Colombia.
- Sensibilizar a las empresas constructoras chinas en Colombia respecto a la importancia de las diferencias interculturales.
- Proponer recomendaciones para las empresas constructoras en Colombia partiendo de los cinco macroprocesos de la gestión humana: la organización y planificación del área de gestión humana; la incorporación y adaptación de las personas a la organización; la compensación, bienestar y salud de las personas; el desarrollo del personal; y las relaciones con el empleado, sin ignorar las exigencias de la gestión de proyectos hacia la gestión humana, ya que el principal negocio de estas constructoras es realizar los proyectos de infraestructura.

## MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

### 1. ESTADO DEL ARTE

El recorrido que las constructoras chinas en el ultramar inició desde hace cuatro décadas, cuando el gobierno chino empezó a implementar las políticas de la Reforma y la Apertura, durante las cuales hubo muchos estudios identificando los desafíos y problemas que han encontrado, uno de ellos es el de Cooperación de China en América Latina y el Caribe en Infraestructura, donde Cruz (2020) señala que en los proyectos con participación china de la región, se encuentran variadas y numerosas problemáticas y particularidades a las que se debe hacer frente. Las principales se centran en los conflictos socioambientales, por razones tales como: el desconocimiento de las poblaciones étnicas y campesinas, las dificultades en el acceso a la información, la afectación y el riesgo que los proyectos ponen a las áreas naturales protegidas legalmente, problemas de debida diligencia y violaciones a los derechos humanos y económicos, sociales, culturales y ambientales.

Enfrente a las problemáticas, las soluciones planteadas no se desprenden de lo humano, porque

prácticamente cualquier tipo de problema internacional, en el análisis final, resulta que fue creado por los humanos o fue resuelto por los humanos. Por lo tanto, tener a las personas adecuadas en el puesto correcto en el momento adecuado surge como la clave para el crecimiento internacional de una empresa. Si logramos resolver ese problema, confío en que podremos enfrentarnos a todos los demás <sup>2</sup>(Duerr, 1986, P.43).

De ahí surge una serie de estudios de la gestión de recursos humanos transnacional que detectan las dificultades en la misma.

Según Amit & Shoemaker (1993), los humanos son una fuente de capacidades exclusivas de la empresa y son más valiosas que los recursos disponibles y transferibles. Dichas capacidades humanas desarrollan, transportan e intercambian información. Sin embargo, en el sistema global de gestión humana, la integración y coordinación del personal ha resultado ser difícil de manejar debido a las barreras de distancia, idioma, tiempo, cultura, conflictos territoriales, responsabilidad, y la proliferación de canales de comunicación (Bartlett & Ghoshal, 1990).

Basándose en su experiencia laboral en los proyectos de infraestructura en el extranjero, Shi (2019) indica que existen dos dificultades principales en la gestión humana. La primera es falta de conocimiento y experiencia del manejo de contratación laboral local, lo que causó conflictos laborales; la segunda es falta de un sistema de desarrollo sostenible de los personales, a causa de no contar con políticas de motivación acordes con las prácticas de las empresas locales ni disponer de un sistema de capacitación

---

<sup>2</sup> Traducción informal del autor de "Virtually any type of international problem, in the final analysis, is either created by people or must be solved by people. Hence, having the right people in the right place at the right time emerges as the key to a company's international growth, If we are successful in solving that problem, I am confident we can cope with all others."

sistemática y efectiva. Para superar las dificultades, él propone medidas como fortalecer la comunicación cultural y el aprendizaje de las normas, formar equipo “1 chino + X locales”, y mejorar el sistema de gestión humana, incluidas gestión de contratación, capacitaciones, de compensaciones y evaluación de desempeño, etc.

Por otro lado, se ha indagado la gestión de recursos humanos de las empresas multinacionales, las cuales han puesto un gran peso en tratar de reconocer las diferencias culturales, Lin Xinqi (2015), indica lo siguiente, “en un entorno multinacional y diverso, la gestión humana internacional debe ser muy sensible a las diferencias en los idiomas, culturas, políticas y leyes locales para desarrollar diferentes políticas de manera oportuna para satisfacer las necesidades de diferentes grupos étnicos y diferentes culturas”<sup>3</sup> (p5).

Así como hay investigaciones en China acerca de la gestión de proyectos constructivos internacionales que tienden a proponer la “localización” empresarial, lo que consiste en implementar un sistema de gestión humana local, reduciendo el uso de expatriados y aumentando la contratación local, con el objetivo de superar las problemáticas causadas por las diferencias culturales, normativas y de otras, cumplir con las obligaciones legales del país destino en cuanto a la contratación de mano de obra local y reducir el costo personal, ya que aparte del salario alto, con los expatriados las empresas tienen que asumir los gastos de transporte, alojamiento, alimentos entre otros (Liu & Yu, 2021).

Sin embargo, no hay un estudio específico para los constructores chinos que integran orgánicamente la gestión humana, la gestión del proyecto constructivo y la gestión de interculturalidad.

## **2. LA GESTIÓN HUMANA INTERNACIONAL**

Hoy en día existen muchos estudios de la gestión humana. Según la Organización Internacioanl del Trabajo (2016), la gestión de recursos humanos es el proceso estratégico de contratación, capacitación, acompañamiento profesional, motivación y recompensa del personal. Debe estar en consonancia con los objetivos de su empresa. Con numerosos estudios que no se inscriben acá, se puede evidenciar que la gestión de recursos humanos es un conjunto de procesos estratégicos, es la clave para la permanencia y el desarrollo sostenible de una empresa, es decir, el desarrollo de su ventaja competitiva (Wright et al, 1994; Sastre & Aguilar, 2003).

Los recursos humanos pueden ser una fuente potencial de ventaja competitiva sostenida porque cumplen los criterios de ser valiosos, raros, inimitables e insustituibles. Sin embargo, debido a que éstos se caracterizan por la ambigüedad causal, la complejidad social y las condiciones históricas únicas, no todas las empresas pueden desarrollarlos con éxito, a través de la imitación de las prácticas exitosas de otras empresas (Wright et al, 1994).

---

<sup>3</sup> Traducción propia del autor de “在跨国多元的环境下，国际人力资源管理需要对当地语言、文化、政治和法律的差异十分敏感，及时地发展出不同的政策来因应不同族群以及不同文化的需要……”

El éxito de la gestión humana no se puede copiar entre empresa y empresa, tampoco se puede entre un país y otro país, a pesar de ser la misma empresa.

Según Lin (2015), cuando una empresa entra en un país diferente a su país origen, la gestión humana debe desarrollarse en muchas nuevas funciones, con el fin de cumplir las necesidades de diferentes grupos de personas y garantizar el buen funcionamiento del negocio en un entorno más complicado y volátil. Se debe incluir en sus funciones al menos el manejo de dos variabilidades: la variabilidad del entorno externo, como los conflictos culturales entre países y otros factores relacionados; y la variabilidad de las condiciones internas, como las diferencias entre los empleados por diversidad en la nacionalidad y tipos de demanda, etc. Así que “La gestión humana en las empresas multinacionales desempeña cuatro roles principales, incluido socio estratégico, experto en recursos humanos, representante de los empleados y representante del cambio” (Lin, 2015, p. 6).<sup>4</sup>

Adicionalmente, en la competencia global, para influir en la transformación principal del contexto cultural de la organización, el rol de la gestión de recursos humanos, en lugar del enfoque tradicional de recursos humanos de atraer, seleccionar y desarrollar personas, debe centrarse en un nuevo enfoque que propicie un contexto organizativo que atraiga, y capacite líderes y, a su vez, facilite el trabajo en equipo. Este nuevo enfoque de liderazgo global de recursos humanos abarca nuevas orientaciones para la toma de decisiones, así como puntos de vista innovadores para organizar y gestionar personal dentro de redes globales (tales como la gestión global basada en equipos, alta participación de empleados diversos y comunicación transcultural efectiva y significativa) (Kiessling & Harvey, 2005).

### **3. LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA**

Según los estudios de Chiavenato (2002), Dessler (1991), Dolan et al., (2003), Gómez et al (1999), De Cenzo & Robbins (2001), Sherman et al., (1999;) y Rodríguez (2002), los procesos que componen la gestión humana son:

La planificación del talento humano, el análisis y diseño de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del talento humano de la organización, el reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, el monitoreo a través de sistemas, entre otras, como es expuesto por los diferentes autores en el área. (como se citó en Solarte, 2009, p. 5)

Desde un nuevo enfoque, Solarte (2009) agrupa los procesos de la gestión humana en cinco macroprocesos y considera que entre ellos debe existir una interrelación que

---

<sup>4</sup> La traducción informal del autor de “据对跨国企业管理工作的调查报告显示，跨国公司人力资源管理在企业跨国经营中扮演了战略伙伴、人力资源专家、员工代言人和变革代言人等 4 个主要角色。”

permita el logro de los objetivos de la organización. Los cinco macroprocesos denominados son:

- 1) Organización y planificación del área de gestión humana: su objetivo es la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización;
- 2) Incorporación y adaptación de las personas a la organización: su objetivo es la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma con el fin de generar valor a la organización;
- 3) Compensación, bienestar y salud de las personas: tiene como objetivo desarrollar el sistema para mantener motivados a los empleados y generar sostenibilidad dentro de la organización;
- 4) Desarrollo de personal: busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor; y
- 5) Relaciones con el empleado: su objetivo es mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización<sup>5</sup> (p. 8-9).

Según Lin (2015), la gestión humana moderna se refiere principalmente a un sistema para el desarrollo efectivo, el aprovechamiento racional y la gestión científica de los recursos humanos. En términos generales, sus actividades incluyen, al menos, los siguientes aspectos:

- 1) Estrategia y planificación de recursos humanos
- 2) Diseño Organizacional y Análisis de Puestos
- 3) Reclutamiento y selección de recursos humanos;
- 4) Capacitación y desarrollo de recursos humanos
- 5) Evaluación del desempeño y gestión del desempeño
- 6) Compensaciones e incentivos a los empleados
- 7) Coordinación y gestión de las relaciones con los empleados.
- 8) Resolución de conflictos laborales

#### **4. GESTIÓN DE PROYECTOS VS GESTIÓN HUMANA**

Blasco (2000) define que el proyecto es la "operación de ingeniería que nos lleva a conseguir un objetivo material predeterminado por modificación de la realidad exterior

---

<sup>5</sup> Traducción informal del autor de *The role of managers, then, is to recognize, develop and exploit the resources within the firm.*

mediante unas acciones humanas que han sido seleccionadas y ordenadas con anticipación de acuerdo con unos criterios" (p.394)

Partiendo de esta definición, se aprecia el hallazgo de que "el logro de objetivo se hace a través del Proyecto tiene que ver con las acciones humanas previas ya que es desarrollado por hombres y por lo tanto depende de la variabilidad de las mismas" (Saenz, 2012, p. 10).

Saenz (2012) agrega que los criterios del éxito del proyecto involucran al menos cinco dimensiones:

- Eficiencia del proyecto: conocer los objetivos de tiempo y presupuesto.
- Impacto en el cliente: Conocer los requerimientos y lograr la satisfacción del cliente, beneficios y lealtad.
- Impacto en el equipo: satisfacción, retención, y crecimiento personal.
- Resultados del negocio: retorno sobre la inversión, participación de mercado y crecimiento.
- Preparación para el futuro: nuevas tecnologías, nuevos mercados, y nuevas capacidades (p. 23).

