

TITULILLO: CONVERGENCIA O DIVERGENCIA EN GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS

Convergencia y/o divergencia en la gestión de recursos humanos de una agencia coreana
radicada en Colombia

Sebastián Camilo González Camacho

Universidad de La Sabana, Facultad de Psicología

2019

Resumen

Esta investigación estudió el caso específico de la agencia KOICA para entender la forma en la cual estableció sus prácticas de recursos humanos en Colombia a través de su historia, analizando dicho proceso en términos adaptativos. El presente estudio de corte cualitativo contó con una muestra de dos participantes, de la organización los cuales direccionan las prácticas de gestión de recursos humanos. Se recolectó la información a partir de entrevistas, y documentos guía de la gestión de recursos humanos en la organización, encontrando que se evidencia un caso de cros convergencia ya que la agencia adecua y modifica sus prácticas centrales a un modelo nuevo que depende de las necesidades de la oficina en Colombia, y que en la cultura, las políticas y el gobierno la agencia conserva sus modelos de la casa matriz de Colombia. Se evidenciaron valores arraigados de Corea que no cambian y algunas veces generan discrepancias en el trabajo, en cuanto a las políticas, el manejo de la documentación dejando la versión coreana y la versión colombiana en el mismo sistema, además el gobierno de Corea es quien da las directrices del funcionamiento de la organización en Colombia. Pese al debate de convergencia-divergencia en recursos humanos es un campo en el cual no ha surgido muchas investigaciones, específicamente en el contexto colombiano, es por esto se hace necesario la creación de instrumentos que permitan un acercamiento más apropiado a estos conceptos teóricos por cuanto permiten estudiar un espectro de la globalización y consecuencias políticas, culturales, gubernamentales y económicas de la sociedad actual.

Palabras clave: Globalización, corporaciones multinacionales, prácticas globales de los recursos humanos, divergencia y convergencia.

Abstract

This investigation studied the specific case of the KOICA agency to understand the way in which it established its human resources practices in Colombia through its history, analyzing said process in adaptive terms. The present qualitative study had a sample of 2 participants, from the organization which address the practices of human resources management. The information was analyzed from interviews and guiding documents of the human resources management in the organization, finding that a case of convergence is evidenced since the agency adapts and modifies its central practices to a new model that depends on the needs of the office in Colombia, and that in the culture, the policies and the government the agency keeps its models of the Colombian headquarters. There is evidence of Korea's deep-rooted values that do not change and sometimes generate discrepancies in the work, in terms of policies, the handling of documentation leaving the Korean version and the Oromo version in the same system, besides the Korean government is the one that gives the guidelines for the organization's operation in Colombia. Despite the debate on convergence-divergence in human resources is a field in which there has not been much research, specifically in the Colombian context, this is why it is necessary to create instruments that allow a more appropriate approach to these theoretical concepts as They allow us to study a spectrum of globalization and the political, cultural, governmental and economic consequences of today's society.

Keywords: Globalization, multinational corporations, global practices of human resources, divergence and convergence, KOICA.

Convergencia y/o divergencia en la gestión de recursos humanos de una agencia coreana
radicada en Colombia

Corea del Sur en la actualidad es considerado como uno de los países que en poco tiempo ha tenido un desarrollo económico, social y político, esto se debe a que cruzado por diferentes etapas de cambios estructurales como lo son, la dominación colonial, la guerra y división de las dos coreas y el frente al crecimiento económico global (Kwon & Kim, 2014). Pese a los cambios rápidos que ha tenido que afrontar dicho país, los coreanos han conseguido un gran prestigio en el mercado global siendo exportadores de material electrónico y tecnología de punta alrededor del mundo, el proceso de globalización y resurgimiento económico un facilitador para la expansión de las filiales de empresas coreanas alrededor del mundo.

