



**“Análisis de las competencias transculturales de los ejecutivos
expatriados”**

-

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Maestro en Organización y Dirección de Personas por:**

Mariela Elizabeth Loza Grados

Carlos Augusto Meza Flores

Silvia Karina Orellana Solis

Maestría en Organización y Dirección de Personas MAODP 2016-2

Lima, 03 de abril de 2019

A mis padres: Carlos y Lilia.

Mariela Elizabeth Loza Grados

A mi esposa y a mi hijo por su apoyo incondicional.

Carlos Augusto Meza Flores

A mi familia, quienes me apoyaron y creyeron en mí durante todo este proceso.

Silvia Karina Orellana Solis

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Introducción	1
1.2. Preguntas de Investigación.....	2
1.2.1. Pregunta General.....	2
1.2.2. Pregunta Específica.....	2
1.3. Objetivo General y Específicos.....	2
1.3.1. Objetivo General	2
1.3.2. Objetivo Específico.....	2
1.4. Justificación y contribución de La Tesis	3
1.5. Delimitación: Alcances y Limitaciones	4
1.5.1. Alcance.....	4
1.5.2. Limitaciones.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	5
2.1. Expatriados y Asignaciones Internacionales.....	5
2.2. Competencias	6
2.2.1. Clasificaciones de competencias.....	7
2.3. Competencias Transculturales	9
2.4. Competencias dinámicas transculturales.....	10
2.4.1. Etnocentrismo	10
2.4.2. Flexibilidad cultural	11
2.4.3. La tolerancia a la ambigüedad.....	11
2.4.4. Inteligencia Cultural.....	11
2.4.5. Competencia de habilidad de comunicación intercultural	12
2.4.6. Competencia de sensibilidad intercultural	13
2.4.7. Competencia interpersonal.....	13
2.4.8. Capacidad de solución de problemas sociales.....	13
2.4.9. Competencia de autocontrol.....	13
2.5. Conclusiones del capítulo	13
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	16
3.1. Enfoque cualitativo	16
3.2. Tipo y Diseño de la Investigación.....	17
3.3. Tipo de muestra utilizada.....	18
3.4. Instrumentos.....	20
3.4.1. Validez y confiabilidad del instrumento	21
3.5. Proceso de recolección de datos.....	22

3.6. Análisis de la Información	22
3.7. Aspectos Éticos	22
3.8. Recursos Disponible	22
3.9. Análisis de Datos	22
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	23
4.1. Análisis de Datos	23
4.1.1. Código Sensibilidad Intercultural	25
4.1.2. Dimensión Conductual y Metacognitiva.....	26
4.1.3 Inteligencia Cultural Cognitiva.....	27
4.1.4. Código Habilidad de Comunicación Intercultural	28
4.1.5. Código No Etnocentrismo.....	29
4.1.6. Código Flexibilidad Cultural.....	30
4.1.7. Código Inteligencia Cultural Motivacional.....	31
4.1.8. Código Capacidad de Solución de Problemas Sociales	32
4.1.9. Código Etnocentrismo.....	32
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	34
5.1. Conclusiones	34
5.2. Recomendaciones.....	35
ANEXOS	36
I. INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA.....	36
II. EMAIL DE INVITACIÓN A LOS EXPATRIADOS A PARTICIPAR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	40
III. APROBACIÓN DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS.....	42
Entrevista: María - Bolivia.....	43
Entrevista César - Argentina	43
Entrevista Daniela - Bolivia	44
III.4. Entrevista Nro.4: Francisco – Brasil	44
Entrevista Federico - Colombia	44
Entrevista Giovanni - Italia	44
III.7. Entrevista Nro. 7: José - Colombia	44
Entrevista Soraya - España	45
Entrevista Alejandra – España	45
Entrevista Doménico - Italia	46
Entrevista Eleonora - España	46
IV. Transcripción de Entrevistas.....	47
Entrevista Nro. 1	48
Entrevista Nro. 2	53

Entrevista Nro. 3	58
Entrevista Nro. 4	61
Entrevista Nro. 5	66
Entrevista Nro. 6	70
Entrevista Nro. 7	73
Entrevista Nro. 8	78
Entrevista Nro. 9	82
Entrevista Nro. 10	86
Entrevista Nro. 11	90
Entrevista Nro. 12	94
Entrevista Nro. 13	98
BIBLIOGRAFÍA	102

LISTA DE TABLAS

Tabla 3. 1. Mapa descriptivo de La Tesis	17
Tabla 3. 2. Rasgos de los ejecutivos expatriados entrevistados.....	20

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4. 1. Códigos.....	24
----------------------------	----

MARIELA ELIZABETH LOZA GRADOS

Dirección: Urb. Villa Maria del Rímac Mz.C Lote 4 – Rímac

Teléfono: 997903412

Correo: mariela7999@hotmail.com



Profesional con más de 05 años de experiencia en el área de Recursos Humanos y Finanzas. Experiencia participando en los diferentes procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación de personal, Capacitación y Desarrollo. Orientada al logro de los objetivos, comprometida y con sólida formación de valores. Con capacidad para trabajar en equipo, bajo presión y en un ambiente multicultural.

EXPERIENCIA LABORAL

OFICINA DE SERVICIOS PARA PROYECTOS DE LAS NACIONES UNIDAS –UNOPS

UNOPS es un organismo operacional de las Naciones Unidas dedicado a la implementación de proyectos para el sistema de las Naciones Unidas, ofrece servicios en el ámbito de infraestructura, adquisiciones y gestión de proyectos.

Asociada de Recursos Humanos

Octubre 2013 – Actualidad

Responsable de los procesos de reclutamiento y selección, publicación de vacantes, evaluación de CV. y realización de entrevistas. Coordinando exámenes técnicos, solicitud de referencias. Armado de Legajos, coordinación y realización de firma de contrato y documentación de ingreso. Inducción de personal sobre temas puntuales de HR (términos generales del contrato, compensación y beneficios, seguros, fondo de previsión, licencias, herramientas de trabajo, entre otros). Apoyo en el cálculo de costos de contrataciones locales e internacionales mediante proforma de la organización. Presentación de reportes al área de RRHH en PEOC para clientes internos y externos. Apoyo a la Oficina Regional según sea requerido y formando parte del Network de HR, participando en paneles de selección para países como Colombia, Guatemala, Argentina entre otros, o realizando otras tareas inherentes al

área. Todas las tareas son realizadas contemplando las políticas de HR vigentes en UNOPS.

Logros: Participación en la Implementación del proceso de selección, acogida, separación, formación y evaluación. Asimismo, participación en la implementación del proceso de Evaluación del Desempeño del personal ICA – PER / FTA – PARA.

OFICINA DE SERVICIOS PARA PROYECTOS DE LAS NACIONES UNIDAS -UNOPS

Asistente Financiero

Enero 2008 – septiembre 2013

Apoyo en el proceso de pagos de los gastos administrativos de la Oficina de Perú a través del Sistema Atlas (ERP) debiendo preparar cheques y/o cartas de transferencia para su revisión y firma. Apoyo en el proceso de pagos proveedores y planillas de la agencia de Naciones Unidas. Creación de órdenes de compra para los pagos respectivos. Apoyo en el cierre mensual de cuentas y verificación de cuentas de gastos en Atlas (ERP). Archivo ordenado de la Venta de Bases y conciliación mensual. Revisión de rendiciones de viajes para reembolso. Tramitar pasajes de consultores de proyectos y viajes del personal de la oficina.

Logro: Implementación de un sistema de control interno que asegure que las órdenes de compra sean debidamente elaboradas y despachadas. Participación en la creación de un sistema de archivo de pagos para el área de Finanzas.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS DE SERVICIOS PARA PROYECTOS - PNUD

Organismo internacional que forma parte de las Naciones Unidas, apoya en el fortalecimiento de las capacidades nacionales alrededor del mundo, brindando servicios de asistencia técnica de acuerdo a las necesidades del país donde opera.

Asistente de Finanzas

Enero 2004 – enero 2008

Registro de órdenes de pago en el sistema Atlas. Revisión de documentación sustentatoria de órdenes de pagos de gobierno y agencias. Cancelación, reversión y devolución de pagos en el sistema ERP de la organización. Atención de consultas a

proyectos de gobierno y agencia. Comunicación constante con pares en otros países y con la unidad de servicio de la Sede para intercambio de experiencias o consultas puntuales. Apoyo en la caja y actualización de pagos en el sistema de la organización.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018

Maestría en Organización y Dirección de Personas - MAOD

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS -UPC 2009 - 2013
Administración de Empresas (Grado Licenciado - 03/2016)

INSTITUTO TECNOLOGICO PRIVADO CIBERTEC 2001 – 2005

Técnico en Computación e Informática (Grado Técnico - 07/2016)

IDIOMAS

ASOCIACIÓN CULTURAL PERUANO BRITANICA 2012

Inglés – Nivel Intermedio

CARLOS AUGUSTO MEZA FLORES

Dirección: Calle Loreto 110 Dpto 705 – Pueblo Libre

Teléfono: 993536768

Correo: camezaf76@gmail.com



Profesional en Administración con 20 años de experiencia en Recursos Humanos y sólida formación en valores, proactivo y alto sentido de responsabilidad, con capacidad de liderazgo y de negociación. Amplios conocimientos en Legislación Laboral y habilidad para el análisis y toma de decisiones.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SANIHOLD SAC - CASSINELLI

Empresa líder del sector de Comercialización de Acabados para la Construcción con más de 50 años en el mercado.

Gerente de Recursos Humanos y SST

Abril 2014 – Actualidad

Alinear los recursos humanos con los objetivos generales de la empresa, brindando los servicios de Reclutamiento, Selección, Capacitación, Comunicación Interna, Administración de Personal y Bienestar. Reportando a la Gerencia General.

- Planificación y Dirección de las tareas y acciones del área referidas a los procesos de selección, capacitación, desarrollo, seguridad y salud en el trabajo y administración del personal.
- Diseño e implementación de políticas y procedimientos de área de recursos humanos.
- Proponer planes de reducción de costos laborales
- Asegurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones laborales.

Jefe de Adm. de Personal y Compensaciones

Junio 2001 – marzo 2014

Gestionar, controlar y liderar los servicios de Administración de Personal. Atender los servicios de nómina con el uso adecuado de los recursos y normativas. Reportando a la Gerencia de Recursos Humanos.

SILVIA KARINA ORELLANA SOLIS



Fecha de Nacimiento: 27 de Octubre de 1989
Soltera

Dirección: Pasaje Agustina Custodio Mz. "O" Lt. 7.
Urb. Honor y Lealtad - Surco
Teléfono: 257-2076/987017239
Correo Personal: sorellanas@gmail.com

Soy una profesional en Recursos Humanos con más de 6 años de experiencia en el área, con sólidos conocimientos en administración de personal y remuneraciones. Como parte de mis logros, implementé el área de Recursos Humanos de la empresa Produktiva, liderando temas de selección, capacitación, seguridad y salud en el trabajo y desarrollo en la compañía. Asimismo, implementé en su totalidad el ERP (módulo de nóminas) que ahora maneja la organización para operar la parte remunerativa del personal empleado y obrero. Tengo dominio del idioma inglés y manejo de office. Quisiera desarrollarme profesionalmente, a mayor profundidad, en temas de gestión de desempeño y clima laboral.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

PRODUKTIVA (Edifica Constructores)

Produktiva es la constructora del Grupo Edifica; se dedica a la construcción de edificios multifamiliares, oficinas y edificios institucionales para las empresas del Grupo o terceros. Ha llegado a tener una planilla de más de 1000 trabajadores (entre empleados y obreros) y cuenta con más de 40 proyectos ejecutados.

Consultoría en Recursos Humanos

Marzo 2018 -Actualidad

Se han realizado desarrollos y mejoras en el ERP (S10 nóminas) que maneja la empresa, logrando optimizar los tiempos en el procesamiento de la planilla, así como en la generación de documentos laborales.

Revisar que la información del costo y de los resultados operativos, que se generan con las planillas, viajen correctamente del módulo de nóminas a los otros módulos que tiene el ERP (contabilidad y gestión de proyectos).

Asesoría en temas de Legislación Laboral y Remuneraciones del Régimen de Construcción Civil.

Jefa de Recursos Humanos

Enero 2017- febrero 2018

Planificar y hacer seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico de RRHH de la empresa. Asegurar el cumplimiento de los procesos de administración de personal y remuneraciones. Administrar el presupuesto del área de RRHH. Implementar los procesos de Seguridad y Salud en el Trabajo, Clima Laboral, Evaluaciones de Desempeño en la compañía. Hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos de desempeño de los colaboradores de la empresa. Reporte directo a la Gerencia General y a la Gerencia de Administración y Finanzas.

Logro: Implementar las políticas y procedimientos del área de Recursos Humanos, con énfasis en temas de clima laboral y evaluación de desempeño en la compañía.

Coordinadora de Recursos Humanos

Enero 2014-diciembre 2016

Elaboración, programación y pago de las planillas de personal administrativo y personal obrero. Gestión de la administración de personal de la empresa (administración de ingresos, legajos personales, así como de las documentaciones legales de los trabajadores). Declaración y pagos de las planillas, así como de las AFP. Análisis del costo empresa de las planillas por proyecto, así como la validación del correcto envío de información a través del sistema a los módulos contables y de proyectos. Responsable de los procesos de reclutamiento y selección de personal hasta nivel de analistas. Gestión con proveedores de RRHH para procesos como selección, bienestar social, eventos corporativos, entre otros.

Logro: Implementación de la parte hard del área de RRHH (nóminas, selección y administración de personal) e implementación del ERP S10 nóminas en la compañía.

EDIFICA (Gerencia de Proyectos Edifica)

Edifica es una empresa inmobiliaria con más de 12 años de experiencia en el sector, desarrolla proyectos multifamiliares, así como oficinas y hoteles. Cuenta con más de 20 proyectos entregados y sigue desarrollando proyectos exclusivos para venta.

Analista de Recursos Humanos

Enero 2012 – diciembre 2013

Analizar y Gestionar la administración de personal tanto de régimen común como de Construcción Civil. Elaborar y supervisar el pago de las planillas de pagos del personal del régimen ordinario y de construcción civil. Ingreso de datos de los colaboradores en el T-Registro y declaración de las remuneraciones en el PLAME
Uso del ERP nóminas (S10) para la elaboración y gestión con otras áreas de las planillas de pagos. Análisis y Descripción de puestos para las posteriores valoraciones de puestos.

Auxiliar Administrativa

Octubre 2011 – diciembre 2011

Encargada de la programación de pagos del área administrativa. Ordenar y tener actualizados los diferentes documentos del área, en especial los CRI y las Vigencias de Poder. Control del pago de servicios de los diferentes proyectos de la empresa. Asistencia en la elaboración y pagos de las planillas de obreros y de empleados.

INTERBANK (Banco Internacional del Perú)

Interbank es una de las principales instituciones financieras del país que ofrece productos de ahorro y crédito a usuarios.

Representante Financiero

Julio 2008- enero 2011

Encargada de la atención directa del cliente en pedidos y reclamos (ventanilla y plataforma), realización de operaciones transaccionales, así como venta de productos del banco (cuentas de ahorros, planes de protección, tarjetas de crédito) y colocaciones de créditos (personales, vehiculares e hipotecarios)

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Organización y Dirección de Personas 2016 - 2019
Universidad ESAN

Licenciada en Administración 2006 - 2011
UNMSM

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Curso de Indicadores de Gestión de RRHH - **PUCP** 2014

Especialización en Gestión del Factor Humano – **UPC** 2013

Especialización Avanzada en Derecho del Trabajo – **PUCP** 2012

IDIOMAS

ASOCIACIÓN CULTURAL PERUANO BRITANICA 2007
Inglés- Nivel Avanzado

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office: Nivel Intermedio

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Organización y Dirección de Personas

Título de la tesis: **Análisis de las competencias transculturales de un ejecutivo expatriado.**

Autor(es): Loza Grados, Mariela Elizabeth
Meza Flores, Carlos Augusto
Orellana Solis, Silvia Karina

Resumen:

El objetivo de la presente investigación es definir las principales competencias transculturales que tienen los ejecutivos expatriados en una asignación internacional, tomando como sujetos de estudio a ejecutivos que han sido expatriados al Perú con una permanencia mayor a un año.

En el desarrollo de esta tesis, identificaremos, además, cuál es la competencia transcultural que es considerada por los ejecutivos expatriados como la más importante para una asignación internacional.

En cuanto al método de investigación, realizaremos un estudio de tipo cualitativo y descriptivo con una muestra de casos homogéneos, seleccionada por conveniencia; emplearemos para este trabajo entrevistas semi estructuradas, ya que estas nos permitirán profundizar. Asimismo, hemos podido encontrar cuál es la competencia transcultural más importante para los ejecutivos expatriados.

Con esta investigación contribuiremos a que exista mayor literatura acerca de las competencias transculturales, se sugiere utilizar los resultados de este estudio como base para futuras investigaciones y que éste sea empleado en la gestión de recursos humanos como parte de los procesos de selección para asignaciones internacionales.

Resumen elaborado por los autores

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

En la actualidad muchas organizaciones consideran que es esencial operar a un nivel global para mantener su ventaja competitiva. Se estima que alrededor del 80 por ciento de las empresas de mediano y gran tamaño asignan trabajadores al exterior, y el 45 por ciento de ellas prevé un incremento en el futuro. En cuanto a los trabajadores asignados a extranjero, apenas entre un 10 a 20 por ciento retorna anticipadamente; de entre los trabajadores que no retornan, cerca de la tercera parte no se desempeñan de acuerdo con las expectativas de sus superiores, volviéndose extremadamente costosos para las organizaciones (Tye & Chen, 2005).

El surgimiento de empresas multinacionales ha generado un fuerte movimiento de fuerza laboral de migrantes formales e informales (Tarique, Briscoe & Schuler, 2016), interpelándolas a diseñar estrategias en su gestión de recursos humanos internacionales que les permitan aprovechar este fenómeno. Dada la importancia estratégica y los costos crecientes de las *asignaciones internacionales*, resulta importante (tanto para la organización como para el empleado expatriado) que esta *asignación* sea exitosa. Canhilal, Shemueli y Dolan han establecido que para que una *asignación internacional* sea exitosa, las competencias transculturales aparecen como el factor más importante, seguidos de la duración de la asignación, motivaciones personales, adaptación del cónyuge y la diferencia cultural que encuentra el expatriado (Canhilal, Shemueli & Dolan, 2015). El proceso en el que se marcan estas competencias es la transculturalidad que se materializa en comunicación y empatía; implica respeto y la aplicación de valores universales que trascienden las religiones y la procedencia étnica, conlleva en la práctica al establecimiento de vínculos entre las personas que les permiten comprender comportamientos culturales diferentes al propio dentro de un contexto geográfico diferente al país de origen o diferente al de la socialización primaria (Hidalgo Hernández, 2014).

La necesidad de mantener competitividad ha originado muchos cambios a nivel mundial y ha generado que muchas empresas multinacionales necesiten profundizar cuáles son las competencias transculturales de un ejecutivo expatriado para que este

tenga mayor probabilidad de éxito en una *asignación internacional*. La literatura ha abordado un enfoque de las competencias transculturales con las que debe contar un expatriado, se ha realizado mediante un estudio empírico del caso de ejecutivos de Estados Unidos y Alemania; sin embargo, recomiendan mayor profundización del tema puesto que consideran que sus resultados no necesariamente son de aplicación general (Graf, A. 2004). Esta investigación nos ha permitido confirmar que las competencias transculturales analizadas en la literatura coinciden también con las competencias que manifiestan los ejecutivos expatriados que han sido entrevistados.

1.2. Preguntas de Investigación

1.2.1. Pregunta General

¿Cuáles son las principales competencias transculturales que tienen los ejecutivos expatriados en una asignación internacional?

1.2.2. Pregunta Específica

¿Qué competencia transcultural es considerada por los ejecutivos expatriados como la más importante para una asignación internacional?

1.3. Objetivo General y Específicos

1.3.1. Objetivo General

Definir las principales competencias transculturales que tienen los ejecutivos expatriados en una asignación internacional.

1.3.2. Objetivo Específico.

Identificar qué competencia transcultural es considerada, por los ejecutivos expatriados, como la más importante para una asignación internacional.

1.4. Justificación y contribución de La Tesis

Esta tesis permitirá identificar «las competencias transculturales» de un ejecutivo expatriado para lograr completar *una asignación internacional*.

Los aportes que esperamos obtener de esta investigación contribuirán no sólo a enriquecer la literatura sobre el tema, sino que además irán más allá, puesto que no se conocen muchos casos de investigaciones similares realizadas a ejecutivos expatriados, por lo cual vemos la necesidad de ahondar el estudio de las competencias transculturales que faciliten la adaptación del expatriado en sus asignaciones internacionales, no sólo en el Perú sino también en demás países.

La literatura revisada nos sugiere ahondar sobre los hallazgos que relacionan positivamente las diferentes «competencias dinámicas transculturales», como por ejemplo la flexibilidad cultural, la tolerancia a la ambigüedad, entre otros; de modo que podamos mejorar la generalización de las mismas (Caligiuri, P., & Tarique, I., 2012); es decir, validar si estas competencias se aplican, en su mayoría, a los expatriados dentro de sus *asignaciones internacionales*.

Se han realizado también estudios empíricos sobre «las competencias transculturales» con las que cuentan los ejecutivos expatriados, como los casos de Estados Unidos y Alemania, que identifican similitudes entre ellas, desde una perspectiva general (Graf, 2004); del mismo modo estudios realizados en Malasia identifican a las competencias transculturales (estudiando específicamente la Inteligencia Cultural) como un factor clave para el desempeño de los expatriados en sus asignaciones internacionales (Rose, Ramalu, Uli & Kumar, 2010).

Es así como el presente trabajo de análisis servirá como referencia para futuros estudios en los cuales se analicen con mayor detalle las competencias transculturales más relevantes de los expatriados para el desarrollo de las asignaciones internacionales.

Como aporte adicional, la presente investigación servirá de apoyo al área de recursos humanos en sus procesos de selección para asignaciones internacionales, específicamente en las evaluaciones por competencias.

1.5. Delimitación: Alcances y Limitaciones

1.5.1. Alcance

Esta investigación se realizó a 13 ejecutivos, hombres y mujeres, con experiencia en liderazgo y manejo de equipos, que *han sido expatriados o permanecen en calidad de expatriados* en el Perú y han tenido una asignación de por lo menos doce meses de duración.

Se ha considerado en este estudio asignaciones mayores a doce meses ya que de acuerdo con la literatura, un tiempo menor a éste está mayormente asociado a transferencia de conocimiento y no necesariamente a interacciones transculturales.

1.5.2. Limitaciones

Dentro de las limitaciones que presenta la investigación encontramos:

- Carencia de investigaciones sobre competencias transculturales en el contexto cultural de Iberoamérica.
- Pocas investigaciones realizadas en el Perú sobre los ejecutivos expatriados como sujetos de estudio en entornos laborales multiculturales.
- Carencia de antecedentes directos o investigaciones exploratorias en el país sobre las competencias transculturales en organizaciones de carácter multinacional.
- Dificultad en el acceso a los ejecutivos expatriados por sus múltiples funciones y responsabilidades.
- Diferencia horaria con el país de residencia actual (Estados Unidos, Madrid, Buenos Aires, etc.) de los ejecutivos expatriados para la coordinación de las entrevistas.
- Problemas de corte de conexión de internet para la realización de entrevistas vía Skype.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Expatriados y Asignaciones Internacionales

Un «expatriado», de manera conceptual, es un migrante voluntario y temporal que reside en el exterior para un propósito particular y finalizado ese propósito regresa a su país de origen (Huang, Chi & Lawler, 2005). En el caso específico de esta Tesis se considera que «un expatriado de negocios» es aquel que trabaja en el extranjero, tiene un trabajo profesional ya asignado antes de viajar y tiene una permanencia temporal prevista al inicio de la asignación. No es ciudadano del país de acogida y cumple con los requisitos legales para desempeñarse profesionalmente en el país destino (McNulty & Brewster, 2017).

En esta definición se utiliza el término “*negocio*”, ya que sin ello no existiría la oportunidad de conocer el elemento de gestión dentro de la Gestión Internacional de Recursos Humanos. Este criterio distingue a «los expatriados de negocio» de «los viajeros, migrantes y turistas» (McNulty & Brewster, 2017). El término expatriado, tal como lo usan las empresas, se refiere a los empleados que se trasladaron de la empresa matriz a subsidiarias extranjeras (Tarique et al., 2016). Las definiciones que se han construido sobre este término coinciden en que el expatriado es la persona que trabaja fuera de su país de origen y lo hace por un tiempo de asignación determinado.

Los motivos típicos para que las personas acepten participar de un rol internacional han sido relacionados con atractivas ofertas de trabajo, oportunidad de nuevas experiencias, posibilidades de aprendizaje, interés en tener una experiencia internacional, temas familiares, interés por el país donde se realizará la *asignación*, planes de repatriación, entre otros (Dickmann, Doherty, Mills & Brewster, 2008). También dependerá de la percepción que tiene el expatriado acerca de su *asignación internacional* ya que es crucial para obtener resultados satisfactorios y efectivos (Canhilal et al., 2015).

De acuerdo con la literatura, *las asignaciones internacionales* se dan porque las empresas multinacionales siguen viendo el proceso de expatriación como “una herramienta importante para compartir y transferir conocimiento, controlar las empresas subsidiarias y desarrollar competencias en la fuerza de trabajo” (Ravasi, Salamain &

Davoine, 2013). Siguiendo esta línea, se presentan diferentes enfoques que intentan describir el propósito de estas *asignaciones internacionales*; estos propósitos se pueden agrupar en dos categorías:

La primera nos habla sobre *las asignaciones* impulsadas por la demanda, estas se dan cuando se necesita que un trabajador (usualmente gerentes o directores) vaya a las empresas subsidiarias a implementar procesos, lanzar nuevos productos, entre otros. Básicamente se necesita la experiencia *in situ* del trabajador para que la empresa pueda operar adecuadamente.

La segunda nos habla sobre *las asignaciones internacionales* impulsadas por el aprendizaje, mediante este tipo de asignación se genera aprendizaje tanto para la persona que obtiene la experiencia internacional (expatriado) como para los trabajadores de la empresa subsidiaria. La transferencia de conocimiento se da en ambas partes, desde la oportunidad de desarrollar habilidades gerenciales por parte del expatriado como de la oportunidad de conocer la cultura corporativa por parte del personal local (Tarique et al., 2016).

Desde el concepto tradicional de expatriados, *las asignaciones internacionales* pueden ser de mediano plazo (12 a 24 meses) o de largo plazo (24 a 36 meses) (Tarique et al., 2016). Las asignaciones menores a este tiempo son consideradas de corto plazo (1 a 12 meses), estas son particularmente útiles cuando se necesitan transferir conocimientos específicos, por ejemplo, en el ámbito del trabajo de proyectos multinacionales o si surgen necesidades particulares de resolución de problemas. Sin embargo, al mismo tiempo, estudios señalan que los expatriados bajo este modelo pueden dejar de desarrollar relaciones efectivas con colegas y clientes además de enfrentar mayores riesgos de problemas matrimoniales al no considerarse a la pareja en el proceso de expatriación (Reiche & Harzing, 2011).

2.2. Competencias

El término «competencia» tomó mayor presencia en el área de la gestión de recursos humanos en la década de los años 90s, este término ha sido debatido por muchos autores y no ha sido posible obtener una definición exacta, ya que esta palabra es usada en muchos contextos (Le Deist & Winterton, 2005). Por ejemplo, en el plano

deportivo la Real Academia la define como “Competencia o rivalidad de quienes se disputan una misma cosa o la pretenden” (Real Academia Española [RAE], 2018), y en el ámbito laboral esta palabra está enfocada a comportamientos que debe tener un individuo para lograr un desempeño exitoso en su puesto de trabajo. Asimismo, «la competencia» se define por identidades grupales, como raza, género, edad y clase, por lo tanto, la variedad de contextos culturales influye en el entendimiento de las competencias (Le Deist & Winterton, 2005).

Hoy en día las organizaciones para cubrir un puesto de trabajo definen primero que tipo de competencias debe tener un individuo, ya que no sólo se evalúa competencias técnicas, como mencionaba McClelland los *test* académicos y de conocimiento no predicen el éxito de las personas (Levy-Leboyer, 2003), por ello este autor, quien fue uno de los creadores de la gestión por competencia, decidió investigar otras variables de las competencias.

Otros autores refieren que el término «competencia» son características de un individuo que son manifestadas a través de los comportamientos, lo cual genera un desempeño satisfactorio en el lugar de trabajo (Alles, 2009). Asimismo, se realiza una definición más clara identificando «la competencia» como aspectos del trabajo que un individuo puede realizar, refiriéndose al comportamiento que tendrá una persona frente a un suceso o actividad (Le Deist & Winterton, 2005).

Por lo tanto, podemos resumir que «las competencias» se refieren al conjunto de comportamientos que permiten a los individuos tener un desempeño exitoso en su puesto de trabajo. Estas a su vez son útiles y eficientes para obtener un buen desempeño dentro de la organización. Asimismo, «las competencias» están relacionadas con las actitudes y los rasgos de personalidad. Según Levy-Leboyer (2003), cuando se analizan las cualidades requeridas para ocupar puestos simples es fácil precisar por expertos qué aptitudes y qué rasgos de personalidad son necesarios.

2.2.1. Clasificaciones de competencias

Se han realizado distintas clasificaciones de competencias, Alles las clasifican en: *competencias organizacionales y personales/individuales* (Alles, 2009). La primera tiene que ver con las competencias que todo el personal debe tener en la organización

sin importar el nivel o el cargo que ocupen; y la segunda, es la que utilizaremos para esta tesis, se refiere al bagaje de comportamientos, habilidades y aptitudes que debe tener un individuo para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.

Las competencias se pueden aprender y desarrollar a través del tiempo, ya que son conductuales (Le Deist & Winterton, 2005). La lista de competencias puede variar dependiendo de *cómo* las organizaciones deseen clasificarlas, el listado de competencias conductuales se ve reflejado por la cultura, misión, visión y valores de la empresa. Esta lista de competencias conductuales debería ser creada y estandarizada por especialistas, ahorrando de esta manera costos y tiempo en crear listas *ad hoc* para una organización en particular (De Ansorena Cao, 1996).

Estas competencias conductuales, se clasifican en dos grupos, en *competencias generales* y *competencias técnicas* (habilidades de conocimientos técnicos, específicas relacionadas con el puesto de trabajo).

Para nuestra tesis vamos a abordar con más detalle la primera competencia, la cual comprende específicamente a las características o habilidades propias del comportamiento del individuo, estas mismas se clasifican en cinco, las cuales se describen a continuación:

- 1) *Meta habilidades*, que son competencias elementales básicas que debe tener un individuo, como por ejemplo adaptabilidad, análisis de problemas y flexibilidad.
- 2) *Beta habilidades*, comprende habilidades imprescindibles que debe tener un individuo para adaptarse a la organización, estas son conocimiento de entorno, orientación al logro, toma de riesgos.
- 3) *Habilidades operativas*, competencias conductuales que están ligadas al desempeño eficiente en el lugar de trabajo, como comunicación oral, sentido de urgencia, entre otras.
- 4) *Habilidades interpersonales*, relacionada a la habilidad de poder relacionarse con otras personas dentro o fuera del entorno de trabajo, sociabilidad, capacidad de negociación, escucha activa.

- 5) *Habilidades directivas*: son aquellas que sirven para dirigir o supervisar personas dentro de la organización, entre ellas delegación, liderazgo de personas, control directivo, entre otras (De Ansorena Cao, 1996).

Estas competencias conductuales nos van a ayudar a comprender las competencias transculturales significativas en *las asignaciones internacionales*, hay mucha polémica en si decidir seleccionar en base a un perfil cultural específico o un perfil cultural en general, Graf recomiendan que se deba seleccionar un perfil de habilidades específicas de acuerdo con el país de asignación y otros recomiendan desarrollar un perfil cultural general (Graf, 2004).

2.3. Competencias Transculturales

El concepto de «Competencias transculturales» se desarrolla debido a la creciente economía global que a su vez ha venido desarrollando un panorama competitivo en las empresas multinacionales y con ello la construcción de una cartera de futuros líderes mundiales. Para Gertsen (Johnson, Lenartowicz & Apud, 2006) la definió como la capacidad que tienen los individuos para desempeñarse efectivamente en otras culturas.

Los investigadores han definido las competencias transculturales en tres categorías:

La primera, *negocios internacionales*, la define como la capacidad del individuo de desarrollarse eficazmente en otras culturas (Johnson, Lenartowicz & Apud, 2006). Asimismo, está relacionada a intereses personales del individuo, a habilidades, conocimientos y destrezas en el lugar de trabajo (Johnson, Lenartowicz & Apud, 2006).

La segunda, *diversidad en el lugar de trabajo*, es la competencia que tiene el individuo en ambientes transculturales, la cultura general ayuda a crear ambientes de trabajo efectivos (Johnson, Lenartowicz & Apud, 2006).

Por último, la tercera, *competencias en comunicaciones interculturales*, se refiere a la competencia que debe tener el individuo para relacionarse con personas de otras culturas nacionales (Johnson, Lenartowicz & Apud, 2006).

Resultado de esta búsqueda pudo identificar que las definiciones anteriores de competencias transculturales no tienen en cuenta el contexto único de *las asignaciones internacionales*, en el cual los expatriados se enfrentan a diferentes contextos culturales, razón por la cual se desarrolla una definición más amplia de la competencia transcultural incluyendo el entorno internacional, siendo esta la eficacia de un individuo al basarse en un conjunto de conocimientos, habilidades y atributos personales para trabajar exitosamente con personas de diferentes orígenes culturales nacionales en el hogar o en el extranjero (Johnson, Lenartowicz & Apud, 2006).

2.4. Competencias dinámicas transculturales

En base a la literatura también encontramos que, debido a la globalización, el mercado empresarial se enfrenta a un ambiente más complejo, dinámico y ambiguo, lo cual requiere de líderes globales competentes. Con el objetivo de desarrollar estos líderes, las oportunidades de desarrollo transcultural deberían tener un objetivo general, construir competencias globales de liderazgo, por ello se habla de «las competencias dinámicas transculturales» que “son aquellas que se pueden adquirir o mejorar a través de la capacitación y el desarrollo” (Caligiuri & Tarique, 2012).

Las tres competencias exclusivas del liderazgo en un contexto global o multicultural son: (1) reducción del etnocentrismo o valoración de las diferencias culturales, (2) flexibilidad cultural o adaptación, y (3) tolerancia a la ambigüedad (Caligiuri & Tarique, 2012).