Como el modelo de gestión humana que se trata de proponer principalmente, será a servicio de las constructoras chinas que materializan su propuesta de valor mediante los distintos proyectos de construcción y cuya gestión no sale de las generalidades de la gestión de proyecto como tal, se pretende revisar lo que plantea la teoría del Project Management Institute (PMI) sobre la gestión humana.

PMBOK Guide del Project Management Institute (PMI) indica que la gestión humana en un proyecto contiene una serie de procesos que organizan, gestiona y conducen el equipo del proyecto:

Planificar la Gestión de los Recursos Humanos: El proceso de identificar y documentar los roles y responsabilidades dentro del proyecto. Así como las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación. Durante este proceso se crea el plan para la dirección del personal. Adquirir el equipo del Proyecto: El proceso de confirmar la disponibilidad de los recursos humanos disponibles y formar el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.

Desarrollar el equipo del Proyecto: El proceso de mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del Proyecto.

Dirigir el equipo del Proyecto: El proceso de realizar el seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto<sup>6</sup>(p.254).

## 5. LA INTERCULTURALIDAD VS LA GESTIÓN HUMANA

La diversidad de culturas es inevitable en una empresa moderna y la gestión adecuada de ésta trae muchos beneficios, tales como el “fortalecimiento de la cultura de la organización; la mejora de la reputación de la compañía; la contribución en la atracción y retención del talento; el incremento de la motivación, el compromiso y la eficiencia de la plantilla; el aumento de la innovación y creatividad en toda la organización” (García-Morato, 2012, p.67).

Adler (2008) define la gestión de interculturalidad así:

“La gestión intercultural explica el comportamiento de las personas en organizaciones de todo el mundo y muestra a las personas cómo trabajar en organizaciones con poblaciones de empleados y clientes de diferentes culturas. La gestión intercultural describe el comportamiento organizacional dentro de países y culturas; compara el comportamiento organizacional entre países y culturas; y lo más importante, busca comprender y mejorar la interacción de los compañeros de trabajo, gerentes, ejecutivos, clientes, proveedores y socios de alianzas de países y culturas de todo el mundo.”<sup>7</sup> (p.13)

Según García-Morato (2012), existen cuatro posibles fuentes de conflicto en equipos multiculturales: la comunicación directa o indirecta dependiendo del estilo de comunicación de diferentes culturas, problemas de idioma, actitudes distintas hacia la jerarquía y la autoridad, y las normas en conflicto en la toma de decisiones.

Por lo anterior, en un entorno intercultural, la gestión humana se enfrenta a más retos. Para Zhang & Yang (2011), los retos consisten en:

- 1) Mayor costos en la administración de recursos humanos por la diversidad de antecedentes culturales, idiomas, antecedentes educativos, estilos de vida, orientaciones de valores, estándares morales, patrones de comportamiento, y costumbres, etc.;
- 2) Más dificultades en la comunicación por factores de idioma, diferencias de percepción, estereotipos, falta de empatía cultural, falta de confianza, etc;
- 3) Más conflictos culturales por diferencias en las formas de pensar, los estilos de administración, las leyes y políticas, y creencias religiosas, etc.
- 4) Requisitos más estrictos para los talentos humanos, tales como se exige más en las capacidades de aprendizaje, tanto para el nivel de gerencia, los gestores de recursos humanos, como para los empleados. Además, para los gestores de

---

<sup>7</sup> Traducción informal del autor de “Cross-cultural management explains the behaviour of people in organizations around the world and shows people how to work in organizations with employee and client populations from many different cultures. Cross-cultural management describes organizational behaviour within countries and cultures; compares organizational behaviour across countries and cultures: and most important, seeks to understand and improve the interaction of co-workers managers, executives, clients, suppliers, and alliances partners from countries and cultures around the world.”

recursos humanos, deben asumir más funciones y contar con una visión profesional más amplia.

5) Diversas necesidades de los personales que influyen las políticas de compensaciones y motivaciones, por lo tanto, la satisfacción laboral de los empleados.

## **6. EL LIDERAZGO GLOBAL**

El líder desempeña un papel clave en la gestión humana al liderar, motivar, inspirar y desarrollar a los empleados de la organización. Es fundamental que el líder sea un modelo a seguir para los empleados, demostrando ética de trabajo, integridad y respeto hacia todos los miembros de la organización.

En un contexto global, según Hax (1989), el éxito o fracaso de una organización estará determinado por sus capacidades gerenciales, y el desarrollo de gerentes globalmente es un gran desafío para obtener competitividad global. Y las compañías constructoras en Colombia no están exentas de este desafío.

El liderazgo global es un enfoque de liderazgo que se centra en dirigir y gestionar organizaciones que operan en un entorno globalizado y diverso. El rol de liderazgo que juega en la gestión humana las organizaciones que operan en el extranjero o en un entorno de intercultural, sumará lo “global” también.

Una condición previa para formar liderazgo global es tener mentalidad global. Gupta y Govindarajan (2002) definen la mentalidad global como una que combina la apertura con consciencia de diversidad entre culturas y mercados con una propensión y capacidad para sintetizar en esta diversidad (p120).

Desde el punto de vista Kiessling & Harvey (2005), los líderes globales tienen que estar preparados para manejar personales diversos e interculturales. Deben ser muy profesionales, de alta calidad, versátiles, multidisciplinarios y transculturales.

Más allá de los nuevos requisitos que implica a los líderes en el nivel personal y profesional, el liderazgo global también se define como un proceso de influir en los individuos, los grupos, fuera y dentro de las organizaciones globales que figuran los diversos sistemas culturales, políticos e institucionales, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Beechler y Javidan, 2007).

Desde el punto de vista de Beechler y Javidan (2007), para entender totalmente la construcción del liderazgo global, necesitamos conectarlo mejor al concepto de liderazgo intercultural (cross cultural leadership, CCL). Porque los líderes globales tienen que influir en personas, equipos y organizaciones de diferentes países del mundo que llevan distintos fondos culturales y tienen formas de ver, pensar e interpretar diferente de la del líder. Además, lo que les motiva puede ser también diferente de lo que el líder global normalmente aplica.

Al respecto, García-Morato (2012) considera que, en la nueva realidad social, el papel del líder se viene transformando de “responsable de gestionar y motivar a las personas”

a “expansor de la cultura de la organización” (p. 122). Debe ser capaz de incluir las diferencias de los personales en la identidad común compartida, así para crear un entorno donde cada persona libere su potencial y aparte los obstáculos que impidan a las personas desempeñar mejor su trabajo y ser ellas mismas.

García-Morato (2012) también destacó el liderazgo inclusivo, resumiendo que los líderes deben tener las siguientes actitudes y competencias:

- Flexibilidad y adaptabilidad para tolerar diferencias y adaptarse al cambio.
- Fomentar las relaciones.
- Comunicación bidireccional.
- Trabajo en equipo.
- Negociar buscando el «ganar-ganar».
- Espíritu Integrador.
- Inspiración y motivación.
- Representante de la cultura de la empresa.
- Capacidad para retar el statu quo, lo establecido e innovar (p. 124).

El liderazgo global se enfoca en dirigir y gestionar organizaciones que operan en un entorno globalizado y diverso. Los líderes globales deben ser capaces de liderar equipos multiculturales y adaptarse a los desafíos y oportunidades que surgen en un entorno global.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo que “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Sampieri et al, 2014, p.7).

Como la gestión humana de las constructoras chinas en Colombia es un tema concreto que no ha sido estudiado de manera específica, según lo que define Sampieri y sus colegas (2014), si el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso, se realizan estudios exploratorios. (p.91)

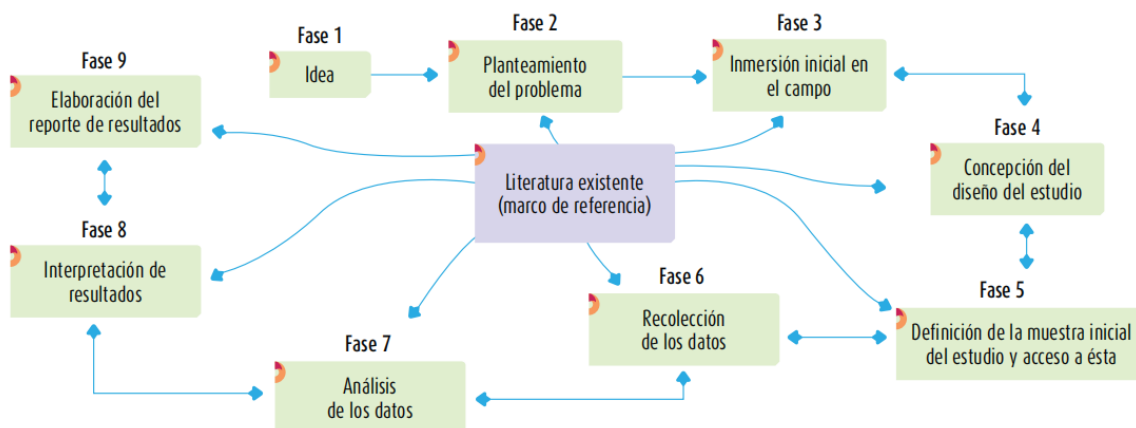
Igualmente, la presente investigación se considera descriptiva, porque busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de la gestión humana en las constructoras chinas en Colombia, pretendiendo medir o recoger información de manera independiente sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, sin indicar cómo se relacionan éstas (Sampieri et al, 2014, p.92).

Los datos se recopilan mediante la observación empírica, el cuestionario, las entrevistas semi estructuradas, para identificar y describir los problemas y más allá buscar una solución contextual aplicando las teorías o conceptos existentes. Es decir, ya se ha hecho una inmersión inicial con la observación propia como actor en la cotidianidad contextual y las conversaciones fragmentadas sobre el tema con la gente, de ahí surgió la pregunta: ¿qué casos nos interesan y dónde podemos encontrarlos? Por ende, para realizar el cuestionario y las entrevistas, el muestreo es propositivo en este proceso cualitativo, cuya representación es “un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo estadísticamente del universo o población que se estudia” (Sampieri et al, 2014, p.384).

### **PROCEDIMIENTO**

A continuación, se divide el proceso investigativo en 9 fases que comprende el enfoque cualitativo: Idea, Planteamiento del problema, Inmersión inicial en el campo, Concepción del diseño del estudio, Definición de la muestra inicial del estudio y acceso a ésta, Recolección de datos, Análisis de los datos, Interpretación de resultados, Elaboración del reporte de resultados (Sampieri et al, 2014).

Ilustración 1. Fases del enfoque cuantitativo



Fuente:

Hernández Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.

## DEFINICIÓN DE LA MUESTRA Y ACCESO A ÉSTA

En este proceso cualitativo, se define que la muestra es no probalística, cuyo objetivo es seleccionar casos o unidades por uno o varios propósitos, sin pretender que los casos sean estadísticamente representativos de la población (Hernández Sampieri et al, 2014)

En este caso, se define la muestra de las personas que tienen mínimo 2 años de experiencia laboral en las compañías constructoras chinas en Colombia, tanto de la nacionalidad china como de la colombiana. Además, se trata de buscar las respuestas de cada uno de los directores y agentes de RRHH y los líderes de diferentes áreas para saber las perspectivas multidisciplinarias.