Colombia es un claro ejemplo del consumo de marcas coreanas en la vida cotidiana como lo son los teléfonos Samsung o LG, también la exportación de autos de marcas coreanas como Hyundai, SsangYong y Kia entre otros; además del uso de las tarjetas del transporte en Bogotá sistema integrado de transporte público (SITP) el cual es controlado por la empresa LG CNS y entre otras compañías que están entrando a la industria Colombia. Desde la década pasada, el comercio de Colombia con Corea del Sur ha tenido un gran crecimiento, debido a las relaciones bilaterales que han surgido entre los dos países y a la firma del tratado de libre comercio (TLC) el 21 de febrero del año 2013 el cual entró en vigencia el 15 de julio del 2016, hecho que ha permitido aún más la apertura a grandes compañías coreanas en Colombia (González, 2016).

Las relaciones de Colombia con Corea del Sur se empiezan a gestar desde 1950 cuando Colombia decide contestar al llamado de las Naciones Unidas el 28 de julio de 1950, este con el objetivo de participar de forma activa en la guerra en Corea a favor de defender la soberanía y la independencia de los países en libertad en la guerra de Corea (Barbosa, 2012; Valencia y Sandoval, 2001; Gonzalez 2016). Siendo Colombia el único país latinoamericano en participar en la Guerra de Corea y enviando así el Batallón Colombia con más de 5,000 soldados, luego de esto se formó y se mantuvo la llamada Alianza de Sangre; palabras del señor embajador de Corea (Jang Myung-soo, 2015).

De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia (2007), Colombia inicia sus relaciones culturales mediante el convenio entre el Gobierno de la República de Colombia y la República de Corea en Bogotá, en julio 27 de 1967; este cumple con el objetivo de promover las relaciones de amistad entre los dos países junto con la promoción y el desarrollo de relaciones en cuanto a cultura, arte, educación, ciencia y tecnología. A consecuencia de estas relaciones se han desarrollado una serie de acuerdos culturales, comerciales, deportivos, acuerdos con fines educativos como intercambio de becas, de cooperación, Asimismo intercambio de apoyos por parte de organismos multilaterales que permiten afirmar la construcción de lazos de unión y participación muchos de ellos gestados desde la memoria de la participación Colombiana en la guerra de Corea (Barbosa, 2012; Pedraza, 2014; Gonzalez 2016).

Entre estos acuerdos cabe mencionar algunos acontecimientos de valor para las relaciones bilaterales entre Colombia y Corea como lo son el establecimiento de la Embajada de Corea en Colombia, la apertura de la Agencia Coreana de promoción de Comercio e inversión de Corea (KOTRA), el establecimiento de la Embajada de Colombia en Corea cooperación Internacional

de Corea (KOICA) para Colombia el día 25 de febrero del año 2009. Por otra parte, la embajada de Corea en Colombia en el año 2009 del mes de septiembre publica la ciudad hermana de Bogotá; la cual es Seúl la capital de Corea del Sur y muestra en diálogo la posible hermandad en diálogo entre Inchon y Cartagena, González (2016), de esta forma también se describen las hermandades entre universidades Colombianas con universidades Coreanas a fin de promover el intercambio estudiantil que no solo traerá beneficios académicos entre las dos naciones sino también en el aspecto social y cultural dichas instituciones. Además, se creó la Asociación colombiana de Descendientes de los Veteranos de la Guerra de Corea [ADEVECO] la cual es una entidad sin ánimo de lucro; la cual tiene el objetivo de fortalecer los lazos de hermandad entre los dos países.

Esta investigación surge a partir de experiencias previas laborales del investigador quien ha tenido contacto en diversas ocasiones con multinacionales coreanas, en las cuales ha podido notar grandes diferencias en cuanto a las estrategias organizacionales, la gestión de los recursos humanos, la cultura organizacional, los valores que se promueven, hábitos, etc. Mediante este proceso, se ha evidenciado que las corporaciones multinacionales tienden a introducir nuevos sistemas en la gestión de los recursos humanos en otros países donde empiezan a operar y generalmente se demuestra que esto es una práctica poco exitosa (Björkman & Lervik, 2007).