Estas competencias dinámicas se han identificado como algunas de las competencias relacionadas con la absorción de conocimiento transcultural, predictores del rendimiento entre los expatriados y las habilidades de los líderes mundiales (Caligiuri & Tarique, 2012). Cada uno se describe con mayor detalle a continuación.

2.4.1. Etnocentrismo

Se refiere al “(...) egocentrismo nacionalista de un individuo, la creencia de que aquellos de otras culturas son inferiores” (Caligiuri & Tarique, 2012). Las personas etnocéntricas

no realizan esfuerzo alguno por comprender la cultura de los demás (Sims & Schraeder, 2004).

El etnocentrismo es perjudicial porque no permite desarrollar o mantener contactos interpersonales transculturales (Caligiuri & Tarique, 2012).

2.4.2. Flexibilidad cultural

Se refiere a la “flexibilidad que tiene el individuo para disfrutar actividades diferentes en el país de acogida” (Caligiuri & Tarique, 2012). La capacidad de un individuo de tener mayor flexibilidad cultural ayuda a poder afrontar una asignación internacional.

2.4.3. La tolerancia a la ambigüedad

Se refiere a la capacidad de gestionar ambigüedades, nuevas, diferentes y situaciones impredecibles. Los investigadores han argumentado que las personas con mayor tolerancia a la ambigüedad tienen más probabilidades de manejar efectivamente el estrés impuesto por entornos inciertos y de ser más receptivos y al cambio y las condiciones que cambian rápidamente (Caligiuri & Tarique, 2012). El estudio de Caligiuri y Tarique ha argumentado que las personas con una mayor tolerancia a la ambigüedad son más adecuadas para las posiciones que se caracterizan por la ambigüedad (Caligiuri & Tarique, 2012).

2.4.4. Inteligencia Cultural

La Inteligencia Cultural se define como una competencia dinámica transcultural que es crucial para los expatriados que trabajan en asignaciones internacionales dentro de organizaciones contemporáneas. Este concepto nos habla de la capacidad que tiene un individuo para adaptarse a entornos culturales nuevos y desconocidos y la manera de funcionar de manera fácil y efectiva en entornos culturales de todo el mundo (Rose et al., 2010).

Esta competencia, de acuerdo con los autores, es un constructo compuesto de cuatro dimensiones, que son también competencias, las cuales son:

- (1) La Inteligencia Cultural Cognitiva, la cual refleja el conocimiento que tiene la persona de las normas, prácticas y convenciones en las diferentes culturas del mundo entendiendo genuinamente las similitudes y diferencias a través de las culturas; esto se gana con base a la experiencia y educación formal.
- (2) La Inteligencia Cultural metacognitiva, la cual consiste en las estrategias cognitivas que son utilizadas para adquirir y generar estrategias de afrontamiento frente a diferentes supuestos culturales y que les brinda la capacidad de cuestionar otras culturas y entender más no juzgar las diferencias.
- (3) La Inteligencia Cultural Motivacional, esta dimensión nos habla sobre el compromiso y deseo real que tiene la persona en adaptarse a otra cultura, esto ocurre ya que la persona busca sentirse mejor consigo misma, quiere retarse a crecer como persona y el deseo de continuidad y predictibilidad en su vida.
- (4) La dimensión Conductual, la cual se refiere a la capacidad que tiene la persona de participar en conductas adaptativas de diferentes culturas, por lo cual es capaz de tener un repertorio de comportamientos amplios y flexibles que le permite exhibir conductas situacionales apropiadas basadas en sus capacidades verbales y no verbales, como nuestras palabras, tono, gestos y expresiones faciales culturalmente apropiadas (Rose et al., 2010).

En la literatura revisada, también encontramos que Graf (2004) realizó un estudio en Estados Unidos y Alemania, de las cinco competencias más significativas que debe tener un ejecutivo expatriado para realizar tareas en asignaciones internacionales. El estudio identificó las siguientes competencias:

2.4.5. Competencia de habilidad de comunicación intercultural

Está relacionada en la capacidad que tiene el individuo para realizar tareas internacionales (Graf, 2004). Para medir esta competencia se utilizó la escala de Evaluación del Comportamiento para la Comunicación Intercultural, la cual evalúa ocho dimensiones de la comunicación intercultural efectiva, estas son, la capacidad de mostrar respeto por los demás, capacidad de responder sin prejuicios, orientación a conocimientos, empatía, comportamientos del rol de tarea, rol de relaciones, interacción y tolerancia a la ambigüedad.

2.4.6. Competencia de sensibilidad intercultural

Para que la relación intercultural sea efectiva el individuo debe ser sensible emocionalmente ante individuos de otras culturas. Esta fue medida con la Escala de Sensibilidad Intercultural (ISS), la cual midió cinco componentes, participación en interacciones interculturales, respeto de las diferencias culturales, disfrute de interacciones interculturales y atención en interacciones culturales.

2.4.7. Competencia interpersonal

Es una de las competencias importantes la cual está relacionada con la capacidad de realizar tareas interpersonales. Esta fue medida con el Cuestionario de Competencia Interpersonal (ICQ), la cual evaluó cinco aspectos, Iniciación de Interacciones y Relaciones, Afirmación de los derechos personales y desagrado con los demás, auto divulgación de información personal, apoyo emocional en los demás y manejo de conflictos interpersonales.

2.4.8. Capacidad de solución de problemas sociales

Capacidad que tiene el individuo para dar respuestas efectivas ante problemas cotidianos. Para esta competencia se utilizó el inventario revisado de resolución de problemas sociales la cual evaluó las siguientes características: Orientación positiva del problema, orientación negativa del problema, solución racional de problemas, estilo de impulsividad/descuido y estilo de evitación.

2.4.9. Competencia de autocontrol

El autocontrol ha sido identificado para facilitar tareas internacionales e interacciones interculturales. Este concepto fue desarrollado por Ander (Graf, 2004) como la autoobservación y el autocontrol guiado por claves situacionales hacia lo socialmente apropiado. En esta competencia se utilizó la Escala de Autocontrol.

2.5. Conclusiones del capítulo

Luego de haber revisado las doce competencias transculturales, planteadas en el Marco teórico, desde el entendimiento de diferentes autores y consultado con un panel de expertos, para efectos del análisis de las competencias que debería tener un

ejecutivo expatriado, elegimos nueve competencias debido a la frecuencia con la cual se mencionan en la literatura y la importancia que tendría validarlas con este estudio. Cada una de estas competencias serán analizadas en las entrevistas que realizaremos al momento de la recolección de datos. Las nueve competencias con las siguientes:

1. Etnocentrismo
2. Flexibilidad Cultural
3. Habilidad de Comunicación Intercultural
4. Sensibilidad Intercultural
5. Capacidad de Solución de Problemas Sociales
 - Inteligencia Cultural:
 6. Cognitiva
 7. Motivacional
 8. Dimensión Conductual y Metacognitiva
9. No etnocentrismo.

La razón por la que hemos excluido tres competencias, *la tolerancia a la ambigüedad*, *interpersonal* y *de autocontrol*, responde a que se encuentran comprendidas y superadas en las competencias seleccionadas. En el caso de la *tolerancia a la ambigüedad* presenta características que se encuentran comprendidas en *la capacidad de solución de problemas* que presenta un plus adicional de dar respuestas o soluciones efectivas. *La capacidad interpersonal* que implica realizar tareas personales, apoyo emocional y manejo de conflictos se encuentra comprendida en *la capacidad de Sensibilidad intercultural*, que además implica sensibilidad emocional, respeto, disfrute de las interacciones interculturales. Finalmente, la *capacidad de autocontrol* que es la moderación de lo socialmente aceptado se encuentra contenida en la *competencia de Inteligencia cultural*, que implica también la adaptación a entornos nuevos y desconocidos de manera efectiva.

Las competencias transculturales fueron abordadas en puestos de ejecutivos ya que nos interesa recopilar información sobre aquellos puestos que tienen una posición de liderazgo y manejo de equipos. Puesto que, de acuerdo con la literatura estos son los puestos que tienen *asignaciones internacionales* de mediano a largo plazo (Tarique et al., 2016) debido a que van a transferir conocimientos y sobre todo cultura

a las empresas subsidiarias, en tanto que *una asignación* de corto plazo se da más para transferir conocimientos específicos y probablemente no está en la búsqueda de crear relaciones a largo plazo; por lo cual, consideramos, no necesita atravesar un proceso más extenso de adaptabilidad a la cultura del país de acogida (Reiche & Harzing, 2011).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este apartado presentaremos los criterios considerados para la tesis, así el *cómo* se conformó la muestra y *cuál* fue el proceso de recolección de datos, análisis de la información y aspectos éticos tomados en cuenta.

3.1. Enfoque cualitativo

La intención de la tesis es *identificar* las competencias transculturales más importantes y *analizar* los puntos de vista de los informantes respecto a ellas, por medio de la evocación de sus experiencias laborales en Perú; para ello se ha seleccionado el enfoque cualitativo para el diseño metodológico.

El primer motivo de elección es la naturaleza subjetiva de las competencias transculturales: *prácticas* y *discursos* que están sujetos a juicios valorativos, expectativas, creencias, etc. que tienen significados, configurados por psiques humanas y contextos socioculturales particulares, a los cuales se accede por medio de la pregunta directa, la evocación a la memoria y la buena fe en las respuestas. Los significados de las competencias culturales son relatos de informantes, pertenecen al mundo subjetivo del individuo, son interpretaciones sobre hechos que ya no observables, no se pueden descomponer en variables de tipo escalar u ordinal, reproducir en un laboratorio o predecir como los objetos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Guber, 2001; Vargas Melgarejo, 1994).

La siguiente razón de la elección se basa en el limitado conocimiento de la temática en Perú, el estudio más cercano se centra en el análisis de la *distancia cultural* y el *rol de la familia* en el proceso de adaptación¹, evidenciándose un vacío de conocimiento respecto a las competencias transculturales. Estas características del tema de tesis interpelan metodológicamente al uso de instrumentos flexibles y exploratorios como la entrevista no estructurada para aproximarse a las características, particularidades y profundizar en la voz de los informantes (Guber, 2001). Adicionalmente al enfoque se recurre al razonamiento inductivo en el análisis, ya que los resultados generales se

¹ Bacheir, J., Mori, A., Ponce, E. (2016) Factores que facilitan la adaptación del personal expatriado en la empresa minera Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. (Tesis de maestría). Universidad ESAN, Arequipa, Perú.

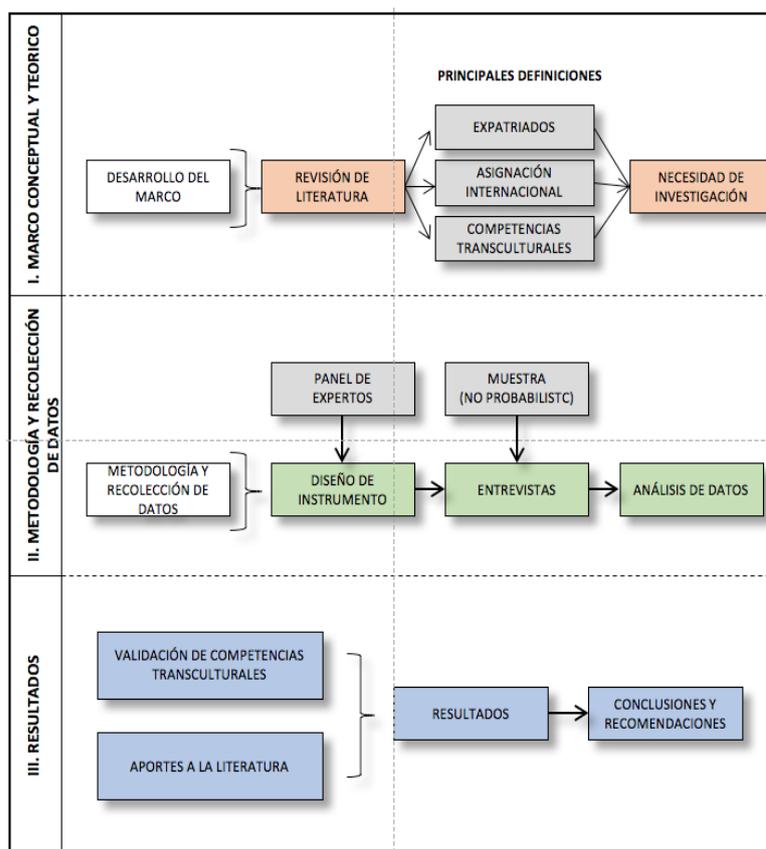
obtendrán de la revisión de cada relato (Quintana & Montgomery, 2006, Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

3.2. Tipo y Diseño de la Investigación

La investigación es de tipo *exploratoria* puesto que se ha realizado una aproximación científica a una temática específica que no ha sido abordada con anterioridad en el País, sobre la cual no hay suficiente conocimiento (Dieterich, 2008); así mismo sobre los sujetos de estudio, los ejecutivos expatriados, solamente se ha registrado una investigación en el Perú. La investigación ha sido realizada abordando por medio del relato oral tanto experiencias pasadas como presentes que se han realizado en el Perú, constituyendo un estudio de caso (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

El diseño de la investigación consta de tres fases: (1) *Marco conceptual y teórico*, que implicó la revisión de la literatura y el planteamiento de la investigación. (2) *Metodología y recolección de datos*, el diseño de la metodología, el perfil de los instrumentos y el levantamiento de la información. (3) *Los resultados*, la validación con la literatura o prueba de hipótesis por documentación, los aportes, resultados y conclusiones.

Tabla 3. 1. Mapa descriptivo de La Tesis



Fuente: Elaboración propia

3.3. Tipo de muestra utilizada

La presente investigación se trabajó bajo la estructura de *muestreo de casos homogéneos* en el sentido que se realizaron 13 entrevistas a ejecutivos que tuvieron al menos una asignación internacional de por lo menos 12 meses de duración y fue también por conveniencia, ya que se realizaron sobre los casos disponibles a los cuales tuvimos acceso (Quintana & Montgomery, 2006).

La *muestra fue no probabilística*, porque se identificaron casos particulares que cumplían los criterios establecidos. La selección de la muestra no obedece a cuestiones de probabilidad ya que la riqueza de la muestra radica en la experiencia de los entrevistados en asignaciones internacionales.

En la selección de la muestra *por conveniencia* o a criterio del equipo investigador, se tuvo en cuenta dos criterios: el conocimiento sobre el país y la facilidad de acceso a una organización multicultural. En cuanto al país, se decidió que la experiencia de expatriación abordada sucediera en el contexto laboral del Perú, por ser el país donde el equipo investigador posee mayor *expertise* sobre el clima, procesos y organización laboral, ser el contexto cultural del cual se tiene un mayor manejo de los códigos culturales e interculturales debido a la experiencia laboral y de vida. Así como por que el Perú experimenta también, debido a su desarrollo económico, una presencia creciente de empresas transnacionales de producción y servicios que acarrearán en el futuro un mayor número de personal expatriado, una situación que es parte de la globalización y sobre la cual se presentarán desafíos en la dirección de personas en contextos multiculturales.

En cuanto al acceso a las personas a abordar, debido a la experiencia profesional del equipo investigador se tuvo la oportunidad de acceder a La Oficina de Servicios Para Proyectos de las Naciones Unidas (UNOPS), por ello los ejecutivos entrevistados provinieron, en su mayoría de esta Agencia que forma parte de Naciones Unidas. UNOPS ofrece servicios que abarca los ámbitos de infraestructura, adquisiciones y gestión de proyectos ambientales. Tiene representatividad en más de 80 países a nivel mundial, cuenta con profesionales de diferentes nacionalidades, lo que permite que su personal se involucre en diferentes proyectos en los países donde operan.

Como señalamos líneas arriba, para efectos de esta tesis hemos entrevistado a 13 expatriados, los cuales han sido seleccionados por conveniencia. De acuerdo a la

teoría fenomenológica se sugiere que como mínimo la muestra sea de 10 casos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Véanse las características de la muestra en la tabla 3.2. (siguiente página).

Tabla 3. 2. Rasgos de los ejecutivos expatriados entrevistados

Entrevista do	Cargo actual	Profesión	Años de Experiencia Profesional	Años de Experiencia Internacional	Años trabajados en el Perú
Entrevistado 01	Gerente Adjunto del Clúster de Paz y Seguridad	Economista	33	10	4
Entrevistado 02	Coordinador de Medio Ambiente	Ingeniero Hidráulico	30	7	2
Entrevistado 03	Gerente de Adquisiciones	Abogada	14	6	6
Entrevistado 04	Representante UNOPS Perú	Abogado	20	12	7
Entrevistado 05	Oficial Regional de Comunicaciones	Licenciado en Comunicación	20	14	11
Entrevistado 06	Representante UNOPS Argentina	Economista	18	8	4
Entrevistado 07	Consultor de Proyectos	Lic. en Relaciones Internacionales	25	6	6
Entrevistado 08	Gerente de Portafolio	Arquitecto	27	10	5
Entrevistado 09	Especialista en RRHH	Licenciado en Sociología	22	4	4
Entrevistado 10	Oficial de Comunicaciones	Licenciado en Periodismo	13	5	2
Entrevistado 11	Coordinador de Proyecto	Ingeniero Civil Hidráulico	13	5	2
Entrevistado 12	Gerente de proyecto	Licenciada en Ciencias Ambientales	12	8	7
Entrevistado 13	Gerente General	Administrador	20	2	2

Fuente: Elaboración propia

3.4. Instrumentos

Se realizaron *entrevistas semiestructuradas*, elaborándose una *Guía de Entrevista* (en Anexo), la cual ha sido diseñada considerando los objetivos específicos de la presente investigación y en base a las nueve competencias transculturales más significativas encontradas en la literatura (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

3.4.1. Validez y confiabilidad del instrumento

La validez y confiabilidad del instrumento cualitativo, es decir, que recoja la información específica sobre las competencias transculturales en coherencia con los objetivos y que en el análisis de los resultados se presente un grado de concordancia con los hallazgos presentes de los estudios previos (Corral, 2009), se ha realizado por medio de un panel de expertos y un piloto.

La guía de encuestas fue validada por un panel de expertos, método también llamado validez por juicio de expertos, los cuales fueron seleccionados por su experiencia liderando expatriados y por haber tenido asignaciones internacionales exitosas. Este panel fue conformado por:

- Eduardo Ortiz - Global Supply Chain Planning Manager Aje Group
- Jorge Alfaro - Ex Gerente de TI en Coca Cola
- Bret Rogers - Ex VP Human Resources SABMiller

La realización del piloto de la guía implicó al perfilamiento y descarte de preguntas, la guía inicial fue aplicada a dos ejecutivos expatriados [ML2] de más de seis meses de residencia en Lima. Este proceso tuvo como resultado la versión final de una batería de 14 preguntas, todas están enmarcadas en obtener información sobre las 09 competencias transculturales, por lo que hay una coherencia y alineación entre los objetivos de la investigación y las preguntas, las cuales no presentaron sesgo, direccionamiento, supuestos subyacentes, etc.; así mismo los resultados obtenidos entran en consonancia con los resultados de estudios previos que fueron realizados.

La confiabilidad del instrumento de tipo cualitativo, es decir, que las preguntas conlleven a recoger información del mismo tipo en todas las entrevistas de manera estandarizada (Corral, 2009), principio testeado en el piloto, la versión final aplicada brindó información recurrente entre los informantes.

El levantamiento de la información generó evidencia que se adjunta, como audios que han sido transcritos, invitaciones a participar, así mismo las transcripciones y sus contenidos fueron sometidos a un control de calidad que asegura la reproducción fidedigna. Finalmente se cuenta con el consentimiento informado de los ejecutivos expatriados para que las entrevistas sean anexas a esta investigación (ver Anexo) (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

3.5. Proceso de recolección de datos

El proceso de recolección de datos se realizó de manera directa entre los entrevistadores y el ejecutivo expatriado.

De acuerdo con el tamaño de muestra seleccionada, realizamos 13 entrevistas, las cuales fueron diseñadas y validadas previamente. Estas entrevistas se realizaron de la siguiente manera: virtual, por Skype a quienes no se encuentren en Lima y presencial, en sus oficinas. Al momento de realizar estas entrevistas se contó con una grabadora de voz. Posteriormente, estas entrevistas fueron transcritas para tener la información en su totalidad y hacer un completo análisis de las mismas.

Cada entrevista tuvo una duración promedio de 30 minutos.

3.6. Análisis de la Información

Para el análisis de la información se utilizó el software Atlas TI, el cual nos permitió agrupar y codificar la información obtenida de las entrevistas para posteriormente realizar un análisis propio de los autores.

3.7. Aspectos Éticos

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se obtuvo el consentimiento escrito por parte de los participantes, siendo debidamente informados sobre el proyecto a realizar y la contribución que tendrá su participación.

Adicionalmente garantizaremos la confidencialidad de los datos personales por ser de carácter sensible, por lo que los nombres de los entrevistados han sido cambiados para garantizar su anonimato.

3.8. Recursos Disponible

Se utilizarán recursos propios de los autores de la presente investigación.

3.9. Análisis de Datos

El análisis de datos cualitativo del presente trabajo constará de la organización de los datos recolectados, la transcripción y el análisis de resultados de la herramienta Atlas. TI, así como el análisis propio de los investigadores del trabajo.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En el presente capítulo se darán a conocer los resultados encontrados, a fin de buscar dar respuesta a los objetivos planteados en la presente investigación.

Los resultados encontrados en la investigación ponen de manifiesto lo siguiente:

- Se evidenció que los ejecutivos expatriados cuentan con varias de las competencias identificadas en la literatura como aquellas que han influido en su asignación internacional.
- Las competencias que más valoración tuvieron fueron: *Sensibilidad Intercultural* y *Dimensión Conductual y Metacognitiva*, siendo estas fundamentales para el rol de adaptación a culturas diferentes a las de su país de origen.
- La competencia Etnocentrismo fue medida como una competencia negativa, por lo cual la manera de evaluarla fue mediante la ausencia de esta competencia que para efectos de este estudio la hemos definido como No Etnocentrismo.

De acuerdo con las respuestas de las entrevistas, en su condición de preguntas abiertas, obtuvimos información adicional que consideramos importante mencionar. Hubo entrevistados que manifestaron que la *experiencia previa* en asignaciones internacionales y el *dominio del idioma* son competencias que deberían ser consideradas al momento de una expatriación.

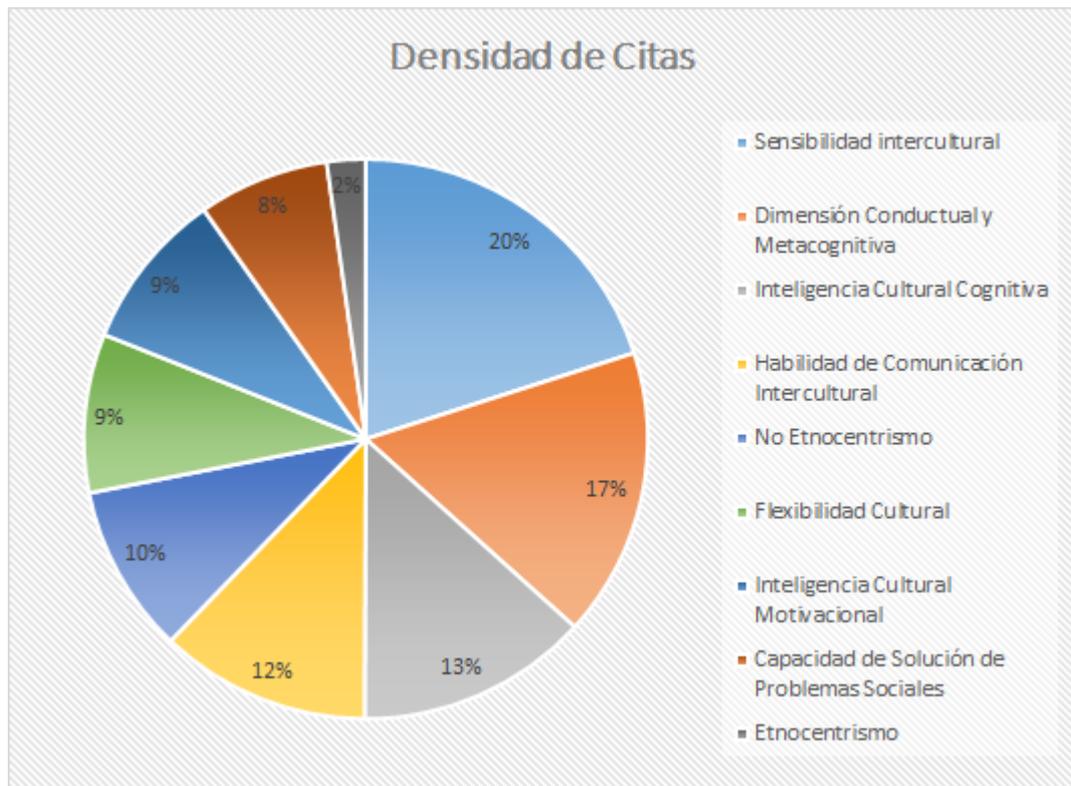
4.1. Análisis de Datos

Para efectos de la presente investigación, los códigos utilizados han sido las competencias identificadas dentro de nuestro marco teórico, las siguientes son:

- Sensibilidad Intercultural
- Dimensión Conductual y Metacognitiva
- Inteligencia Cultural Cognitiva

- Habilidad de Comunicación Intercultural
- No Etnocentrismo
- Flexibilidad Cultural
- Inteligencia Cultural Motivacional
- Capacidad de Solución de Problemas Sociales
- Etnocentrismo

Gráfico 4. 1. Códigos



Fuente: Resultados de Entrevista
 Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 4. 1. Resultados

Códigos de Competencias	Valor	%
Sensibilidad intercultural	24	20%
Dimensión Conductual y Metacognitiva	20	17%
Inteligencia Cultural Cognitiva	16	13%
Habilidad de Comunicación Intercultural	15	12%
No Etnocentrismo	12	10%
Flexibilidad Cultural	11	9%
Inteligencia Cultural Motivacional	11	9%
Capacidad de Solución de Problemas Sociales	9	8%
Etnocentrismo	3	2%
TOTAL	120	100%

Fuente: Resultados de entrevistas

Elaboración: Autores de La Tesis

En la tabla 4.1 se evidencian los resultados obtenidos luego de las entrevistas, en las cuales la Sensibilidad Intercultural (20%) junto a Dimensión Conductual y Metacognitiva (17%) aparecen como los códigos con mayor densidad, siendo estas competencias identificadas como las más importantes para la adaptación del expatriado en una asignación internacional.

4.1.1. Código Sensibilidad Intercultural

La presente competencia define la capacidad que tiene el individuo a ser sensible a otras culturas, teniendo como principales características su participación en las otras culturas, el disfrute de la interacción y el respeto hacia los demás.

Los entrevistados manifestaron lo siguiente:

“Entender la idiosincrasia del país también eso es fundamental y nada, después vivir y conocer el país es, para mí, una característica importante es tratar de conocer la gente, conocer sus costumbres, la cultura”. (Entrevista Nro.6: Giovanni, Italia).

“(...) las procesiones del Señor de los Milagros. Siempre he ido en octubre y sigo yendo acá en Madrid y eso lo adquirí en Perú. Sí, iba a locales, ya no me acuerdo del nombre, pero estos están en Barranco, en donde se cantaba marinera y sí me gustaba sumergirme en todo eso, la verdad yo sí lo disfrutaba”. (Entrevista Nro.9: Gaia, España).

“Sí, sí, mucho, la verdad que mucho porque me gusta ver la diferencia de cómo se celebra en un país y cómo se celebra en mi país, entonces sí que intento involucrarme, o sea en actividades cotidianas, digamos, de las celebraciones, de los cumpleaños de los amigos de mi hija, de mi hijo y todas esas cosas sí las he disfrutado mucho”. (Entrevista Nro. 8: Soraya, España).

Se ha evidenciado que la mayoría de los entrevistados manifiesta que para ellos es de gran importancia que los expatriados tengan un genuino interés en interactuar en el país de acogida, ya que esto le permite conocer mejor a los locales y disfrutar su estancia en el país. En la presente investigación esta es la competencia que mayor puntaje alcanzó, llegando a tener un 20%, del total de citas codificadas haciendo referencia a esta competencia.

4.1.2. Dimensión Conductual y Metacognitiva

Esta competencia define la capacidad de adaptación de la conducta de un individuo frente a diferentes situaciones desconocidas para ellos. Luego del análisis, esta competencia ha ocupado el 17% de los resultados obtenidos y junto con Sensibilidad Intercultural se muestran como las más importantes para los entrevistados.

En las siguientes respuestas, observamos cómo los entrevistados hacen esfuerzos por adaptarse a las costumbres locales, participando de ellas a pesar de que en algunas situaciones estas actividades no son de su agrado.

“(...) odio las corridas de toros, pero también he ido, porque creo que es importante ver y conocer”. (Entrevista Nro. 1: María, Bolivia).

“por ejemplo con mi día a día con la familia de mi esposo, ahí cambio porque me tengo que adaptar a sus códigos de convivencia y de comportamiento ¿no?, tengo que adaptarme porque, por ejemplo, ellos son muy religiosos”. (Entrevista Nro. 12: Eleonora, España).

“(…) yo sí, desde que estoy viviendo fuera, en Latinoamérica, aunque parezca mentira, me freno mucho al decir las cosas como yo las diría en España. Intento ser mucho más respetuosa, no decir lisuras que es una cosa muy normal, no alzar mucho la voz. A veces se me sale y se me sale mi española pero normalmente sí que tengo cuidado con eso, porque yo sé que son las primeras cosas por lo que la gente te ve y te mira y te analiza. Si es que hay una reunión, llega una señora, llega un animal y empieza a gritarle a todo el mundo, pues claro, o sea, no puede ser, entonces sí que en ese aspecto yo creo que es lo que más tengo que cambiar de comportamiento natural para adaptarme un poco al comportamiento que tiene la gente en otros países, ¿no?”. (Entrevista Nro. 8: Soraya, España).

Para muchos entrevistados, estos cambios se dan intencionalmente con el objetivo de ajustarse en el proceso de adaptación, siempre y cuando no contravengan con sus principios y valores.

4.1.3 Inteligencia Cultural Cognitiva

A la capacidad que tiene la persona de conocer los diferentes sistemas legales, económicos y prácticas del país al cual ha sido asignado, se le conoce como Inteligencia Cultural Cognitiva. Esta competencia se adquiere con base a la experiencia y a la educación formal.

Durante las entrevistas, en 16 ocasiones los ejecutivos hicieron referencia a esta competencia, lo que representa el 13% del total general.

Se ha observado que, en la mayoría de los entrevistados, al inicio de su llegada al país de acogida, no tenían conocimiento de las prácticas o los sistemas normativos legales y económicos que operan en el país, sin embargo, a medida que transcurre el tiempo demuestran interés en conocer estas prácticas para incorporarlas en el ámbito profesional y personal, como lo manifiestan los siguientes entrevistados:

“(…) no conocía contexto, pero, digamos, ahora sí por mi trabajo, sí lo debo manejar y creo es que tengo”. (Entrevista Nro. 5: Federico, Colombia).

“(…) pero digamos, de a poco los fui conociendo, igual de otra forma sea por un ámbito personal, entonces porque tuve que hacer un contrato de alquiler de la casa en donde estaba o abrir una cuenta bancaria, sea por el ámbito profesional, seguramente la más exhaustiva, porque ahí si tuve digamos mucha relación con diferentes sistemas administrativos del país, por ende, los sistemas legales económicos”. (Entrevista Nro. 6: Giovanni, Italia).

“(…) bueno yo creo al principio entender los códigos del lenguaje, es decir, que en un ratito podría ser después de una semana, que ahora llego y después de una hora, bueno te estoy poniendo un ejemplo, el entender los códigos”. (Entrevista Nro. 12: Eleonora, España).

Los ejecutivos manifiestan que para desempeñarse correctamente es necesario adquirir este conocimiento y mantenerse actualizados en el tiempo.

4.1.4. Código Habilidad de Comunicación Intercultural

Es la capacidad del individuo de relacionarse con personas de otras culturas demostrando empatía, respeto y tolerancia.

Durante las entrevistas, en 15 ocasiones los ejecutivos hicieron referencia a esta competencia, lo que representa el 12% del total general.

Los entrevistados manifiestan que esta capacidad es importante y son conscientes de la apertura que deben tener para demostrar respeto por las culturas del país de acogida. Así lo expresan los entrevistados en los siguientes párrafos:

“Creo que capacidad de diálogo, ¿no? Y la apertura. Eso es necesario, ¿no? Tener claro que no estás en un contexto donde naciste o donde te educaste, estás en otro contexto y tienes que entenderlo y cómo son las relaciones, ¿no? Y tener espacio de apertura y de diálogo, también”. (Entrevista Nro.5: Federico, Colombia).

“Mira, yo creo que la empatía es algo que funciona que puede quebrar cualquier tipo de barrera cultural, social, hay que ser empáticos primero y entender un poco cuales son las necesidades de la otra persona”. (Entrevista Nro.11: Doménico, Italia).

“(…) había, un poco, la parte a las costumbres y a la cultura del país donde éstas a veces es difícil, porque hay cosas que te chocan mucho, pero yo creo que la mejor manera de interactuar primero es manteniendo el respeto, ese es un tema de respeto, tú tienes que respetar la cultura y las costumbres del país donde estás y entonces para poder interactuar con la gente del país tienes que adaptarte a cómo funcionan ellos”. (Entrevista Nro.8: Soraya, España).

“(…) la otra que me parece fundamental, como decía al principio, saber que cuando uno entra en una situación que no es su ámbito natural, digamos, hay que entender que uno tiene que ser quizá hasta más cuidadoso, hasta más respetuoso de lo que es natural”. (Entrevista Nro. 2: César, Argentina).

Uno de los principales hallazgos descubiertos en esta investigación es que esta competencia no se limita únicamente en conocer el idioma, sino que además los entrevistados manifiestan que es importante entender el contexto y las expresiones propias del país de acogida. Como lo manifiesta el siguiente entrevistado:

“Entonces, quizá como anécdota, fue lo que recuerdo que me costó más aprender, entender al principio, la gente me decía que sí pero luego no me llegaban las cosas, después me fui dando cuenta de cómo se dice, de cómo se hace el seguimiento, entender entre líneas, entender el ahorita y luego ya me adapte”. (Entrevista Nro.10: Alejandra, España).

4.1.5. Código No Etnocentrismo

Partiendo de la definición de Etnocentrismo, en el cual el individuo piensa que su cultura o nación es superior a la del país de acogida, el No Etnocentrismo viene a ser la ausencia de esta competencia, es decir, es la condición que tienen los individuos de no suponer que su cultura es superior a la de los demás, únicamente es diferente y el individuo las acepta.