El tamaño de muestra se define a conveniencia, tratando de alcanzar el cuestionario al mayor número de personas posibles para recopilar suficientes informaciones. En total enviamos el cuestionario a 160 personas mediante redes sociales e hicimos las entrevistas semiestructuradas e individuales cara a cara o virtualmente. Finalmente, para el cuestionario el tamaño de muestra es 85, entre estas hay 45 de nacionalidad china y 40 colombiana. En cuanto a las entrevistas se han realizado 5 con personas de origen chino y 5 con personas de origen colombiano. Las 10 personas entrevistadas son de los 85 quienes contestan el cuestionario. El resultado de la caracterización de la muestra se encuentra en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Caracterización de la muestra del cuestionario

<b>Caracterización de la Muestra del Cuestionario</b>	
<b>Edad(Años)</b>	<b>No. de personas</b>
18~25	1
26~30	21
31~40	47
41~50	13
51~60	2
>60	1
En total	85
<b>Género</b>	<b>No. de personas</b>
Masculino	57
Femenino	28
En total	85
<b>Nacionalidad</b>	<b>No. de personas</b>
China	45
Colombiana	40
En total	85
<b>Tiempo en la empresa o el proyecto(años)</b>	<b>No. de personas</b>
2-3	28
3-5	35
5-7	12
7-9	5
> = 10	5
En total	85
<b>Cargo</b>	<b>No. de personas</b>
Gerencia	8
Dirección y coordinación	26
Traductor	9
Ingeniero (civil, calidad, forestal, geotécnico, arqueológico etc.)	16
Abogado	3
Financiero	3
Otros	10
En total	85

Fuente: Elaboración propia

## RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

Para recopilar los datos, escogemos el instrumento más utilizado, el cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Básicamente, hay dos tipos de preguntas para el cuestionario: cerradas y abiertas (Hernández Sampieri et al, 2014).

El cuestionario del trabajo está diseñado para detectar la situación mediante tres pilares principales: gestión de interculturalidad, gestión humana y liderazgo global, bajo el marco

teórico estudiado anteriormente, así como teniendo en cuenta las experiencias del autor en el sector. El cuestionario está constituido por 19 preguntas de opción única y opciones múltiples con campo abierto para aportar ideas adicionales (Ver anexo 1). Vale la pena aclarar que los 5 macroprocesos abordados en el cuestionario no tienen el mismo alcance que plantea Solarte, sino que están interpretados por el autor, teniendo en cuenta las peculiaridades y necesidades de las cinco empresas chinas objeto de estudio.

Al mismo tiempo, se complementa con las entrevistas que “implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas” (Hernández Sampieri et al, 2014, p.233). Aquí específicamente lo que se realiza son entrevistas semiestructuradas que “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información” (Hernández Sampieri et al, 2014, p.403).

Las entrevistas semiestructuradas para esta investigación se desarrollan con 11 preguntas de guía para sondear las perspectivas personales de los entrevistados sobre la experiencia en las compañías constructoras chinas y los compañeros de nacionalidad distinta de ellos (Ver anexo 2).

Teniendo en cuenta que los participantes son de dos países diferentes, se presenta el cuestionario y se realizan las entrevistas en los dos idiomas: el chino mandarín y el castellano.

Después de definir las preguntas, se creó el cuestionario mediante una plataforma que se llama Wenjuanxing (literalmente se traduce como “Estrella de Cuestionario”), la razón de adoptar esta plataforma es que permite crear opciones abiertas para que los participantes aporten opiniones y/o ideas distintas de las opciones dadas por el autor. Luego enviamos el enlace del cuestionario mediante Whatsapp y Wechat a diferentes personas que están trabajando o han trabajado en las constructoras chinas en Colombia. Al mismo tiempo, agendamos citas con los directivos para las entrevistas, finalmente logramos la aceptación de 10 personas de diferentes empresas. 8 de las entrevistas se realizaron virtual o telefónicamente, 2 presencialmente.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados está dividido en dos etapas: la primera es el análisis de datos del estudio previo que se obtuvo, los cuestionarios y las entrevistas; la segunda parte se trata de la elaboración del modelo de gestión humana para las constructoras chinas recién llegadas, que es el objetivo del presente trabajo de tesis.

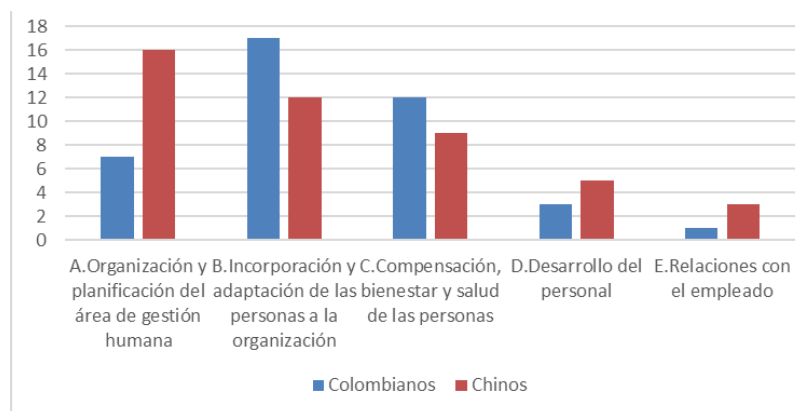
### ETAPA 1. ANÁLISIS DE DATOS DEL ESTUDIO

Utilizando una técnica de muestreo propositivo, se ha entregado el cuestionario a un total de 160 personas que se encuentran laborando o han trabajado en las constructoras chinas en Colombia, de las cuales, 85 personas lo respondieron, entre estas hay 45 de nacionalidad china y 40 colombiana. En cuanto a las entrevistas, se han realizado 5 con personas de origen chino y 5 con personas de origen colombiano, quienes están trabajando en las 4 constructoras chinas actualmente activas en Colombia. Una vez finalizado el proceso de recolección de datos, se ha observado lo siguiente en la gestión humana en las empresas constructoras chinas:

#### 1. Enfoque de la gestión humana

Sobre el enfoque de la gestión humana en una empresa multicultural, la mayoría de los participantes consideran que los procesos más importantes son la organización y planificación del área de gestión humana, la incorporación y adaptación de las personas a la organización y la compensación, bienestar y salud de las personas.

*Ilustración 2 El enfoque de la gestión humana en una empresa multicultural*

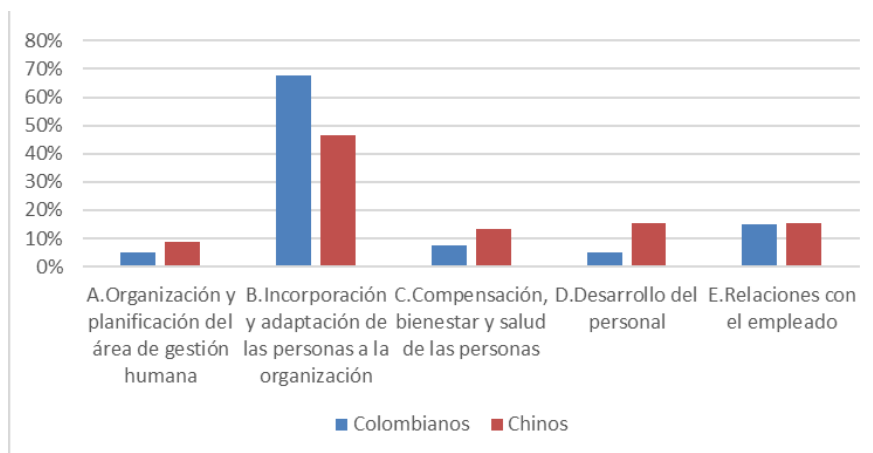


Fuente: Elaboración propia

## 2. Mayor reto de la gestión humana

En un proyecto de construcción con participación extranjera, el 46,67% del grupo chino y el 67,5% del colombiano comparten la opinión de que el mayor reto para la gestión humana dentro de los cinco macroprocesos consiste en la incorporación y adaptación de las personas a la organización.

Ilustración 3 El mayor reto de la gestión humana en un proyecto de construcción con participación extranjera



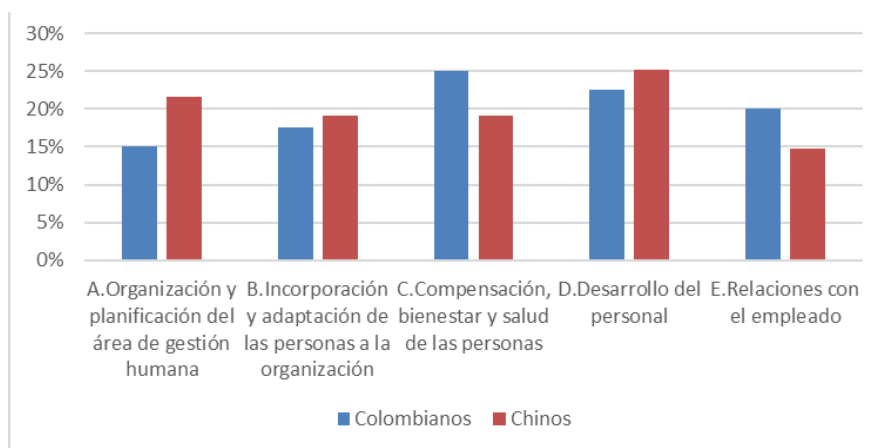
Fuente: Elaboración propia

Entre las 10 personas entrevistadas, un director de RRHH que trabaja en uno de los cinco constructores chinos y que lleva cerca de 10 años laborando con diferentes constructores chinos, mencionó varias veces la palabra “adaptarse” en sus respuestas, señalando que “al personal chino le cuesta adaptarse a las leyes, a la cultura, a la manera de pensar y a la técnica que se tiene establecida en Colombia.” Y una subgerente (nacionalidad china) de otra concesionaria también indicó que muchos empleados chinos nunca han podido incorporarse al equipo colombiano ni adaptarse a la vida colombiana.

## 3. Aspectos por mejorar en los cinco macroprocesos

En las empresas constructoras chinas en Colombia falta por mejorar en los cinco macroprocesos de la gestión humana, dentro de los cuales, los más destacados son: la compensación, bienestar y salud, el desarrollo del personal y la organización y planificación del área de gestión humana. El 25% de los colombianos piensan que deben mejorar en compensación, bienestar y salud de las personas, 22,5% consideran que hay que mejorar el desarrollo del personal, mientras que el 25,26% de los chinos eligieron el desarrollo del personal, el 21,6% optaron por la organización y planificación del área de gestión humana.

Ilustración 4 Aspectos por mejorar en los cinco macroprocesos en la empresa o el proyecto



Fuente: Elaboración propia

#### 4. Problemas identificados en la organización y planificación

En la organización y planificación del área de gestión humana, los problemas en que la mayoría coinciden son: la opción E. Las personas contratadas chinas no tienen suficientes facultades para su cargo, por no conocer las normas colombianas. (el 52,5% de los colombianos y el 62,22% de los chinos); la opción K. Pocas personas colombianas ocupan cargos críticos para tomar decisiones. (el 62,5% de los colombianos y el 33,33% de los chinos).

Muchos chinos también comparten la idea de que el personal contratado colombiano no tienen suficientes facultades para su cargo: el 42,22% piensan que no tienen suficientes habilidades para trabajar en un ambiente intercultural, el 42,22% consideran que no tienen suficientes conocimientos profesionales del área y el 33,33% consideran que se debe a que no saben el idioma chino.