Kim y Wang (2016), sugieren en los resultados de su estudio, que cada organización debe adaptar las prácticas de los recursos humanos a los cambios en torno al ambiente en donde se establece una compañía, dichos deben ser adaptativos y detallados a fin de que los empleados los se suscriban a dichas prácticas de forma fácil y rápida, tema el cual se ampliara en tres pilares de practicas de recursos humanos en el desarrollo de este mismo texto.

Esta investigación busca estudiar el caso específico de la agencia KOICA para entender la forma en la cual estableció sus prácticas de recursos humanos en Colombia a través de su historia, analizando dicho proceso como un establecimiento de prácticas de carácter adaptivo o si por el contrario el establecimiento fue impuesto por los directivos es decir un caso de convergencia-divergencia. Dado lo anterior surge la pregunta de investigación: ¿Se presenta divergencia y/o convergencia en las prácticas de los recursos humanos de KOICA?

Globalización y Cultura

A través de los años el mundo empresarial y las organizaciones se han ajustado a las necesidades de las personas y las sociedades, es por esto por lo que mediante el proceso de globalización evidenciamos diariamente cambios en la política, economía, tecnología, educación y en todas las ciencias que son influenciadas e interactúan con el fenómeno de la globalización (Rizvi, 2017).

Para esta investigación definiremos a la globalización como un fenómeno de carácter económico que permea a la sociedad, los límites de los mercados, las tecnologías, las naciones y los estados con el fin de conectar actividades económicas entre diferentes sociedades, naciones, culturas, economías y razas (Rizvi, 2017).

El proceso de la globalización es la principal causante de la interacción y unión de diferentes culturas, sociedades y economías, todo esto se da mediante un marco corporativo que tiene como propósito crear una industria global con un mercado único. Para lograr el fin mencionado anteriormente es necesario la mejora, reestructuración y cambio continuo en los sistemas de gestión, de negocios, de recursos y de estructuras organizacionales que sean adaptativas al cambio y que tiendan a generar impactos significativos en la productividad global,

como efecto del proceso de globalización encontramos la integración de los mercados alrededor del mundo gracias a reducción de barreras entre políticas de los países (Radulovic & Pindzo, 2017).

La globalización ha traído un gran número de efectos sociales, económicos y políticos consigo, entre ellos la propagación de los negocios a nivel global, siendo este un fenómeno que obliga a las grandes corporaciones a adaptarse a las necesidades de mercados globales en vez de mercados locales (Ocloo & Worwui, 2014). La globalización también puede ser definida como un proceso de desarrollo, el cual generó la expansión de mercados locales a economías globales, proceso en que se evidencia que los límites entre las naciones se han diluido. Mediante el proceso de globalización, en los países se han generado cambios para cumplir con las necesidades de la misma, como lo son cambios de carácter político, tecnológico y social.

Todo lo mencionado anteriormente, gira en torno a la productividad y el mejoramiento de un entorno de ingresos y ganancias que permite la interconectividad entre diferentes organizaciones para el crecimiento de los negocios. A raíz de las necesidades de las empresas por enfrentar la competencia en el mundo, han surgido las corporaciones multinacionales, transnacionales y globales que dan frente y lideran los fenómenos de globalización junto con los cambios que estos generan (Appadurai & Wallerstein, 2015).

En la actualidad, en las empresas más grandes comúnmente se encuentran prácticas predominantes en las cuales se acogen todos los miembros de la organización con características propias, de significado compartido, las cuales son definidas como prácticas dominantes que recogen los valores fundamentales y características de comportamiento esperadas en la empresa; que surgen como el resultado de las necesidades de un contexto, país, lugar en específico, a las experiencias y situaciones particulares que comparten los miembros de contextos particulares,

como un ejemplo de esto se puede mencionar a la separación geográfica y a los diferentes tipos de departamentos (Arora & Gupta, 2016).