En 12 ocasiones los ejecutivos hicieron referencia a esta competencia, lo que representa el 10% del total general.

Conocer a profundidad la cultura del país de acogida es enriquecedor, como lo manifiesta la siguiente entrevistada:

“(...) cuando tienes la oportunidad de trabajar en el país te sumerges muchísimo más en su cultura, su gente, sus costumbres y lo conoces mucho mejor, o sea que para mí fue enriquecedora tremendamente, enriquecedora experiencia”. (Entrevista Nro. 9: Gaia, España).

Asimismo, como lo expresa el siguiente entrevistado, al ingresar al país de acogida es necesario tener pleno conocimiento que se presentan diferencias entre culturas y ninguna es superior a la otra.

“(...) cuando uno le toca ejercer su actividad profesional fuera de su ámbito geográfico nacional digamos suele darse y sobre todo en determinados tipos de organizaciones que cuando llegan extranjeros, muchas veces el extranjero llega pensando que saben más que los locales o que tiene mayores capacidades que

los locales y eso es creo una clave del fracaso". (Entrevista Nro. 2: César, Argentina).

"(...) el que todos somos iguales, no ninguna cultura o ninguna raza es superior a nadie". (Entrevista Nro. 9: Gaia, España).

Se ha observado que contar con esta competencia ayuda a los expatriados a involucrarse rápidamente con la cultural del país de acogida y a disfrutar su permanencia en él.

4.1.6. Código Flexibilidad Cultural

La capacidad de disfrutar actividades distintas del país de origen en el país de acogida es la definición de Flexibilidad Cultural. Esta capacidad ha sido manifestada por diversos entrevistados al mencionar que, para ellos, tener actividades nuevas han sido experiencias que les ha permitido disfrutar su estadía durante su asignación.

En 11 ocasiones los ejecutivos hicieron referencia a esta competencia, lo que representa el 9% del total general.

Conocer la ciudad y realizar turismo en el interior del país han sido las actividades más frecuentes que manifiestan haber realizado los entrevistados, como lo menciona el siguiente ejecutivo:

"(...) la que más me interesó y la que más realicé es la del turismo, viajar y conocer el país, la ciudad Lima primero y después el país, otra también que me gustó mucho hacer ha sido más cultural como el teatro, concierto inclusive, varias manifestaciones así demás y cosas de este tipo y otros". (Entrevista Nro. 6: Giovanni, Italia).

"(...) pues bueno en primer lugar viajar por que es un país maravilloso con muchísimos contrastes y que merece la pena visitar, en segundo lugar, la gastronomía, me encanta la cocina peruana y me gusta cocinar, entonces pues si hice algún curso o una cosa de cocina y qué más el arte peruano y la pintura peruana también me gusta mucho y la he seguido". (Entrevista Nro.9: Gaia, España).

De igual manera, participar de las expresiones artísticas o culturales representa un atractivo para los ejecutivos.

“Sí, en Perú lo disfrutaba todo, el día del padre, de la madre, el día de la canción criolla; me gustaba también y me gusta mucho las marineras la música también me gusta mucho y entonces pues si seguía las marineras, a grupos peruanos como el grupo 5, Gianmarco, Juan Diego Flores, o sea lo que es el arte y la música peruana si te puedo decir que me gustó y la conocí”. (Entrevista Nro.9: Gaia, España).

4.1.7. Código *Inteligencia Cultural Motivacional*

Es la capacidad que tiene el individuo de querer involucrarse genuinamente con la cultura del país de acogida.

Al igual que la Flexibilidad Cultural, en 11 ocasiones los ejecutivos hicieron referencia a esta competencia durante las entrevistas, lo que representa el 9% del total general.

El deseo propio y real de los entrevistados de querer involucrarse, socializar y participar de las actividades del país de acogida, se ve evidenciado en las siguientes expresiones:

“(...) el interés que yo tengo también por otras culturas o sea creo que también es el disfrutar de la música, el arte, la cocina, las fiestas, pues también las personas de ese país que disfruta, que te gusta pues, los anima más a compartir contigo, entonces creo eso es lo más importante”. (Entrevista Nro. 9: Gaia, España).

“(...) las amistades y el entorno en el que estuvimos, y también en una expatriación, nosotros íbamos con buenas condiciones económicas y pues, me imagino, un ambiente de agrado, de confort, importante entonces, pero con la cultura siempre me sentí cómoda, pero yo también iba con ganas de acercarme y de disfrutar”. (Entrevista Nro.9: Gaia, España).

Tal ha sido su nivel de involucramiento, que inclusive algunos entrevistados se han sentido tan a gusto que manifestaron su deseo de regresar a trabajar o vivir permanentemente en el país.

“(...) de hecho estoy añorando en algún momento volver a trabajar en Perú”. (Entrevista Nro. 2: César, Argentina).

“(...) uno de los lugares donde estamos evaluando irnos a vivir después de retirarnos es Perú”. (Entrevista Nro.1: María, Bolivia).

4.1.8. Código Capacidad de Solución de Problemas Sociales

Esta competencia tiene uno de los porcentajes más bajos alcanzados en el análisis de los resultados, obteniendo 8% del total general.

Los entrevistados manifestaron haberse enfrentado, en algunos pasajes de su asignación, a situaciones diferentes a las que habitualmente experimentan en su país de origen. Para ellos, estos escenarios de incertidumbre han sido considerados retadores y han originado que puedan ofrecer alternativas de solución razonables, como lo explica el siguiente entrevistado:

“(…) yo he vivido toda mi vida en américa latina, he tenido y que vivir en Europa o estados unidos por trabajo temporal, nunca muy largos, me doy cuenta que uno finalmente de hace como un especie de especialista en manejar situaciones de incertidumbre porque nosotros no tenemos ni en argentina, ni en Perú, ni en México, ni en Honduras, ni en Salvador a demás situaciones que sean absolutamente ordenadas que siguen un procedimiento único, creo que una de las habilidades que uno tiene que aprender a desarrollar es manejarse y saber afrontar las situaciones de incertidumbre y ser creativo, o sea tener las cosas planificadas y tener la capacidad de cambiar esa planificación a medida que el entorno lo impone”. (Entrevista Nro. 2: César, Argentina).

El tráfico ha sido una de las principales preocupaciones que han afrontado los expatriados, teniendo que buscar soluciones inmediatas para superarlo, tal como lo comenta el siguiente entrevistado:

“(…) la más desafiante de Perú, en Lima es el tráfico eso realmente complicaron, muy cotidiano porque te lo encuentras todos los días y bueno yo lo afronté comprándome una moto”. (Entrevista Nro. 8: Soraya, España).

4.1.9. Código Etnocentrismo

No se ha podido identificar que exista algún entrevistado completamente etnocentrista, al no existir en las entrevistas algún mensaje que textualmente exprese que sientan que su cultura es superior a la de los demás, sin embargo, se pudo deducir que para algunos hay diferencias culturales que les impiden poder socializar, relacionarse con las personas o disfrutar de las actividades culturales del país de

acogida, tanto así, que ellos en su entorno solo tienen interacción con sus compatriotas.

“(…) yo creo que comparado con mi cultura, la cultura brasileña y acá lo que he encontrado yo, creo que no sé sería una relación amistad así como el grupo de la oficina, me atrevería a decir que sería más difícil por temas culturales una serie de diferencias entre nosotros todos sudamericanos es verdad, pero hay diferencias entre los andinos, los del sur, los del norte, los centroamericanos, entonces yo creo que no sería una cosa tan espontánea, sería una cosa muy relacionada a mi trabajo”. (Entrevista Nro. 4: Francisco, Brasil).

“(…) me costó más la interacción con peruanos que propiamente con otro extranjero en su momento”. (Entrevista Nro. 4: Francisco, Brasil).

“(…) en Perú concretamente la mayoría de mis amigos son de otras nacionalidades, o sea bueno aparte españoles también”. (Entrevista Nro. 12: Eleonora, España).

Como lo manifiesta el siguiente entrevistado, contar con esta competencia no le ha permitido interrelacionarse adecuadamente con los locales del país de asignación.

“(…) los roces que he tenido, los problemas que he tenido son cosas ya de choque, que puede haber con la cultura peruana tradicional, digamos porque yo vengo de una cultura diferente”. (Entrevista Nro. 12: Eleonora, España).

Esta competencia obtuvo el menor puntaje en la revisión de resultados. Solo en 3 ocasiones los ejecutivos hicieron referencia a esta competencia, lo que representa el 2% del total general.

Respecto a esta competencia, los ejecutivos expatriados hicieron hincapié en el *No etnocentrismo*, una competencia que presentamos como contribución del estudio y que implica aproximarse hacia la cultura de acogida realizando un esfuerzo consciente por liberarse de prejuicios, el juzgar en base a estándares de la propia cultura y evitar las comparaciones extremas con la sociedad de origen, para tratar de entender y aproximarse al significado de las prácticas y creencias de los locales para vivir una experiencia de intercambio cultural. Ello sin caer en un relativismo cultural extremo, respetando la dignidad de la persona y los derechos humanos (Kottak, 2011).

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo presentaremos las conclusiones y recomendaciones encontradas en la investigación.

5.1. Conclusiones

- Las competencias transculturales encontradas en la experiencia de *asignación internacional* de los ejecutivos expatriados concuerdan con las competencias señaladas por la literatura.
- La competencia que es considerada por los ejecutivos expatriados como la más importante es la sensibilidad intercultural, sin embargo, la diferencia no es muy marcada ya que la competencia dimensión conductual también tiene un puntaje alto.
- La sensibilidad intercultural es un requisito para que se dé una interacción respetuosa con los locales y se pueda tomar parte con ellos de las actividades propias de la Cultura de acogida, al implicar una conexión emocional e interés genuino en participar se facilita la comprensión de la idiosincrasia y el establecimiento de vínculos significativos con las personas y las tradiciones locales, los cuales en los casos de estudio se mantienen vía redes sociales, la práctica religiosa de tradiciones peruanas en el país de origen, el deseo de volver a trabajar en el Perú, la visita a los excompañeros de trabajo, etc.
- La presencia de las competencias transculturales en los ejecutivos expatriados contribuye de manera significativa en su asignación internacional al facilitar su adaptación e incorporación al nuevo ambiente laboral.
- Los ejecutivos expatriados al llegar al país de asignación no contaban con conocimientos previos sobre las prácticas y sistemas legales del país receptor.
- El idioma es un aspecto relevante para el desenvolvimiento diario del ejecutivo expatriado, siendo importante para su comunicación que conozca además las expresiones coloquiales y los términos regionales propios del país de acogida.
- El etnocentrismo, el creer que la única cultura válida es la propia, se convierte en una barrera para la adaptación de los ejecutivos expatriados, al fomentar una valoración negativa de las nuevas expresiones culturales, dificultando su socialización e involucramiento con la cultura del país de acogida.

5.2. Recomendaciones

Con las conclusiones del estudio, a las entrevistas realizadas se presentan las siguientes recomendaciones:

- Las áreas de recursos humanos para facilitar la adaptación del personal expatriado, así como entrenar al futuro personal a expatriar, deben poner énfasis en programas que refuercen las competencias de sensibilidad intercultural y la dimensión conductual por ser las dos competencias más recurridas para lograr una adaptación con el país de acogida.
- Las organizaciones deberían implementar un programa de inducción a fin de que los expatriados tengan conocimiento sobre la cultura, prácticas y normativas legales del país de acogida, ya que la mayoría de expatriados manifiesta que toman conciencia de ello recién al momento de estar en el país de asignación.
- Las organizaciones deben tomar en consideración en el entrenamiento la realización de capacitaciones en *cultura popular o cultura nacional* para facilitar al expatriado el conocer las costumbres, dificultades cotidianas de traslado, la diversidad geográfica y usos coloquiales del idioma que son herramientas que usará diariamente para comunicarse.
- Las organizaciones deben implementar dentro de sus programas de entrenamiento talleres que desde una perspectiva intercultural promuevan en los futuros expatriados la sensibilidad y la valoración de las costumbres, tradiciones y usos de la cultura receptora; así como el analizar aquellos elementos de la sociedad que pudieran resultar difíciles de aprender o que entren en conflicto con las propias creencias culturales afín de evitar choques culturales y evitar que el expatriado asuma una actitud etnocentrista que dificulte su adaptación.
 - Se recomienda, para futuras investigaciones, considerar las competencias del idioma y la experiencia previa, ya que estas fueron mencionadas por algunos expatriados como importantes, de modo que sería interesante que en futuros estudios se pueda profundizar estas competencias desde otra perspectiva que no ha sido considerada en el estudio actual.

ANEXOS

I. INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA

I. INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA

Tesis: Análisis de las Competencias Transculturales de un Ejecutivo Expatriado

Guía de Entrevista

INTRODUCCIÓN

Muchas organizaciones consideran en la actualidad que es esencial operar a un nivel global para mantener una ventaja competitiva. Alrededor del 80 por ciento de las empresas de mediano y gran tamaño asignan trabajadores al exterior, y 45 por ciento de ellas prevé un incremento en el futuro. Apenas entre un 10 a 20 por ciento de colaboradores asignados al extranjero retorna anticipadamente y cerca de la tercera parte de los colaboradores que no retornan no se desempeñan de acuerdo a las expectativas de sus superiores durante el tiempo de la asignación, los cuales se vuelven extremadamente costosos para las organizaciones (citado en Tye & Chen, 2005).

Este surgimiento de empresas multinacionales ha generado un fuerte movimiento de fuerza laboral de migrantes formales e informales (Tarique, Briscoe & Schuler, 2016), lo cual lleva a las empresas a la necesidad de diseñar estrategias en su gestión de recursos humanos internacionales para aprovechar este fenómeno.

Dada la importancia estratégica y los costos crecientes de las asignaciones internacionales, es importante, tanto para la organización como para el empleado expatriado, que esta asignación sea exitosa.

La necesidad de ser más competitivos ha originado muchos cambios a nivel mundial y a la vez esto ha generado que muchas empresas multinacionales necesiten profundizar cuáles son las competencias transculturales de un ejecutivo expatriado para que éste tenga mayor probabilidad de éxito en una asignación internacional.

Nuestra Tesis: “Análisis de las Competencias Transculturales de un Ejecutivo Expatriado” para obtener el Grado Académico de Maestro en Organización y Dirección de Personas, busca ahondar en este estudio, identificando cuáles son las competencias transculturales de los ejecutivos expatriados que faciliten su adaptación en las asignaciones internacionales.

OBJETIVOS DE LA TESIS:

OBJETIVO GENERAL

Definir las competencias transculturales más relevantes que tienen los ejecutivos expatriados en una asignación internacional.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Identificar qué competencia transcultural es considerada, por los ejecutivos expatriados, como la más importante para una asignación internacional.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIA TRANSCULTURAL:

Para efectos del presente trabajo de investigación, hemos decidido utilizar la definición de Gertsen (Johnson, Lenartowicz & Apud, 2006), quien la definió como la capacidad que tienen los individuos para desempeñarse efectivamente en otras culturas.

PRINCIPALES COMPETENCIAS TRANSCULTURALES (encontradas en la literatura revisada y que sirven de apoyo a nuestra Tesis)

1. **Etnocentrismo**, creencia que la cultura de su país es superior a la del país que ha sido destacado.
2. **Flexibilidad cultural**, disfrutar actividades diferentes en el país de acogida.
3. **Habilidad de comunicación intercultural**, capacidades que tiene el individuo para poder interactuar, desde un punto de vista verbal y no verbal, de manera respetuosa, asertiva y empática con personas de otras nacionalidades.
4. **Sensibilidad Intercultural**, capacidad de ser sensible emocionalmente ante individuos de otras culturas.
5. **Capacidad de solución de problemas sociales**, capacidad que tiene el individuo a dar respuestas efectivas ante problemas cotidianos de la nueva cultura a la que se enfrenta.
6. **Inteligencia cultural cognitiva**, conocimiento que tiene la persona de las normas, las prácticas, convenciones en las diferentes culturas del mundo entendiendo genuinamente las similitudes y diferencias a través de la cultura.
7. **Inteligencia cultural metacognitiva**, estrategias cognitivas que son utilizadas para adquirir y generar estrategias de afrontamiento frente a diferentes supuestos culturales y que les brinda la capacidad de cuestionar a otras culturas y entender más no juzgar las diferencias.

8. **Inteligencia cultural motivacional**, compromiso y deseo real que tiene la persona en adaptarse a otra cultura.
9. **Dimensión conductual**, capacidad que tiene la persona de participar en conductas adaptativas de diferentes culturas, por lo cual es capaz de generar un repertorio de comportamientos amplios y flexibles.

Preguntas

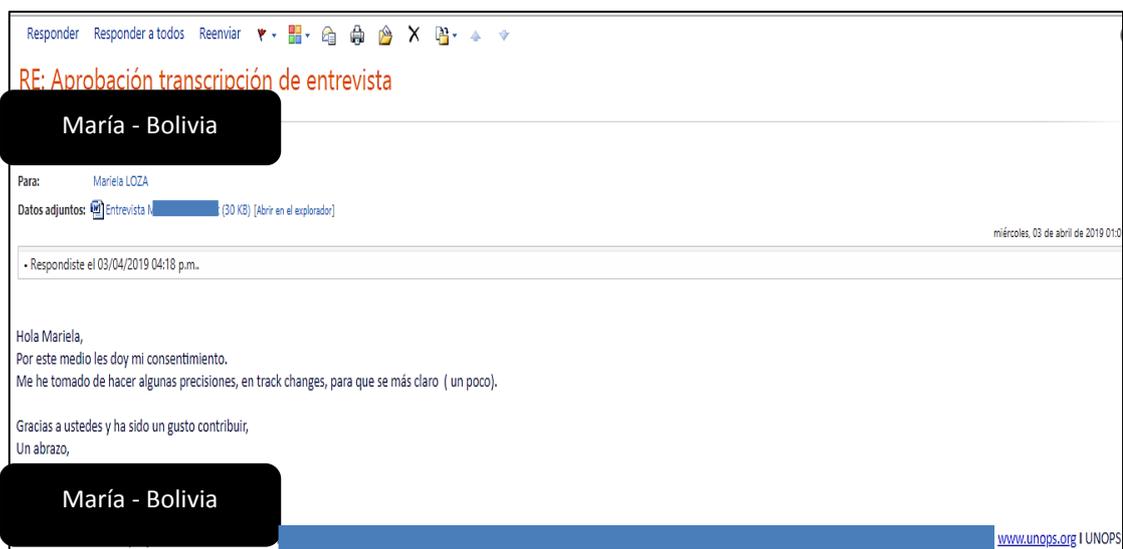
1. ¿Cuándo usted llegó a nuestro país, le fue fácil hacer amigos?, Coméntenos.
2. ¿Qué le pareció la experiencia de conocer y trabajar con peruanos?
3. ¿Actualmente mantiene relación con amigos de otras nacionalidades?
4. ¿Durante su estadía en el Perú, ha encontrado alguna actividad interesante por realizar? Coméntenos.
5. ¿Suele disfrutar de las actividades que se realizan en el Perú? Coméntenos.
6. ¿Qué capacidades considera que le permiten interactuar con personas de otras nacionalidades?
7. ¿En qué nivel considera usted se encuentra con respecto a la comprensión del idioma y expresiones peruanas?
8. ¿Suele involucrarse en las actividades culturales del Perú? Coméntenos alguna experiencia.
9. ¿Qué situaciones cotidianas, en el Perú, ha encontrado desafiante y cómo lo ha afrontado?
10. ¿Qué opina de asumir retos en situaciones de incertidumbre?
11. ¿Conoce los sistemas legales y económicos que tiene el Perú? Detállelos un ejemplo.
12. ¿Durante el tiempo de asignación que ha tenido, cómo se ha sentido con la cultura que se vive en el Perú?
13. ¿Alguna vez ha cambiado su comportamiento cuando una interacción cultural lo requiere? Detállelos un ejemplo.

**II. EMAIL DE INVITACIÓN A LOS EXPATRIADOS A PARTICIPAR DEL
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

III. APROBACIÓN DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

III. APROBACIÓN DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

Entrevista: María - Bolivia



Responder Responder a todos Reenviar

RE: Aprobación transcripción de entrevista

María - Bolivia

Para: Mariela LOZA

Datos adjuntos: Entrevista M... (30 KB) [Abrir en el explorador]

miércoles, 03 de abril de 2019 01:0

• Respondiste el 03/04/2019 04:18 p.m.

Hola Mariela,
Por este medio les doy mi consentimiento.
Me he tomado de hacer algunas precisiones, en track changes, para que se más claro (un poco).

Gracias a ustedes y ha sido un gusto contribuir,
Un abrazo,

María - Bolivia

www.unops.org | UNOPS

Entrevista César - Argentina



RE: Aprobación transcripción de tesis

César - Argentina

Para: Mariela LOZA

Datos adjuntos: Entrevist...ac-1.docx (36 KB) [Abrir en el explorador]

miércoles, 03 de abril de 2019 04:19 a.m.

• Respondiste el 03/04/2019 04:18 p.m.

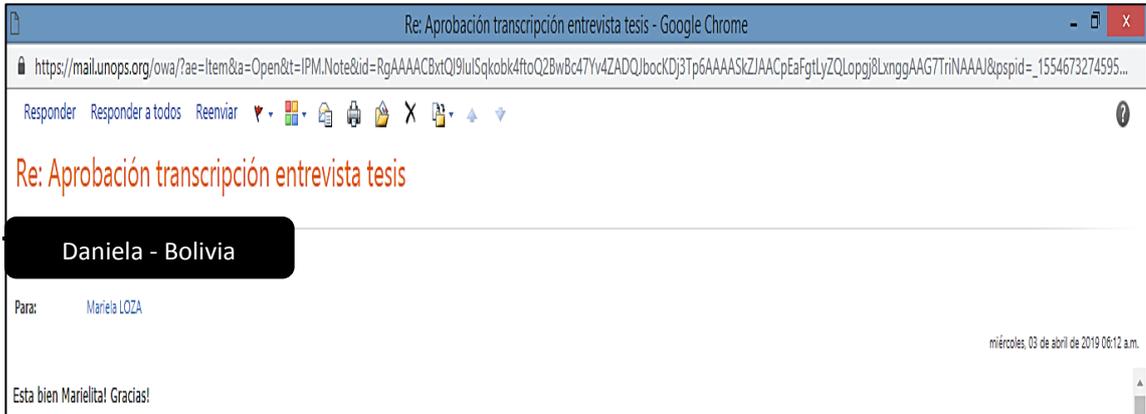
Gracias Mariela, envío adjunto el documento con control de cambios donde he tratado de aclarar algunas diferencias derivadas del lenguaje coloquial. Espero que sirva el aporte y cuentan con mi autorización para utilizarlo libremente.

Un cordial saludo, C.

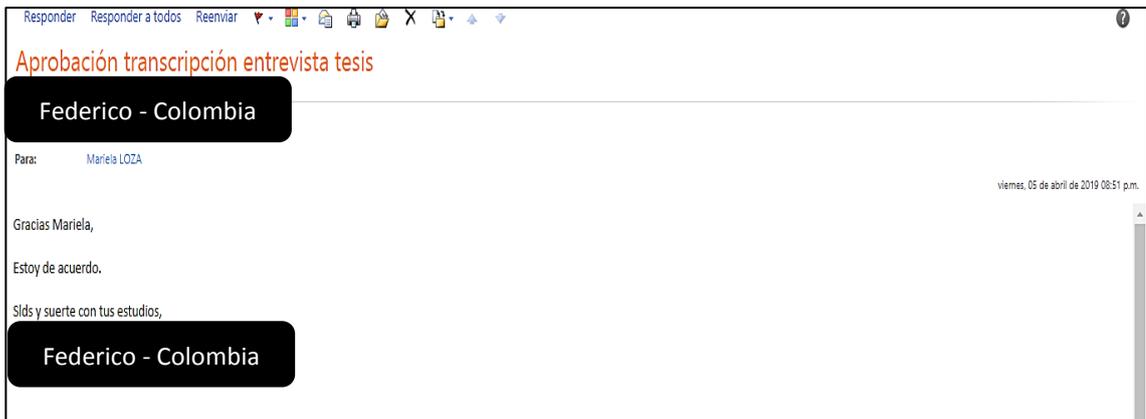
César - Argentina

www.unops.org

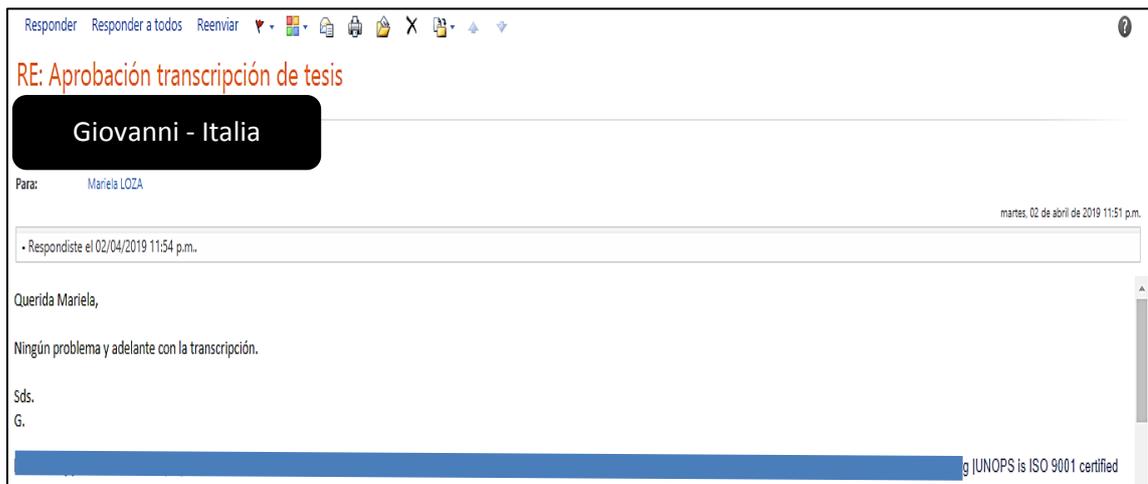
Entrevista Daniela - Bolivia



Entrevista Federico - Colombia



Entrevista Giovanni - Italia



Entrevista Soraya - España

Responder Responder a todos Reenviar

RE: Aprobación transcripción entrevista tesis

Soraya - España

Para: Mariela LOZA

miércoles, 03 de abril de 2019 12:48 a.m.

Respondiste el 03/04/2019 04:46 p.m..

Hola Mariela,

Tenéis mi consentimiento de anexarla a vuestra tesis.

Un abrazo y suerte!

www.unops.org

Entrevista Alejandra – España

Responder Responder a todos Reenviar

Alejandra - España

Para: Mariela LOZA

lunes, 08 de abril de 2019 06:13 p.m.

Para ayudar a proteger su privacidad, se ha bloqueado contenido de este mensaje. Si está seguro de que este mensaje procede de un remitente de confianza y desea volver a habilitar las características bloqueadas, haz clic aquí.

Alejandra - España document:

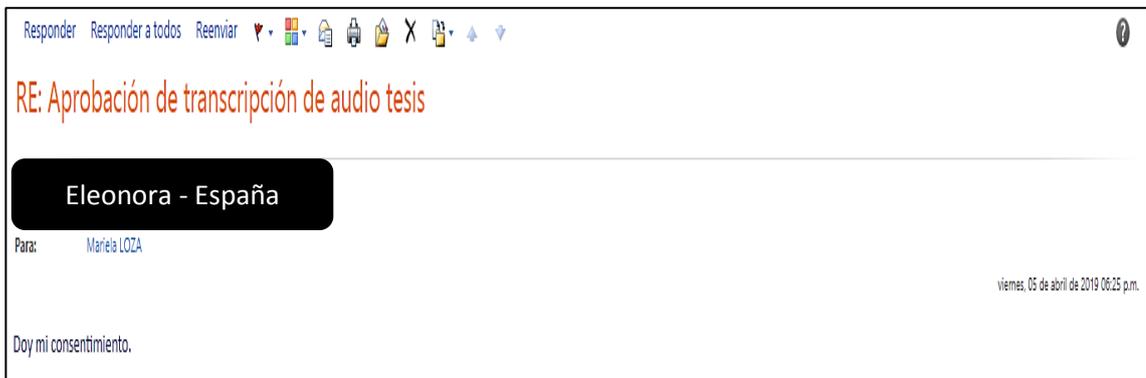
Hola Mariela,
Tengo problemas para descargar el fichero, te lo mando por google drive con los cambios marcados, espero que sirva y gracias por compartirla. Buena suerte!
Aida

[Open in Docs](#)

Entrevista Doménico - Italia



Entrevista Eleonora - España



IV. Transcripción de Entrevistas

Entrevista Nro. 1

Persona entrevistada: María – Bolivia
Cargo actual: Gerente Adjunto del clúster de Paz y Seguridad
Profesión: Economista
Experiencia profesional: 33 años
Experiencia internacional: 10 años
Experiencia en Perú: 4 años

Fecha de grabación: AUDIO 2019 - 01 - 18 - 10 - 39 - 56

(Se inicia con la grabación con encuadre y consentimiento informado)

1. E: ¿Cuándo usted llegó a nuestro país, le fue fácil hacer amigos? ¿Nos puedes comentar un poquito?

M: Sí claro. Eh, la verdad eh... Sí. Quizás tenga una ventaja que soy boliviana y soy latinoamericana, y sobre todo soy Boliviana y el Perú siempre ha sido digamos, para mí especialmente, un referente. No era la primera vez que iba al Perú eh...

O sea que, en el momento de entablar una conversación, fuera de la oficina estamos hablando, no ha sido difícil. Pero lo que sí es difícil es integrarse a un grupo de amigos digamos, porque no tienes la mismas eh... No tienes la infancia, no tienes los mismos recuerdos, a veces hay... en las conversaciones hay cómo que... referencias a hechos históricos que tú los desconoces por completo, entonces estas un poco... No sabes de lo que se está tratando ¿no?, entonces eso es un poco limitante.

Entonces *¿cuál ha sido mi mecanismo para copar con eso?* Yo todas las mañanas leía eh... al vestirme, al todo: *escuchar el noticiero*; un poco por mi trabajo también para saber cuál era la onda política; pero también escuchaba y miraba los programas de farándula para saber quién es quién porque a mí me hablan de no sé pues: *de la Tigresa*, y tengo que saber quién es la Tigresa, porque se están riendo. Entonces sí, pero tiene que ver un poco con lo que habíamos hablado al principio: tú predisposición, hacer un espacio de tu tiempo y en tu cabeza para entender el contexto en el que te mueves.

1.1. E: Con los amigos que tienes acá o que has tenido acá en Perú: ¿te sigues manteniendo en contacto con ellos?

M: Eh... con algunos, eh... incluso con la oficina cada vez menos porque, por el trabajo digamos, pero sí, digamos sí mantengo contacto, pero no con todos los que he conocido - **(E: 1.2. ¿Por qué medios más o menos?)** - he vuelto al Perú unas tres veces después de mi misión y claro en esa oportunidad he buscado amigos, etc. con los que he interactuado durante mi misión.

E: 1.3. Pero supongamos ahorita: ¿Hacen llamadas, se comunican por las redes sociales, Facebook, Instagram, no sé?

M: Con unos cuantos amigos sí, unos cuantos amigos: *sí*.

2. E: ¿Qué le pareció la experiencia de conocer y trabajar con peruanos?

M: Mira para mí ha sido súper interesante y otra vez obviamente esta es una entrevista a mí, así que no me puedo separar de mi condición de Boliviana, entonces para mí que los Bolivianos y los Peruanos en algún momento hemos sido una sola nación. Para mí ha sido una experiencia súper enriquecedora y envidia sana, porque he visto que el Perú ha avanzado mucho más en todo tipo de cosas, desde la formación profesional, desde la seriedad de las

empresas, entonces para mí ha sido una experiencia sumamente grata conocer y trabajar las formas de trabajo y la formación de los profesionales en el Perú.

3. E: ¿Actualmente mantiene relación con amigos de otras nacionalidades a parte del Perú? De las experiencias que ha tenido en Jordania, por ejemplo, de Sri Lanka.

M: Sí, sí, sí. Sí y ahora estoy en Estados Unidos y por ejemplo.... (pausa, entrevistada sale un momento). Entonces dentro del trabajo vivo en un mundo absolutamente multicultural, somos 50 personas, 35 nacionalidades, eh.... y para ser corta tu pregunta, sí mantengo relación con amigos de otras nacionalidades.

4. E: Durante su estadía en el Perú: ¿ha encontrado alguna actividad interesante por realizar aquí? ¿No sé si nos puede comentar?

M: A mí siempre me ha gustado la música y el teatro, hemos visto mucho teatro. Pero desafortunadamente hay una limitación para hacer otro tipo de cosas digamos, para hacer deporte, por ejemplo, o vas a los clubes privados son lugares donde puedes hacer y ahí hay una limitación de acceso que es fundamentalmente por plata, ¿no? Es muy caro. O sea, es una barrera económica digamos, pero sin embargo también hemos hecho turismo, la verdad que te soy sincera gran medida es la disposición personal que uno le pone a las cosas.

5. E: ¿Suele disfrutar de las actividades que se realizan en el Perú? Por ejemplo, no sé, el día de la canción criolla que hemos tenido o los cumpleaños que hay en la oficina, no sé.

M: Ah sí, buenos, esas cosas sí y las polladas (*risas*), los viernes, empanaditas también. Sí, la verdad que sí he ido. La verdad algo que odio son las corridas de toros, pero también he ido, porque creo que es importante ver y conocer.

6. E: ¿Qué capacidades considera que le permiten interactuar con personas de otras nacionalidades? Entendiéndose por capacidades... ¿Qué cosas crees que tienes tú permiten que puedas entender a la otra, a la otra persona de las otras culturas en general no necesariamente la peruana?

M: Mira es lo que te decía hace un rato. Es la predisposición que tú tienes que tener, tienes que dejar de lado tu chauvinismo y decir: "*en Bolivia tal cosa*". Sí en una conversación tú puedes ir contando para que la gente te entienda más o menos qué estas queriendo decir, qué estas queriendo transmitir y muchas veces dices bueno y eres auto referencial a lo que ha pasado en tu infancia o cómo has criado tú a tus hijos. Pero para tú adaptarte, necesitas estar predispuerto, necesitas ser abierto de mente, no tienes que tener un bagaje de trabas mentales y decir: "Bueno, eh... No sé pues, si en mi país los gays no son aceptados y en Perú son aceptados", bueno pues a aceptarlos como corresponde, uno tiene que dejar de lado. Lo mismo me pasa ahora, estamos en un crisol de nacionalidades en Estados unidos, en la oficina muchos son musulmanes y bueno hay que hacer un esfuerzo en entender cuando tienen que ir a rezar entonces tienes que organizar tus reuniones en función de sus horarios, etc.