La no idoneidad es el resultado de no haber una organización y planificación del personal donde se tengan bien plasmadas las habilidades o las competencias para cada cargo, acorde con la estrategia corporativa.

Tanto en el cuestionario como en las entrevistas, nos aparece la percepción de “barrera de idioma”, a pesar de que todas estas cinco empresas chinas tienen contratados traductores para superar esta barrera.

“El idioma es una barrera muy fuerte”, dice una directora ambiental.

“Lo más difícil de interactuar con el personal chino es la comunicación por el idioma distinto”. manifiesta un gerente del proyecto.

“Y lo más complicado es, pues obviamente por el tipo de idioma, hay muchos, digamos vocabularios técnicos que no se pueden lograr, no se pueden poner de acuerdo...”, así explica un director de recursos humanos.

“Por la dificultad generada por el idioma, no se ve un intercambio cultural profundo para conocernos mejor mutuamente”, nos revela un responsable de la obra electromecánica.

En cuanto al desempeño de los traductores, 48 personas creen que los traductores contratados son suficientes para superar los obstáculos comunicativos generados por la diferencia de idioma, y 37 piensan lo contrario. Al mismo tiempo, encontramos las siguientes observaciones:

“No al 100%, algunos traductores no son idóneos”

“Algunos no traducen lo que se dice, sino que concluyen algunos aspectos.”

“Al principio se considera que no manejan los suficientes conceptos técnicos de construcción, por lo que las traducciones pueden no ser adecuadas y expresar lo que no se quiere decir.”

“En términos generales han logrado comprender la idiosincrasia colombiana, facilitando la transmisión de la información.”

“Comunican las ideas claras de parte y parte.”

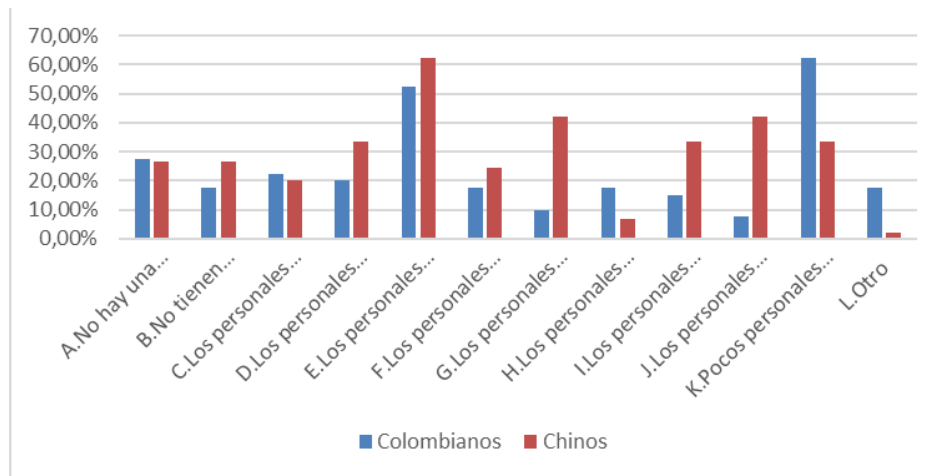
“Se diversifica el mensaje que se quiere dar.”

“Hay unos traductores excelentes, que incluso coordinan áreas. Hay otros que están comenzando y les falta más conocimiento del idioma.”

Analizando las informaciones recolectadas, nos damos cuenta de que la calidad de trabajo de los traductores varía bastante, dependiendo de que a qué área sirve, los conocimientos técnicos y el criterio de objetividad que tiene cada traductor.

Sin embargo, el 27,5% de los colombianos consideran que no hay una suficiente planificación de cargos en cantidad y/o en proporción de profesionales colombianos y chinos, y el 22,5% consideran que el personal contratado chino no tiene suficientes facultades para su cargo por no tener suficientes conocimientos profesionales del área.

Ilustración 5 Aspectos por mejorar en la organización y planificación del área de gestión humana



Fuente: Elaboración propia

Leyendo los comentarios dejados en el cuestionario, se detecta una desconfianza en el ambiente:

“Los extranjeros(chinos) deben conocer mejor el medio y tener más confianza sobre la capacidad de los profesionales colombianos.” Escribe un ingeniero de túneles en el cuestionario. Una jurídica comparte con él diciendo “Tener más en cuenta la capacidad técnica del personal local.”

“Que los profesionales colombianos tengan facultad de decidir y tomar decisiones importantes, ya que estos conocen las normas que aplican en el país.”

El desconocimiento mutuo, la desconfianza, la frustración que pueden generar los dos anteriores, la barrera del idioma y la calidad de la traducción variable hacen que la comunicación se vuelva más difícil. La no idoneidad de una parte de los profesionales, más aún pocos colombianos ocupando cargos críticos para tomar decisiones, genera que la cantidad y la dificultad de comunicación se aumenta cada vez más. Y tener una comunicación fluida, clara y eficiente, es considerada por 42 personas como un punto crítico para el éxito de la gestión de proyectos constructivos en Colombia por parte de una empresa china.

Con el cuestionario también se trató de indagar el concepto de los 85 participantes sobre la mejor proporción entre el personal chino y colombiano, independiente de su nacionalidad, 41 están a favor de la proporción de 20% de chino y 80% de colombiano, 19 prefieren la de 15 % de chino y 85% de colombiano, 14 optan por la de 5 % de chino y 95% de colombiano, implicando la necesidad de la existencia del talento chino en la operación en Colombia, y que es inevitable la convivencia de dos o más culturas distintas y la gente que las representa, expresa e interpreta. Es indudable que hay muchos estudios exhaustivos sobre las diferencias culturales, en el presente trabajo, exponemos las percepciones empíricas de los entrevistados con perfiles totalmente distintos,

“Los chinos respetan mucho el compromiso en las fechas, mientras los colombianos ponen más énfasis en la armonía del equipo.”

“...la cultura China ..., es una cultura que está enfocada bastante en el resultado, a lograr hitos o propósitos, y la cultura colombiana en cierta medida está más enfocada hacia el desarrollo personal de sus empleados y, obviamente también en el resultado, pero también una gran parte está enfocada hacia las personas.”

“Los chinos estiman mucho la disciplina y piensan mucho en el bienestar de la empresa.”

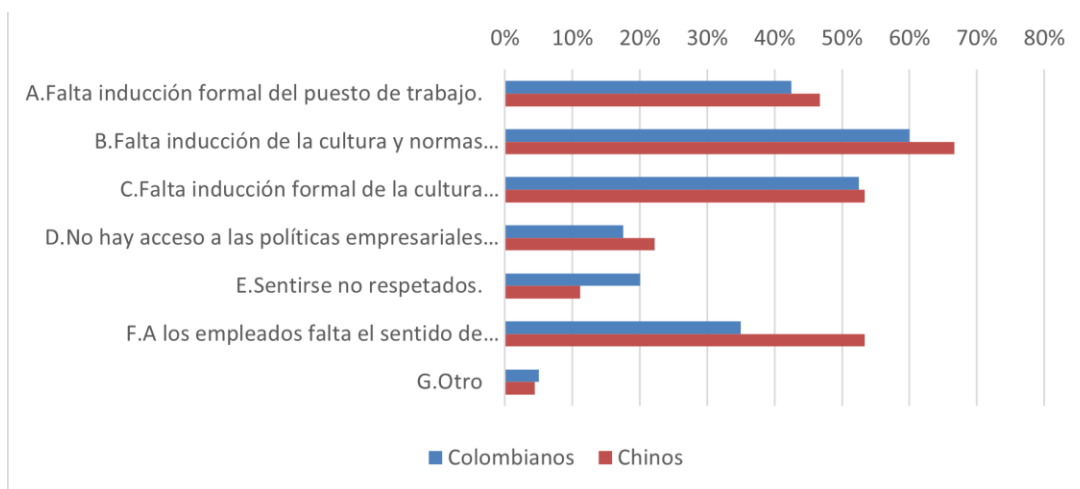
Igualmente, en el cuestionario, descubrimos que los directivos y profesionales creen que la gestión de interculturalidad no es baladí, y que tenga beneficios y metas claras como, lograr entendimiento cultural y apreciar la otra cultura, crear mejores lazos y comunicación asertiva, hacer de la diferencia nuestra mayor fortaleza, para establecer con claridad los objetivos y definir las estrategias que serán implementadas para conseguirlos...

Todo eso indica la urgencia de la gestión de la diversidad cultural en las empresas, que consiste en “un esfuerzo de adaptación de las mismas a su medio social”, como escribe un ingeniero civil chino en el cuestionario, “las empresas (chinas en Colombia) deben operarse con la mente colombiana, y hacer lo que vieran”. En la personalización, en evitar cualquier tipo de discriminación, promover la igualdad, comprender, apreciar y valorar las diferencias humanas (García-Morato, 2012). Sin embargo, en la indagación sobre los aspectos por mejorar en la incorporación y adaptación de las personas a la organización, encontramos que, en la gestión humana, no se la está teniendo en cuenta.

## **5. Problemas identificados en la incorporación y adaptación de las personas a la organización**

Cuando responden cuáles son los aspectos por mejorar en la incorporación y adaptación de las personas a la organización, la opción más popular entre los colombianos y los chinos son: B. Falta inducción de la cultura y normas colombianas; C. Falta inducción formal de la cultura empresarial y cultura china; A. Falta inducción formal del puesto de trabajo y F. A los empleados les falta el sentido de pertenencia a la compañía.

Ilustración 6 Aspectos por mejorar en la incorporación y adaptación de las personas a la organización



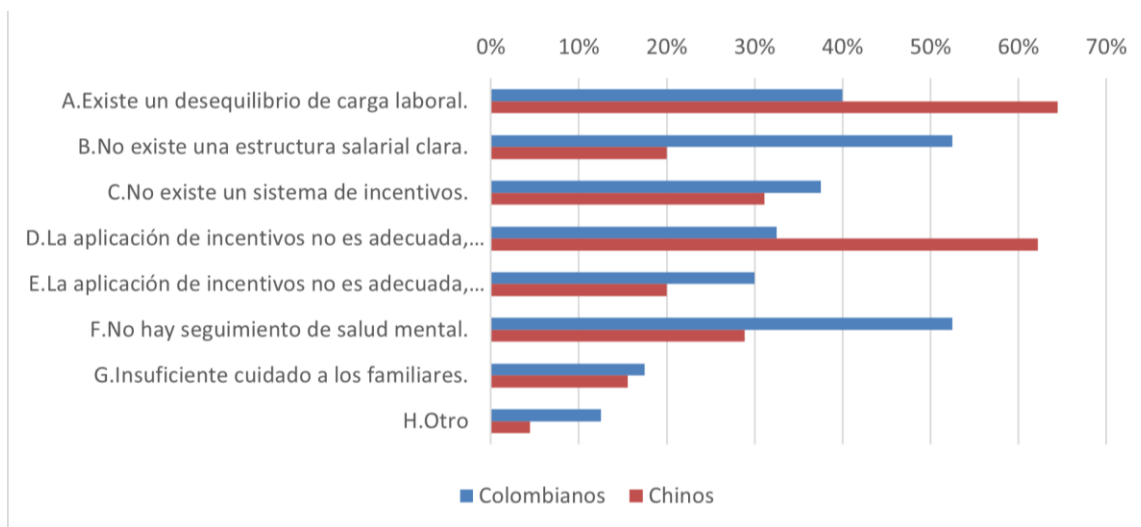
Fuente: Elaboración propia

En las opiniones aportadas por los encuestados mediante las opciones de “Otro” abiertas, encontramos 44 veces la palabra “cultura” y “cultural”, es decir están conscientes de la diferencia cultural existente en su organización, mientras los resultados presentados arriba muestran que el tema no está atendido de manera suficiente en la gestión humana. Como un contador nos escribe el cuestionario, requiere “un Protocolo al ingresar para tener una inducción completa del puesto de trabajo y adaptación a la cultura organizacional”.