Por otra parte, tienes que tener siempre mucho cuidado de escuchar antes de hablar, eso creo que es muy importante; de hecho, conocer el lenguaje es una gran ventaja absoluta, ¿no es cierto? Mi lenguaje materno es el español y del Perú también, pero hay ciertas cosas que significan cosas diferentes entonces uno tiene que adaptarse y no tiene que pretender adaptar a los demás.

Me ha pasado en el trabajo mismo por ejemplo eh... de cómo se denominan técnicamente las boletas de garantía o los procesos dentro de los procesos de contratación, he tenido que adaptar mi lenguaje y mis formas; entonces, definitivamente lo que uno necesita es: primero, una mente amplia y dispuesta a aceptar el cambio como una forma de crecimiento y no como un desafío a tus propios valores. Eh... cuando tú estás en esa posición siempre en todo hay una oportunidad de aprender y no es más bien una pérdida de tus propios valores.

7. ¿En qué nivel considera usted se encuentra con respecto a la comprensión del idioma, bueno tenemos la misma lengua materna, pero sobre todo con el tema de las expresiones peruanas? ¿Cómo le ha ido con eso? ¿Qué nivel considera que llegó y terminó?

M: Ah, bueno totalmente nosotros en mi casa cuando estamos siempre hablando: "oye hijita", porque mi hija... Esa es la otra parte es un «empate», uno viene con familia, entonces normalmente lo difícil es que tu familia se adapte porque tú llegas y tienes un entorno laboral, sales de tu casa y te abstraes y te insumes en el mundo del trabajo; mientras tu pareja digamos hasta que consigue un oficio, un trabajo pasa mucho más tiempo en mí mismo mundo, ¿no? Lo mismo pasa con los hijos, entonces uno tiene que aceptar y beneficiarse de esos canales. En mi casa venían muchas niñas del colegio de Flor y les encantaba estar en mi casa, porque no sé pues mi casa tiene un dulce para los chicos por que el refrigerador está abierto para todos y siempre hay un postre, siempre había comida para todos, entonces eran bienvenidos. Entonces, para nosotros eso también ha sido importante, las amigas y las amistades que yo mantengo son algunos padres de los hijos... de... de mi hija Flor, entonces creo que eso es importante: "*Hacer... venir y hacer del país a dónde vas, tu nuevo hogar*" y bueno así hemos aprendido toda la jerga Perú.

E: 7.2. ¿Cuándo de repente tenías alguna conversación ya laboral te ha sucedido que empezaban a hablar no sé en algún contexto - si bien es cierto le entendías el español totalmente- pero con jergas peruanas que de repente se te hacía un poco complicado entender lo que estaban queriendo decir? ¿Has tenido esa experiencia?

M: No, de hecho, no solamente en el trabajo, a las compañeras de mi hija no les entendía nada (*risas*). "Oe brote", no entiendes nada, hablan otro idioma. Entonces sí, y en la oficina, sí puede ser que quizás algunos hablaban más rápido que lo normal, pero de verdad (ininteligible) En la casa con los niños, creo que como Boliviana no es tan difícil porque hay un *background* bien, bien similar, detalles por ejemplo ir al mercado era para mí un placer porque todo lo que yo necesitaba de mi propia cultura podía encontrar, salvo algunas, que eso también es muy importante.

8. E: ¿Suele involucrarse en las actividades culturales del Perú? ¿Se ha involucrado en alguna actividad cultural que le haya llamado la atención?

M: Había cosas que me han impresionado a ver te voy a contar, que es parte de la cultura creo, pero el teatro, mi esposo es hombre de teatro, íbamos mucho al teatro y era para mí una gratísima sorpresa del nivel de teatro que había. Eso es algo que hemos hecho, o sea, actividades culturales. Tengo una gran amiga que es Susana Baca, por ejemplo. La he acompañado en cosas que tenía que hacer, ella es casada con un Boliviano y es así como conocemos personalmente a Susana. Y qué otras cosas culturales... si la corrida de toros. Es algo que me interesaba conocer el entorno porque hay gente que cría caballos y tiene hijos toreros, hay un tema social alrededor de la corrida de toros ¿no? Otra cosa que me gustaba mucho era el campeonato de marinera, me encantaba, Que no me he involucrado como total, pero sí he ido a un par que gustaba, que gusta ese mantener las tradiciones culturales.

9. E: ¿Qué situaciones cotidianas en el Perú has encontrado desafiante y cómo lo has afrontado? O sea, algo que no veías en tu país y acá sí lo viste como pan de cada día.

M: Okey, una.... dos cosas importantes. Una es el tráfico, el tráfico es terrible, dos ha sido como volver aprender a manejar. Mi hija mayor llegó de la universidad y "Ma, ya no quiero a manejar" (Le dije) lo siento tienes que manejar para que sea independiente así que ponga la llave y salga a la universidad. Entonces uno tiene, como en todo, poner la predisposición y bueno no te vas a sumir en la pasividad y no hacer nada de lo que tienes que hacer. Lo otro que me era difícil era la seguridad, no es que Bolivia sea una taza de leche, pero, y he vivido en Estados Unidos donde es absolutamente seguro, pero en Perú he tenido dos, más de una oportunidad en que he tenido situación de peligro digamos, ¿no? Ya de hecho hay una desconfianza porque es una ciudad, vengo de una ciudad de un millón de habitantes a una ciudad de 10 millones. Tienes que estar mucho más alerta, mucho más al tanto. Por eso era

para mí, como lo he manejado: primero no aflojando nunca las medidas de seguridad, no tomar un taxi en la calle, yo prefería caminar antes que subirme a un taxi.

10. E: Ya, perfecto. Cuéntanos: ¿Qué opinas de asumir retos en situaciones de incertidumbre?

M: Bueno, eso creo que lo que diferencia a un líder de una persona que no va a asumir roles de liderazgo en su carrera. Yo creo que si no estás predispuesto a asumir retos eh... si no estás dispuesto a asumir retos estas dispuesto a hacer un carrera un poco más sujeta siempre a la supervisión de alguien, porque los líderes son los que van a asumir los retos, los líderes son los que van a convencer al equipo, decir ok este es el reto, por aquí vamos y tienen que ver con: uno: obviamente siempre tu formación profesional es la que te va a dar las herramientas, pero las otras herramientas se consiguen en el trabajo cotidiano, si bien tiene que ver con la personalidad. No te olvides que la personalidad se forja ¿no? Y uno dice ok, me ha pasado esto y tienes que reflexionar: "Ok. Ha pasado esto: ¿por qué ha pasado esto y cómo lo enfrentaría después? Tiene mucho que ver con la formación que no necesariamente es académica pero que es una formación que lees mucho, haces cursos y en la vida cotidiana analizas el problema y tratas de encontrar una solución, siempre tienes que pensar fuera de la caja, ¿no?; entonces, si no estás decidida a asumir retos, no estás decidida a dar un paso a ser líder.

11. E: ¿Conoce los sistemas legales y económicos que tiene el Perú? Si es así, detállanos con un ejemplo por favor.

M: Eh....Bueno, es una pregunta un poco extraña... Claro que conozco, no manejo temas legales, ¿conozco el tema económico porque al momento de llegar por ejemplo una de las cosas que... lo primero que tienes hacer es entender es dónde estás? Entonces, lo primero que he leído es: qué tipo de gobierno tienen, cuál es la organización política, las regiones, este... saber la población, cuáles son sus índices económicos, qué tipo de estructura de gobierno tienen. El primer ministro, el segundo, el presidente, vicepresidente. Es diferente a Bolivia, nosotros tenemos diputados y senadores; ustedes tienen algo parecido que no es exactamente igual, entonces en ese momento antes de llegar y cuando yo he llegado, yo he estudiado seriamente de que se trata y dónde estoy. Sobre todo, cuál es la relación de nuestra Organización con el gobierno que siempre es a través de la cancillería Conocer a fondo todo el entorno legal, económico del Perú.

12. E: ¿Durante el tiempo de asignación que ha tenido, ¿cómo te has sentido con la cultura que se vive en el Perú?

M: Mira, mi experiencia en el Perú ha sido una experiencia maravillosa al punto que bueno, uno de los lugares donde estamos evaluando irnos a vivir después de retirarnos es el Perú. Yo quisiera volver a Bolivia porque es ahí donde somos... pero mi marido no quiere saber de volver a Bolivia, entonces el punto más cercano a nosotros es Perú.

Es una cultura, mira una de las cosas que me gustaría compartir con ustedes es mi impresión sobre esa fuerza económica que tienen las clases emergentes y las nuevas generaciones de profesionales, es súper interesante. Sobre todo, quizás viniendo de un país como Bolivia que se ha quedado rezagado en el desarrollo, rezagado en lo político y que entre paréntesis me da mucha pena la crisis política que vive el Perú porque esto va a impactar en su desarrollo económico. Se pierde mucho tiempo tratando de ordenar la política cuando uno se debe concentrar en lo económico.

Eh... entonces eso es lo que sé mucho de Perú, sigo manteniendo... todavía leo El Comercio, tres por semana y me he sentido muy a gusto con la cultura peruana. Me encanta ver los jóvenes emprendedores, ustedes tienen un semanario de gestión en El Comercio, los viernes de

emprendedores: ¡me fascinó leer eso!, porque yo decía que belleza que un país se concentre y todos eran proyectos de tesis de jóvenes que salían adelante con su emprendimiento.

13. E: Excelente, y ya para ir cerrando la entrevista si es que te genera duda me consultas: ¿Alguna vez ha cambiado su comportamiento cuando una interacción cultural lo requiere?

M: Por supuesto, (E: cuéntanos). Por supuesto, en mi misión en Sri Lanka hace muchísimos años las mujeres y los hombres están separados, ¿no? Bueno pues, no porque yo crea que eso no es lo correcto voy a hacerlo diferente y me iba con las mujeres, o cuando comen - me invitaron a una cena - comen con las manos, todos comen con las mismas manos dentro de una misma fuente, para mí eso ha sido un shock terrible. Entonces, he tratado de comer de un ladito y no puedes tú y si te han invitado con tanto cariño, han hecho detalles para ti, tú no puedes decir: "¡Ay! yo no como si no es con cubiertos". Tú tienes que cambiar, lo mismo te comentaba con el trabajo de gente de otra religión, de verdad una postura diferente, acabamos de organizar un taller, por ejemplo, Esto es un detalle muy importante. que se tiene que tener en cuenta y es la transculturalidad. Uno tiene que entender cuáles son los valores, cuáles son las preferencias de las personas, entonces estamos organizando la distribución de las habitaciones y había que tomar en cuenta que son gente musulmana que no va a estar en el mismo edificio, mujeres solas con hombres, ¿me entiendes? Tú tienes que entender que, si para ti es normal estar en el mismo edificio, ni siquiera en el mismo cuarto, en el mismo edificio y la puerta del lado es un chico, bueno así no más es. Pero cuando tú vas a un lugar, primero tienes que entender cuál es la organización cultural y tú tienes adecuarte totalmente porque de lo contrario no estas siendo sensible a los requerimientos donde has ido, por eso es muy importante cuando tú llegas, tienes que aterrizar y leer todo lo que hay. Normalmente ¿qué haces? Ok agarras un libro de historia, pero también tienes que buscar un libro de costumbres, hablar con alguien de cuál es el autor que retrata mejor a Perú o dónde vayas.

14. E2: De todas las competencias que te habíamos enviado en el documento ¿Cuál consideras tú qué es la que se adapta mejor para ti, de estas 10 competencias que te habíamos enviado?

M: Etnocentrismo por ejemplo es al revés, no tienes que tener. La segunda sí (Flexibilidad cultural). La nueve (dimensión conductual) me parece la más importante y la última es la 1, no tienes que tener etnocentrismo. Flexibilidad es la segunda que tienes que tener. La tres (Habilidad de comunicación intercultural) es necesaria, podría ser la nueve, la una, la dos, la cinco, la seis. Todas en realidad, pero la más importante es la nueve y la de que no tienes que tener etnocentrismo.

(Se despide con el compromiso de envió de transcripción, permiso de publicación y agradecimiento)

Entrevista Nro. 2

Persona entrevistada:	César – Argentina
Cargo actual:	Coordinador de medioambiente
Profesión:	Ingeniero hidráulico
Experiencia profesional:	30 años
Experiencia internacional:	07 años
Experiencia en Perú:	2 años

Audios de grabación:
AUDIO-2019-02-06-16-49-29

(Se inicia con la grabación con encuadre y consentimiento informado)

1. E: ¿Cuándo usted llegó a nuestro país, le fue fácil hacer amigos?, Coméntenos.

C: (...) Particularmente estaba en una situación un poco singular de estar en un equipo donde además de peruanos, había gente de otras nacionalidades con las cuales congeniábamos muy bien y en este particular en relación a la gente de nacionalidad peruana, me llevé muy bien desde el principio., Creo que culturalmente Argentina y Perú son países que tienen mucho en común en su propia historia, así que no, no para nada me costó hacer amigos en el ámbito laboral y particularmente con gente de Perú.

2. E: ¿Qué le pareció la experiencia de conocer y trabajar con peruanos?

C: La verdad que para mí fue una experiencia muy, muy enriquecedora. Me permitió conocer la cultura de un país muy rico en muchos aspectos y rescato muchísimo de la experiencia de trabajo en el Perú. De hecho, estoy añorando en algún momento volver a trabajar en Perú, así que espero que se dé nuevamente la situación. No sé si a ustedes les puede interesar, yo también por experiencia pude trabajar en otros países y si hacemos un análisis comparativo entre la experiencia de Perú y la experiencia de México, por ejemplo, que es donde más tiempo he estado trabajando y viviendo, me resultó mucho más sencillo acostumbrarme al ritmo y a las características culturales de Perú que de México, me sentí más en casa digamos, si bien me fue muy bien en México también tuve una muy buena experiencia, pero como digo por ahí la afinidad cultural de un argentino con los peruanos o con Perú en general es mucho más sencilla, más agradable, digo tenemos muchas cosas en común. Bueno, en el caso mío particular yo tuve muchos compañeros en la universidad de origen peruano que eran mis amigos, y era una situación bastante común en la Argentina., hubo una época en la cual, por una cuestión de conveniencia económica y oportunidad de cambio, en que había mucho peruano estudiando en argentina, particularmente en mi universidad, la Universidad de la Plata que tiene mucha tradición de recibir estudiantes peruanos que para mí era bastante afín toda la cultura peruana.

3. E: ¿Actualmente mantiene relación con amigos de otras nacionalidades, ya sea peruana o en México?

C: Sí, sí. En realidad, una de las ventajas de trabajar en UNOPS es realmente que uno termina interactuando con gente de diversas nacionalidades y yo tuve muy buenas experiencias, tengo muy buenos amigos derivados de relaciones laborales tanto de Perú como en Italia, como en Alemania, como México. La verdad que siempre me han quedado muchas relaciones de amistad derivadas de las relaciones laborales. Eso involucra tanto peruanos como gente de otras nacionalidades.

3.1. E: ¿Cómo es tu relación, tienes contactos a través de las redes sociales, has ido a visitarlos alguna vez a su país?

C: Sí y fundamentalmente a través de redes, ahora es más fácil entre mail o WhatsApp estamos permanentemente intercambiando a veces, aunque sea contactos muy cortitos, de unas pocas palabras, pero con mucha más facilidad que incluso que hubiera un mail, que le tienes que dedicar cierto tiempo, el WhatsApp es algo que me ha cambiado la vida en el sentido. Estoy permanentemente en contacto con amigos de Perú de Europa, de Alemania, de Italia con los cuales trabajamos juntos en Perú y en México.

4. E: ¿Durante su estadía en el Perú, has encontrado alguna actividad interesante por realizar?

C: Sí, yo creo que sí. Yo creo que una de las desventajas, en ese sentido, que tienen los expatriados particularmente por mi perfil y forma de trabajar es que cuando uno trabaja fuera de su ámbito familiar, digamos, uno dedica por ahí al trabajo más cantidad de horas de las que debería, con lo cual yo siempre tuve intención de hacer otras actividades cuando estaba en Perú, cuando estaba en México, finalmente se fueron reduciendo. Igual desde el punto de vista de actividades culturales, de conocer sitios, de conocer cultura, de conocer gente, siempre yo trato en todos los lugares donde voy, incluso por periodos cortos, aprovecharlo de alguna manera sobre todo si tengo algún fin de semana, el tiempo libre que me permite aprovecharlo en eso. De hecho, en Perú yo tuve la suerte de trabajar en la sierra, en la costa y en la selva y siempre creo que soy un buen conocedor de Perú geográficamente incluso he hecho montones de viajes internos todos lo que pude por trabajo y por interés porque, bueno me gustaba mucho el paisaje, la cultura así que lo aproveché.

5. E: ¿Suele disfrutar de las actividades que se realizan en el Perú? Por ejemplo, los cumpleaños, el día de la madre, el día del padre.

C: Sí, sí, por lo general como no coincide con el día de la madre en Argentina con el de Perú yo al final terminaba festejando dos veces el día de la madre, en Perú festejándolo y haciéndoselo festeja a mi mujer sobre todo (*risas*), el día de Perú y el día de Argentina así que sí, sí. Disfruté mucho y pude aprovechar mucho las fiestas patronales, determinadas actividades culturales que tuve la suerte de poderlas vivir, bueno estando en Cusco bastante tiempo tuve la suerte de estar en el Inti Raymi, el señor de los Temblores bueno me gustaba mucho aprovechar de esas actividades de cultura popular.

6. E: ¿Qué capacidades considera que le permiten interactuar con personas de otras nacionalidades?

C: Bueno cuando a uno le toca ejercer su actividad profesional fuera de su ámbito geográfico natural, digamos, suele darse y sobre todo en determinados tipos de organizaciones que cuando llegan extranjeros, muchas veces el extranjero llega pensando que saben más que los locales o que tiene mayores capacidades que los locales y eso es, creo, que una de las claves del fracaso, ¿no? Para mí una cosa muy importante para poder lograr buenas relaciones laborales y finalmente buenos resultados en los proyectos, es entrar en un ámbito en el que a uno lo están recibiendo, con la humildad que corresponde, digamos, ¿no? Entonces después se pueden dar situaciones en las que uno tiene que tomar decisiones, por decirlo de alguna manera creciendo en la toma de decisiones o dar determinadas instrucciones o realizar el trabajo, pero bueno, siempre hay que hacerlo primero entendiendo que uno está en un ámbito deferente de tu ámbito natural. Me parece también que esa es la clave y entrar con humildad, con el espíritu de trabajar entre pares, me parecen que son las claves para poder desarrollar adecuadamente una actividad cuando le toca ser expatriado, ¿no?

7. E: ¿En qué nivel considera usted se encuentra con respecto a la comprensión del idioma y expresiones peruanas?

C: Sí, yo las fui incorporando rápidamente, digamos, me interesaba, además, le presto mucha atención a esas cosas porque me divierte de cierta manera, me divierte también el usarlos en Argentina y explicar qué quieren decir y siempre estamos disfrutando eso, un rato divertido con este tipo de situaciones. Me acuerdo incluso, que uno de los libros que le regale a Eliana fue un libro de refranes argentinos porque ella se reía mucho y nosotros para cada cosa, tenemos un refrán, entonces ahí hicimos un trabajo de transferencia cultural (*risas*), me acostumbré muy rápidamente porque sobre todo que uno trabaja con gente, a mí me toca trabajar con gente casi siempre menores que yo, y bueno tienen como su modalidad de hablar particular y a mí me divierte porque es como hablar con mis hijos, ¿no?, estoy pendiente y atento, digamos, así que lo aprendo rápidamente.

8. E: ¿Suele involucrarse en las actividades culturales del Perú? Coméntenos alguna experiencia.

C: Sí, la experiencia de tiempo de residencia en Cusco fue muy, muy buena porque prácticamente, no sé todos los fines de semana había una actividad que si uno tenía tiempo, interés, posibilidad de participar, lo hacía y bueno yo lo hice todo lo que pude, incluso con otras cosas mucho más cotidianas como ir al mercado, ir a los mercados de los pueblos cercanos y bueno compartir ahí de la comida, el tiempo que uno esta con la gente local, digamos que yo trate de hacerlo lo más que podía, incluso también la zona de la selva fue una experiencia muy interesante porque ahí uno ve lo que es la diversidad cultural de Perú y cómo es la modalidad de la gente, de cómo es en la sierra, cómo es en la selva que a mí me sorprendió la diferencia entre unas y otras, mucho más extrovertidos en la selva que en la sierra son mucho más callados o respetuosos en la sierra, y bueno a esas cosas estaba atento digamos.

9. E: ¿Qué situaciones cotidianas, en el Perú, has encontrado desafiante y cómo lo ha afrontado?

C: Bueno básicamente el tránsito, conducir en el Perú es toda una aventura y lamentablemente uno finalmente termina acostumbrándose. A mí me decían cuando manejaba el auto que me había peruanizado y me reía mucho con Johannes que es alemán, bueno viste como conducen en Alemania, que todo de acuerdo a las normas y Johannes en el Perú era un peligro andando por la calle porque había aprendido todos los vicios que podía adquirir y las aplicaba, ¿no?, así que eso me pareció una situación desafiante. Por ahí, otra situación desafiante fue también trabajar con organismos públicos en los cuales, bueno un poco se daba esa situación de que la gente propia de los organismos nacionales, muchas veces se sentían como no sé, por usar un término que quizás no es el más adecuado, como «monitoreado» digamos por dos razones. Primero por las características de la organización a la que pertenecía, ¿no? Los organismos de las Naciones Unidas es como que tiene una presencia que a la gente la hace que mirarlos como con más respeto, eso por un lado y por otro lado también por el hecho de trabajar en una organización que es transparente y neutral, digamos que muchas veces confronta con situaciones que no son muy claras en términos justamente de la transparencia, entonces eso a veces generaba situaciones en esa gente que hay que saber manejarla para cuidar el honor y no perder la confianza. Lograr una relación de confianza y mantenerla es muy difícil para trabajar. En ese sentido me ha ido bien personalmente y en la realización general por supuesto que también de hecho UNOPS en Perú eso es una organización muy fuerte.

10. E: ¿Qué opina de asumir retos en situaciones de incertidumbre?

C: A ver para mí eso, yo he vivido toda mi vida en América Latina, he tenido periodos de vivir en Europa o Estados Unidos por trabajo temporal, por periodos nunca muy largos, me doy cuenta que uno finalmente se hace como una especie de especialista en manejar situaciones de incertidumbre porque nosotros no tenemos ni en Argentina, ni en Perú, ni en México, ni en Honduras, ni en Salvador, ni en Panamá, situaciones que sean absolutamente, ¿cómo decirlo?, ordenadas, que siguen un procedimiento único. Creo que una de las habilidades que uno tiene que aprender a desarrollar es manejarse y saber afrontar las situaciones de incertidumbre y ser

creativo, o sea tener las cosas planificadas y tener la capacidad de cambiar esa planificación en la medida que el entorno lo impone. A nosotros nos pasó mucho también haciendo trabajo de campo y uno se entrena finalmente para eso, cuando uno sale al campo piensa cómo van a ser las cosas, es como un partido de fútbol, uno puede planificar cómo jugarlo pero cuando tiene a otro equipo en frente, la planificación es relativa, entonces hay que saber cómo manejar esa situación de incertidumbre y la verdad es que eso es una característica que a los latinos nos favorece mucho trabajando en otras culturas y otros lugares del mundo porque estamos bastante entrenados para manejarnos ante la incertidumbre o antes las situaciones cambiantes, ¿no? (...) Por ejemplo, tengo un ejemplo de un amigo personal que a mí me resultó muy interesante, que a él le tocó trabajar en Qatar. Su jefe era un Holandés, entonces al jefe le estaba yendo muy mal con su contraparte porque no lograba que le aprobaran y le dieran el ok de las cosas que planteaba y entonces mi amigo dijo: "*Bueno, voy a ir yo a ver qué pasa*", y cuando él fue con la característica que tenemos los argentinos de saludar a la persona, a conversar primero antes de pasar al tema de trabajo, a hablar de cuestiones generales, de cómo esta familia, que es una cosa que en el día a día cambia completamente la situación y logro lo que el jefe no lograba, y a él lo dedicaron a mantener esa relación interpersonal que el otro no había conseguido. El otro mandaba las cosas que había que mandar y esperaba que el otro les contestará, y bueno a veces hay que saber, hay que darse cuenta de que eso requiere algo más.

11. E: ¿Conocía los sistemas legales y económicos que tenía tiene el Perú? Por favor si puedes detallarnos algún ejemplo.

C: Sí, bueno básicamente en los distintos proyectos en los que estuvo involucrado Perú necesariamente uno tenía que entender cómo era el sistema legal y procedimental, los distintos organismos con los cuales interactuábamos, el Ministerio de Energía y Minas, toda la legislación ambiental que uno la tiene que interpretar, leer y entender, y bueno por ahí en Perú también nos tocó trabajar con el sistema nacional de inversiones públicas que me a mí pareció muy interesante el sistema de Perú y también tuve que interiorizar cómo funcionaba y finalmente entender los procedimientos y trabajar de acuerdo al procedimiento. La verdad que por el tipo de trabajo que yo hago es bastante común que uno de los primeros temas que tenemos que abordar es el tema de entender el marco legal el cual vamos a manejarnos porque la ley te marca lo básico, lo que es imprescindible de cumplir, después uno puede mejorar las situaciones, pero no pueden estar por debajo de lo que te marca la ley, siempre tendrás esa referencia y hay que entenderla y estudiarla.

12. E: ¿Durante el tiempo de asignación que ha tenido?, ¿cómo se ha sentido con la cultura que se vive en el Perú?

C: Muy bien cómodo, cómo te digo, tenemos muchas cosas en común. Yo conocí el Perú viajando como mochilero, a los 17 o 18 años, fue mi primera llegada al Perú y después de eso varias veces por trabajo antes de entrar en UNOPS, me tocó trabajar en el Perú a través de sistema de cooperación horizontal de cancillería de Argentina que me mandó a Perú varias veces y siempre me sentí muy, muy cómodo, como te digo, para mí en particular tuve una formación en la universidad con compañeros peruanos y además, yo muchas veces lo digo y la gente piensa que lo digo demagógicamente, pero también es cómo mi segundo hogar, yo voy a Perú y no tengo que pensar en nada, ni cómo será esto, es como moverme dentro de Argentina, no me planteo ya hoy en día un desafío en ningún aspecto cultural o de qué pasará o como será este lugar.

13. E: ¿Alguna vez ha cambiado su comportamiento cuando una interacción cultural lo requiere?

C: Bueno la experiencia de tomar cerveza con un solo vaso la aprendí cuando tenía 18 años en mi primer viaje a Perú y ya la incorpore así que con eso no tuve ningún problema y después hubo una cuestión que me tuvo que, no digo que fue desafiante, pero que me tuvo que acostumbrar, es a que por ahí los peruanos son muchísimo más formales que los argentinos

por lo menos en el trato inicial a nivel institucional, al nivel laboral, digamos, y por ahí los argentinos somos más campechanos, somos más directos y menos formales y bueno me tuve que acostumbrarme a eso porque me parecía que no hacerlo era como una falta de respeto, que puede ser interpretado como falta de respeto y uno nunca tiene la intención de faltarle el respeto a nadie. Tratarlos de tú, es un tema por ejemplo típico: en la Argentina, yo ya soy un señor mayor y a veces me reúno con chicos jóvenes y tratan de tú y a mí no me hace sentir ni más, ni menos, pero me doy cuenta que en Perú son muy respetuosos de eso y bueno me parece bien y hay que entenderlo a tiempo y tratar de no cometer errores, digamos ¿no?, pero nunca me resultó una cosa tediosa ni que me demandó un gran esfuerzo adaptarme a eso, por ahí por una cuestión de edad, soy también naturalmente más respetuoso de lo que la gente está acostumbrada a hacerlo, entonces no me costó adaptarme a eso que me parece que es una cuestión fundamental. La otra que me parece fundamental como decía al principio es saber que cuando uno entra en una situación fuera de su ámbito natural hay que entender que uno tiene que ser quizás hasta más cuidadoso y hasta más respetuoso de lo que es natural, serlo porque si no uno tiene que pagar el precio que impacta sobre la calidad o la deficiencia de su trabajo, si no se cuida con esas cosas adecuadamente, me parece natural hacerlo.

14. E: ¿Cual crees tú que deben ser las competencias interculturales más importantes que debe tener un expatriado para realizar una asignación exitosa?

C: Bueno la primera y la que me parece más importante es como veníamos hablando, el respeto, uno tiene que serlo sea cual sea la situación en la cual desembarcas en otro país, otra cultura. Tienes que ser respetuoso de la gente que está haciendo el trabajo que uno va a hacer o complementar desde hace tiempo en ese país, porque eso le da un background, un conocimiento que hace que sepan *Ariporo*, más lo que sabe uno, por más que no tenga un gran nivel teórico o mucha experiencia., Entonces me parece que el respeto es una de las cuestiones fundamentales. La segunda cuestión es tener la capacidad de entender cuando existen diferencias culturales, que no es el caso de un argentino en Perú, pero sí el de un argentino en la India o en un país. Bueno me ha pasado hace poco tuve que ir a Curasao, por ejemplo que es un país que tiene una cultura, una mezcla de cultura caribeña con europea muy fuerte, pero hay que entender cómo moverse en este ámbito, porque culturalmente es bien diferente a lo que uno está acostumbrado y tener la capacidad de discernir eso, entenderlo y adaptarse es creo, la segunda cuestión básica para tener éxito cuando a uno le toca trabajar fuera de su ambiente o de su cultura.

(Se despide con el compromiso de envió de transcripción, permiso de publicación y agradecimiento)

Entrevista Nro. 3

Persona entrevistada: Daniela- Bolivia
Cargo actual: Gerente de adquisiciones
Profesión: Abogada
Experiencia profesional: 14 años
Experiencia internacional: 06 años
Experiencia en Perú: 6 años

Audios de grabación:
AUDIO-2019-02-07-17-27-19

(Se inicia con la grabación con encuadre y consentimiento informado)

1. E: ¿Cuándo usted llegó a nuestro país, le fue fácil hacer amigos?, Coméntenos.

D: Bueno cuando llegue al país, al principio me fue un poco complicado hacer amigos porque bueno, estaba súper ocupada con el tema operativo de la mudanza, de determinar el colegio de los chicos, de organizarme en el trabajo que estoy. Entonces tal vez porque yo estaba un poco tensa y un poco nerviosa no tuve la apertura, pero era porque yo estaba ocupada y distraída con otros asuntos, pero una vez que ya me establecí ya me sentí en mi zona de confort y estaba más tranquila y sí pude generar un entorno de amigos, sobre todo amigos de la oficina, no tanto con los amigos con los familiares o con los padres de los alumnos de mis hijos, pero sí con los del trabajo porque para mucho más en el trabajo.

2. E: ¿Qué te pareció la experiencia de conocer y trabajar con peruanos?

D: Me pareció realmente súper enriquecedor, el nivel intelectual, técnico y profesional de los peruanos es bastante alto y eso me sorprendió bastante, son muy competitivos, son muy trabajadores, aman lo que hacen o por lo menos yo me topé con colegas con esas características, entonces sí fue una experiencia que me agregó valor a mí porque pude aprender varias cosas de mis colegas.

3. E: ¿Actualmente mantienes relación con amigos de otras nacionalidades?

D: Esta es mi primera expatriación y sí mantengo experiencia y relación con amigos sobre todo para mí de peruanos, porque no me junto con los bolivianos acá y no solamente peruanos sino también tengo colegas de otros países que son de España, de Brasil, Argentina entonces sí, sí tengo la oportunidad de relacionarme con expatriados.

3.1. E: ¿Y esa comunicación?, ¿cómo es?

D: No, yo los conocí acá en Perú, no los conocí vía red, y la relación es netamente personal, no por redes sociales y bueno nunca tuve la oportunidad de ir a sus países en algún momento para poder conocer sus lugares, porque ellos también radican acá.

4. E: ¿Durante su estadía en el Perú, ha encontrado alguna actividad interesante por realizar?

D: Bueno como todo expatriado la actividad interesante acá en el Perú es conocer restaurantes e ir a comer de huarique en huarique, de mercado en mercado y luego de otro tipo de restaurante, pero más me gusto conocer los restaurantes originarios de por acá, sobre todo los huariques y los mercados, amo los mercados. También a parte hacer turismo en todos los supermercados que también hay buenos supermercados y por último si es que puedo salir de Lima, si me gusta hacer turismo nacional, conocí Trujillo, Arequipa, Ica, Puno, Piura, Cusco.

5. E: ¿Suele disfrutar de las actividades que se realizan en el Perú? ¿Cómo por ejemplo el día de la madre, el día del padre, las fiestas que se celebran acá en el Perú?

D: Sí, de hecho, el día de la madre, el día del padre no coinciden con los mismos días del día del padre y de la madre en Bolivia, y festejo el día de la madre y del padre de Perú, ya no los de Bolivia para nada, pero ya me olvidé, ya me adapté a la cultura de acá y a las fiestas de acá.

6. E: ¿Qué capacidades considera que le permiten interactuar con personas de otras nacionalidades?

D: ¿Qué capacidades? De adaptarme y ser empática con las culturas de otras nacionalidades, entenderlos. Entenderlos, ser flexibles y ser tolerante, por eso es que creo que puedo relacionarme con ellos, porque cada persona de distinto país tienen un comportamiento distinto, un grado de tolerancia distinto, una educación distinta, entonces soy bastante flexible.

7. E: ¿En qué nivel considera usted se encuentra con respecto a la comprensión del idioma y expresiones peruanas?

D: Al principio no, no entendía mucho, es más te cuento una anécdota. Yo tenía una muchacha que trabajaba en mi casa y me pedía que compre “jodog”, y me tuvo tres semanas buscando el ingrediente “jodog” y yo busqué tres semanas el ingrediente “jodog” y yo no entendía que era “jodog” y le reclamaba a todos los supermercados que no puede ser que no tengan “jodog” que era un ingrediente típico de acá, y cuando llego a mi casa me dice, pero señora usted ya tiene “jodog” y me muestra el «hotdog», la salchicha y otras palabras distintas que se utilizan acá que son prohibidas de utilizarlas acá, que por ejemplo en mi país si se utilizan y tienen otro significado. Por ejemplo, te cuento esto va a sonar un poco morboso pero va, apenas llegue a la oficina y yo estaba explicándole a uno de los consultores un tema y le dije me cachas lo que te estoy diciendo y el consultor me respondió: “*con gusto*” y entonces las personas se empezaron a reír, ¿porque se ríen?, porque: “*aquí no se dice eso, me cachas es otra cosa*”, y cuando ya entendí, trataba de no decir me cachas es: ¿me entiendes, me entiendes? ¿me cachas?

8. E: ¿Suele involucrarte en las actividades culturales del Perú? Coméntenos alguna experiencia.

D: Actividades culturales realmente bueno, el día del pollo a la brasa, entonces cuando es el día del pollo a la brasa voy a comer pollo a la brasa, eso es lo importante para los peruanos, pero después creo que no, no porque no quiera sino porque no estoy empapada del tema, entonces pienso que no tengo la oportunidad de involucrarme en otro tipo de eventos culturales.

9. E: ¿Qué situaciones cotidianas en el Perú, ha encontrado desafiante y cómo lo ha afrontado?

D: Buena situación cotidiana, el tráfico, el transporte, la educación vial que es un desastre, la forma de manejo que acá para manejar bien tienes que manejar muy mal, entonces yo ya manejo muy mal, manejo excelente acá en el Perú, no respeto ni una de las reglas de tránsito, y también las distancias eso me costó mucho porque son distancias muy grandes para realizar a pie actividades diarias como llevar a los chicos al colegio o ir al trabajo. El tráfico es horrible es espantoso y me ha costado adecuarme.

10. E: ¿Qué opina de asumir retos en situaciones de incertidumbre?

D: Mira por lo general yo soy una persona doña Juana Segura, entonces no me gusta mucho asumir retos o incertidumbres, trato de apegarme más a lo seguro, o sea no apuesto demasiado, entonces no me siento cómoda sumiendo retos en situaciones de incertidumbre.

11. E: ¿Conoce los sistemas legales y económicos que tiene el Perú? Detállelos un ejemplo.

D: No, realmente no conocía el sistema legal ni económico, es más acá es distinto, las leyes son distintas, las normas, hay muchas normas similares pero también tienen otras normas distintas, incluso como está conformado el poder legislativo, administrativos que no tiene cámara de senadores solamente tienen cámara de diputados, entonces si no lo conocía y el sistema económico de Perú tampoco estoy realmente empapada, es a una de las materias que son más desconocidas para mí es el sistema económico y hasta ahora no lo conozco y ni lo domino.

12. E: ¿Durante el tiempo de asignación que ha tenido?, ¿cómo se ha sentido con la cultura que se vive en el Perú?

D: Me sentí bastante cómoda porque el Perú, es bastante similar a la cultura boliviana a diferencia de lo que es la cultura chilena, brasilera o la argentina que son completamente diferentes, en cambio la peruana y la boliviana mal que bien son lo mismo, somos muy similares, entonces no sentí ningún problema me sentí bastante cómoda.

13. E: ¿Alguna vez has cambiado su comportamiento cuando una interacción cultural lo requiere?

D: Bueno sí me ha pasado que por ejemplo me invitaron a una parrillada en una casa y me dijeron tu trae lo que tú vas a comer y eso me llamó mucho la atención porque en La Paz cuando tú invitas a tu casa, tú compras todo y tú no le pides a la gente a que lleve nada a tu casa, y si tu invitas a una parrillada a tu casa tú invitas absolutamente todo, pero acá si me paso muchísimas veces que si me invitaban a la casa de playa o me invitaron a una parrillada o algo no es que yo tenía que llevar algo como que se me ocurrirá como un postre o algo no, tú trae lo que vas a comer, entonces eso fue muy llamativo porque en Bolivia jamás me ha sucedido y acá es algo usual, es más hasta los Bolivianos que viven acá ya se ha adaptado a esa cultura, entonces bueno yo llevé para todos, para mí y para el resto de la otra casa que me invitó, lleve para todos, pero igual cuando invito a mi casa no dejo que traigan nada.

14. E: ¿Cuál es la competencia que debe tener un expatriado para poder tener una asignación exitosa?

D: Deben de saber adaptarse, saber aceptar, ser flexible y ser empático, entender entonces tiene que tener una actitud positiva y adaptarse en todo, capacidad de adaptación eso es lo principal y desprendimiento de su propia cultura se podría decir, y adaptarse a lo que hay y sin reprochar y sin cuestionarse ni nada, nada.

(Se despide con el compromiso de envío de transcripción, permiso de publicación y agradecimiento)

Entrevista Nro. 4

Persona entrevistada: Francisco – Brasil
Cargo actual: Representante de UNOPS Perú
Profesión: Abogado
Experiencia profesional: 20 años
Experiencia internacional: 12 años
Experiencia en Perú: 7 años

Audio de grabación:
AUDIO-2019-01-21-16-33-21
AUDIO-2019-01-21-16-32-07

(Se inicia con la grabación con encuadre y consentimiento informado)

1. E: ¿Cuándo usted llegó a nuestro país, le fue fácil hacer amigos?, Coméntenos.

F: Bueno, acá el tema como mi esposa es peruana y cuando vine para acá todavía no era mi esposa, pero ya tenía una relación con ella, digamos que tenía este puente, este enlace, pero yo diría que si hubiera venido sólo creo que hubiera sido un poco más difícil.

Mi asignación anterior había sido Panamá, yo creo que, comparando con mi cultura, con la cultura brasileña y acá lo que he encontrado, yo creo que no sé, se dio una relación amistad un poco más estricta al grupo de la oficina.

Me atrevería a decir que sería más difícil por temas culturales, una serie de diferencias entre... somos todos sudamericanos es verdad, pero hay diferencias entre los andinos, los del sur, los del norte, los centros americanos. Entonces yo creo que no sería una cosa tan espontánea, sería una cosa muy relacionada a mi trabajo.

2. E: ¿Qué le pareció la experiencia de conocer y trabajar con peruanos?

F: Bueno, a nivel de la oficina, excelente porque tenemos un grupo muy dedicado, gente muy capaz, gente 100% comprometida, responsable así que el punto de vista interno ha sido la mejor experiencia posible. Bueno también porque yo conocía la oficina, de misiones y ya conocía a la gente. Del punto de vista de las contrapartes importantes las experiencias han sido diversas como en todos lados, experiencias positivas y experiencias negativas, ¿no? Entonces, encontramos gente que sí tenía una intención bastante enorme y que querían trabajar con nosotros y a su vez encontramos otro tipo de perfil, gente mal intencionada, gente que solamente nos buscaba por una cierta conveniencia, pero yo diría que la minoría, yo creo que en general la experiencia ha sido satisfactoria.

3. E: ¿Actualmente mantiene relación con amigos de otras nacionalidades?

F: Acá en Perú muy poco casi nada, casi nada porque no frecuento gente expatriados, ya me han llamado una vez pero como tengo la ventaja de que mi esposa es peruana, prácticamente eso me facilitó la inmersión en una familia normal peruana, como si yo fuera parte de una familia peruana, por eso no vi la necesidad yo diría, tampoco soy de frecuentar muchos eventos sociales, eventos de expatriados muy poco, no, no soy de eso, yo creo que también eso me privó un poco pero por mi estilo de ser, ¿no?

3.1. E: Tú ya estás radicando, viviendo aquí definitivamente, ¿tú intención no es regresar?

No, no definitivamente, porque de acá me asignan otro país: me voy. Cuando me jubile, sí la prioridad es que me radique acá, pero hoy Perú es mi casa, eh... es mi punto, mi centro, la gravedad es acá, no es Brasil. Pero por parte de mi trabajo seguramente me voy a otro lado y después a otro lado y entonces es momento de irse.

4. E: ¿Durante su estadía en el Perú, has encontrado alguna actividad interesante por realizar?

F: Lo que pasa es que soy una persona muy práctica, no, no soy una persona de hobbies. Soy una persona del tipo de quedarme en casa, yo te diría que no, eso también es un problema mío, no disfruto la riqueza del país así, lo que el país puede ofrecer, fuera de Lima o sea disfruto poco, eso quiero decir (**E: ¿Esa es parte de tu personalidad?**) también, porque siempre tuve esta postura mucho más para afuera de los países que para adentro, entonces sí tengo mucha experiencia internacional, pero en Brasil visitaba poco lo que he conocido en mi país fue por mi trabajo, así que mi experiencia mucho en Lima, la gastronomía, quedarme en mi casa, no salir por ahí en su momento, salvo cuando voy al trabajo y también porque algunas ciudades son altas y yo no soy, la altitud me choca mucho, entonces eso sí ha sido un freno tal vez, (**E: tiene que estar al nivel del mar**), sí, tengo que estar al nivel del mar.

5. E: ¿Suele disfrutar de las actividades que se realizan en el Perú?

F: Lima, te diría en ese sentido mucho más Lima.

5.1. E2: Pero en este caso, por ejemplo, las actividades que son del día de la madre, el día del padre, los cumpleaños, ¿Ese tipo de cosa?

Eso es interesante porque culturalmente ustedes tienen ciertas actividades que se toman mucho más en serio que nosotros como brasileños, o yo como mi personalidad. Entonces sí es verdad, sí participo del día de la madre, pero hay un rito allá en Turquía que ustedes también hacen en estos días, que está bien, no es una crítica que es mucho más simbólico, que no necesariamente los nuestros que nos dan pero que yo daba en Brasil entiendes, pero sí participo, tampoco me pongo a resaltar, participo con mi esposa y todo, pero uno se va dando cuenta de las diferencias culturales.

5.2. ¿E: Pero no las disfrutas, o sea participas, acompañas, ¿pero no...?

No, no es algo que también si pasará sin tenerlas no me generaría ningún problema, de decir: "¡Ay! acá no se hace esto", no es así, justamente porque en mi país es una cosa más relajada, pero sí la disfruto. Sí disfruto.

6. E: ¿Qué capacidades consideras que le permiten interactuar o relacionarte con personas de otras nacionalidades?

F: Bueno yo creo que mi experiencia de vida, de hecho, que conozco 50 países y bueno eso me ayuda bastante a tener una interacción con extranjeros. Me costó más la interacción con peruanos que propiamente con otro extranjero en su momento, entonces yo creo que el tema de tener una experiencia de conocer bastantes países y otras culturas me ha ayudado a entender. Bueno también como pase un taller de cómo entender mejor la cultura acá, pero yo creo que eso es importante que esa parte del mundo que tengo sí me ha ayudado mucho en esa relación.

7. E: ¿En qué nivel considera usted se encuentra con respecto a la comprensión del idioma y expresiones peruanas?

F: Yo creo que bastante bueno por mi familia, si yo fuera un extranjero acá, ya nunca llegaré a entender "Al fondo hay sitio" u otro tipo de expresión y eso me permite porque como vivo dentro de una cultura peruana, de esposa peruana, suegra peruana, cuñadas peruanas, yo te diría que el 100% después de 7 años acá.

7.1. E: ¿Tú eres peruano, nacionalizado peruano?

No, no, soy brasileño. Sigo siendo brasileño y no he buscado todavía nacionalizarme, pero no lo saco del futuro, pero como ahora estoy como parte de mi trabajo, puede en el futuro si me trae algún beneficio.

8. E: ¿Suele involucrarse en las actividades culturales del Perú? Por ejemplo, ¿Te gusta ver concursos de marinera, conocer un poco de las festividades que hay a nivel local o regional?

F: No, yo creo que no, a mí sí me gustan las ferias gastronómicas siempre que hay ferias gastronómicas sí interactuó en todo. La parte cultural, la parte del folklore, la cosa más regionalista, no, la verdad que no. Me gusta mucho el ambiente gastronómico de la comida, de la integración social de ese ambiente, pero no eso, de verdad no, no suelo participar.

8.1. E: ¿Incluso en otras experiencias, en Panamá?

Igual, el folklore panameño me interesaba menos, no sé si es parte del hecho de cómo no tengo muchas raíces, me intereso menos por la cosa más de raíz. Me intereso más por la cosa más internacional, tampoco en Brasil tenía ese interés.

9. E: ¿Qué situaciones cotidianas, en el Perú, ha encontrado desafiante y cómo lo ha afrontado?

F: El tránsito porque no sé... tengo una percepción de acá aprovechan el tránsito para a veces son un poco reprimidos o nosotros somos un poco más expresivos como brasileños porque hablamos alto y todo (...) Bueno es verdad, es verdad que yo tengo un tono de voz muy alto pero eso no significa y tuve que controlarlo, eso no significa que estoy proyectando alguna hostilidad, porque en algunos momentos que sí que las personas se veían afectadas porque hablaba alto, etc., más por el tono de voz, pero también tuve que aprender un poco eso de cómo manejar. Antes manejaba las quejas de una forma un poco enojado, hoy manejo con humor y al tiempo se fue dando esta capacidad.

Me costó mucho en su momento, que por cualquier transacción por más trivial que sea, por más mínima que sea, te piden su DNI y si no tienes el DNI, te muestra su licencia de conducir, no sirve, si te muestra otra cosa muy parametrizada, muy hermética pero bueno después del tiempo uno piensa que el problema no es ellos, eres tú que no sabes convivir con ese tipo de diferencia. Entonces sí, hoy en día no, trato de una forma más tranquila, pero entonces el tono de voz tuve que adaptar.

Bueno, he visto una sociedad muy estratificada, donde la elite acá se atribuye una importancia muy grande por el color de la piel, ¿Me entiendes? Esas cosas que también me parecieron bastante anecdóticas, calificar a las personas por la familia, si una persona es de una muy buena familia, el apellido ¿no?: " *tal persona es*". Sólo basado en el apellido que tiene significa, esta cosa de la familia es un poco antigua ¿no?, esta división muy marcada, eso me chocó un poco porque en Brasil ahí también tenemos esa diferencia de clases sociales, pero no sé, te vas a la playa y están todos más mezclados, en el carnaval de todo. Somos menos... hay prejuicios, hay de todo, pero acá veo un poco más fuerte eso. Eso bueno, me pareció un poco, un poco anecdótico.

10. E: ¿Qué opina de asumir retos en situaciones de incertidumbre?

F: Bueno, yo creo que es un estado permanente ¿no? La vida es incierta, yo creo que tenemos un modelo de operación de negocio que es incierto por naturaleza, así que eso sí ha sido importante para mí, para toda la oficina, profesional tanto profesionalmente como personalmente, bueno de apostar por algo indefinido, en el riesgo, de no tener zonas de confort.

Yo creo que la oficina también aprendió mucho a trabajar en un ambiente así y yo creo que eso da mucha más experiencia y mucha más capacidad de lidiar con las situaciones de otros que tienen una situación más estable, más permanente así que bien me parece algo, me parece algo sobrio, cosas positivas pude encontrar.

11. E: ¿Conoce los sistemas legales y económicos que tiene el Perú? Cuando llegaste, para enfocar un poco más la pregunta, conocías el sistema legal y económico del Perú.

F: No mucho, pero es específicamente no, pero me fui enterando a medida que trabajaba y conocer la realidad y.... es un país interesante porque es un país comparado con el mío es

mucho más abierto al extranjero, eso me gusta porque es un país que recibe bien al extranjero. Entonces el tema de aventura económica, aventura internacional, tiene mucho, pero por otro lado es muy fiel a sus costumbres, perdón me he salido un poco del tema, pero tiene una dificultad, a veces de salir de su propia gastronomía, de sus propios hábitos, del producto peruano, está bien está logrando cosas, pero también esa apertura. Imagina una persona, para el peruano expatriado, como estar en el exterior debe sentir falta.

Entonces hay como una verdad de un sistema económico, bastante apertura y esto es bueno. Por el lado público es un país muy legalista ¿me entiendes? Es un país bastante formal en ciertas exigencias, en ciertos requerimientos, entonces yo creo que es una cosa como dialéctica, estoy hablando de la apertura para el mundo y es muy bueno, pero como toda América Latina, también tiene su lado legalista al extremo, las cosas notariales no tienen en mi país u otro tipo de exigencia de requerimientos. Pero sí me gusta este lado, principalmente económico más abierto para el mundo que tiene Brasil, por ejemplo, que es un país extremadamente cerrado.

12. E: ¿Durante el tiempo de asignación que ha tenido, ¿cómo se ha sentido con la cultura que se vive en el Perú?

F: Bueno he tratado de una forma digamos ambigua, conflictiva. Por un lado, todo lo que le he dicho, que me hace sentir bien el país, también la parte cultural que fue difícil para mí adaptarme, porque a ver nosotros del sur, miramos mucho el propio sur, o para el norte, para Estados Unidos o Europa, los andes son una cosa de 10 a 15 años para acá, Perú de 10 a 15 años para acá es un destino muy interesante, se presta al turismo, Lima también, antes no se hablaba de Lima se iba directo a Cusco, a Machu Picchu. Entonces Lima ha sido una grata sorpresa para la gente que viene de fuera en ese aspecto, pero como también no teníamos conocimiento de la apertura o mucha cosa te choca al principio, a veces son cerrados en algunos aspectos, todo eso que he comentado, entonces yo creo que bueno como todo en la vida, ¿no?, uno enfrenta la sorpresa positiva y la sorpresa un poco más difícil de lidiar, ¿no?

13. E: ¿Alguna vez ha cambiado su comportamiento cuando una interacción cultural lo requiere?

F: No, totalmente inclusive cuando llegué acá la postura que tenía en reuniones y todo, progresivamente fue cambiando porque cosas que eran naturales para mí, no eran naturales para las personas que habían, no era un tipo de mala educación o nada, pero sí uno va cediendo un control mayor para estar de acuerdo con el formato, de acuerdo con el ambiente con la cultura y saber qué cosas que podían ser naturales en un país no son como acá, entonces no se parecía mucho más. Entonces: sí.

13.1. E: ¿Recuerda alguna situación que nos puedas mencionar?

F: No sé. Dé arrepentirme de alguna situación haber sido confrontativo, cosa que sería aceptable en mi país, pero acá no es aceptable para nada. Usted sabe que acá en cualquier conversación no importa el argumento, lo que importa el tono, entonces la primera cosa que te puedo decir bajo el tono que obviamente es lo correcto, ser educado siempre. Se sobre estima mucho el tema del tono y menos del argumento, la forma más que el fondo, bueno me fui adaptando. Tampoco es que lo que ha hecho me precio incorrecto simplemente tampoco puedo llegar acá y cambiar el país.

14. E: ¿Qué competencias consideras importantes de todas las enviadas?

F: A mí me parece que la inteligencia cultural cognitiva es importantísima. La dimensión conductual yo creo que también, ¿no?, aunque eso te priva más de su propia cultura, ¡pero yo creo que... Ah! Eso de los etnocentrismos es importante, porque de vez en cuando uno puede caer en esas trampas del etnocentrismo que es terrible porque eso ya me pasó a mí algunas

veces y yo creo que está muy mal porque son simplemente culturas distintas no necesariamente.

Entonces, el error, para mí, también uno se basa del etnocentrismo basado en una generalización ¿no?: “*que el brasileño es así, que el peruano es así*”, cuando no es así, el Limeño es una forma, y dentro de Lima hay personas de varias formas, como el Arequipeño es así y asá, es verdad hay ese síndrome. El etnocentrismo en sentido negativo, la inteligencia cultural en el sentido positivo, yo creo que para mí son que.... todos tienen matices sobre el mismo tema ¿no? La flexibilidad cultural es algo que no tengo mucho como ustedes han visto, pero claro la habilidad de comunicación yo creo que todos ahí son importantes, porque son y están orientados con el tema cultural de como ha dicho ustedes: “ *Yo puedo tener el mejor conocimiento técnico del mundo sobre algo, pero puedo venir acá y ser una isla y eso no te va a servir para aprender también a entender el país*”.

Me costó mucho entender el país, son siete años acá, pero verdaderamente pienso que estoy en el país hace unos tres años y aprendí también a saber las cosas que debo tomar en serio y las otras que no son serias, aunque el país las trate como serias, ¿me entiendes? Pero que no tiene efectivamente, como los escándalos o un diablo viendo noche, antes sí me preocupa muchísimo. Hoy leo Caretas en forma así, de lectura dinámica, antes veía sí de una forma detenida, ¿Me entiendes? Entonces esta parte hay un poco de folklore de la cultura de la parte cultural y uno va aprendiendo (...) Uno va aprendiendo a saber lo que verdaderamente importa, pero como dice mi esposa estoy seguro de que cuando me vaya de acá voy a extrañar muchísimo, termino mi asignación este año y me voy. Perú es como mi casa.

(Se despide con el compromiso de envío de transcripción, permiso de publicación y agradecimiento)

Entrevista Nro. 5

Persona entrevistada: Federico – Colombia
Cargo actual: Oficial Regional de comunicaciones
Profesión: Comunicador
Experiencia profesional: 20 años
Experiencia internacional: 14 años
Experiencia en Perú: 11 años

Audio de grabación:
AUDIO-2019-01-21-17-08-02

(Se inicia con la grabación con encuadre y consentimiento informado)

1. E: ¿Cuándo usted llegó a nuestro país, te fue fácil hacer amigos?, Coméntenos.

FD: Si, fue bastante fácil. Llegué hace 12 años y sí fue bastante fácil hacer amigos. Vinimos en un programa de Naciones Unidas y un grupo de gente de afuera y también nos recibieron compañeros peruanos y peruanas, y sí la integración fue fácil. Como yo soy colombiano, entonces la relación digamos, no hay tanta diferencia cultural como si fuera en otro contexto, pero sí fue bastante fácil.

2. E: ¿Qué le pareció la experiencia de conocer y trabajar con peruanos?

FD: Bueno, diferente porque yo venía de otros países, también veníamos digamos de otros ritmos y un poco entender digamos la cultura, cómo se trabaja el día a día, sí digamos que cada cultura tiene sus ritmos distintos no y sus formas de hacer las cosas diferentes. Algo que digamos me llamaba mucho la atención acá, es que es muy importante el fondo y la forma; es decir, lo que estás diciendo, pero cómo lo dices. Entonces yo venía de otras experiencias, he vivido en otros países donde las cosas se dicen del punto mucho más directa o mucho más dura, y eso aquí al principio me costó un poco, ya porque hay que saber ser muy delicados, sobre todo en las relaciones que nosotros tenemos, con las entidades que nos asociamos. Hay que ser muy cuidadoso de la forma de cómo dices las cosas, ¿no? Entonces creo que es algo que me tocó ponerle mucho énfasis sobre esa forma.

3. E: ¿Actualmente mantiene relación con amigos de otras nacionalidades?

FD: Si, sí, sí. Siempre me he movido en un ambiente por mi trabajo, por estudios y todo, siempre me he movido.

3.1. E: ¿Cómo mantienes esa relación?

FD: Personalmente, porque muchos todavía están aquí y como muchos vinimos y se han ido. Trato de mantener los que quedan, pero los que ya no están a través de comunicación Skype o llamadas, y todo esto siempre.

4. E: ¿Durante tu estadía en el Perú, ha encontrado alguna actividad interesante por realizar?

FD: Muchísimas. Por ejemplo, me gusta mucho el tema cultural Perú tiene una variedad en todo, en música, en arte, en cultura entonces creo que hay un mundo muy interesante por explorar eso es un lado. El otro lado la gastronomía, todo es distinto, en Colombia no tenemos tanta variedad y acá sí se tiene mucha entonces ese ha sido otro. Y otro muy interesante ha sido la parte histórica, en Colombia no tenemos tanta historia, Perú tiene mucha más historia, entonces es algo interesante que siempre estas aprendiendo.

4.1. E2: ¿Y actividades cotidianas, del día a día, que sea de tu agrado?

FD: Bueno es que ya llevo 12 años acá, uno tiene época un periodo en los que te relacionas más, interactúas más, pero ahora entre trabajo, también estudio entonces en el día a día te vas concentrando a tu rutina, pero siempre intento salir al centro, o recorrer espacios de Lima, sobre todo que me gusta mucho

5. E: ¿Suele disfrutar de las actividades que se realizan en el Perú?

FD: Sí, sí total

6. E: ¿Qué capacidades consideras que le permiten interactuar con personas de otras nacionalidades?

FD: Bueno el haber vivido en otros países, en otros ambientes digamos multiculturales, creo que eso me ha permitido ser muy flexible, ¿no?, y adaptarme.

6.1. E: ¿Sino hubieras tenido esa experiencia multicultural qué capacidades deberías tener para relacionarte con otras personas?

FD: Creo que capacidad de diálogo, ¿no?, y apertura. Eso es necesario, tener claro que no estás en un contexto, no estás en el contexto donde naciste o donde te educaste, estas en otro contexto, tienes que entenderlo y cómo son las relaciones no, y tener espacio de apertura y de dialogo también.

7. E: ¿En qué nivel considera usted se encuentra con respecto a la comprensión del idioma y expresiones peruanas?

FD: Ciertas expresiones, pero ya después de 12 años ya terminas adaptándolas, pero sí hay expresiones que sí, que no usamos en Colombia que ustedes sí usan o la forma de decir las cosas.

E: ¿Alguna vez has estado en un contexto, en una reunión en la que las personas hablaban y tú no entendías?

FD: Bueno al principio sí, al principio había palabras que no, pero son sólo palabras que en el contexto llegas a entender. Pero al principio sí, primeros dos años de pronto, pero después ya no hermano.

8. E: ¿Suele involucrarse en las actividades culturales del Perú?

FD: Si, sí, sí.

8.1. E: ¿Por ejemplo, qué actividades culturales has participado?

FD: Por ejemplo, yo me dedico a la pintura, en mis ratos libres, tengo amigos pintores. Me gusta mucho la música también, también toco música entonces tengo amigos que hacen música también, ya ahora no tanto por el trabajo, pero sí digamos que me ha gustado mucha esa parte del Perú tiene mucha variedad, y sobre todo muchas propuestas jóvenes.

9. E: ¿Qué situaciones cotidianas, en el Perú, has encontrado desafiante y cómo lo has afrontado?

FD: Por ejemplo, la falta de educación cívica, eso me ha golpeado mucho. Por ejemplo, las personas no respetan nada la fila, no respetan ciertas cosas que pronto en el día a día te cuestan mucho, ¿no? Entonces eso en mi país todos se saludan así no te conozcan, pero todos se saludan. Entras a un ascensor, en cualquier parte y todos se saludan y dicen: "*Buenos días*", aquí en Lima no mucho. Esas cosas sí que me han costado, pero bueno es simplemente entender un poco y adaptarse.

10. E: ¿Qué opina de asumir retos en situaciones de incertidumbre?

FD: Retos a nivel: ¿personal, profesional, general? Yo creo que es una forma de crecer, ¿no? De hecho, antes de salir de mi país yo tenía una vida bastante estable un buen trabajo, digamos unas condiciones muy estables, pero era la necesidad también de explorar nuevas

cosas y es una forma de crecer, ¿no? Creo que siempre lo nuevo te involucra a adaptarte un poco y también crecer, creo que es un poco eso, ¿no?

11. E: ¿Conoce los sistemas legales y económicos que tiene el Perú?

FD: No, de hecho, yo fui asignado antes a Bolivia. Yo trabajo con la ONU hace 12, 13 años, antes fui a Bolivia, entonces sí iba preparado para mi primer país, cuando vine a Perú fue una asignación muy rápida, no conocía el contexto, pero digamos ahora sí por mi trabajo, sí lo debo manejar y creo que es lo que tengo.

11.1. E: ¿Y esto te afectó mucho?

FD: Al inicio sí, porque sobre todo la organización digamos institucional del Perú pública que es donde nosotros trabajamos, es diferente a Colombia a nivel, ejemplo, las municipalidades se dividen de otra forma, si bien los grandes poderes como el ejecutivo o el legislativo, todos ellos tiene un orden parecido pero sí tienen sus particularidades que cuestan entender, en mi anterior trabajo tenía más contacto con éstas entidades públicas sobre todo la parte de ejecutivo y el legislativo, entonces comprender cómo era la organización de ese país si me costó al inicio pero ya después sí, bien, normal.

12. E: Durante el tiempo de asignación que ha tenido: ¿cómo se ha sentido con la cultura que se vive en el Perú?

FD: Bueno, me he sentido muy bien, sino no hubiera estado tanto tiempo (*Risas*). Obviamente que en este tiempo tú ya vas digamos, entre más convives e interactúas con una cultura la vas queriendo más, pero también vas poniéndote más crítico de ciertas cosas. Por ejemplo, algo que siempre me costó mucho entender, en Colombia nosotros somos no muy racistas sino clasistas, sobre todo clasistas con ciertos grupos poblacionales, comunidades negras, por ejemplo, pero acá hay mucho racismo con las comunidades indígenas, entonces eso me golpeó mucho porque en Colombia no tenemos tanta población de comunidad indígena y tiene un estatus bastante, muy privilegiado, está muy bien visto. Lo mismo en Bolivia, ser indígena está muy bien visto y aquí eso fue algo que me costó digamos asumir esas diferencias, pero bueno.

13. E: ¿Alguna vez ha cambiado su comportamiento cuando una interacción cultural lo requiere?

FD: Bueno, sí. Yo creo que soy bastante flexible, si es algo que me permite interactuar de mejor forma sí, pero si es algo que va en contra de mis principios, no.

13.1 E2: ¿Recuerdas un caso que hayas dicho yo no acostumbro a hacerlo así, pero veo que todos lo hacen, entonces voy a hacerlo así?

FD: Bueno, sí. Un día, una vez íbamos conduciendo con unos amigos peruanos entonces no respetaban la señal de tránsito. Entonces yo no conduzco hace mucho tiempo, pero es vez sí estaba conduciendo, entonces mis amigos peruanos como no había nadie en el semáforo: " *pásate, pásate*", y: no, menos mal no me pase, pero algo así que es una tontería, pero: no.

14. E: ¿Cuál de las competencias consideras que es la que más destaca para poder adaptarte?

FD: Bueno, yo te puedo decir muchas cosas, pero de pronto me salgo de las categorías es más fácil que me las enumeres, si las puedo ver y te digo (*le muestran las competencias*). Etnocentrismo: no. Flexibilidad: sí. Habilidad de la Comunicación intercultural: Sí. ¿Hay que darle digamos alguna valoración estas más, estas Menos o se pueden escoger varias? (*recibe explicación*). Bueno porque la flexibilidad, la habilidad de comunicación Intercultural y la inteligencia cultural meta conductiva, creo que esas tres, el resto bueno creo que todas son en alguna otra importante, pero este primer etnocentrismo, no sé. Creo que esa sí sería una barrera si vas a salir y te vas con esto, ahora se encuentra mucho, pasa algo y sobre todo los

digo por mis compañeros o colegas expatriados que después de conocer mucho afuera valoras mucho más digamos tu cultura, y eso puede a veces llevar a, digamos que, a no a denigrar, pero sí a tratar de otra forma a los sitios donde has estado. Por ejemplo, el hecho de estarte expuesto a otras formas de relación te hace un poco regresar, a digamos, a tus orígenes, ¿no? Eso es algo, pero en cierto modo si quieres seguir vigente en esto de seguir trabajando afuera, afuera de tu país tienes que estar muy flexible, ¿no?

(Se despide con el compromiso de envío de transcripción, permiso de publicación y agradecimiento)

Entrevista Nro. 6

Persona entrevistada: Giovanni- Italia
Cargo actual: Representante de UNOPS Argentina
Profesión: Economista
Experiencia profesional: 18 años
Experiencia internacional: 8 años
Experiencia en Perú: 4 años

Audios de grabación:
WhatsApp Audio 2019-04-01 at 5.40.43 PM

(Se inicia con la grabación con encuadre y consentimiento informado)

1. E: ¿Cuándo usted llegó a nuestro país, le fue fácil hacer amigos?, Coméntenos.

G: Sí. me fue fácil, por varias razones. La primera es que afortunadamente ya tenía contactos conocidos a través de la oficina lo cual obviamente facilitó mucho más la adaptación a un país diferente, porque digamos el primer contacto fue obviamente con la oficina, con personal de la oficina y ya conocer personas obviamente ayudaba a esa adaptación y la otra razón es por la apertura en general del pueblo peruano desde el aspecto digamos ámbitos cotidianos como podría ser ir al banco, al supermercado, al hospital hasta ámbitos más profesionales, primeros contactos con lo que era que eran nuestros asociados; así que en general, siempre he tenido una acogida digamos muy alta por parte de todo el personal, toda la gente que he conocido, entonces sí ha sido seguramente positivo hacer amigos y conocidos

2. E: ¿Qué le pareció la experiencia de conocer y trabajar con peruanos?

G: Me pareció súper interesante, enriquecedora porque lo que podía notar es que el peruano en general es una persona que tiene muchos recursos, siempre trata de encontrar una solución, tiene mucha pro actividad, nunca digamos se queda atrás entonces eso obviamente ayuda, sea en lo cotidiano si hay un problema administrativo o técnico, el problema en la casa, o la cuenta de un banco o digamos lo que sea lo profesional porque obviamente eso se traduce en tener un apoyo importante del otro lado también, así que la experiencia en general ha sido súper positiva.

3. E: ¿Actualmente mantiene relación con amigos de otras nacionalidades?

G: De otras nacionalidades que no sean peruanas, sí o sea será por el trabajo en Naciones Unidas, pero más allá de eso sí y tengo amigos de muchísimas nacionalidades.

3.1. E: ¿Y mantiene contactos con ellos?

G: me escribo y me llamo, ahora a tecnología facilita muchísimo el contacto, respecto a lo que era antes así que sí mantengo muy activo una red de contactos muy activa con amigos de otras nacionalidades.

4. E: ¿Durante su estadía en el Perú, ha encontrado alguna actividad interesante por realizar? Coméntenos.

G: Sí varias, la que más me interesó y la que más realicé es la del turismo, viajar y conocer el país, la ciudad lima primero y después el país, otra también que me gustó mucho hacer ha sido más cultural como el teatro, concierto inclusive, varias manifestaciones o cinema y cosas de este tipo, y otros muy interesante la gastronómica, obviamente, por la cantidad y la excelencia de la gastronomía peruana.

5. E: ¿Sueles disfrutar de las actividades que se realizan en el Perú? Coméntenos.

G: Sí, digamos todas las que mencione antes las he repetido justamente porque me gustaban, por la belleza del país, por la comida, sí, sí completamente.

6. E: ¿Qué capacidades consideras que le permiten interactuar con personas de otras nacionalidades?

G: ¿Qué capacidad? A ver cómo expatriado seguramente tener una flexibilidad, digamos, primero para entender las diversidades o los atributos que llevan un país y su gente, bueno uno tiene que considerar que cuando un expatriado va a un país, él se tiene que adaptar a las condiciones que el país le da, entonces tiene que tener esa flexibilidad, no ser rígido por eso sino va a tener problemas la adaptación, tolerancia también aceptar las cosas diferentes o por la cual uno no está de acuerdo, evidentemente y entender la idiosincrasia del país también eso es fundamental y nada, después vivir y conocer el país es para mí una característica importante es tratar de conocer la gente, conocer los usos y costumbres, la cultura porque eso obviamente de hablar el idioma es súper importante que en mi caso no fue un problema por suerte, pero se puede dar en otro caso, eso permite conocer más en profundidad a la cualidad esa y los aspectos negativo que puede tener también un país y ayuda mucho a la adaptación en general.