## 6. Problemas identificados en la compensación, bienestar y salud

Versando sobre los aspectos que faltan por mejorar en la compensación, bienestar y salud de las personas, no es difícil encontrar la diferencia entre las percepciones del personal chino y la del colombiano. El 52,25% de los colombianos manifiestan que no existe una estructura salarial clara ni hay seguimiento de salud mental, mientras el 40% creen que existe un desequilibrio de carga laboral compartiendo la misma opinión con el 64,44% de sus colegas chinos. Y el 62,22% de los chinos piensan que la aplicación de incentivos no es adecuada, porque los incentivos no son atractivos. Sin embargo, el 37,5% de los colombianos afirman que no existe un sistema de incentivos, para la misma opción la parte china arroja un resultado cercano de 31,11%. No se puede ignorar el problema de la falta del sentido de pertenencia a la compañía, porque el 35% de los colombianos y el 53,33% de los chinos lo eligieron en el cuestionario.

Ilustración 7 Aspectos por mejorar en la compensación, bienestar y salud de las personas



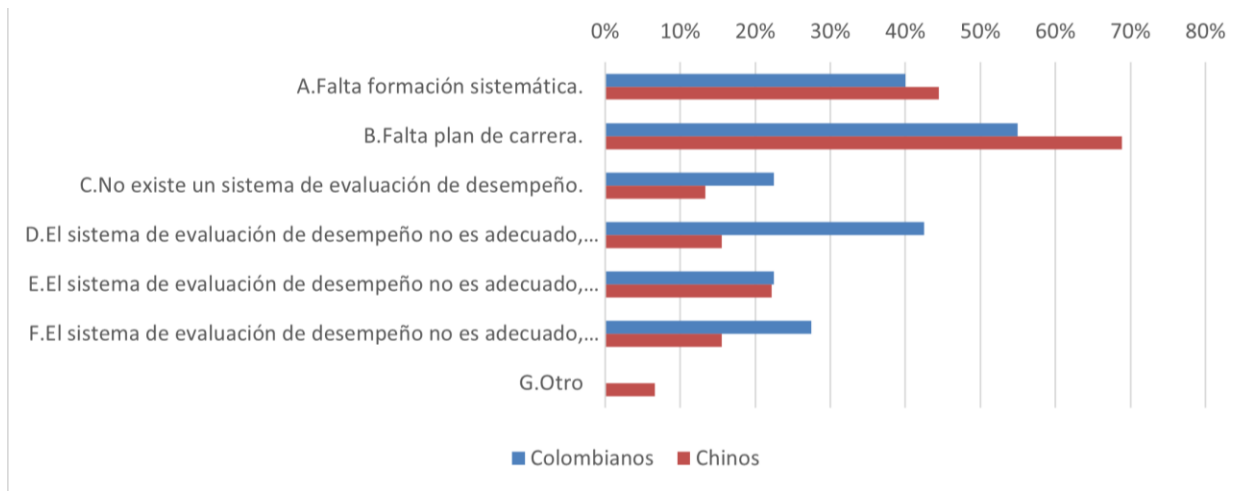
Fuente: Elaboración propia

Y cabe señalar que más colombianos que chinos, confirman la ausencia de seguimiento de salud mental, sin embargo, eso no significa que el personal chino no tenga problemas de salud mental, al revés, los expatriados chinos justamente son los que necesitan más atención psicológica especialmente en la etapa de adaptación, cuando recién llegan a Colombia, a largo plazo mientras asumen una carga laboral que es bastante pesada.

## 7. Problemas identificados en el desarrollo del personal

En el desarrollo del personal, los principales problemas en que coinciden los chinos y los colombianos son: falta plan de carrera (el 55% de colombianos, el 68,89% de chinos) y falta formación sistemática (el 40% de colombianos, el 44,44% de chinos). Además, también están de acuerdo con que el sistema de evaluación de desempeño no es adecuado, porque falta objetividad (el 42,5% de colombianos, el 15,56% de chinos), falta de credibilidad (el 27,5% de colombianos, el 15,56% de chinos), y falta motivación económica (el 22,5% de colombianos, el 22,22% de chinos).

Ilustración 8 Aspectos por mejorar en el desarrollo del personal



Fuente: Elaboración propia

Para este punto, mediante la plataforma de cuestionario, recaudamos las siguientes retroalimentaciones:

“No hay plan carrera, no se permite que el personal crezca a nivel profesional u académico.”, dice una coordinadora de recursos humanos indica.

“Es necesario establecer una estructura integral para el personal local donde aplique un sistema salarial y de evaluación más adecuado para ello, ...” un director del área legal y comercial nos comenta.

“Se debería promover más a los trabajadores, no se evidencia posibilidades de crecimiento laboral para los trabajadores. Sólo muy pocos lo consiguen y no es claro el porqué, no hay una meritocracia.”

“Fomentar el desarrollo profesional y educativo de los empleados para que puedan acceder a promociones, asegurando que el conocimiento y experiencia generado en un ambiente multicultural quede y se mantenga como un activo dentro de la empresa, aún cuando los empleados extranjeros deban volver a su País de origen o sean asignados a otros proyectos.”, un subgerente general de financiamiento e inversiones lo propone.

Esta situación a gran medida puede resultar frustrante a los trabajadores, perjudicando la creación de valor organizacional, por otro lado, también puede intensificar la rotación personal, tanto en la compañía como en los proyectos.

## 8. Problemas identificados en las relaciones con el empleado

En cuanto las relaciones con el empleado, como lo que muestra la ilustración 9, la mayoría de las personas votaron por “Insuficientes actividades de intercambio entre los

empleados colombianos y los chinos”, “No existe un ambiente cómodo para intercambiar las ideas” y “Falta relación estrecha con la empresa matriz.” Para esta situación, presentan las siguientes recomendaciones:

“Establecer espacios para atender quejas.”, un biólogo comenta.

“...y hacer seguimiento y evaluación de atención de quejas y su resultado”, dice una traductora adicional con respecto a los canales de quejas.

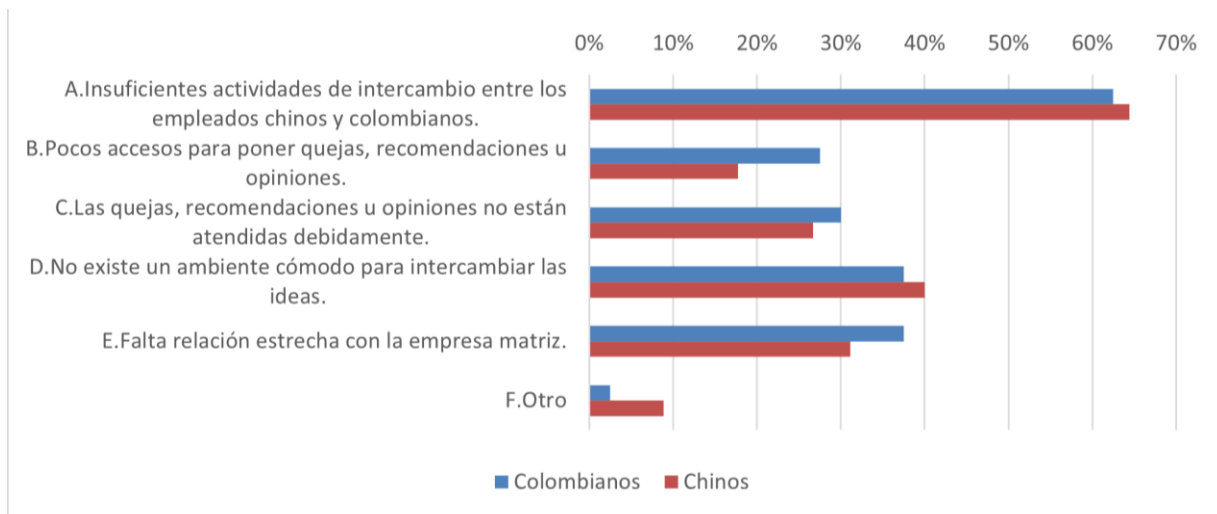
“Los líderes de los equipos colombianos tienen más relación con los chinos, los demás miembros de los equipos, no tanto”, una arqueóloga expresa.

“Las relaciones con la casa matriz la tiene sólo el personal chino, haciendo imposible que el personal local destaque de alguna manera”, una directora jurídica dice.

“El liderazgo debe ser participativo”, nos afirma una directora de recursos humanos.

Y 11 personas en el cuestionario proponen generar espacios para relacionamiento entre el personal colombiano y el chino, entre el personal colombiano con la casa matriz.

Ilustración 9 Aspectos por mejorar en las relaciones con el empleado



Fuente: Elaboración propia

Como son empresas chinas, en muchas ocasiones los líderes son considerados como representantes y puente entre la casa matriz, incluso la empresa como tal y el personal colombiano, la percepción y la interacción hacia el personal chino en mayor grado afecta la relación de la compañía con el empleado en Colombia. Por falta de intercambio con la parte china, se sentiría el grupo colombiano desprendido de su compañía en varios aspectos.

Al mismo tiempo, en las entrevistas, escuchamos estas observaciones sobre los líderes chinos:

“La parte más difícil es que a veces los líderes chinos son como que siempre quieren que se les obedezca y no escuchan mucho las observaciones de los inferiores.”

“Y que desafortunadamente al chino le cuesta adaptarse a lo que piensan en Colombia. O sea, él siempre va a estar por encima de lo que él diga, su manera de ser.”

Estas intervenciones explican por qué tanto los chinos como los colombianos sienten que no existe un ambiente cómodo para intercambiar las ideas.

Por otro lado, se puede deducir que en las organizaciones estudiadas no se ve un liderazgo global con que el líder fomenta las relaciones y la comunicación bidireccional, y brinda el apoyo hacia la gestión humana, que en un entorno multicultural donde aún no existe una buena cohesión entre los dos grupos culturales extremadamente distintos, debe tener mayor presencia en la operación cotidiana y asumir más tareas transversales y específicas con cuidado minucioso.

## 9. Resumen de los problemas identificados

De acuerdo con lo observado anteriormente, resumimos los problemas existentes principales de la gestión humana de las empresas chinas en Colombia en la tabla 2.