7. E: ¿En qué nivel considera usted se encuentra con respecto a la comprensión del idioma y expresiones peruanas?

G: Bueno tengo que ir un poquito hacia atrás y considerarme cuando llegué al Perú, bien el nivel seguramente bueno en ese momento hablaba el castellano bastante bien y la comprensión también. Las expresiones idiomáticas peruanas las fui conociendo de a pocos, obviamente, así que quizás al inicio algunas palabras, alguna manera de decir no fueron tan claros como un poco después, pero en ningún momento hubo un problema de comprensión ni en el idioma y en las expresiones peruanas.

8. E: ¿Suele involucrarse en las actividades culturales del Perú? Coméntenos alguna experiencia.

G: Me involucre, a ver digamos en la mayor parte de los casos fui un actor pasivo en el sentido que yo iba a participar de esas actividades, por ejemplo, al escuchar un concierto o una obra de teatro o lo que fuere, en otros casos más en el ámbito laboral he sido digamos participe más activo en la preparación de las actividades culturales, por ejemplo, las reuniones que hacíamos para el Día Nacional de las Naciones Unidas que es el 24 de octubre entonces se realizaban varias actividades con otro personal o de otras agencias o actividades inclusive deportivas en ese sentido era más participe, organizaba más esas actividades.

9. E: ¿Qué situaciones cotidianas, en el Perú, has encontrado desafiantes y cómo lo has afrontado?

G: UTF, eh... sí quizás lo que me resultó un poco difícil fue un poco la burocracia que hay en general, si yo veo desde un punto de vista del ámbito profesional eso se traducía en un trabajo adicional de entendimiento o de papeles, de actividades que tenía que hacer para cumplir con requerimientos quizás excesivos respecto de lo que yo estaba acostumbrado, pero bueno es parte del país y hay que aceptarlo, pero eso sí lo encontraba como una actividad desafiante y en el día a día, más en el ámbito personal también muchas veces con las facturas un poco complicado lo que te pedían, los datos tienen que ser precisos, exactos, eso en el colegio por ejemplo de mis chicos algunas veces era un poco difícil esa parte, pero nada extraordinario digamos todo se podía resolverlo con un poco más de paciencia, de tiempo para hacerlo.

10. E: ¿Qué opinas de asumir retos en situaciones de incertidumbre?

G: En general, bueno las asumo todos los días por el trabajo que hago, es más, así que opino que a ver por la vida que conduzco y todo lo que hago es parte del quehacer cotidiano, es parte de mis responsabilidades así que opino que es necesario asumir retos por esta discusión, analizar riesgos que se presentan y todo eso genera una incertidumbre pero bueno es parte del juego, hay que hacerlo y tratar de hacerlo de la mejor forma.

11. E: ¿Conocías los sistemas legales y económicos que tiene el Perú?

G: Cuando llegue no, no hice un examen ni análisis exhaustivo de los sistemas legales, pero digamos de a poco los fui conociendo, igual de otra forma sea por un ámbito personal entonces porque tuve que hacer un contrato de alquiler de la casa en donde estaba o abrir una cuenta bancaria, sea por el ámbito profesional que fue seguramente el más exhaustivo porque ahí si tuve digamos tuve mucha relación con los diferentes sistemas administrativos del país por ende los sistemas legales económicos, pero cuando llegué no, no lo conocía.

12. E: Durante el tiempo de asignación que has tenido, ¿cómo se ha sentido con la cultura que se vive en el Perú?

G: Súper bien porque como les decía al inicio, muy digamos, la gente es muy acogedora, los peruanos y las peruanas siempre los he visto muy dinámicos con ganas de hacer cosas, de festejar, abiertos, me ha sido súper bien, recuerdo un día que al inicio que la oficina organizó para ir a un karaoke, cosa que digamos a mí el karaoke no me gusta mucho, fue una experiencia súper simpática creo que me quedo sin voz, pero sí, sí muy positivo, muy positivo, muy bien en todo el tiempo, es raro que haya tenido situaciones difíciles y si las he tenido han sido cosas muy puntuales de fácil solución.

13. E: ¿Alguna vez has cambiado su comportamiento cuando una interacción cultural lo requiere?

G: Bueno más que cambiar comportamiento a ver digamos, yo como comportamiento, yo me baso más que todo en los principios que me deberían ayudar eso no los he cambiado porque tengo unos valores que digamos me ayudan a vivir, más que todo yo diría una adaptación al tipo de país, al tipo de cultura de lo que uno tiene, entonces pues por ejemplo cuando me encontraba con un problema de burocracia, ser más tolerante y más paciente, entonces yo para poner un ejemplo, pero digamos no he tenido un cambio de mi comportamiento, sino más una mejor comprensión y una adaptación a lo que eso implicaba.

14. E: ¿Que competencia consideras más importante?

G: Para ser expatriado bueno como decía inicialmente, una flexibilidad cultural, una capacidad de comunicación importante que eso es no solamente a través del conocimiento del idioma, que para mí eso es fundamental y también cómo se dicen las cosas un poco lo que se decía el «mode language» de ahí, eh... Sí estoy tratando de ver la lista que hay acá, sí la sensibilidad cultural también diría que estas tres son para mí las más importantes como cualidades para un expatriado, de ahí digamos los demás aspectos, son aspectos de bagaje de una persona que son uno lo tiene o no lo tiene cierta característica, pero estas tres que he mencionado son importantes para poder adaptarse más fácilmente a un país.

(Se despide con el compromiso de envió de transcripción, permiso de publicación y agradecimiento)

Entrevista Nro. 7

Persona entrevistada: José – Colombia
Cargo actual: Consultor de proyectos
Profesión: Licenciado en Relaciones Internacionales
Experiencia profesional: 25 años
Experiencia internacional: 6 años
Experiencia en Perú: 6 años

Audios de grabación:
WhatsApp Audio 2019-04-01 at 6.14.44 PM

(Se inicia con la grabación con encuadre y consentimiento informado)

1. E: ¿Cuándo usted llegó a nuestro país, le fue fácil hacer amigos?, Coméntenos.

J: Bueno, digamos que sí fue fácil, me pude integrar relativamente fácil al contexto peruano. Ahora la pregunta en concreto, sí me fue fácil hacer amigos en Perú, pero claro tuvo que pasar un proceso de adaptación.

2. E: ¿Qué le pareció la experiencia de conocer y trabajar con peruanos?

J: Yo a Perú de todas maneras yo ya lo había conocido por mis actividades en Colombia, la primera vez que vine a Perú fue en el año 2000 y tuve unas ocasiones para venir al Perú, algunas, unas reuniones y ya me daba una (idea) de lo que era, tenía un perfil de lo que es el ambiente de trabajo en Perú y lo que es el peruano en general, aunque también tenía, por razones de mi trabajo, relaciones con personas de Perú y también fuera de Perú, Colombia y otras partes del mundo. Pero, creo que, pues me fue, me parece que mi impresión es que son personas dedicadas, con mucho entusiasmo muchas veces y también a veces un poco tercicos (*risas*), en general me pareció muy digamos de afín a lo que es la cultura de trabajo en Colombia.

3. E: ¿Actualmente mantiene relación con amigos de otras nacionalidades? Y sí es así: ¿cómo se comunican?

J: Sí, en realidad por razones de mi trabajo que tuve en Colombia implicaba desplazarme a varias partes del mundo, y conocí a muchas personas, con varias de ellas seguimos en contacto de cuando en cuando y de hecho ocasionalmente se da la oportunidad de reunirnos, pero por cuestiones laborales, y esencialmente es a través de Facebook o WhatsApp que mayormente y correo electrónico, son tal vez las tres vías por la que mayormente estoy en contacto con estas personas.

4. E: ¿Durante su estadía en el Perú, ha encontrado alguna actividad interesante por realizar? Coméntenos.

J: ¿Se podría precisar un poco más lo que es interesante?, porque la pregunta es muy abierta; interesante para mí puede ser la actividad de conocer los buenos restaurantes de la comida peruana puede ser uno; pues realmente también poder apreciar cuando hay oportunidad de espacios de festividades o música de folklore peruano, los pasacalles y estos que se presentan a veces, pero que, pues digamos que podrían ser diferentes tipos de cosas, sí eso.

5. E: ¿Suele disfrutar de las actividades que se realizan en el Perú?

J: Bueno, pues es realidad es una pregunta que tiene mucho de largo y de ancho, pero para ser concreto sí hay cosas similares acá, pero también hay cosas distintas por ejemplo, encuentro que una costumbre por lo menos en la zona en la que vivo o con las personas con las que normalmente comparto, celebran el cumpleaños el día que cae, es el día que cae creo que eso

es muy peruano, el tratar de hacer la celebración del cumpleaños, si es un martes, si es un miércoles, si jueves igual. Y si hay que hacer fiesta pues se hace el martes, miércoles y la fiesta empieza a las 12 de la noche, eso que empieza a la media noche y va hasta las 5 de la mañana así sea un jueves o un miércoles. Eso sí es diferente y un poquito difícil para mí, eso no lo he hecho, ha sido un poquito difícil, porque me ha tocado es padecerlo aquí con los vecinos cuando les da por celebrarlo, pero digamos que esas son cosas menores, hay otras costumbres muy propias, y que ni siquiera podría decirte de los peruanos, más de los del norte. Por ejemplo, esta costumbre de tomar cerveza en la que solamente usan un vaso, digamos entre todos, eso definitivamente no pasa en Colombia, no pasa, digamos yo lo respeto, pero no lo puedo hacer, yo pues claro me he visto en la situación un poco embarazosa de decir: “no, gracias”, porque pues para mí, eso sí, no. Yo parto de un principio, tengo un principio de lo cultural pero que hay tener también mesura, es decir y otro principio que dice: “*respeto y acepta las costumbres de los demás, pero respete primero las mías*”, entonces en ese sentido pues estoy claro y bueno no, no soy de decir: “no quiero, más bien no tomo cerveza, pero soy del otro estilo de tomar la botella yo mismo”. Bueno son cosas como esas, digamos la adaptación no necesariamente implica que uno haga las cosas, lo que digamos pueda estar en un espacio donde se haga esas cosas sin entrar como en molestar a las personas que sí lo hacen. Entonces creo que trato de hacer las cosas de la manera más amable posible cuando se trata de personas desconocidas y personas que me conocen obviamente saben que la siguiente vez que yo no tomo cerveza así, pero bueno y en eso no hay ningún problema, cosas como esas.

6. E: ¿Qué capacidades considera que le permiten interactuar con personas de otras nacionalidades?

J: Sí, yo pienso que lo fundamental es digamos la capacidad de adaptación, hay otra forma de decirlo que es la resiliencia, es decir, que a pesar de que hay, ósea puede haber situaciones o contextos un poco difíciles al comienzo o que no necesariamente uno se puede adaptar del todo, puede vivir con ello, entonces digamos que estamos hablando de una flexibilidad, estamos hablando de comprensión, entender digamos también que las cosas funcionan de cierta manera, aunque uno quisiera que fueran de otra y tratar digamos de amoldarse en la medida de lo posible. Ósea, también puede haber casos en lo que puede uno incidir que las cosas se hagan las cosas probablemente de otra manera o plantear que las cosas se puedan hacer de otra manera, que sé yo. El tema por ejemplo de la hora, cuando se pone una reunión, para ustedes más bien, no es que en Colombia seamos super puntuales, aquí hablan mucho de la hora peruana, es eso, se dice una hora y realmente después es 15 o 20 minutos más tarde y eso no causa... digamos que es una costumbre, pero cuando el tema con extranjeros de pronto no tanto latinos, tipo europeos el tema sí es fuerte de choque, el europeo sí es una hora y sí es a esa hora y después de 10 minutos significa que ya no vas a tener nada o que no se va hacer la reunión o que no hay voluntad de hacer las cosas. En fin, pienso que entonces hay que tener mente abierta, flexibilidad, resiliencia, paciencia y plena disposición digamos también de recibir y comunicar, hay que tener eso, es muy importante.

7. E: ¿En qué nivel considera usted se encuentra con respecto a la comprensión del idioma y expresiones peruanas?

J: Sí claro, ha sido un proceso de aprendizaje. Sin embargo sí, sí yo tengo una teoría muy clara desde que empecé a venir a Perú incluso a ir a otros países de América Latina, de que resulta por lo menos en mi caso, resulta más fácil comunicarme en inglés con personas de otras partes del mundo que a veces en español de América latina, la razón es porque como nuestro idioma tiene tantas posibilidades de acepciones de palabras para decir una misma cosa, a veces en algún país se hace costumbre una palabra que en otro no lo es y a veces eso causa una dificultad, yo siempre digo cuando uno habla inglés, «pencil» es «pendil» aquí y en

cualquier parte del mundo, en otro lado del mundo todo el mundo te entienden que es «pencil», cuando yo vengo de Colombia aquí, le digo présteme un «esfero» me miran como raro, no se querrá decir un bolígrafo, y tenemos otras expresiones conocidas por ejemplo: «el sorbete», ustedes piden un sorbete para una bebida fría, en Colombia se llama «piquello», pero «piquello» es una expresión vulgar en México. Entonces uno tiene ese tipo de cosas que son propias del idioma, a veces ni siquiera necesariamente expresiones o modismos de los países sino este tipo de situaciones, ahora ya en cuanto a las expresiones propiamente peruanas, sí claro, ha sido un curso de ir aprendiendo de ir entendiendo de qué se tratan las expresiones o formas de decir las cosas, dependiendo del contexto de la situación, es como todo. Entonces sí pues yo creo que cada vez menos me siento como confundido por algo que puedan decir en jerga peruana por así decirlo, sobre todo aquí en Lima, porque yo he tenido la oportunidad también de estar por ejemplo en la Selva, en Puno, en Arequipa sintiendo la oferta de otros tipos de expresiones ¿no?, pero creo que sí las he podido ir comprendiendo cada vez más.

8. E: ¿Suele involucrarse en las actividades culturales del Perú? Coméntenos alguna experiencia.

J: Sí de hecho sí, en mi familia acá, bueno en este caso yo soy casado con peruana, a mi suegra le gusta mucho el baile y ella es del norte, entonces sí, de hecho sí la marinera siempre ha sido un baile que me ha gustado mucho y lo he aprendido, digamos no he ido a una academia ni nada, lo he aprendido cuando hay ocasión de una reunión de una fiesta pues yo trato de llevar los pasos y sí bailo marinera, no hago un numero ni nada, bailar la marinera y el huaynito también, son como los dos bailes a los que... ya la música negra también lo manejo pero ya me cuesta un poquito más de trabajo, pero sí es ese tipo de cosas y desde luego lo de la gastronomía, la comida peruana pues es, digamos siempre digo pues mucha gente en Colombia y muchas partes dicen pero: *“ustedes deben pasarla muy rico comiendo allá, es la comida peruana tan famosa, ¿no?”* y yo digo: *“sí la comida peruana muy rica y muy famosa, pero la comida gourmet”*, es que siempre hay que entender que los platos peruanos famosos esos ceviche y otros que son preparados por los Chefs es muy rico y también tener en cuenta la comida del día a día, la que se prepara en casa, para el almuerzo y esa también me gusta mucho puesto que mi esposa es la que cocina, pero ella cocina muy rico. Entonces yo claro de la medida que estoy acá cada vez interactuó más con las costumbres y cosas peruanas, hay cosas no sé si la pregunta viene más adelante, hay cosas con las que conviví con los peruanos, pero que creo son con las que definitivamente nunca voy a poder adaptarme del todo.

9. E: ¿Qué situaciones cotidianas, en el Perú, ha encontrado desafiantes y cómo lo ha afrontado?

J: El transporte público. Empezando por las combis, ese ha sido el mayor reto, por la zona en la que vivo y las zonas que me desplazo pues generalmente no todos los días pero varias veces tengo que usar las combis, ósea ha sido toda una experiencia dura, muy dura al principio pero muy difícil, a la que me he ido adaptando de a pocos, pero a la que puedo decir que bueno si me subo a una combi es porque tengo que hacerlo, yo no creo que piensen con todas las personas que van en una combi van felices de ir en una combi, es a fin de cuentas el medio de transporte que hay en muchas partes, es el único que hay o es que llega a ciertas partes. Entonces pues no es cuestión de gustos sino de necesidades, pero de todas formas el hecho mismo de lo que significa combi, la forma agresiva de conducir, la forma del ambiente tan difícil adentro de las combis muchas veces con el radio a todo volumen, las expresiones de los cobradores, de ciertas personas que suben ahí, de conflictos que dan a veces, bueno ese tipo de cosas, es tal vez el tema más difícil que he tenido que lidiar, el transporte público.

10. E: ¿Qué opina de asumir retos en situaciones de incertidumbre?

J: Es algo que es necesario muchas veces, asumir retos sin tener pues toda la certeza de que es qué va a suceder o cual podría llegar a ser el resultado, de hecho, yo podría señalar que fue exactamente bajo esas condiciones, yo vine a Perú pues ha habido 3 cambios grandes en un solo momento por así decirlo. Primero, pues dejé un trabajo que tenía desde hacía 18 años allá en Colombia, después cambié de país, y luego me volví a casar por segunda vez, entonces todo eso fue pues al mismo tiempo y todo eso pues genera muchas incertidumbres y son grandes retos, oportunidades de ideas que pueden ser el camino hacia mejores oportunidades y mejor forma de vida, pero que también las cosas pueden ser difíciles y la incertidumbre es grande. Yo creo que todo parte de que estés convencido de que lo puede hacer o que tienes la voluntad de afrontar lo que venga, de que sabes que va a haber cosas difíciles pero que uno está dispuesto a buscar la manera de solucionarlas y que no crea que lo va a hacer fácilmente, entonces creo que la determinación si lo podrías resumir en una palabra es lo que lleva a asumir retos en ambientes de incertidumbre.

11. E: ¿Conoce los sistemas legales y económicos que tiene el Perú? Detállenos un ejemplo.

J: Sí, claro desde luego he estado trabajando en Perú pues he tenido que lidiar como casi todos ustedes con la SUNAT y sus implacables plazos, y estas cosas ahí es donde tú puedes aprender lo del pago de SUNAT y los pagos de impuestos, los temas pues sí, de la quinta y cuarta categoría, todo esto por ejemplo también de lo que significa cuando uno está en quinta categoría tenerla, ¿cómo se llama la que le pagan a uno al final del año? ¿CTS?, bueno ese es un sistema que en Colombia es parecido, pero no es como este, es algo distinto. Pero digamos eso y bueno la manera en que funcionan los bancos, también con a veces unas cosas que no había visto en Colombia que aquí se da. Por ejemplo esto de que si uno tiene una cuenta ósea, dos esposos tienen una cuenta pero no es solidaria, cada quien tiene su cuenta por aparte si uno de los dos se retrasa en una obligación con el banco, el banco se toma el derecho de descontarle la plata a la cuenta del esposo o de la esposa a mí eso me pareció chocante en principio pero entiendo que es una norma acá, aceptada y así es, eso en Colombia no es posible de que pase sí, pero son ese tipo de cosas como la ley pues es la ley y bien a dónde uno va tiene que adaptarse a la norma.

12. E: Durante el tiempo de asignación que ha tenido: ¿cómo se ha sentido con la cultura que se vive en el Perú?

J: ¿Con la cultura? Bueno, creo yo que hemos conversado ya un poco ya de eso, es yo me siento muy bien en realidad creo que el peruano en general, el peruano y la peruana son personas alegres, trabajadores, colaboradores, tengo muy buenos amigos y amigas peruanos y estoy muy contento de eso, ¿no?, de poder tener estos amigos en diferentes contextos, de hecho pues también estoy haciendo una maestría y en el contexto universitario pues también tengo buenas relaciones y en el contexto laboral, por supuesto en el contexto más familiar y social también, no puedo decir tampoco que tengo una cantidad de amigos pero los que tengo me parecen que son magníficas personas.

13. E: ¿Alguna vez ha cambiado su comportamiento cuando una interacción cultural lo requiere? Nos puedes dar un ejemplo

J: cambiar el comportamiento, no sé, ¿cómo entender eso? (*encuadre*). Sí entiendo, estoy tratando de recordar una situación de esa índole, pero la verdad ahorita no recuerdo una en particular que haya yo tenido que... como qué sería... A ver buscamos, buscamos, que yo haya tenido que hacerla... seguro que sí hay, pero no me acuerdo de ninguna, no me acuerdo ahorita de ninguna.

14. ¿Qué habilidad es para ti, más importante para poder desarrollarte en el extranjero?

J: Resiliencia. Definitivamente adaptación es esencial, ósea cuando, como les comentaba en un principio, uno tiene su propio marco de principios o valores, es todo un reto poder convivir en otras culturas, sin que implique que tú abandones lo que tú eres o lo que tú consideras más importantes o tus valores, pero al mismo tiempo tratar de convivir y adaptarte a esa cultura, ¿no? Hay cosas, por ejemplo, no es el caso peruano pero bueno, me sucedió - casi un poco para responder la pregunta anterior- es que en los países de Medio Oriente una costumbre a diferencia de nosotros en América Latina en general que entre hombre y mujeres y entre mujeres nos saludamos de beso, cuando ya hay confianza, beso en la mejilla y en los países árabes eso sólo sucede entre hombres y no entre mujeres, por lo menos no en público. Entonces, claro cuando tú vas allá y digamos la amistad entre hombres a veces puede implicar que van cogidos de la mano que tiene un contexto distinto para nosotros, una connotación muy diferente, para ellos es la amistad entre hombres pueden ir cogidos de la mano y se saludan de beso en la mejilla y eso es muy de las costumbres milenarias de los árabes. Entonces cuando uno está en eso y yo estuve en una situación así en Egipto, digamos que estuve 15 días y un señor conductor del embajador de Colombia allá, nos hicimos muy amigos, el día que me fue a dejar al aeropuerto, yo le extendí la mano y él me zampó un beso en la mejilla, el embajador me dijo: *“eso lo hacen solo con quienes consideran sus verdaderos amigos”*, digamos fuera de sentirme abochornado, me sentí halagado, ya pues después de estar 15 días de estar allá hay que entender, pero fue como eso, es decir, que hay que entender que esa es una expresión de amistad, de cariño no de la significación que puede tener en nuestros países. Entonces son como ese tipo de cosas, ¿no?, ese tipo de situaciones digamos planteando algo de similar así, si lo podría decir así en Perú, Perú es un país de los de América Latina que es más conocido por su religiosidad, católicos, con un alto ideal del catolicismo, entonces hay mucha sensibilidad a ese tema con otros asuntos digamos que ustedes son más sensibles, quizás en Perú aquí hablar de la homosexualidad y hablar de este tema que está tan de moda, la supuesta teoría de género que está que está causando tanto problema entre políticos y en la sociedad general, es un tema sensible, es un tema en el que yo por ejemplo debo tener cierto cuidado cuando hablo de eso porque, tanto en el tema para Colombia es un poco más entre comillas, más tranquilo, un poquito más de apertura a ciertas cosas, pero acá si siento que es mucho más sensible y ahí trato más bien de tener cuidado con lo que digo y en contexto en qué lo digo, porque sé que puede levantar mucha sensibilidad. Bueno eso es lo que les puedo así comentar.

(Se despide con el compromiso de envió de transcripción, permiso de publicación y agradecimiento)

Entrevista Nro. 8

Persona entrevistada: Soraya – España
Cargo actual: Gerente de Portafolio
Profesión: Arquitecto
Experiencia profesional: 27 años
Experiencia internacional: 10 años
Experiencia en Perú: 5 años

Audios de grabación:
AUDIO-2019-02-06-17-53-23
AUDIO-2019-02-06-17-53-42

(Se inicia con la grabación con encuadre y consentimiento informado)

1. E ¿Cuándo usted llegó a nuestro país, le fue fácil hacer amigos?, Coméntenos.

S: Pues mira sí me fue fácil porque yo cuando llegué a Perú ya conocía gente, yo tena varias amigas y varios amigos españoles que estaban en Perú y me presentaron a montón de gente, entonces eso me facilitó el conocer gente.

2. E: ¿Qué le pareció la experiencia de conocer y trabajar con peruanos?

S: Bueno yo en Perú estuve súper a gusto y trabaje muy bien con los peruanos, yo venía de Nicaragua que allí... digamos que el ritmo de trabajo es mucho más lento se lo toman todo con mucho más calma y a mí la verdad que me sorprendió la manera de trabajar de los peruanos que trabajan mucho, son muy trabajadores y me encontré con un montón de buenos profesionales, que eso tampoco estaba acostumbrada porque el nivel de otros profesionales en otros países, no es el nivel que tiene Perú, entonces la verdad que trabajar con peruanos me parece que es fácil.

3. E: ¿Actualmente mantiene relación con amigos de otras nacionalidades, con el Perú o de otras nacionalidades?

S: Sí, sí mantengo. Mantengo mucha amistad con mucha gente la verdad de todos los países donde he estado, con peruanos, con nicaragüenses, con todos. Sí mantengo.

(3.1. E: ¿y esta relación es a través de Facebook, redes sociales, has viajado a visitarlos?)

S: He viajado, sí. He viajado cuando me he ido de Nicaragua he viajado otra vez a ver a mis amigos, a Perú todavía no, porque no he tenido tiempo, pero sí, pero sí quiero, no quiero perder la amistad realmente, y quiero aprovechar que estoy cerquita para ir alguna vez a verlos, por supuesto que sí.

4. E: ¿Durante su estadía en el Perú, has encontrado, encontraste alguna actividad interesante por realizar? Si nos puedes comentar un poquito.

S: ¿Qué no sea comer? (*Risas*) A ver... la verdad es interesante visitar todos los restaurantes de Lima y sus alrededores para comer, porque se come muy bien, pero sí que he intentado un poco las cosas culturales que hay en Perú ir al teatro, ir a conciertos, algunas cosas que hay fuera de Lima, o sea sí que he intentado hacer un poco la vida que hacen los peruanos, ósea no me quedaba en las cosas típicas de españolas, de las que hacemos los españoles sino que sí que intento siempre conocer más la cultura, entonces ir a un festival que hay fuera, conocer los museos, conocer todas las ruinas, los palacios, todo lo que hay en Perú que es una maravilla, he intentado sí conocer todo eso.

5. E: ¿Solías disfrutar de las actividades que se realizan en el Perú? Por ejemplo, el día de la madre, el día del padre, los cumpleaños.

S: Sí, sí, sí. Sí mucho la verdad que mucho porque a de más me gusta mucho ver la diferencia que hay entre cómo se celebra en un país y cómo se celebra en mi país; entonces sí que intento involucrarme o sea en actividades cotidianas, digamos de las celebraciones, de pues los cumpleaños de los amigos de mi hija, de mi hijo y todas esas cosas sí, las disfrutaba mucho.

6. E: ¿Qué capacidades consideras que te permiten interactuar con personas de otras nacionalidades?

S: Pues yo creo que lo más importante que es primero, que eso le pasa a mucha gente, no tienes que pensar que tu país es mejor que al que vas. Eso es lo primero, que hay mucha gente que piensa que su país es el mejor del mundo y que llega a un sitio y todo le parece mal, porque como no se hace cómo en su país le parece todo horrible, entonces: no. Primero entender que cada país tiene sus particularidades y que no es mejor el tuyo ni muchísimo menos, y bueno había un poco adaptarte a las costumbres y a la cultura del país donde estas, a veces es difícil porque hay cosas que te chocan mucho, pero yo creo que la mejor manera de interactuar primero es manteniendo el respeto, ese es un tema de respeto, tú tienes que respetar la cultura y las costumbres del país donde estás y entonces para poder interactuar con la gente del país tienes que adaptarte, adaptarte a cómo funcionan ellos.

7. E: ¿En qué nivel consideras o considerabas que te encontrabas con respecto a la comprensión del idioma y las expresiones peruanas? En las expresiones peruanas me refiero a las jergas.

S: "Asu mare" (*risas*). Bueno el idioma me es fácil porque realmente hablamos el mismo idioma, pero las expresiones claro al principio muchas veces pues no te enteras, hay veces que no te enteras mucho de las cosas. Yo me acuerdo, me río de esto del "Asu mare" porque yo me acuerdo de que cuando yo llegué al Perú, a los pocos meses vi la película de "Asu mare" y no me entere de nada, de nada, imposible sabes esas expresiones tan así que... al principio: no. Pero luego es fácil, es fácil entenderlas y es fácil además adaptarlas, yo muchas veces aquí en Colombia me encuentro y hablo cosas en peruano, ¿sabes?, porque además hay muchas cosas de las expresiones de cada país que son muy específicas y que en otro país no encuentras la palabra después para decirlo y entonces ya como que se te queda metido en tu vocabulario y la sueltas en cualquier momento.

8. E: ¿Sueles involucrarse en las actividades culturales del Perú?

S: Yo, mira que me quedé con ganas de ir a ver el Inti Raymi y nunca fui, pero sí me hubiera encantado verlo, me hubiera encantado, y sí bueno cada vez que visitaba alguna de las ciudades de Perú, sí me interesaba por las actividades culturales que había, intentaba poder ir a cosas que se hacen, sobre todo a mí me gusta mucho el teatro y sí he visto bastante teatro peruano. Eso sí, porque tampoco salía mucho de Lima, en Lima hay muchas cosas que hacer desde luego, pero sí he ido mucho al teatro y que, pues te hablo de la semana santa, de las procesiones y eso sí lo he visto, el festival de cajón ese que se hace en la plaza y he ido todos los años y sí.

9. E: ¿Qué situaciones cotidianas, en el Perú, ha encontrado desafiante y cómo lo has afrontado?

S: Cotidianas, ¡Ay pues mira!, por ejemplo, que te puedo poner de ejemplo, cosas como la de veces que hay que ir al banco, porque por ejemplo yo no estoy acostumbrada a ir al banco, porque en España todas las transacciones y todo se hace desde casa, yo en Perú muchas veces tenía que ir al banco, porque también es verdad porque no soy peruana, no tengo cedula de extranjería hay muchas cosas que no me permiten hacer, entonces hay pagos y cosas que hay que ir al banco a sacar dinero, cambiarlo y todo es lío, pero bueno y cómo lo afronto... pues con mucha paciencia no me queda de otra, y luego también la más desafiante de Perú, en Lima, es el tráfico, es atroz, eso realmente complicaron, muy cotidiano, porque te lo encuentras todos los días, y bueno yo lo afronté comprándome una moto, entonces ya el tráfico me lo ahorra, pero sí esa es de las más desafiante, el tráfico, definitivamente.

10. E: ¿Qué opina de asumir retos en situaciones de incertidumbre?

S: Bueno lo que pasa es que yo, llevo una vida desde que acabé la carrera , me fui, yo llevo 20 años fuera de España, entonces yo mi situación siempre es de incertidumbre y sobre todo trabajando en UNOPS, tú lo sabes, tú lo sabes mejor que nadie nunca se sabe si al mes que viene vas a seguir trabajando, si vas a quedarte sin trabajo y en mi caso nunca sé si voy a seguir en el país un año, dos años si me voy a tener que mover entonces yo estoy tan acostumbrada a las situaciones de incertidumbre que me parece como la manera natural de vivir, entonces no me importa asumir los retos que eso significa, entonces para mí es digamos mi manera de vivir desde hace muchos años.

11. E: ¿Cuándo llegaste al Perú, conocías ya los sistemas legales y económicos que teníamos?

S: No, no conocía nada, la verdad que nada. Me fui enterando con el tiempo pero cuando yo vine no conocía nada, luego sí que tuve la oportunidad de conocer los sistemas legales por mi trabajo porque agarras el tema de los convenios y de todas estas cosas, sí me empapé bastante de cómo es el sistema legal en Perú, pero la verdad cuando llegue, yo llego a un país sí intento documentarme un poco los meses antes, pues sí que leo, leo un poco sobre la política, sobre estos temas sí, me entero bastante, pero hasta que no estas metido, sobre todo en Perú, el tema de la política y el tema leal, y no estas metido allá, no te puedes imaginar cómo es la cosas porque es un Perú es muy curioso en este tema, con toda esta política que hay, de los líos que hay en el parlamento y no sé qué, es muy interesante, pues por mucho que leas no conoces a la gente, no sabes mucho, no sabes cómo son los partidos, cómo funciona la parte legal, pero luego como es tan apasionante el tema de Perú sí que me empapé mucho de todo eso, leía mucho periódico, veía mucho televisión, pues sí pero al principio no, la verdad.

12. E: ¿Durante el tiempo de asignación que ha tenido, ¿cómo se ha sentido con la cultura que se vive en el Perú?

S: Pues en el Perú lo que me paso es que me parecía que, sois muy parecidos también a los españoles en muchas cosas, os gusta mucho comer que nosotros también, os gusta mucho estar con los amigos, salir, charlar, entonces eso a mí me gustaba mucho porque me sentía muy cómoda porque es mucho a mi cultura, el tema gastronómico que hablamos siempre, que aunque no estás comiendo siempre estás hablando de lo que has comido ayer, de lo que vas a comer mañana, siempre, siempre, siempre, entonces eso a mí me gustaba mucho y luego la verdad sí que somos muy parecidos no hay un choque tan grande. Yo creo si te vas a África, te vas a Asia pues sí que la diferencia si es grande pero toda Latinoamérica, la cultura española tiene mucho que ver con toda la cultura la Latinoamericana, yo creo que cualquier español viviendo en Latinoamérica se siente muy en casa, se siente muy con muchas cosas comunes.

13. E: ¿Alguna vez ha cambiado su comportamiento cuando una interacción cultural lo requiere?

S: Bueno, (...) yo soy muy burra hablando, los españoles decimos las cosas muy directamente con mucha franqueza, muy a la cara y muy... bueno yo entiendo que para para los latinoamericanos en general, para el peruano, para el latinoamericano en general, los españoles somos muy brutos, entonces yo sí que desde que estoy viviendo fuera, viviendo en Latinoamérica aunque parezca mentira, me freno mucho a la hora de decir las cosas a como yo las diría en España. Ósea intento ser mucho más respetuosa, no decir lisuras, en España es una cosa muy normal, no alzar mucho la voz a veces se me sale, y se me sale toda la furia mi española, pero normalmente sí que tengo mucho cuidado con eso, porque yo sé que eso es una de las primeras cosas por lo que la gente te ve y te mira y te analiza, ósea si es que hay una reunión llega una señora, llega un animal y empieza a gritarle a todo el mundo, pues claro no puede ser, entonces sí en ese aspecto yo creo que es donde más tengo que cambiar de

comportamiento natural para adaptarme un poco al comportamiento que tiene la gente en otros países, ¿no?

14. E: ¿Cual crees tú que son las competencias transculturales más relevantes de un ejecutivo expatriado?

S: Mira la primera y la más importante: la adaptación. Es fundamental saberte adaptar al entorno dónde estás trabajando y a dónde estás viviendo, si tú no te sabes adaptar... yo tengo muchos amigos expatriados y muchos de ellos no paran de quejarse y de quejarse siempre de todo, "*y fíjate que aquí y fíjate esto, y mira cómo son*", bueno son así, o sea ni son ni mejores ni peores que tú, te tienes que saber adaptar, esa es la condición y lo más importante saber adaptarte, saber disfrutar de la diferencia que hay mucha gente que tampoco sabe, tú tienes que saber sacar lo positivo de lo diferente que hay en cada sitio, y lo diferente que hay en la cultura de las personas, y de entorno y del paisaje y de todo. Entonces, tú vas a un país, todos los países tienen cosas buenas y tienen cosas malas, entonces tú tienes que saber aprovechar lo bueno y lo malo pues saber adaptarte y saber bueno pues pensar que en todos los sitios algo malo hay, entonces, pero lo bueno siempre suele superar a lo malo, entonces saber adaptarte, saber respetar la cultura del otro: fundamental, saber adaptar tu comportamiento al comportamiento en general de las personas que viven en el país. Tus costumbres eh no sé... siempre hay cosas que te van a ser difíciles pero yo creo que hay que esforzarse un poquito en, además en darte cuenta que el extraño eres tú, que tú estás en un sitio que no es tu casa, entonces tu cuando vas a casa de alguien te tienes que adaptar a lo que se hace en casa de esa persona, no puedes ir imponiendo tu criterio y tu cultura, entonces yo creo que esa es la competencia más importante: la adaptabilidad.

(Se despide con el compromiso de envió de transcripción, permiso de publicación y agradecimiento)

Entrevista Nro. 9

Persona entrevistada:	Gaia – España
Cargo actual:	Especialista de RRHH
Profesión:	Socióloga
Experiencia profesional:	22 años
Experiencia internacional:	4 años
Experiencia en Perú:	4 años

Audios de grabación:

(Se inicia con la grabación con encuadre y consentimiento informado)

1. E: ¿Cuándo usted llegó a nuestro país, le fue fácil hacer amigos? Por favor si me puedes comentar.

G: Mira, la verdad es que en Perú sí me fue fácil hacer amigos, porque Perú es un país muy hospitalario, ¿vale?, acoge muy bien y el peruano en seguida te invita a su casa, con su gente, a comer, a almorzar. Entonces, realmente yo en seguida tuve muchos planes, ahí también tengo que decir que para mí también fue... esto se intensificó mucho más porque mis hijos eran pequeños, estaban en edad escolar y el colegio por sí mismo es ya como una organización social en la que tienes una agenda, ¿vale?, entonces en este sentido a mí sí reconozco que de 1 al 10, te diría que fue muy fácil en un 7 o en un 8. Muy fácil.

2. E: ¿Qué le pareció la experiencia de conocer y trabajar con peruanos?

G: Pues mira, me pareció que te acerca mucho más a la cultura peruana, porque en el mundo del expatriado también vives en círculos a veces más restringidos, ¿no?, pues de personas que están como tú, o te limitas a sólo amistades del colegio de los niños y realmente cuando tienes la oportunidad de trabajar en el país te sumerges muchísimo más en su cultura, en su gente, en sus costumbres, ¿vale?, y lo conoces mucho mejor, o sea que para mí fue muy enriquecedora, tremendamente enriquecedora experiencia.

3. E: ¿Actualmente mantiene relación con amigos de otras nacionalidades ya sean peruanos o de otros países donde hubieras tenido una expatriación?

G: Sí, la verdad es que sí que mantengo las amistades de Perú y de otros sitios. Yo como expatriada he estado sólo en Perú, Carlos mi marido sí ha estado en otros sitios y mantiene amistades; sin embargo, bueno pues por mi trabajo sí voy conociendo a gente de muchos sitios y sí, sí mantengo las amistades y en el Perú hice amistades de peruanos, pero también de gente de muchísimas otras nacionalidades, argentinos, brasileños, keniatas, franceses, realmente, neozelandeses. O sea, conocí a gente de muchísimos países.

3.1. E: ¿Y esa relación, mantienes algún contacto a través de las redes sociales, tú en algún momento has ido a visitarlos a sus países?

G: Pues mira la verdad que yo no soy mucho de redes sociales, mantengo el contacto pues por grupos de WhatsApp y por llamadas telefónicas, realmente yo soy más llamar por teléfono. Sí te diría que más de teléfono y en algún momento si voy a otros países y ellos están, pues sí me preocupo por verlos y visitarlos, ¿no?

4. E: ¿Durante su estadía en el Perú, ha encontrado alguna actividad interesante por realizar? Por favor si me puedes comentar alguna experiencia.

G: Pues mira, para mí las mejores actividades a realizar en Perú, pues bueno en primer lugar viajar, porque es un país maravilloso con muchísimos contrastes y que merece la pena visitar,

¿no? En segundo lugar, la gastronomía, me encanta la cocina peruana y me gusta cocinar, entonces pues sí hice algún curso, alguna una cosa de cocina, ¿y qué más? Y bueno, y el arte peruano, la pintura peruana también me gusta mucho y la he seguido.

5. E: ¿Solías disfrutar de las actividades que se realizan en el Perú? Como, por ejemplo, los festejos del día de la madre, el día del padre.

G: Sí, en Perú lo disfrutaba todo, el día del padre, de la madre, el día de la canción criolla. Me gustaba también y me gusta mucho las marineras, la música también me gusta mucho, entonces pues sí seguía las marineras, a grupos también muy peruanos como el «Grupo 5», «Gianmarco», «Juan Diego Flores», o sea lo que es el arte y la música peruana sí te puedo decir que me gustó y que la conocí, incluso en Madrid estoy loca por cuando venga «Juan Diego Flores», el tenor peruano buenísimo pues me gusta ir a verlo, a «Gianmarco» también, y me gusta.

6. E: ¿Qué capacidades considera que le permiten interactuar con personas de otras nacionalidades?

G: Pues mira, la humildad en primer lugar, el que todos somos iguales, ¿no?, ninguna cultura, ninguna raza es superior a nadie. Y el interés que yo tengo también por otras culturas, o sea creo que también es el disfrutar de la música, el arte, la cocina, las fiestas, pues también si las personas de ese país ven que disfrutas, que te gusta pues, pues los anima más a compartir contigo, entonces creo eso es lo más importante.

7. E: ¿En qué nivel considera usted se encuentra con respecto a la comprensión del idioma y expresiones peruanas? Se refiere a las expresiones peruanas como las jergas.

G: Sí, sí. Pues mira al principio o sea te diría que el primer año bajo, porque, aunque hablemos el idioma español, hay determinadas palabras o determinadas expresiones que no conocemos. Por ejemplo: «me sacó la vuelta», yo no había oído esa expresión en mi vida, el «de repente», el «ya», que son expresiones que en un momento dado te pueden confundir. Hay vocabulario también distinto, por ejemplo, «la palta», yo le llamo «aguacate», nunca había oído hablar «palta», las frutas que hay en Perú no las conocíamos no sabía ni que existían. Entonces, bueno son cosas nuevas y luego pues quizás también determinados códigos sociales como, por ejemplo, hay un evento y si te dicen a las 10:00, nadie llega a las 10:00 y llegan a las 10:30 las 11:00, o sea a mí me paso venirme acá a Perú que a mí me decían a las 10:00 y yo iba a las 10:00, y casi, casi que la gente llegaba a lo mejor una hora o 2 más tarde, o sea hay determinados códigos que si te lleva un tiempo aprender. Pues otra anécdota, en el cumpleaños, invitaron a los niños a un cumpleaños y había un montón de juguetitos y cosas en las que los niños se podían subir y participar, y yo estuve dando vueltas buscando en donde había que comprar el ticket y la del cumpleaños me dijo: *“Mira pues es que aquí no se comprar el ticket. Aquí es todo gratis, no te preocupes pueden montar en lo que quieran”* ¿Sabes?, este tipo de cosas pues sí, en Perú sí me pasaron, sí me han pasado sobre todo al principio y luego poco a poco pues te vas sumergiendo y lo vas conociendo mejor. Y, aun así, yo tuve 6 años casi 7 y considero que algunos códigos no llegué a entender no, y que me preocupaban, pues, por ejemplo, la vida de los adolescentes, de las salidas, qué se permite y qué no. Eso era muy distinto de los códigos que yo puedo tener como española, por ejemplo, el tratamiento del alcohol con menores, cosas así, también te digo que son códigos de los que ibas aprendiendo.

8. E: ¿Suele involucrarse en las actividades culturales del Perú? Si tienes alguna experiencia.

G: Pues mira actividades culturales pues sí te diré, por ejemplo, tú lo sabes muy bien, la procesión esta del Señor de los Milagros, siempre he ido en octubre, sigo yendo aquí en

Madrid y eso lo adquiriré en Perú. Sí iba a locales, ahora no me acuerdo del nombre, pero estos están por Barranco, donde se canta marinera y sí, sí a mí sí me gustaba sumergirme en todo eso, la verdad que yo sí lo disfrutaba.

9. E: ¿Qué situaciones cotidianas, en el Perú, ha encontrado desafiante y cómo lo ha afrontado?

G: Pues mira, desafiantes lo que más me costaba en Perú era probablemente el clasismo o el matrismo, eso sí lo encontré un desafío. Cuando yo busqué casa me costó mucho encontrar una cosa, pero porque yo sí sabía que iba a necesitar a una persona que me ayudase en la casa y cuando me enseñaban casas de alquiler, las habitaciones que yo veía para esa persona, que yo quería que viviera con nosotros para me ayudase con los niños, pues para mí no llegaban al estándar, por ejemplo. Y sí pues situaciones a lo mejor mis niños iban a un colegio muy bueno, quizás elitista, pues entonces ver a o a lo mejor como algunos de esos niños hablaban, el tono con que el hablaban, o lo que pedían pues a las personas que trabajaban en su casa colaborando en tareas domésticas. Eso a mí me pareció un reto, un desafío, también temas de sí, también algo de no sé si de violencia de género, pero sí temas relacionados con el machismo, pues también vi en personas que trabajaban en mi casa, pues a una de ellas en concreto su marido pues no la dejó seguir trabajando, todavía no sé por qué. No la dejó y aunque el único sueldo que llevaba a esta casa era el que nosotros le pagábamos a esta señora, tuvo que dejar el empleo, pues esas cosas sí me parecieron desafiantes de mi experiencia en Perú.

10. E: ¿Qué opina de asumir retos en situaciones de incertidumbre?

G: Pues mira a mí las situaciones de incertidumbre cada día me cuesta más, ¿vale?, porque me gusta tener las cosas controladas. Ahora si me vuelven a ofrecer pues una expatriación fuera, irme a otro país, etc., lo hablamos muchas veces Carlos y yo, sí lo aceptaríamos. Nos parece algo muy motivante, muy ilusionante te diría por que por lo menos nosotros cuando lo hemos hecho, y Carlos lo ha hecho más veces que yo, pues lo hemos hecho con muchísima ilusión. El primer año es muy difícil, muy duro porque te encuentras muy lejos de tu casa, de todo lo que conoces, de tu entorno y todo es nuevo, y como te digo, aunque sea la misma lengua, la misma cultura, no dominas los códigos, no sabes hasta qué punto es seguro, no es seguro, dónde puedes ir, dónde no, dónde los niños van a estar bien, dónde no.

En Perú pues a mí me costaba mucho manejar, por ejemplo, que fue otro un desafío, la incertidumbre respecto a los temblores, bueno pues eso también a mí me causaba mucha preocupación, pero no por mí, sino porque el colegio de los niños estaba en chorrillos, estaba al lado del mar y que si los tsunamis y todo eso. Pues eso sí también me generaba incertidumbre, bueno pues eso se maneja con paciencia y poco más, o sea a mí no me gusta pero desde luego en una expatriación hay mucha, y bueno y siempre tomando distancia y tratando de ver lo bueno, lo positivo, en vez de la amenaza o el problema porque la incertidumbre siempre es una amenaza o un problema pero que no ha sucedido, o sea estamos más en manos de nuestra mente y bueno por racionalizar un poco eso.

11. E: ¿Conocías los sistemas legales y económicos que tiene el Perú? Detállenos un ejemplo.

G: La verdad es que no, conocía bueno pues el gobierno que había en se momento, que era el de Alan García. Sí conocía el sistema de elecciones peruano, la primera vuelta, la segunda vuelta, pero no mucho más.

12. E: Durante el tiempo de asignación que ha tenido, ¿cómo se ha sentido con la cultura que se vive en el Perú?

G: Pues yo con la cultura que se vivía en el Perú me sentía muy cómoda, muy cómoda y te diría que los primeros meses sí fueron difíciles, pero luego cada vez fue soltando más fácil,

pienso que también fuimos unos afortunados por dar pues con los amigos, las amistades y el entorno en el que estuvimos, ¿vale?, también en una expatriación nosotros íbamos con buenas condiciones económicas y eso pues me imagino que eso también te da un grado confort importante, ¿no?, entonces, pero con la cultura siempre me sentí cómoda pero yo también iba con ganas de acercarme y de disfrutarla.

13. E: ¿Alguna vez ha cambiado su comportamiento cuando una interacción cultural lo requiere? (encuadre)

G: Pues mira pues, pues, por ejemplo, a ver no sé si es tan relevante como el de Mónica, pero sí me acuerdo un viaje que hicimos al valle sagrado y todos estos pueblecitos, más entrando en el valle sagrado, en la zona de Andahuaylillas, no íbamos a zona turística, fuimos más a zona de sierra, otro viaje que hicimos también, donde fuimos a Tarma. Bueno, cuando haces esos viajes, nosotros estábamos acostumbrados a que haya un bar, un restaurante en cada pueblo, en cada sitio, y en Perú no es así, ni muchísimo menos, ¿no? Entonces pues bueno, pues ahí tuvimos que, pues yo me acuerdo de que había tres días que nos la pasamos el día tomando queso y choclo, era lo que había para comer, es que no había otra cosa, ¿no? Y tan contentos, te quiero decir que teníamos un soroche de tal calibre que lo que mejor me sentaba era choclo y el queso, no le dimos más vueltas, ¿no?, ¿qué más? Cuando fuimos a Tarma, por ejemplo, pues sí el tema oxígeno, del soroche pues nos chocó mucho, tuvimos nada que pues acostumbrarnos a ir mucho más despacio tal, pero como así esa experiencia tal diría esa, la del choclo y el queso que estuvimos tres días comiendo lo mismo, pero bueno pues y no contábamos con ello, íbamos buscando pues saber si había alguna pequeña tienda de ultramarinos, algún huequito o alguna cosa y es no había nada, pero nada es nada. En ese viaje también tuvimos oportunidad de ir a un mercadito muy pequeño ¿y cuál es nuestra sorpresa? Cuando llegamos y la mayor parte de la gente que estaban allí compraban cosas, pero todavía a través del trueque y hablaban en quechua la mayoría, entonces bueno nosotros compramos con dinero, pero yo ya le estaba diciendo a Carlos: “*mira a ver, si tenemos que para comprar algo de comida o de fruta, si hay algo que hay que, que tenemos que intercambiar algo, ¿no?*” Y bueno en general, nosotros, salvo que sea algo que me cueste adaptar mi comportamiento, cuando es algo que va contra mis valores, ahí sí, sino no me cuesta. En cosas, ya te digo, de temas de racismo pues sí que en Perú me he tenido que callar o morder la lengua a veces, eso sí te digo.

No sé si es modificar mi comportamiento, pero sí me he tenido que, que callar mucho más de lo que yo esperaba pues, por respeto, ¿no?, pero no porque estuviera de acuerdo.

14. ¿Cuál crees que es la competencia transcultural más importante para que un un expatriado pueda adaptarse a una asignación internacional?

G: Para que pueda adaptarse a una asignación internacional, pues mira, el respeto hacia la otra cultura y el considerarse un igual.

(Se despide con el compromiso de envió de transcripción, permiso de publicación y agradecimiento)

Entrevista Nro. 10

Persona entrevistada: Alejandra– España
Cargo actual: Oficial de Comunicaciones
Profesión: Periodista
Experiencia profesional: 13 años
Experiencia internacional: 5 años
Experiencia en Perú: 2 años

Audios de grabación:

WhatsApp Audio 2019-04-01 at 5.50.15 PM

(Se inicia con la grabación con encuadre y consentimiento informado)

1. E: ¿Cuándo usted llegó a nuestro país, le fue fácil hacer amigos?, Coméntenos.

A: Sí, o sea relativamente fácil. Para dar más detalle, o sea para mí particularmente quizá demoré más de lo que demoraba en otros países porque yo al Perú llegué con mi pareja, entonces sí que es cierto que demoré un poco más en abrir el círculo de amigos, pero desde el principio la gente fue acogedora y fue muy fácil conocer gente.

2. E: ¿Qué te pareció la experiencia de conocer y trabajar con peruanos?

A: Muy interesante, muy enriquecedora. Desde el punto de vista de las experiencias que tenía antes, yo había trabajado mucho con europeos de distintos países, pero tenía poca experiencia trabajando con gente de América Latina en aquella época, cosa que después cambió radicalmente. Y fue, o sea, la experiencia ha sido súper positiva y sí que es cierto que fue una experiencia de aprendizaje sobre todo porque hay... esta por un lado, la semántica y luego está la pragmática, o sea lo que se quiere de la semántica perdón, los que se quiere, ósea lo que se dice y lo que se dice en el contexto, ¿no?, y eso sí que fue algo que demoré unos meses en aprender a entender la manera de comunicarse. Claro que muchas veces, la gente de España en general es mucho más directa, mucho más agresiva en la manera de comunicar y pues, por ejemplo, en Perú pues las fórmulas, la manera de hablar, la manera de presentar un problema o de sobre todo de presentar la manera de decir «no» o de presentar algún tipo de queja, es un poquito más complicada. Entonces quizás y como anécdota fue lo que recuerdo que me costó más aprender a entender, porque al principio todo el mundo me decía que sí, pero luego no me llegaban las cosas, después me fui dando cuenta de es el cómo se dice, es el cómo, se hace el seguimiento, se da entender entre líneas, el entender el «ahorita» y luego ya me adapté.

3. E: ¿Actualmente mantiene relación con amigos de otras nacionalidades? Ya sea con peruanos o con otros peruanos donde hayas realizado expatriación.

A: Por supuesto son mi segunda familia.

3.1. E: ¿Y ese tipo de relación es a través de las redes sociales, tú en algún momento has ido a visitarlos a sus países?

A: Sí, yo lo que hice, o sea cuando me fui del Perú y los siguientes tres años más o menos, conseguí seguir visitando, luego ya como ese tiempo va pasando y también a la gente se complica más la vida con la familia, los hijos y todo se hace todo un poquito más logísticamente más complicado y entonces sigues en más contacto por redes sociales, de vez

en cuando hacemos llamadas por Skype, por WhatsApp y sigues un poco la pista. Y de que tengo ocasiones de acercarme a la región o de que hay posibilidad de encontrarse en algún sitio, porque por trabajo la gente coincidimos en algún lugar, como Panamá u otro sitio, sí al toque coordinamos para ver si nos podemos ver y eso lo sigo haciendo activamente desde hace trece años.

4. E: Durante su estadía en el Perú, ¿ha encontrado alguna actividad interesante por realizar? Si me puedes comentar alguna experiencia.

A: Claro, muchas. Encontré a un par de grupos para ir a hacer tracking y salir de paseo a montaña y dar paseo los fines de semana, ir también, me agrupe con la gente que se moviliza para utilizar la bicicleta urbana porque yo soy adicta, porque ¿si recuerdas que me encanta la bicicleta que no puedo vivir sin ella? Y entonces enseguida conocí al grupo que organizaba las salidas urbanas para hacer ruta en bici en Lima y solicitar vías verdes. Luego, me gusta mucho la música de la cultura y la verdad es que en Lima había un montón de cosas para hacer, para ver espectáculos de danza, de conciertos y todo eso, así que la verdad es que no... casi o sea el primer año la pasé trabajando demasiado, pero así me quedé un ratito más y que ya tomé el tiempo de ir descubriendo, la verdad que habían muchísimas cosas por hacer y yo o sea por ejemplo a mí no me gusta el Surf, pero tenía amigos que se iban a surfear cada mañana antes de ir a trabajar, así que me consta que nunca por fue por falta de actividades en Lima.

5. E: ¿Solías disfrutar de las actividades que se realizan en el Perú? Como por ejemplo el día de la madre, el día del padre, el día de la canción criolla.

A: Te voy a hacer reír y ten cuidado de cómo capturas eso, pero yo quizás los días que más disfrutaba era «el día del pisco» y «el día chilcano» (*risas*) Pues por los amigos que tenía, algunas festividades sí que las seguía y otras quizás no tanto, porque no es tan involucrada, o eran festividades más o menos familiares, o sea por ejemplo, el día de la madre o el día del padre, pues son días que en otros lugares se celebran en otra fecha. Entonces, yo, o sea, no participaba en las celebraciones, pero sí que había varias celebraciones nacionales como las de octubre y todo, que o sea además por curiosidad también sí que iba al «día del cajón peruano», me acuerdo algo así había también, había muchos festivales que siempre iba a mirar para aprender algo nuevo.

6. E: ¿Qué capacidades considera que le permiten interactuar con personas de otras nacionalidades?

A: ¡Uy! Yo creo que ante todo es siempre la capacidad o sea la empatía, o sea la capacidad de ponerse en lugar del otro y querer intentar entender y saber cómo la otra persona se siente o cómo funciona. Por un lado, la empatía y por otro lado yo creo que la curiosidad, que es tener ganas de entender y conocer cómo es la vida y: *cómo, y qué se celebra y qué se come y qué se hace tal día y cómo*. Entonces creo que esas dos cosas son actitudes importantes y luego yo, no sé, creo también y quizás lo viví menos en Perú pero nunca me impactó, no sé si tal vez te sirva, cuando fui a otros países que me chocó mucho más, creo que también la humildad, porque creo que en Perú no tanto, porque afortunadamente o sea todo mi grupo de amigos en general eran casi todos peruanos y de otros países de la región y españoles también, pero era todo un mundo claramente era una relación de iguales. Pero en algunos países africanos me ha impactado mucho en un aspecto negativo, la manera en la que algunos expatriados tratan a la gente del país que los está acogiendo. Que hay como a veces una especie de arrogancia o superioridad porque pues porque las cosas no funcionan cómo en tu país y no hay ese interés, ni esa humildad, ni esa curiosidad por entender porque son las cosas así, sabes porque que hay una razón, y a veces no es ni mejor ni peor, entonces quizás sí que añadiría el tema de no sé si humildad es una buena palabra pero básicamente es esa capacidad de no juzgar de ir con la mente abierta y con el espíritu curioso y con ganas de entender.

7. E: ¿En qué nivel considera usted se encuentra con respecto a la comprensión del idioma y expresiones peruanas? Entiéndase de las expresiones peruanas como las jergas.

A: Yo creo que como a toda persona, cuando recién llegas hay palabras que no entiendes o que en la versión que yo aprendí significan una cosa totalmente diferente, pero es algo que se aprende enseguida por el contexto, o sea yo no sé en qué nivel estaría pero digamos estaba, me gustaría creer que estaba como al 80% de capacidad de entenderlo todo y luego pues al cabo de poquito a poquito con los meses ya fui entendiendo la jerga de lo que quería decir, porque muchas veces por contexto vas adivinando lo que significan.

8. E: ¿Solías involucrarse en las actividades culturales del Perú? Si tienes alguna experiencia, y me puedas comentar.

(encuadre)

A: Sí, o sea para verla sí (La marinera) y para los salsodromos y para ir a ver tanto festivales culinarios, como festivales de danza, como festivales de música criolla, ¿cómo se dice?, del cajón peruano, o sea como oyente o como audiencia, sí, no tomé clases de marinera porque me parecía muy complicado, pero es muy bonita ver. Pero sí que me involucré.

9. E: ¿Qué situaciones cotidianas, en el Perú, ha encontrado desafiante y cómo lo ha afrontado?

A: Situaciones cotidianas pues quizás como venía de estar en Dinamarca sí que es cierto que la contaminación en el aire en Lima, o sea la calidad del aire, enseguida la noté, porque al toque agarré alergias por el tema del aire y después sí que es cierto que la conducta en la carretera, sobre todo como ciclista quizás la viví más todavía, era bien brava, era como bien agresiva así que también tuve que aprender a defenderme rápido, que también son cosas que te puedes encontrar en cualquier otra ciudad europea, solamente que sí que me impactó pues... como venía, hay que entender lo justo de dónde venía, porque en Madrid también podrían hablar de la misma manera si fuera en bicicleta en según qué zonas. Pero sí es que es cierto que me impactó un poco por el comportamiento en carretera, el tema del tráfico, y la otra cosa que me impactó un poco fue el tema de la seguridad urbana, sobre todo con todas las historias de los taxis, que te intentaban a robar, de los casos de los taxis que habían intentado violar a chicas y de todo el mecanismo que teníamos que tener con mis amigas en marcha para hacer que llegabas bien a casa, de tomar la licencia, de intentar no ir nunca sola, de reportar y todo eso, o sea es algo a lo que es muy fácil adaptarse pero sí que es cierto que lo tuve que tener más en cuenta y también ser más cuidadosa con lo que llevaba encima cuando iba por la ciudad porque obviamente a la que te despistas según que salgas del Centro te roban fácil, pero bueno eso es sencillamente prevención y ya está.

10. E: ¿Qué opina de asumir retos en situaciones de incertidumbre?

A: Yo soy la fan número 1 (*risas*) Personalmente me parece que son siempre una oportunidad de crecimiento. De todo reto nunca se pierde, porque incluso cuando se te sale algo malo, aprendiste algo o sea que nunca sales con pérdidas.

11. E: ¿Conocías los sistemas legales y económicos que tiene el Perú?

A: En absoluto, no. Fue a través del trabajo, a través del sistema legal, a través de las contrapartes nacionales, entendía cómo funcionaban los acuerdos, incluso desde el punto de vista la apertura de bancos, cómo funcionaban los sistemas de manera distinta. Pero aprendí sobre la marcha, no tenía ninguna idea antes.

12. E: Durante el tiempo de asignación que ha tenido, ¿cómo se ha sentido con la cultura que se vive en el Perú?

A: Me sentí bienvenida y me sentí acogida. Me sentí capaz de... sentí que conocía a suficiente gente cercana con la que establecer lazos de buena amistad y de buen compañerismo también con mucha gente porque, o sea el nivel de trabajo, el equipo era muy sencillo, era gente muy agradable para trabajar, quiero decir que para mí fue sencillo trabajar en esa oficina. O sea, me sentí bienvenida desde el primer momento y quizás para dar, también no pintarlo todo de rosa, quizás como sociedad a mí quizás las únicas dos cosas que me chocaron un poco, pero que entiendo eran, que son relativas al contexto, era a veces la manera de referirse de alguna gente entre grupos que son términos que a mí me parecen igual racistas o peyorativos y que la gente se llamaban entre ellos afectuosamente cosas que a mí me chocaban, pero lo mismo que podría chocar mi manera de hablar utilizando otros términos. Pero me pareció que en algunos aspectos todavía que quizás era más en Lima pero que había todavía cierto racismo, cierto clasismo en la manera de hablar de determinada gente que yo no estaba acostumbrada a eso, pero entendí que era parte del contexto simplemente fue algo que sí que me impactó porque no estaba acostumbrada. Y quizás algo mucho menor, porque me pareció más anecdótico, efectivamente también es todo el tema de cómo se entienden las relaciones de pareja y los procedimientos, o sea pues yo no estaba casada, yo llevaba años con mi pareja o sea en términos efectivos para muchos era mi marido, pero yo no estaba casada y recuerdo que muchas veces como que mucha a gente como que no le entraba en la cabeza: "*Pero bueno ¿se van a casar?*" No, igual no. Entonces, era un tema de las convenciones sociales que como yo no me ajustaba al 100x100 en mi situación personal sí que hubo gente que me lo hizo saber que era fuera de lo convencional, nunca fueron demasiado duros conmigo, pero sí que notaba una cierta presión para decir: "*bueno, pero esto no es normal*" y yo pues con una sonrisa explicaba mi situación y no tuve más problemas.

13. E: ¿Alguna vez ha cambiado su comportamiento cuando una interacción cultural lo requiere? Detállanos un ejemplo

A: Comportamiento, o sea ¿en la manera de comunicarme o expresarme? (*encuadre*) Pues ahí yo no, se me ocurre nada la verdad. No siento que tuviera que cambiar nada dramáticamente.

14. E: ¿Qué tipo de competencias transculturales serían para ti que debería tener un ejecutivo expatriado? (*encuadre, revisa lista*)

A: Pues, a ver... Pues, yo diría para mí... Para mí la flexibilidad es fundamental. La habilidad de comunicación intercultural o sea esa capacidad de poder trascender las barreras también. Sí, o sea, la dimensión conductual creo que también es importante, y yo creo o sea porque para mí igual esa cubre todo lo demás, pero... La capacidad de solución de problemas sociales, yo creo que hay mucha gente que cuando van a trabajar fuera no prevén la cantidad de cosas que les pueden chocar y que se les puede presentar como problemas, entonces si no estás como acostumbrado a buscar soluciones rápidas y a asumirlo como comparte del reto, hay gente que se bloquea mucho o que se deprime, cuando se le encuentra un bloqueo, entonces sí que me parece que tener una capacidad de resolución de problemas es importante.

(Se despide con el compromiso de envió de transcripción, permiso de publicación y agradecimiento)

Entrevista Nro. 11

Persona entrevistada:	Domenico – Italia
Cargo actual:	Coordinador de Proyecto
Profesión:	Ingeniero Civil Hidráulico
Experiencia profesional:	13 años
Experiencia internacional:	5 años
Experiencia en Perú:	2 años

Audios de grabación:

WhatsApp Audio 2019-04-01 at 5.48.01 PM

(Se inicia con la grabación con encuadre y consentimiento informado)

1. E: ¿Cuándo usted llegó a nuestro país, le fue fácil hacer amigos? Me puedes comentar un poquito.

Dc: Mira, me fue fácil en el ámbito laboral porque obviamente, como tú sabes, en Naciones Unidas uno tiene la suerte de trabajar más bien con jóvenes por la mayoría y que vienen de diferentes países, que por alguna razón se encuentran en la misma situación que tú, así que en ese sentido sí se me fue fácil, pero el ambiente del trabajo, lamentablemente no pude explorar mucho afuera del ambiente laboral. Yo creo que un año es muy poquito como para empezar a cultivar amistades sólidas, o sea en mi experiencia de vivir en el extranjero y en general mi experiencia de cambiar de lugar, aunque sea en tu propio país, realmente las primeras amistades se hacen en el trabajo, después uno puede ampliar un poco, pero toma más tiempo, así que sí, se me fue fácil, pero faltaba mucho por construir digamos en aspecto social.

2. E: ¿Qué le pareció la experiencia de conocer y trabajar con peruanos?

Dc: Bueno aquí debo ser sincero: no fue fácil, o sea tenemos culturas desde el punto de vista del trabajo, en general, entre Europa y Latinoamérica que son bastante distintas, así que me costó un poquito entender dinámicas que son típicas del propio país en el cuál te encuentras y entonces sí hubo un poco de problemas con los ritmos, con los compromisos a veces. O sea, la adaptación fue un proceso, fue todo un proceso en ese sentido.

3. E: ¿Actualmente mantiene relación con amigos de otras nacionalidades?

Dc: Sí, sí, totalmente. Te cuento, en los todos los países donde yo he ido de alguna forma he podido conocer personas con las cuales mantengo relaciones en algunos casos muy estrictas también, o sea que cada tanto consigo encontrarme con ellos.

3.1. E: ¿Y cómo son esas relaciones? ¿Cada tanto le llamas por teléfono, mantienes relación por las redes sociales, has ido a visitarlos?

Dc: Un poco de todo. Obviamente que las redes sociales y el teléfono ayudan mucho para compensar el hecho de que estamos muy lejos, pero incluso para encontrarme con ellos en algunos lugares del mundo digamos e incluso algunas veces hemos coincidido viviendo en el mismo país por alguna coincidencia de la vida digamos.

4. E: ¿Durante su estadía en el Perú, ha encontrado alguna actividad interesante por realizar? Si me puedes comentar un poquito.

Dc: Pues en Perú digamos, yo he vivido en Tarapoto así que, tú conoces muy bien Tarapoto, es un lugar hermoso por lo que tiene que ver con la naturaleza, entonces yo lo que podía hacer cada tanto era escaparme un fin de semana y dar un paseo, una excursión en algún sitio, en el

bosque; o sea aprovechaba lo poquito que para mí es mucho, lo que ofrecía el lugar y a eso es lo que me dedicaba básicamente. Estaba muy ocupado en general, ese proyecto me llenó mucho pero también el tiempo libre.

5. E: ¿Solías disfrutar de las actividades que se realizan en el Perú? Si nos puedes comentar por ejemplo de los cumpleaños cuando se celebraban en la oficina, si solías tú disfrutar ese tipo de actividades, el día de la madre, del padre.

Dc: Sí, hubo alguna fiesta, algún tipo de tradición o de costumbre que yo sí he participado. Recuerdo que sí, que yo salía por la noche o en general, sí he hecho actividades, en la oficina en realidad como no era una oficina de pues principal, como podría ser la de Lima, pues no teníamos mucha costumbre de festejar por ejemplo todos los cumpleaños de una forma muy específica, eso lo hacíamos mucho en México, por ejemplo, pero sí, o sea solía hacer actividades de algún tipo.

6. E: ¿Qué capacidades considera que le permiten interactuar con personas de otras nacionalidades?

Dc: Mira, yo creo que la empatía es algo que funciona y que puede quebrar cualquier tipo de barrera cultural, social, hay que ser empáticos primero y entender un poco cuales son las necesidades de la otra persona. Un mínimo documentarse creo sobre lo que son las costumbres de los demás o aprender, o estar abiertos para aprenderlos directamente de nuevos amigos, así que tal vez no sé. Si hay algún tipo de comportamiento que para ti es normal pero que para los demás del otro país, no lo es, pues entonces a veces realmente te tienes que informar un poco.

Creo que es un tema de aprender, de aprendizaje, pues entonces sí, la empatía, entender un poco de la cultura de los demás y estar muy abiertos en general de mente. O sea, hay muchas diferencias, y las diferencias no es algo malo sino simplemente es una diferencia y hay que tomarla como tal, no como un problema. Creo que eso que esas son las características que debe tener una persona.