*Tabla 2. Problemas Existentes de Gestión Humana en las Empresas Constructoras*

Proceso	Situaciones Problemáticas Identificadas
Organización y planificación del área de gestión humana	<p>La organización y planificación no está alineada con la estrategia de desarrollo organizacional en un contexto transcultural, en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la cantidad de personas.</li> <li>• la proporción entre el personal chino y el colombiano.</li> <li>• el diseño de estructura de cargos laborales.</li> <li>• las políticas y procedimientos generales de la gestión humana.</li> </ul>
Incorporación y adaptación de las personas a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay inducciones culturales.</li> <li>• Faltan inducciones formales sobre el puesto de trabajo.</li> </ul>
Compensación, bienestar y salud de las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta una estructura salarial clara.</li> <li>• Desequilibrio laboral-vida.</li> <li>• No hay seguimiento de salud mental.</li> <li>• Incentivación insuficiente.</li> </ul>
Desarrollo del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta plan de carrera.</li> <li>• Falta formación sistemática.</li> <li>• El sistema de evaluación de desempeño no es adecuado.</li> </ul>

Relaciones con el empleado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficientes actividades de intercambio entre los empleados colombianos y los chinos</li> <li>• No existe un ambiente cómodo para intercambiar las ideas.</li> <li>• Falta relación estrecha con la empresa matriz.</li> </ul>
----------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

## **ETAPA 2. ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA PARA LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS CHINAS EN COLOMBIA**

Sobre los problemas identificados en la Etapa 1, se presenta en esta etapa una propuesta de recomendaciones partiendo de estos cinco macroprocesos, con los cuales se forma el modelo de la gestión humana. Cabe mencionar que este modelo de gestión no se trata de explicar procesos normales u proporcionar formatos, sino que ofrece recomendaciones específicas de cada macroproceso para las empresas chinas en Colombia que operan en un entorno transcultural y ejecutan proyectos de infraestructura en el país. Igualmente, es muy importante mencionar que aquella persona que esté liderando el modelo debe estar sensibilizada por el efecto que éste tenga sobre ambas culturas.

### **1. La organización y planificación del área de gestión humana**

#### **1.1 Planeación estratégica**

Se dice que una buena planeación es el inicio del éxito, por lo que, para las empresas constructoras chinas en Colombia, se debe hacer una planificación de recursos humanos acorde con los objetivos y estrategias derivados de la gestión del proyecto.

Principalmente esta planificación se trata de dos aspectos fundamentales: uno es el análisis y diseño de cargos que describe la estructura de cargos (organigrama), los principales objetivos y actividades de cada cargo, los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes requeridos (Solarte, 2009). El otro es la planeación de la cantidad de personas a corto y a largo plazo, de acuerdo con un análisis de la demanda del proyecto. Cabe resaltar que, al hacer la planificación, hay que tener en cuenta que:

- En ambos aspectos será una combinación de chinos y colombianos.
- El equipo debe ser formado principalmente por los colombianos, debido a las diferencias culturales, normativas y de idioma de los dos países.
- Es necesario contratar a gerentes y directores colombianos y asignarles facultades suficientes y adecuadas.
- Es necesaria la contratación de suficientes traductores, si los profesionales chinos no manejan el idioma español, para asegurar una comunicación efectiva.

## **1.2 Marco legal laboral colombiano**

Se debe cumplir con todas las normas laborales de Colombia al ejecutar proyectos en el país, lo cual es esencial para garantizar el éxito de las empresas extranjeras.

Según Solarte (2009), es importante conocer las leyes laborales clave, “en nuestro contexto colombiano se debe conocer la Ley 100 de 1993, la Ley 50 de 1990, la ley 789 de 2002, el Código Sustantivo del Trabajo y el Código Procesal de Trabajo y de la Seguridad Social y todas las modificaciones que se deriven” (p.10).

A fin de garantizar el cumplimiento, es de suma importancia socializar las normas con todos los empleados, en especial con los líderes a través inducciones y capacitaciones, las cuales se detallarán en el contenido que se presentará a continuación.

## **1.3 Políticas y procedimientos de gestión humana**

Se recomienda establecer, desde el inicio de cada proyecto, políticas y procedimientos que guíen todos los procesos de la gestión humana, y garantizar su rigurosa implementación para la formalidad. En caso de que la empresa cuente con políticas o procedimientos establecidos en la casa matriz o en otros proyectos (considerando que las 4 empresas chinas del estudio son empresas grandes y tienen proyectos en todo el mundo), es fundamental actualizar su contenido para que sea aplicable a este proyecto específico en Colombia.

Las políticas y los procedimientos deben incluir al menos:

- Procedimiento de contratación de personal, incluidos el reclutamiento, selección y contratación.
- Política salarial y de compensación, y/o KPI.
- Política de evaluación de desempeño.
- Política de reconocimiento y recompensas de los empleados de excelencia.
- Política de desarrollo laboral personal.
- Plan de capacitación cultural, profesional y de las normas colombianas.
- Procedimiento de retiro.
- Política de regulaciones de comportamientos de los empleados.

## **2. La incorporación y adaptación de las personas a la organización**

### **2.1 Selección y contratación**

La selección y contratación debe ejecutarse estrictamente de acuerdo con el procedimiento de contratación de personal de la organización. En este proceso se debe buscar un equilibrio en la contratación de personal directivo colombiano frente al chino, de tal forma que se exprese de manera explícita que existe una voluntad de colaboración, credibilidad y transparencia entre las dos culturas.

En la selección, además de verificar la capacidad profesional del candidato, también hay que tener en cuenta que:

- Para el personal chino, es fundamental evaluar su capacidad de trabajar en un ambiente intercultural y su nivel de competencia en el idioma español o inglés. De igual forma, se deben valorar sus habilidades para adaptarse a un nuevo entorno y cultura laboral, así como su disposición para aprender nuevos idiomas con el fin de lograr una mejor comunicación con sus compañeros colombianos. Lo mismo aplica para el personal colombiano, en este caso, el requisito de idioma será el chino o el inglés.
- Para los cargos de liderazgo, tanto chinos como colombianos, además de lo anterior, se deben evaluar las actitudes y competencias para liderar en un contexto intercultural, tales como la adaptabilidad, la capacidad de trabajo en equipo intercultural, la capacidad de negociación para lograr acuerdos beneficiosos para ambas partes, la comunicación asertiva, la inclusión de las diferencias y la capacidad para influir en personas de diferentes culturas dentro y fuera de la organización.
- Se recomienda contratar a los chinos o colombianos que tengan experiencia de estudio o laboral en los dos países, lo que les permitirá entender mejor las diferencias culturales y trabajar de manera más efectiva en un ambiente intercultural.

### **2.2 Inducción**

La inducción juega un papel crucial para los nuevos integrantes que buscan familiarizarse y adaptarse rápidamente a la cultura de la organización, sus comportamientos y procesos.

Se recomienda que la inducción sea diseñada y realizada por dos niveles, el primer nivel es la inducción general, que socializa por lo menos:

- Descripción de la empresa: la historia, el organigrama, sus negocios principales, los éxitos destacados, visión y misión, objetivos.
- Descripción del proyecto: información básica, alcance del contrato, el avance actual, el organigrama y el cronograma de obra, etc.

- Políticas y procedimientos de la organización y del proyecto, tales como la política salarial y de compensación, y/o KPI; política de evaluación de desempeño; política de reconocimiento y recompensas de los empleados de excelencia; política de desarrollo laboral personal; plan de capacitación cultural, profesional y de las normas colombianas y la política de regulaciones de comportamientos de los empleados.
- Aspectos más importantes de la cultura colombiana o de la cultura china (costumbres y forma de trabajar).
- Actividades que organiza la empresa: clases de chino, clases de español, reuniones de intercambios de conocimientos, cronograma de las capacitaciones, charlas con el gerente general, etc.
- Canales de comunicación para enviar recomendaciones, quejas y denuncias.

El segundo nivel es la inducción específica, espacio donde se explica, generalmente por el jefe del área, lo siguiente: el organigrama del departamento, el plan de trabajo, su rol y sus responsabilidades, qué se espera de su desempeño a corto y a largo plazo, su plan de carrera, etc.

### **2.3 Adaptación**

La adaptación se logra al entender y aceptar el nuevo entorno. Por lo tanto, es fundamental dar a conocer las diferencias del proyecto a los empleados en comparación con sus experiencias laborales anteriores. Para los que trabajan en una empresa china constructora en Colombia, tanto los chinos como los colombianos, además de la inducción, se pueden tomar acciones en el aspecto cultural y técnico o profesional, considerando que las mayores diferencias existen en estos dos aspectos, con estas se trata especialmente de sensibilizar a los directivos de las compañías chinas por conocer las capacidades que tienen los colombianos, con el fin de incluir en la dirección de proyectos a dichos colombianos, poniendo en una balanza las direcciones de los proyectos entre profesionales de dos culturas, esto es fundamental, para que no exista la percepción de que no hay credibilidad por el trabajo directivo de los colombianos.

En cuanto al aspecto cultural, se pueden organizar actividades que fomenten la interacción entre los empleados, tales como capacitaciones de cultura colombiana y china, clases de chino, clases de español, reuniones de celebraciones y reuniones de intercambios de conocimientos, etc. Es esencial motivar la participación de los empleados de todos los niveles, tanto colombianos como chinos.

En el aspecto técnico o profesional, las actividades pueden ser capacitaciones de normas colombianas y capacitaciones de técnicas constructivas chinas.

Por otro lado, el área de la gestión humana debe hacer un seguimiento continuo al estado de adaptación de los empleados, en especial de los nuevos integrantes durante el periodo de prueba, y estar atentos a sus inquietudes y necesidades.

### **3. La compensación, bienestar y salud de las personas**

Para garantizar la satisfacción y bienestar de los empleados, se recomienda que la gestión humana se centre en los siguientes aspectos:

#### **3.1 Compensación, estructura salarial e incentivos**

Es importante actualizar y aplicar rigurosamente la política salarial y de compensación, incluyendo los KPIs pertinentes y la política de reconocimiento y recompensas para garantizar una remuneración justa y adecuada a las responsabilidades y desempeño de cada empleado.

Se recomienda acompañar el establecimiento de metas en todas las áreas, para que sean adecuadas al cargo y claramente medibles.

Es fundamental garantizar un funcionamiento adecuado del sistema de evaluación de desempeño, comparando los resultados con los objetivos y metas para asegurar una evaluación justa, objetiva y transparente.

#### **3.2 Consideración individualizada y humana**

Se recomienda crear una base de datos de cada empleado que permita conocer su información básica y sus necesidades reales, para ofrecer alternativas de motivación específicas. Conocer las preferencias de cada empleado y ofrecerles beneficios acordes a sus necesidades, contribuirá a su satisfacción y compromiso con la empresa.

Es importante prestar especial atención a la salud mental de los empleados, contratando a un profesional psicólogo y monitoreando los casos. La salud mental es una parte esencial del bienestar de los empleados, y puede influir significativamente en su desempeño y productividad, en especial para los empleados que están lejos de su país o su familia.

Se recomienda observar los comportamientos de los líderes y empleados e intervenir cuando sea necesario en casos de actos inapropiados. Es fundamental mantener un ambiente laboral respetuoso y armónico, donde los empleados puedan sentirse seguros y valorados.

Y para poder materializar lo anterior, se debe trabajar al interior de las compañías por sensibilizar a los líderes, tanto chinos como colombianos, para que exista un equilibrio entre la productividad esperada y la calidad de vida de los trabajadores, lo uno no debe sobrepasar lo otro y debe ser de manera genuina.