7. E: ¿En qué nivel considera usted se encuentra con respecto a la comprensión del idioma y expresiones peruanas? Es decir, de las jergas.

Dc: *(Risas)* Bueno eso sí es todo un tema ¿no? Bueno el idioma en sí creo que tiene un nivel bastante bueno, de la jerga no tanto, eso se aprende, pero si tienes un poco de intuición sí llegas a entender de qué habla la gente cuando te dice algo, aunque tú no lo entiendas muy, muy bien pero sí, con un poco de intuición ya más o menos ya sabes dónde estás parado, vas agarrando el ritmo.

8. E: ¿Suele involucrarse en las actividades culturales del Perú? Si nos puedes comentar alguna experiencia.

Dc: Mira realmente así pensándolo yo no me acuerdo de pues de una actividad cultural típica del Perú, no sé. No sé, no me acuerdo, puedo extenderlo a otros países general sí, pero de Perú en específico no me acuerdo nada en particular.

9. E: ¿Qué situaciones cotidianas, en el Perú, ha encontrado desafiante y cómo lo ha afrontado?

Dc: Situaciones cotidianas desafiantes. Mira, una cosa que para mí fue una cosa muy, muy difícil en el ámbito de la comunicación, lograr tomar acuerdos de manera informal. Por ejemplo, no sé, obtener la información. Muchas veces tú la pedías y te decían que... te lo cuento muy, muy fácil, te decían que sí y al final nunca lograba acceder a esa información, o sea el acceso a la información era algo realmente complicado, inclusive a veces también por las vías formales, no obtenías realmente tener la información. Ese es un problema que encontré muy a menudo en el Perú.

10. E: ¿Qué opina de asumir retos en situaciones de incertidumbre?

Dc: Bueno esa es la historia de mi vida (*Risas*). Mira yo te puedo decir que desde que me gradué me enfrenté solo con situaciones de incertidumbre, o sea cada vez que te mudas a otro país y empiezas un trabajo nuevo, estas en una situación de incertidumbre. Ahora después de 8 años, 9 casi, he decidido: *vamos, vivir en mi país, y estabilizarme un poco*; pero incluso este cambio de vida fue un poco de incertidumbre, o sea realmente no sé. Nunca hay, no hay nada de cierto y seguro creo en la vida, así que, y me gusta que sea así, o sea no me gustaría la rutina y hacer siempre lo mismo, o sea cada tanto se necesitan cambios.

11. E: ¿Conocías los sistemas legales y económicos que tiene el Perú? Por favor si me puedes detallar algún ejemplo.

Dc: No, mira fue todo muy rápido, yo tuve 10 días como para armar maletas y marcharme. Ni me puse realmente el problema de informarme sobre este tema, fue muy corto el tiempo realmente y todo lo que era estructura legal y burocrática digamos de Perú la aprendí en mi estancia en el Perú y por ejemplo me tuve que aprender y estudiar todo lo que es el sistema de inversión pública, Sistema Nacional de Inversión Pública, el SNIP, no sé si está todo bien, porque sobre esa estructura se regía todo lo que era el proyecto para el que trabajaba, entonces, podemos mencionar que como herramienta legal el SNIP. De eso sí me acuerdo.

12. E: Durante el tiempo de asignación que ha tenido, ¿cómo se ha sentido con la cultura que se vive en el Perú?

Dc: Me sentí... bueno, encontré como te decía antes muchas diferencias con la cultura europea italiana pero yo ya venía de los saltos, de vivir en Latinoamérica así que no fue tan difícil digamos adaptarme, nunca me sentí mal realmente, o sea no recuerdo una situación en la que me sentí mal por una diferencia cultural digamos y además en Tarapoto la gente está abierta, entonces es difícil no sentirse bien, o sea yo siempre me he sentido cogido digamos en un lugar.

13. E: ¿Alguna vez ha cambiado su comportamiento cuando una interacción cultural lo requiere?

Dc: Mira, digamos que yo pude cambiar seguramente cambié mi comportamiento para poderme adaptar siempre dentro de los vínculos y de los límites éticos de mi cultura o de mi manera de ver la vida en general, o sea pude cambiar mi actitud, pero nunca cambie principios o ideas y todo lo que es mi estructura de mis principios éticos, ¿no sé si me explico? (*encuadre*).

Sí, mira te puedo contar una anécdota que no tiene mucho que ver con el Perú sino con Argentina, porque yo trabajaba mucho con colegas argentinos y tenía muchos compañeros argentinos y yo recuerdo esto, a la hora de la reunión que todos se pasaban el mate y de la misma boquilla... y me costó realmente tenerme que adaptar, yo terminé tomando mate y la verdad idea del mate me encantaba porque es muy social, es muy de juntar gente y es una reunión muy íntima, muy no sé te acerca mucho a los compañeros, pero técnicamente lo de pasarte la boquilla que es la misma eso sí eso me costó.

14. E: ¿Cuáles sería las competencias necesarias para un expatriado?

D: Mira, en resumen yo te nombraría nuevamente la que te comentaba antes, o sea mente abierta, tienes que ser abierto y disponible como para aprender cosas nuevas, para conocer culturas nuevas, ver las diferencias no como problemas o como defectos de las otras personas, sino como simplemente diferencias incluso cosas de las cuales puedes aprender mucho, o sea los demás te pueden enseñar muchas cosas, las otras culturas incluso, inclusive te pueden enseñar muchas cosas. Un mínimo de cultura, o sea estudiar un poco de por qué ese país tiene ese tipo de tradición, por qué tiene esa manera de pensar, aunque te parezca rara, pero tienen

razón y es importante informarte un poco y ser empáticos en general siempre sirve en la vida en cualquier tipo de situación.

(Se despide con el compromiso de envío de transcripción, permiso de publicación y agradecimiento)

Entrevista Nro. 12

Persona entrevistada:	Eleonora – España
Cargo actual:	Gerente de Proyectos
Profesión:	Licenciada en Ciencias Ambientales
Experiencia profesional:	12 años
Experiencia internacional:	8 años
Experiencia en Perú:	7 años

Audios de grabación:

WhatsApp Audio 2019-04-01 at 5.45.08 PM

WhatsApp Audio 2019-04-01 at 5.45.31 PM

(Se inicia con la grabación con encuadre y consentimiento informado)

1. E: ¿Cuándo usted llegó a nuestro país, le fue fácil hacer amigos?, Coméntenos.

Ez: Bueno en este caso no, porque yo ya conocía a peruanos, de hecho, yo hice un MBA que era internacional en España y parte de mis amigos, de más amigos cercanos eran de nacionalidades pues peruana, ecuatoriana, venezolana y sí, o sea eran extranjeros pero sudamericanos. Bueno yo solo quería añadir que los primeros dos meses viví en casa de una amiga del Máster, peruana. O sea, que se tenga en cuenta.

2. E: ¿Qué le pareció la experiencia de conocer y trabajar con peruanos?

Ez: Mi primera experiencia me pareció un poco difícil, porque yo trabajaba para una consultora ambiental pero esta consultora ambiental, o sea, hay que contextualizarla, era como una empresa social; es decir que era financiada la mitad por una ONG y la otra mitad por un fondo suizo, ¿vale?, responsable. Bueno, responsable, entonces la consultora digamos tenía un fin social y aunque era una empresa privada pues parte de sus empleados eran empleados supuestamente de bajos recursos, ¿no? Entonces yo entré, bueno bajo una beca de *Fellowship* que tenían los suizos y como el director enseguida empezó a delegar en mí muchas más cosas de las que en principio iba a encargarme, pues empecé a causar un poco de recelo entre algunos. Esto uno, dos, es verdad que mi manera a principio, bueno todavía pasa, pero creo que ya no tanto, era muy directa y chocaba también con las formas de trabajar. Entonces, bueno, ahí me creaba unos enemigos, bueno más que enemigos, que a algunas personas yo era consiente que no les caía nada bien.

3. E: ¿Actualmente mantiene relación con amigos de otras nacionalidades?

Ez: Sí, sí, sí. En Perú concretamente la mayoría de mis amigos son de otras nacionalidades, o sea, bueno aparte españoles también, claro. Españoles, bueno, aquí tengo muchos amigos españoles, lo que pasa es que muchos se han ido, con los que inicialmente salía o frecuentaba. Actualmente sí puedo decir que la mayoría, que una gran parte son de otras nacionalidades.

3.1. E: ¿y esa relación cómo es con ellos, a través de las redes sociales, tú en algún momento has ido a visitarlos a sus países?

Ez: Claro, yo me estaba refiriendo al Perú, a los amigos que yo tengo en Perú sí son de otras nacionalidades o españolas. Tú hablas en general, ¿no? (**E: Sí**) Claro, es que ya llevo viviendo en Perú 6 años, en España, mi lugar de origen, la mayoría de los amigos son españoles, pero tengo amigos extranjeros, a raíz de experiencias en el extranjero del MBA, etc., tengo amigos en el extranjero, y aquí en Perú tengo eso, un mis de amigos, algunos españoles, pero muchos extranjeros. Mi relación con los que no viven actualmente en Perú es sobre todo por WhatsApp, ya casi no utilizo el Facebook, antes utilizaba mucho el Facebook ahora ya ni lo abro, y todo es teléfono, o sea, WhatsApp.

4. E: ¿Durante su estadía en el Perú, ha encontrado alguna actividad interesante por realizar? ¿Puedes comentarnos alguna experiencia?

A: Sí. La verdad es que sí, bueno la más destacada: el surf. Yo he encontrado mi pasión, no puedo hablar mi pasión porque desde que me embaracé y tuve a mi hijo ya no tengo mi surf. Por bueno, por un tema de físicamente no podía mientras estaba embarazada y luego pues por tiempos. Pero, sí desde que llegué aquí a finales del primer año que llegué como con la (persona) que compartía piso, bueno departamento, le encantaba el surf y pues empecé a aficionarme y es una actividad que no podía hacer en otra parte. Además de eso, es decir, que al principio a mi llegada también era mucho más activa que ahora en actividades y bueno iba una vez por semana hacia vóley que es una actividad que es muy propia de Perú, luego con peruanos, bueno había un español, pero eran peruanos. Luego también con amigos, que eran mis amigos entre internacionales y españoles, etc., hacíamos también una vez por semana danza afroperuana, no duré más de un año y es que me gustaba, he vivido y me he cambiado varias veces de casa y he estado siempre entre Miraflores y barranco. En la época que estuve viviendo en Barranco, vivía muy cerca de una peña y allí bueno iba una vez por semana con este grupo de amigos a hacer danza afroperuana y nos gustaba mucho, pero no se me daba muy bien (*risas*).

5. E: ¿Suele disfrutar de las actividades que se realizan en el Perú? Como por ejemplo el día de la madre, el día del padre, ese tipo de actividades.

A: Mira, he de decir que yo vengo de una familia que todas las tradiciones no son muy celebradas. Entonces para mí, sí que es, o sea me gusta en el sentido, bueno me gusta y lo entiendo.

A ver...ahora, yo estoy aquí sola, no tengo mi familia y digamos que mi familia adoptiva es la familia de mi esposo, bueno no es esposo porque no estamos casados, pero es mi pareja, y ellos son muy, muy familiares y para ellos sí que hay todas las celebraciones de cumpleaños, día de la madre, día del padre. Todas estas actividades sí que son super sagradas, ¿no? Yo la verdad es que prefiero estar haciendo otra cosa, o sea prefiero estar yéndome por ahí o no sé, cualquier otra actividad que ese tipo de celebraciones.

6. E: ¿Qué capacidades considera que le permiten interactuar con personas de otras nacionalidades?

A: Bueno, flexibilidad cultural creo que, a ver tengo flexibilidad cultural hasta cierto punto porque también me he dado cuenta de que después de 6 años en Perú, no tengo tanta flexibilidad (*risas*) y explico, y explico a ver. Las culturas yo creo que españolas y peruanas son bastantes semejantes en muchas cosas, tenemos una raíz común y bueno hablamos el mismo idioma, la cultura peruana es muy tolerante, o sea quiere decir que acoge muy bien al extranjero y eso facilita mucho. Pero que me he dado cuenta es que, yo soy una persona que en principio sí que soy flexible, es decir, que no solo culturalmente, sino que me adapto a otros tipos de personas y que puedo estar en distintos ambientes. Pero cuando ya hemos pasado la curva de aprendizaje y de que todo es novedad y te intentas adaptar y ya estás como en una situación de confort, digamos, quizás ya no haces tanto esfuerzo y empiezas, a bueno, a sentir que ya hay ciertas cosas, como que hay ciertas cosas que ya no eres tan flexible, o que ya no te gustan tanto, o que ya no las aceptas tan bien y por ejemplo, te voy a poner un ejemplo para ver más visual (...)

A ver, yo tengo pareja peruana entonces iba un poco en ese sentido, yo creo que tengo flexibilidad cultural, pero en la medida que he empezado a convivir con mi pareja y que luego ya hemos tenido un hijo, pues ahí han empezado a haber choques culturales que un principio no había. Es más, por temas de maneras de crianza para nuestro hijo en común, temas de cómo se llevan en la relación de pareja, o sea yo creo que es cultural en ese sentido... pero bueno también me podría pasar en España con un español. Es, bueno todos sus amigos son muy diferentes, él procede de una familia mucho más tradicional, conservadora, etc., yo pues

de una familia distinta, ¿no?, que no es tan tradicional ni conservadora y hemos sido educados de distinta manera, entonces pues ahí chocamos.

7. E: ¿En qué nivel considera usted se encuentra con respecto a la comprensión del idioma y expresiones peruanas? Refiriéndose a las expresiones peruanas como a las jergas.

A: Bueno, yo creo que estoy en un 95% del idioma comúnmente hablado. Si me fuera quizás a algunos distritos pue que hay unas expresiones que se me escapan, pero en el comúnmente hablado creo que ya después de 6 años ya estoy totalmente, o sea que lo entiendo todo.

8. E: ¿Suele involucrarse en las actividades culturales del Perú? Como, por ejemplo, el día de la canción criolla, si me puedes comentar alguna experiencia.

A: Sí, como todos estos días lo llevo más con la familia de mi esposo, sí que vivo estas tradiciones. Sí que, de algunos años, los primeros años, sí que me han invitado, por ejemplo, que me han invitado como familia, hemos tenido el día de la canción criolla, el día también de fiestas patrias. Sí.

9. E: ¿Qué situaciones cotidianas, en el Perú, ha encontrado desafiante y cómo lo ha afrontado?

A: Situaciones cotidiana en Perú, desafiantes. Bueno, yo creo al principio el entender los códigos del lenguaje, es decir, que el en «un ratito» pues podría ser después de una semana, bueno, que «ahora llego» es después de una hora. Bueno cosas así, te estoy poniendo un ejemplo, el entender los códigos yo creo.

10. E: ¿Qué opina de asumir retos en situaciones de incertidumbre?

A: Eh, a mí me gustan siempre las situaciones nuevas, me gustan. Me gustan las situaciones en las que, si hay incertidumbre, me gustan de manera la general, ¿no? Bueno, porque bueno, porque como decía cuando todo es novedad, cuando tienes que adaptarte, etc., requiere un esfuerzo y eso a mí me gusta, siempre me ha gustado. Ahora, entonces, sí, o sea, para completar no sólo en el ámbito de un nuevo país, una nueva cultura, sino en el ámbito laboral o etc., todo cambio a mí me gusta.

11. E: ¿Conoce los sistemas legales y económicos que tiene el Perú? Si me puedes detallar un ejemplo.

A: Sí, yo creo que en Perú ha hecho una inmersión bastante fuerte en esto, a nivel de conocer todos los sistemas sociales, legales y económicos, etc. Un ejemplo, yo por ejemplo hice el programa de gobernabilidad que tiene la PUCP que es con la K, precisamente para entender bien como la administración pública, cómo funciona el gobierno, etc., y me encantó. La verdad que es un programa que se lo recomiendo a todo mundo, es de un año, y era todos los sábados y ese sábado la verdad que iba feliz porque me encantaba. Bueno, y otro ejemplo es que para empezar en mis primeros trabajos como estaban más enfocados en lo ambiental, yo tuve que estudiarme todas las normas ambientales del país, o sea nacional, además tenía que estuve dictando durante un tiempo clases en la universidad San Marcos, y tuve que empaparme de todas las leyes, no solo de ambientales sino de gestión de riesgos. Y para culminar dentro del trabajo que tengo en UNOPS, toda la parte de *bussines acquisition* me requirió un esfuerzo adicional el tener que empaparme de todo lo que es las leyes, con la normativa de la contratación con el Estado y sectoriales porque al final salen unas normas que te pueden generar oportunidad de negocio en los distintos sectores.

12. E: Durante el tiempo de asignación que ha tenido: ¿cómo se ha sentido con la cultura que se vive en el Perú?

A: Pues como comentaba al principio muy bien, o sea yo creo que... Mira, con la cultura que he tenido que convivir más tiempo ha sido con la brasileña y la brasileña es una cultura que te acepta también muy bien al extranjero, etc. Pero se puede decir que en Perú me he sentido mejor y bueno es simplemente yo creo que aquí he tenido, los roces que he tenido, los problemas que he tenido han sido ya cosas, cosas ya de como explicaba, de cuando ya entramos en la crianza de un niño o etcétera, pues el choque que puede ver es ya con la cultura peruana tradicional, digamos, porque yo vengo de una cultura un poco más diferente. Pero que podría decir que es el promedio, pero bueno no es el 100 x 100, entiendo que entre la cultura peruana hay mucha diversidad o sea es tampoco generalizar.

13. E: ¿Alguna vez ha cambiado su comportamiento cuando una interacción cultural lo requiere?

A: Sí, por ejemplo, en mi día a día con la familia de mi esposo. Yo ahí cambio porque me tengo que adaptar a sus códigos de convivencia y de comportamiento, ¿no?, entonces con ellos tengo que adaptarme porque me tengo que adaptar. Por ejemplo, ellos son muy religiosos, bueno no sé, es un ejemplo de muchos ¿no?, entonces bueno y todo eso yo tengo que ser lo más respetuosa posible en todos los sentidos.

14. ¿Qué competencias debe tener un expatriado para una realizar una asignación exitosa?

A: Bueno la flexibilidad cultural, la inteligencia cultural motivacional, yo creo que eso es muy importante que haya un deseo real de adaptarse y la inteligencia cultural cognitiva. Esas son más las importantes porque sin tener conocimiento es difícil ¿no? Que realmente te puedas adaptar al 100 x 100 ¿no?, sin tener el compromiso y el deseo por supuesto que no, y luego ya la flexibilidad. Todo lo demás, yo creo que las habilidades, todo eso ayuda, pero para mí las críticas son estas tres.

(Se despide con el compromiso de envió de transcripción, permiso de publicación y agradecimiento)

Entrevista Nro. 13

Persona entrevistada: Sebastián – Colombia
Cargo actual: Gerente General
Profesión: Administrador
Experiencia profesional: 20 años
Experiencia internacional: 2 años
Experiencia en Perú: 2 años

Audios de grabación:
WhatsApp Audio 2019-04-01 at 6.14.12 PM

(Se inicia con la grabación con encuadre y consentimiento informado)

1. E: ¿Cuándo usted llegó a nuestro país, le fue fácil hacer amigos?, Coméntenos.

S: Sí, la verdad fue muy fácil, yo creo que habían varias cosas ahí, bueno en la empresa que tuvimos fue muy fácil el tema, yo creo el compartir y la apertura que hubo de parte y parte facilitó mucho eso y se me facilitó también por el tema del colegio de la niña, que está en una edad donde los padres tienen ahora muchos vínculos, el colegio es un punto de unión, fue un punto de unión y eso también ayudó a crear otro tipo de amistades diferentes a la solamente laborales. Hubo mucha apertura de parte de todas las personas y eso facilitó, y yo pues también estuve muy abierto a conocer a las personas a conocerlas tal y cómo son y a ponerme también a la orden de lo que se pueda presentando, creo que también hay un elemento importante en este caso y es que en medio de todo son culturas muy parecidas, ¿no es cierto?, se comparten muchas cosas y eso facilita mucho el relacionamiento y el poder crear amigos.

2. E: ¿Qué ye pareció la experiencia de conocer y trabajar con peruanos?

S: Ah bueno, muy buena. Yo creo, como les decía, hay muchas cosas parecidas a las dos culturas laborales también y pues uno también aprende y se adapta a cosas particulares de la cultura de cada país, pero en general, fue una experiencia muy enriquecedora, fue una muy buena experiencia y que a mí personalmente me sirvió muchísimo.

3. E: ¿Actualmente mantiene relación con amigos de otras nacionalidades?

S: Sí. Sí mantengo relación con amigos de muchos de ellos conocidos por temas laborales, pero sí mantengo esas relaciones con personas de Italia, España, Brasil, de Perú, de Venezuela y por temas del trabajo las he conocido, hemos compartido y hemos hecho una muy buena relación.

3.1. E: ¿Cómo te comunicas con ellos?

S: Me comunico, bueno, también este medio **Skype** facilita mucho ya cuando se quiere una comunicación digamos más cercana porque el video facilita mucho este tipo de interacción, pero hoy en día todos los medios que hay facilitan mucho que en cualquier momento se pueda compartir, hacer una pregunta, comentar sobre algo, enviar un chiste y tener una relación como viva.

4. E: ¿Durante su estadía en el Perú, ha encontrado alguna actividad interesante por realizar? Coméntenos.

S: Muchas. Bueno, una el tema por decir algo que ahora lo están viviendo, el tema del verano, en Colombia no son muy marcadas las estaciones o vivimos permanente verano tal vez o en épocas lluvia, el marcar tanto las estaciones, que cambien tanto los horarios esa cultura de irse a la playa, eso en Perú generó unas actividades que acá por lo menos en Bogotá no son tan comunes. La facilidad en la ciudad de moverse me permitió tener actividades con mi hija que

acá en Bogotá no podía tener, salir por la tarde en los horarios de verano, el irse para el malecón, compartir una tarde, montar bicicleta, esos eran actividades y fueron cosas que aprecié mucho de la calidad de vida que tuve en Lima.

5. E.: ¿Sueles disfrutar de las actividades que se realizan en el Perú? Coméntenos.

S: Sí. Hay una actividad que se realiza en Perú que disfruté muchísimo, salir a comer a buenos restaurantes, disfrutaba con esa culinaria que hay tan espectacular, salir a la playa, ir a conocer los sitios turísticos de la ciudad, salir a los parques a caminar al malecón. El malecón es uno de los sitios bien lindos que tiene Lima y hay que aprovecharlo cuando se tiene la oportunidad, entonces el salir a comer con amigos, yo creo que todo eso, fueron actividades que yo disfruté mucho cuando yo estuve en Perú.

6. E: ¿Qué capacidades considera que le permiten interactuar con personas de otras nacionalidades?

S: Mira yo creo la he visto y cuando vi el resumen este, hay un punto, yo creo que es el 9, que es como la apertura realmente a conocer otras culturas, tal y cómo esas culturas son, darse una oportunidad de conocerlos, de conocer esas otras culturas y aceptar esas otras culturas y siempre, yo creo que siempre lo he pasado, he tenido la oportunidad de estar en Venezuela, tuve la oportunidad de estar en Panamá, en Colombia en distintas zonas muy diferentes incluso de por sí, esta última oportunidad en Perú, y creo que lo que ha facilitado realmente conocer a las personas y a las culturas que tienen como realmente son, creo que eso le enriquece a uno como esa apertura hacia el mundo, entonces creo que eso me ha facilitado poder conocerlas.

7. E: ¿En qué nivel considera usted se encuentra con respecto a la comprensión del idioma y expresiones peruanas?

S: Hombre, al principio como en toda experiencia uno no entiende mucho de las expresiones pero poco a poco pero muy rápidamente por la interacción que había permanentemente y la confianza que había con las personas para preguntar para equivocarse, hicieron que pudiera conocer, pudiera entender la gran mayoría de las expresiones que se tienen en Perú, hablamos todos el castellano, pero todos tenemos palabras similares que significan cosas muy diferentes, entonces es parte del aprendizaje y de lo bonito de compartir con otras culturas.

7.1. E: ¿En qué nivel crees que te consideras tú que te encontrabas y al dejar el país?

S: No, al llegar en 0, al irme del país yo no puedo decir que al 100% por que seguramente que habrá muchas cosas que no, pero yo sí creo que habrá un 70, 80% de las cosas que se decían, de lo que significaban y todo eso ya lo entendía.

8. E: ¿Suele involucrarse en las actividades culturales del Perú? Coméntenos alguna experiencia.

S: Sí, cosas como Mistura por ejemplo de gastronomía, ir a conocer algunos museos o sitios que hacen parte de la historia de la ciudad, también ir al centro, conocer sus iglesias, conocer cómo se creó el ferrocarril, ir a... se me olvidó el nombre. Bueno digamos que sí había actividades culturales o sitios culturales en dónde fui para conocer y aprender más de la cultura de Perú.

9. E: ¿Qué situaciones cotidianas, en el Perú, ha encontrado desafiantes y cómo lo ha afrontado?

S: Situaciones en Perú desafiantes, el tráfico, bueno, para mí el tráfico en la congestión no fue tanto un problema sino más bien la forma de manejar era, eso sí era algo complicado. Bueno, la verdad así situaciones complicadas, no, no. No, no.

10. E: ¿Qué opina de asumir retos en situaciones de incertidumbre?

S: Bueno yo creo que eso va muy de acuerdo a la propensión que tenga uno al riesgo, ¿no?, yo creo que uno siempre está en situaciones de incertidumbre, tomar riesgos pues es en la medida en que no sean unos o que se vean como unas locuras, tomar los riesgos siempre va a ser un tema interesante siempre va a ser algo que lo pueda llevar a uno a otro estadio. En el caso mío pues no hago muchas locuras, pero sí me gusta tomar riesgos, de hecho, cambiar de país con familia es un riesgo, sí, uno no sabe lo que va a encontrar, pero también en la medida que se tomen con apertura y con menos temor permiten que se pueda llevar y que se pueda sobre llevar y que dejen de ser riesgos. Pero yo no estoy de acuerdo con tomar riesgos en momentos de incertidumbre, en momentos de incertidumbre el estatus no sirve para nada, hay que hacer algo y hay que hacer algo distinto.

11. E: Al llegar al país: ¿Conocía los sistemas legales y económicos que tiene el Perú? Detállenos un ejemplo.

S: Los legales muy poco, de los sistemas económicos, pero más o menos, pero de la parte legal sí es, sí tiene grandes diferencias, es de las cosas que uno menos conoce cuando llega a otro país es ese tema legal, sí. Hay muchas normas que son distintas a las normas que uno tiene en el país, instituciones que hacen cosas distintas que a las que uno puede pensar que hacen. Entonces sí hay cosas muy distintas, entonces ese es un tema un aprendizaje importante de cuando uno se vaya a ir para un país enterarse más de unos aspectos legales que atañen pues con la vida de uno. Por ejemplo, con los temas laborales, hay diferencias muy grandes entre un país y otro, y yo creo que uno de los aprendizajes es enterarse uno, estudiar un poquito más de esos temas laborales básicos para comprender mejor cómo es la legislación de cada país en lo comercial, digamos, en lo comercial pueden tener unas cosas más estándares, habrá cosas particulares, pero no dejan de ser particularidades, cosas absolutamente diferentes a lo que uno puede vivir en el país de origen de uno.

12. E: Durante el tiempo de asignación que ha tenido: ¿Cómo se ha sentido con la cultura que se vive en el Perú?

S: A bueno muy bien, yo creo como te decía hay muchas similitudes hay mucha apertura en general, y me lo decían muchas personas y se veía y con otros amigos colombianos que han trabajado allá, en el caso de los colombianos hay muy buena recepción en el Perú y facilita mucho las cosas sí. Siempre tuve las puertas abiertas, he tenido las puertas abiertas, las personas han sido súper amables, siempre prestas a colaborar en todo lo que uno se le ofrezca yo creo que ha sido una experiencia muy bonita y muy gratificante, o sea no se siente uno extranjero, que puede pasar en otros países de manera muy marcada.

13. E: ¿Alguna vez ha cambiado su comportamiento cuando una interacción cultural lo requiere? Detállanos un ejemplo.

S: Sí, sí, sí. Yo creo que sí, al principio uno es un poco también digamos más discreto en unas cosas, mientras vas conociendo ciertos códigos, ciertas normas mientras vas entendiendo también la forma de relacionamiento, pero por ejemplo nosotros los colombianos somos groseros, decimos muchas groserías, el peruano: no, esos son casos que me llamó la atención entonces si tocaba como al principio hacerse el ejercicio de bajarle, entender un poco como era el tema en algunos escenarios había como más libertad, pero uno va conociendo poco a poco, tener cuidado con las palabras porque definitivamente hay palabras que significan cosas absolutamente diferentes que pueden ser muy agresivas, entonces en esos momentos y al principio el comportamiento le toca uno manejarlo un poco, manejarlo un poco y después ya en la medida que vas conociendo y lo van conociendo a uno se va volviendo mucho más natural, pero ya ambas partes sabe porque se dicen, porque se hacen ciertas cosas de lado y lado.

14. E: ¿Qué competencias consideras tú es más importante para desempeñarse como expatriado?

S: La novena, me parece que es fundamental, sin esa apertura no puedes conocer como la cultura, Inteligencia cultural motivacional, y la décima (dimensión conductual). Poniéndolo como en mis palabras, yo creo que lo más importante es que uno vaya a conocer esa cultura con toda la apertura del caso, realmente a conocerla a aprender y a incorporar lo que se pueda incorporar en el comportamiento de uno de la cultura dónde está, ahí como dice el refrán: *“a dónde fueres, has lo que vienes”*, tener esa flexibilidad y esa apertura creo que son fundamentales para poderse adaptar más rápido, para pasarla mejor, para tener menos dificultades, porque si no se la pasaría uno creo yo extrañando pequeñas cosas que seguramente le harán a uno falta, pero que no puede estarse amargando, uno tiene que darse la darse la oportunidad de ir a experimentar con otras personas otras formas de ver la vida, de hacer las cosas, de entender el día a día y creo que eso le ayuda mucho a uno a que la experiencia sea mucho más agradable.

(Se despide con el compromiso de envió de transcripción, permiso de publicación y agradecimiento)

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). Diccionario de comportamientos. La Trilogía vol 2: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas. Buenos Aires, Argentina. Granica S.A.
- Corral, Y. (2009). *Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos*. Revista Ciencias de la educación. Vol. 19 (33). pp. 229 - 247. Valencia, España.
- Bachoir, J., Mori, A., Ponce, E. (2016) Factores que facilitan la adaptación del personal expatriado en la empresa minera Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. (Tesis de maestría). Universidad ESAN, Arequipa, Perú.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612-622.
- Canhilal, S. K., Gabel Shemueli, R., & Dolan, S. (2015). Antecedent factors for success in international assignments: the case of expatriates in Peru. *Journal of Global Mobility*, 3(4), 378-396.
- De Ansorena Cao, Á., & de Ansorena Cao, Á. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito: método e instrumentos* (Vol. 41). Grupo Planeta (GBS).
- Dickmann, M., Doherty, N., Mills, T., & Brewster, C. (2008). Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 731-751.
- Dieterich, H. (2008). Nueva guía para la investigación científica. Lima: Fondo editorial de la Universidad de Ciencias y Humanidades - UCH.
- Gao, G., & Gudykunst, W. B. (1990). Uncertainty, anxiety, and adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 14(3), 301-317.
- Graf, A. (2004). Expatriate selection: An empirical study identifying significant skill profiles. *Thunderbird International Business Review*, 46(6), 667-685.
- Guber, R. (2001). La entrevista etnográfica o el arte de la no directividad. En R. Guber, *La etnografía. Método, campo y reflexividad* (págs. 75 - 100). Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Harzing, A. W., & Christensen, C. (2004). Expatriate failure: time to abandon the concept? *Careé Development International*, 9(7), 616-626.
- Hernández, R. (2014) *Metodología de la Investigación*. 6a ed. México D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Hidalgo Hernández, V. (2014). Cultura, multiculturalidad, interculturalidad y transculturalidad: evolución de un término. Recuperado el 28 de abril, de: <http://pedagogia.fcep.urv.cat/revistaut/revistes/juny05/article04.pdf>
- Huang, T. J., Chi, S. C., & Lawler, J. J. (2005). The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1656-1670.

- Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. *Journal of international business studies*, 37(4), 525-543
- Jun, S., Gentry, J. W., & Hyun, Y. J. (2001). Cultural adaptation of business expatriates in the host marketplace. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 369-377.
- Kottak, Conrad Phillip (2011). *Antropología cultural*. México: McGrawHill.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human resource development international*, 8(1), 27-46.
- Levy-Leboyer, C. (2003). Qué son las competencias. En *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas* (pp.35-64) (161p.). Barcelona: Gestión 2000.
- McNulty, Y., & Brewster, C. (2017). Theorizing the meaning (s) of ‘expatriate’: Establishing boundary conditions for business expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 27-61.
- Quintana, A., & Montgomery, W. (2006). *Psicología: Tópicos de actualidad*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Psicología.
- Ravasi, C., Salamin, X., & Davoine, E. (2013). *The challenge of dual career expatriate management in a specific host national environment: An exploratory study of expatriate and spouse adjustment in Switzerland based MNCs*. Université de Fribourg.
- Real Academia Española. (2018). <http://www.rae.es/>. Recuperado el julio de 2018, de <http://dle.rae.es/?id=A0fanvT|A0gTnnL>
- Reiche, S., & Harzing, A. W. (2011). International assignments. *International human resource management*, 3, 185-226.
- Rose, R. C., Ramalu, S. S., Uli, J., & Kumar, N. (2010). Expatriate performance in international assignments: The role of cultural intelligence as dynamic intercultural competency. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 76.
- Sims, R. H., & Schraeder, M. (2004). An examination of salient factors affecting expatriate culture shock. *Journal of business and management*, 10(1), 73.
- Stahl, G. K., & Caligiuri, P. (2005). The effectiveness of expatriate coping strategies: the moderating role of cultural distance, position level, and time on the international assignment. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 603.
- Tan, J. A., Härtel, C. E., Panipucci, D., & Strybosch, V. E. (2005). The effect of emotions in cross-cultural expatriate experiences. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 12(2), 4-15.
- Tarique, I., Briscoe, D., & Schuler, R. (2016). *International Human Resource Management Policies and Practices for Multinational Enterprises*. New York: Routledge (pp. 226-236)

Tye, M. G., & Chen, P. Y. (2005). Selection of expatriates: Decision-making models used by HR professionals. *Human Resource Planning*, 28(4), 15-21.

Vargas Melgarejo, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 43 - 53.

White, D. W., Absher, R. K., & Huggins, K. A. (2011). The effects of hardiness and cultural distance on sociocultural adaptation in an expatriate sales manager population. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 325-337.