### **4. El desarrollo del personal**

Con el objetivo de garantizar el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados para lograr una mayor satisfacción y compromiso por parte de ellos, se recomienda que la gestión humana se centre en los siguientes aspectos:

#### **4.1 Planes de carrera**

Es fundamental actualizar y aplicar rigurosamente la política de desarrollo laboral personal, incluyendo la actualización oportuna de la estructura de cargos y la ruta de ascenso, de acuerdo con las necesidades de talento de la organización.

Asimismo, se debe garantizar la transparencia en la promoción y ascenso de cargos, y ofrecer canales accesibles para la transferencia de cargos y posiciones dentro de la organización.

#### **4.2 Capacitaciones y entrenamiento**

Es necesario actualizar y aplicar rigurosamente el plan de capacitación profesional, teniendo en cuenta las necesidades, tanto del proyecto como de los empleados.

También es importante establecer un sistema de mentoría y hacer seguimiento de su ejecución, motivar a los empleados sobresalientes a enseñar y capacitar a otros, y crear oportunidades de formación académica, por ejemplo, mediante la firma de convenios con instituciones educativas.

#### **4.3 Monitoreo y evaluación**

Es esencial realizar un seguimiento regular de los planes de carrera y de capacitación, así como evaluar periódicamente el desempeño y la evolución de los empleados, con el fin de identificar oportunidades de mejora y reconocer sus logros. De esta manera, se podrá asegurar un crecimiento y desarrollo continuo de los empleados en la organización.

### **5. Las relaciones con el empleado**

Para mejorar el clima laboral y la satisfacción de los empleados, es imprescindible considerar las relaciones con el empleado, en especial en un entorno de dos culturas diferentes para las empresas chinas en Colombia. Por lo anterior, se recomienda que la gestión humana se centre en los siguientes aspectos:

#### **5.1 Actividades de intercambios e interacciones**

Es importante organizar grupos de hobbies y deportes para fomentar el intercambio de talentos entre los empleados, y también actividades de reuniones, intercambios y eventos culturales para mejorar la interacción y la cohesión del equipo.

## **5.2 Gestión de quejas y conflictos**

Se recomienda establecer canales de recomendaciones, quejas y denuncias que lleguen directamente al jefe del área del asunto, al gerente encargado y al gerente general, con plazos definidos para la atención y seguimiento por parte del área de recursos humanos.

Además, se debe garantizar el buen funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral como un canal práctico más allá de lo legal para solucionar los conflictos.

Es importante ofrecer herramientas y recursos para la resolución pacífica de conflictos, como la mediación o el coaching.

## **5.3 Comunicación rápida y eficiente**

Se deben establecer sistemas de comunicación, preferiblemente digitales, para informar periódicamente sobre los contactos del proyecto, las comunicaciones tanto de la casa matriz como del proyecto, las políticas, los avances de obra/trabajo y el desglose del salario, vacaciones y otros aspectos importantes para el empleado.

También se debe garantizar que los canales de comunicación sean de fácil acceso para los empleados y que se ofrezca capacitación para su uso efectivo.

## CONCLUSIONES

Tras el estudio realizado se concluye que las empresas constructoras chinas en Colombia tienen mucho margen de mejora en los cinco macroprocesos de gestión humana, y el mayor desafío es la incorporación y adaptación del personal.

La gestión humana es un elemento clave para la gestión exitosa de un proyecto, especialmente en un contexto de interculturalidad como el de las empresas chinas en Colombia, identificando talentos, ubicándolos en puestos de trabajo adecuados y motivándolos para que los desempeñen al máximo, a fin de lograr una mejor eficiencia y un menor costo para la empresa. Por lo tanto, es supremamente importante trabajar al interior de las organizaciones por sensibilizar a los líderes tanto chinos como colombianos, para que exista un equilibrio entre la productividad esperada y la calidad de vida de los trabajadores, lo uno no debe sobrepasar lo otro y debe ser de manera genuina.

Es fundamental que el área de gestión humana diseñe e implemente sus sistemas de gestión de manera estricta, centrando sus actividades como socio estratégico en cumplir los objetivos de la organización y a la vez considerar los beneficios de los empleados para atraer y retener el talento.

Además, resulta esencial que el área de recursos humanos se incorpore y acompañe a todas las áreas de la organización, entendiendo las necesidades y ofreciendo observaciones, medidas o soluciones en el ámbito humano, en lugar de enfocarse únicamente en los procedimientos.

Sin embargo, la gestión humana no es responsabilidad exclusiva del área de recursos humanos, ya que está fuertemente relacionada con las estrategias de la organización o proyecto y el nivel de adaptación de los gerentes. Es importante que las empresas comprendan las diferencias culturales y normativas, y adapten sus políticas y prácticas para tener en cuenta estas diferencias. Para lo cual, se debe trabajar por sensibilizar a los directivos de las empresas chinas en conocer las capacidades que tienen los colombianos, con el fin de incluir en la dirección de proyectos a dichos colombianos, poniendo en una balanza las direcciones de los proyectos entre chinos y colombianos, esto es fundamental para que no exista la percepción de que no hay credibilidad por el trabajo directivo de los colombianos en dichas empresas. Al mismo tiempo, hay que buscar un equilibrio en la contratación de personal directivo colombiano frente al chino, de tal forma que se exprese de manera explícita que existe una voluntad de colaboración, credibilidad y transparencia entre las dos culturas.

Al final, la gestión humana, la gestión de interculturalidad, la gestión de proyectos, el liderazgo global son elementos interconectados entre sí. En el caso de las constructoras

chinas recién llegadas a Colombia, se concluye que, sólo funcionando en sinergia, el modelo basado en los cinco macroprocesos que planteamos puede ser efectivo.

## REFERENCIAS

- Adler, E. & Gundersen, A. (2008). *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Mason, OH: Thomson – South Western.
- Amit, R. and Shoemaker, P.J. (1993) 'Strategic Assets and Organizational Rent', *Strategic Management Journal*, 14: 33–46.
- Anil K Gupta, Vijay Govindajaran (2002), Cultivating a global mindset. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 16(1), 116-126  
[https://www.jstor.org/stable/4165818?readnow=1&oauth\\_data=eyJlbWFpbCI6ImNoZW5qaW5nZXNAZ21haWwuY29tliwiaW5zdGI0dXRpb25JZHMlOltfdQ&seq=11#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/4165818?readnow=1&oauth_data=eyJlbWFpbCI6ImNoZW5qaW5nZXNAZ21haWwuY29tliwiaW5zdGI0dXRpb25JZHMlOltfdQ&seq=11#page_scan_tab_contents)
- Arturo Rodolfo Saenz Arteaga (2012). El éxito de la gestión de proyectos, un nuevo enfoque entre lo tradicional y lo dinámico. Tesis de Ph. D
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1990) Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind, *Harvard Business Review*, July–August: 138–45.
- Blasco, J., 2000. *Los artefactos y sus proyectos*. POLITEXT Àrea d'Enginyeria Mecànica. Barcelona-España: Ediciones UPC. 399 pp.
- Cámara Colombiana de Infraestructura. (2021, junio 09). Infraestructura: hoja de ruta 2021-2022. <https://infraestructura.org.co/infraestructura-hoja-de-ruta-2021-2022>
- Chen Yanhong. (2009). 跨国经营企业跨文化人力资源管理问题及对策 [Problemas de gestión humana transcultural en las empresas multinacionales chinas y sus soluciones]. *价格月刊* [Publicación mensual del Precio], 382, 78-80. <https://wenku.baidu.com/view/c378bd3d3a68011ca300a6c30c2259010202f308.html>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª. ed., Bogotá: Mc [1] graw-Hill.
- David Cruz (2020). Cooperación de China en América Latina y el Caribe en Infraestructura: discursos, modalidades y conflictos socioambientales. <https://www.ambienteysociedad.org.co/wp-content/uploads/2020/09/cooperacion-china-america-latina-infraestructura-modalidades-conflictos-socioambientales.pdf>
- De Cenzo, D. & Robbins, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa Wiley.
- Dessler, G. (1991). *Administración de personal*, 4ª ed., México: Prentice Hall

- Dolan, S. L; Valle Cabrera, R; Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*, 2ª ed., Madrid: McGraw-Hill.
- Duerr, M.G. (1986) 'International Business Management: Its Four Tasks', Conference Board Record, October: 43.
- Foro Económico Mundial. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)
- García-Morato, M. V. (2012), *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*. Barcelona, España: Fundación Bertelsmann. <https://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/223/diversidad%20cultural.pdf>
- Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (1999). *Gestión de recursos humanos*. 4ª reimpr. Madrid: Prentice Hall.
- Gupta, A.K; Govindajaran, V. (2002). Cultivating a global mindset. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 116-126.
- Hax A.C. (1989) Building the Firm of the Future, *Sloan Management Review*, Spring: 75–82
- He Yanzhen & Wang Yumei. (2016). 实证研究：中国海外企业外派人员跨文化适用管理 [Estudio de casos reales: Aplicación de gestión transcultural para los personales chinos que trabajan en el extranjero]. *中国企业跨国经营中的员工关系研究 [Estudio de relaciones de los empleados en las empresas multinacionales chinas]* (pp. 159-207). Editorial Universidad de Qinghua.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V
- Lin, Xinqi. (2015). 跨国公司人力资源管理 [Gestión de recursos humanos en las empresas multinacionales]. Editorial Universidad de Qinghua.
- Organización Internacional del Trabajo (2016). *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad*.
- Patrick M. Wright. Gary C. McMahan & Abigail McWilliams (1994), Human resources and sustaines competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5:2 May 1994

- Project Management Institute, Inc. (2013). *Guide del Project Management Institute (Guía del PMBOK®)*. (5ª ed.).
- Rehaag, I. (2006, enero-junio). Reflexiones en torno a la interculturalidad. CPU-e, *Revista de Investigación Educativa*, 2. Recuperado el [fecha de consulta], de <http://www.uv.mx/cpue/num2/critica/RehaagReflexionesInterculturalidad.htm#>
- Quededo, L. R.; Castaño, G. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa, *Revista de Psicodidáctica*, núm. 14, pp. 5-39. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Vitoria-Gazteis, España
- <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>
- Reyes, L. & Villas, S. (2022, mayo 17). El poder de China en la infraestructura colombiana. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/el-poder-de-china-en-la-infraestructura-colombiana/infraestructura-colombiana/>
- Rodríguez G., Gregorio & Gil, F., Javier. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Granada (España): Ediciones Aljibe.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración moderna de personal*, 6ª ed. México: Thomson.
- Rómel G, Solís-Carcaño (2021). Gestión del recurso humano en la construcción. *Ingeniería*, 25(3), 1-13(D). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/357632489\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_MANAGEMENT\\_IN\\_CONSTRUCTION](https://www.researchgate.net/publication/357632489_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_IN_CONSTRUCTION)
- S.J. Taylor, R. Bogdan (1984) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Recuperado de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>
- Sastre Castillo, M & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hi
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Schon Beechler, Mansour Javidan, (2007) The Global Mindset Advances, *International Management*, 19, 131–169.  
[https://www.academia.edu/16249620/Leading\\_with\\_a\\_Global\\_Mindset](https://www.academia.edu/16249620/Leading_with_a_Global_Mindset)
- Sherman, A.; Bohlander, G. & Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos [1]* México: Thomson.
- Shi Zhiou (2019). 海外工程人力资源属地化管理的思考——以中交三航局马来西亚 高架桥项目为例 [Reflexiones sobre la gestión localizada de recursos humanos en proyectos de ingeniería en el extranjero: El caso del proyecto del puente elevado

- Dash de China Communications Construction Company en Malasia]. *管理观察 [Administración y Observación]* (24), 2.
- Solarte, M. G. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, 27, 162–200.
- Solis Carcaño, R. G. (2021). Gestión del recurso humano en la construcción. *Ingeniería*, 25(3),13(D).[https://www.researchgate.net/publication/357632489\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_MANAGEMENT\\_IN\\_CONSTRUCTION](https://www.researchgate.net/publication/357632489_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_IN_CONSTRUCTION)
- Timothy Kiessling, Michael G. Harvey (2005). Strategic Global Human Resource Management Research in the Twenty-First Century: An Endorsement of the Mixed-Method Research Methodology. January 2005. *The International Journal of Human Resource Management* 16(1) DOI:10.1080/0958519042000295939
- Ting Liu, Pei Yu (2021), Localized Management of Labor Personnel in Overseas Projects, *Economics*, 4 (5) , 3-4. <https://www.redalyc.org/pdf/2831/283121711004.pdf>
- Wu Dan. (2020). 管理经济学视角下的施工企业海外项目属地化人力资源管理 [Gestión de recursos humanos locales de las constructoras chinas en el extranjero desde la perspectiva de economía administrativa]. *产业创新研究 [Innovación Industrial]*, 11 (2), 96-97. <https://wenku.baidu.com/view/937c92d0e0bd960590c69ec3d5bbfd0a7856d5df?fr=xueshu>
- Zhang Shengrong & Yang Na. (2011). 跨文化企业人力资源管理研究 [Análisis de la Gestión Humana en las Empresas Trasculturales]. *山西师大学报(社会科学版)研究生论文专刊 [Revista de la Universidad Pedagógica de Shanxi (Edición de Ciencias Sociales), publicación especial de tesis de posgrado]*, 38, 28-30. <https://wenku.baidu.com/view/989f487b25c52cc58bd6bef0.html>

## ANEXOS

### Anexo 1.

#### Cuestionario

Empresa:

Nacionalidad:

Cargo:

Edad:

Tiempo en la empresa o el proyecto:

Preguntas:

**1. En una empresa multicultural, ¿cuál debe ser el enfoque la gestión humana? (opción única)**

- A. Organización y planificación del área de gestión humana.
- B. Incorporación y adaptación de las personas a la organización.
- C. Compensación, bienestar y salud de las personas.
- D. Desarrollo del personal.
- E. Relaciones con el empleado.

**2. En un proyecto de construcción, ¿cuál es el reto para la gestión humana? (opción única)**

- A. Organización y planificación del área de gestión humana.
- B. Incorporación y adaptación de las personas a la organización.
- C. Compensación, bienestar y salud de las personas.
- D. Desarrollo del personal.
- E. Relaciones con el empleado.

**3. En un proyecto de construcción con participación extranjera, ¿cuál es el reto mayor para la gestión humana? (opción única)**

- A. Organización y planificación del área de gestión humana.
- B. Incorporación y adaptación de las personas a la organización.
- C. Compensación, bienestar y salud de las personas.
- D. Desarrollo del personal.
- E. Relaciones con el empleado.

**4. En la empresa o el proyecto donde trabajas, ¿cuáles aspectos de la gestión humana consideras que faltan por mejorar? (opción única)**

- A. Organización y planificación del área de gestión humana.
- B. Incorporación y adaptación de las personas a la organización.
- C. Compensación, bienestar y salud de las personas.
- D. Desarrollo del personal.
- E. Relaciones con el empleado.

**5. En la organización y planificación del área de gestión humana, ¿cuáles aspectos faltan por mejorar? (opciones múltiples)**

- A. No hay una suficiente planificación de cargos en cantidad y/o en proporción de profesionales colombianos y chinos.
- B. No tienen contratados suficientes personales para los trabajos.
- C. El personal contratado chino no tiene suficientes facultades para su cargo por no tener suficientes conocimientos profesionales del área.
- D. El personal contratado chino no tiene suficientes facultades para su cargo por no saber el idioma español.
- E. El personal contratado chino no tiene suficientes facultades para su cargo, por no conocer las normas colombianas.
- F. El personal contratado chino no tiene suficientes facultades para su cargo, por no tener suficientes habilidades para trabajar en un ambiente intercultural.
- G. El personal contratado colombiano no tiene suficientes facultades para su cargo por no tener suficientes conocimientos profesionales del área.
- H. El personal contratado colombiano no tiene suficientes facultades para su cargo por no entender la cultura organizacional.
- I. El personal contratado colombiano no tiene suficientes facultades para su cargo por no saber el idioma chino.
- J. El personal contratado colombiano no tiene suficientes facultades para su cargo por no tener suficientes habilidades para trabajar en un ambiente intercultural.
- K. Pocos personales colombianos ocupan cargos críticos para tomar decisiones.
- L. Otro.

En este aspecto, ¿qué recomendaciones tienes?

**6.Cuál es la mejor proporción entre el personal chino y colombiano, (Opción única)**

- 10%(chino) vs 90%(colombiano)
- 15%(chino) vs 85% (colombiano)
- 20%(chino)vs80%(colombiano)
- 5%(chino)vs95%(colombiano)

Otro \_\_\_\_\_

**7. En la incorporación y adaptación de las personas a la organización, ¿cuáles aspectos faltan por mejorar? (opciones múltiples)**

- A. Falta inducción formal del puesto de trabajo.
- B. Falta inducción de la cultura y normas colombianas.
- C. Falta inducción formal de la cultura empresarial y cultura china.
- D. No hay acceso a las políticas empresariales actualizadas.
- E. Sentirse no respetados.
- F. A los empleados falta el sentido de pertenencia a la compañía
- G. Otro \_\_\_\_\_

En este aspecto, ¿qué recomendaciones tienes?

**8. En la compensación, bienestar y salud de las personas, ¿cuáles aspectos faltan por mejorar? (opciones múltiples)**

- A. Existe un desequilibrio de carga laboral.
- B. No existe una estructura salarial clara.
- C. No existe un sistema de incentivos.
- D. La aplicación de incentivos no es adecuada, porque los incentivos no son atractivos.
- E. La aplicación de incentivos no es adecuada, porque no es transparente.
- F. No hay seguimiento de salud mental.
- G. Insuficiente cuidado a los familiares.
- H. Otro

En este aspecto, ¿qué recomendaciones tienes?

**9. En el desarrollo del personal, ¿cuáles aspectos faltan por mejorar? (opciones múltiples)**

- A. Falta formación sistemática.
- B. Falta plan de carrera.
- C. No existe un sistema de evaluación de desempeño.
- D. El sistema de evaluación de desempeño no es adecuado, porque falta objetividad.
- E. El sistema de evaluación de desempeño no es adecuado, sin motivación económica.
- F. El sistema de evaluación de desempeño no es adecuado, por falta de credibilidad.
- G. Otro

En este aspecto, ¿qué recomendaciones tienes?

**10. En las relaciones con el empleado, ¿cuáles aspectos faltan por mejorar? (opciones múltiples)**

- A. Insuficientes actividades de intercambio entre los empleados chinos y colombianos.
- B. Pocos accesos para poner quejas, recomendaciones u opiniones.
- C. Las quejas, recomendaciones u opiniones no están atendidas debidamente.
- D. No existe un ambiente cómodo para intercambiar las ideas.
- E. Falta relación estrecha con la empresa matriz.
- F. Otro

En este aspecto, ¿qué recomendaciones tienes?

**11. En tu opinión, ¿cuál de los siguientes aspectos es más crítico para el éxito de la gestión de proyecto constructivo en Colombia por parte de una empresa china? (opción única)**

- A. Uso de alta tecnología (Software & Hardware).
- B. Tener una comunicación fluida, clara, y eficiente.
- C. Control de costo y gastos.
- D. Estandarización de los procesos constructivos.
- E. Controlar el tiempo e hitos.
- F. La capacidad general del equipo y del gerente del proyecto.
- G. Tener una cultura organizacional inclusiva.
- H. Otro

**12. En tu opinión, ¿cuál de las siguientes afecta más la eficiencia en la gestión del proyecto constructivo de las empresas chinas? (opción única)**

- A. Diferencia de idioma.
- B. Diferencia de manera de pensar.
- C. Diferencia de costumbres y prácticas.
- D. Diferencia religiosa.
- E. Otro.

**13. En tu opinión, ¿los traductores contratados funcionan suficientemente para superar los obstáculos comunicativos generados por la diferencia de idioma? (Opción única)**

- A. Sí
- B. No

¿Por qué?

**14. En la empresa o el proyecto donde trabajas ¿hubo pérdidas graves causadas por el error de la comunicación entre dos idiomas? (Opción única)**

- A. Sí
- B. No

15. **En caso de sí para la pregunta 14, ¿cuáles son las pérdidas causadas?**

16. **Seguida a la pregunta 15, ¿crees que estas pérdidas podrían ser evitadas? Y ¿por qué? (Opción única)**

- A. Sí
- B. No

**Porque**

---

17. **En la empresa o el proyecto donde trabajas, ¿existe gestión de interculturalidad?**

- A. Sí
- B. No

Gestión de interculturalidad: la gestión intercultural se considera una gestión formal capaz de conocer la existencia de diferentes culturas, de integrar los valores sobre los que éstas se cultivan en el desempeño de las diferentes funciones empresariales y de combinar la toma de conciencia cultural con los imperativos estratégicos globales.

18. **En tu opinión, ¿en la gestión de un proyecto constructivo internacional debe considerarse la gestión de interculturalidad?**

- A. Sí
- B. No

**¿Por qué?**

---

19. **En tu opinión, ¿cuál es el beneficio de realizar la gestión de interculturalidad para la gestión de proyecto constructivo de las constructoras chinas? (Opción única)**

- A. Mejorar la capacidad de comunicación intercultural del personal y aumentar la eficaz y eficiencia comunicativa.
  - B. Crear una cultura empresarial de diversidad e inclusión. Aumentar la lealtad de los empleados.
  - C. Ayudar el desarrollo a largo plazo de las empresas chinas en Colombia.
  - D. Disminuir los impactos negativos de los conflictos culturales.
  - E. Otro
-

## Anexo 2 Entrevista

**Empresa:**

**Nacionalidad:**

**Cargo:**

**Edad:**

**Preguntas:**

1. ¿Qué percepción tienes sobre trabajar con los compañeros chinos?
2. Para ti, ¿cuál es la diferencia sobre el enfoque de proyectos desde el punto de vista de chinos y colombianos?
3. ¿Consideras que existen conflictos entre dos culturas? En caso de sí, ¿cuál es?
4. ¿Consideras que en qué fase de la gestión de proyecto existen más conflictos?
5. ¿Qué es lo más fácil y lo más difícil de interactuar con el personal chino?
6. ¿Qué aspectos de la cultura china para ti son extraños y qué percepción has sentido hacia ellos?
7. ¿Para ti qué implica la comunicación transcultural?
8. ¿Qué aspectos positivos y negativos muestra el liderazgo chino en la empresa o el proyecto donde trabajas?
9. ¿Qué competencias crees que un líder debe tener?
10. ¿Qué crees que debe tener en cuenta un líder chino con colombianos?
11. ¿Cuál es el rol que tiene la gestión humana en una organización y la función del líder en ella?