Ahora bien, existen culturas organizacionales en donde los valores nucleares y los significados compartidos se comparten de una manera consistente, por lo que se puede decir que se está frente a unas prácticas organizacionales fuertes, dichas prácticas facilitan que los resultados y la forma de actuar de una empresa sean predecibles y consistentes, el fortalecimiento de las prácticas facilita y permite que los empleados sigan de una manera más fácil y natural las reglas de la empresa junto con las regulaciones referentes a comandos de comportamiento (Alvesson & Sveningsson, 2015).

Del mismo modo, los valores nucleares de una organización en las culturas más fuertes son acoplados por los empleados de manera intensa y conviven con dichos valores para cada una de sus situaciones, poniendo así en evidencia que estos valores son el resultado de un gran acuerdo mutuo que se da a fin de lograr los objetivos y expectativas de una empresa. Como consecuencia de dicho acuerdo, se producen factores que reflejan la cohesión, el trabajo en equipo y el compromiso organizacional guiado al cumplimiento de las metas (Robbins, 2004).

En cuanto a un acercamiento más actual de las prácticas de gestión de recursos humanos, García (2016) comenta que las prácticas en las organizaciones contemporáneas se dan en un marco de competencia, incertidumbre y variabilidad ; marco el cual demanda a empleados que tengan flexibilidad en cuanto a la adaptación de diferentes contextos y competencias específicas a fin de poder alinear subjetividades de los trabajadores a objetivos corporativos, mediante procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño a fin de asegurar y controlar ciertos comportamientos y actitudes esperadas en los colaboradores.

Corporaciones multinacionales

Las corporaciones multinacionales, son definidas como entidades que producen, venden o distribuyen productos o servicios en más de un país (Young & Ghoshal, 2016). Las corporaciones multinacionales también han sido definidas como: compañías multinacionales, compañías supranacionales o compañías globales, en conformidad con estos términos se resaltan las mismas características que permiten desarrollar una definición más aproximada a lo que realmente son las corporaciones multinacionales; entre estas características podemos encontrar que las compañías multinacionales son compañías o empresas que tienen cadenas de valor que unen la producción y suministran grandes cantidades de bienes en diferentes países como resultado de la interacción con diferentes economías (Aggarwal, et al, 2011).

Otra característica a resaltar es que las compañías multinacionales poseen una gran cantidad de fuerza de trabajo que se representa en la alta tecnología de sus procesos y en las grandes cantidades de personal que se administra, como resultado de esta fuerza se produce el valor del conocimiento en las compañías multinacionales que se esfuerzan por la tendencia a la simplificación y estandarización de su producción a diario (Pisani, Muller, & Bogăţan, 2018).

En este orden de ideas las compañías multinacionales son actores que lideran el proceso de globalización ya que representan el movimiento de la economía y la distribución activa de los negocios alrededor del mundo, son desarrolladores y promotores del progreso y avance de los países, asimismo, simbolizan la valorización de los recursos naturales y comerciales de cada nación. Además, gestionan la asignación del uso de los recursos; para generar productos nuevos, mediante la introducción y el uso de nuevas tecnologías, en consecuencia, de estos procesos unificados podemos evidenciar nuevas formas de trabajo y métodos de operación para la optimización de los negocios y la productividad (Gopinath, Helpman & Rogoff, 2014).

Es por todo lo mencionado anteriormente, que las compañías multinacionales se caracterizan por el dominio de los mercados y la globalización junto con el efecto de la economía en el mundo. Finalmente las compañías multinacionales tienen una participación activa en el mundo político, económico e industrial donde ejercen gran influencia sobre las decisiones que se toman y que muchas veces traspasan las barreras de las naciones, siendo las decisiones de los gobiernos en algunos casos menos importantes (Radulovic & Pindzo, 2017).

Prácticas globales de los recursos humanos

Gracias al aumento acelerado de un gran número de corporaciones multinacionales ha surgido interés y premura por parte de muchas compañías por generar estrategias que permitan el desarrollo global de estrategias de administración y gestión de recursos humanos que traspasan barreras organizacionales culturales, económicas y políticas (Thite, Wilkinson & Shah, 2012). Para las corporaciones multinacionales la forma en la cual se administran los recursos humanos ha sido de gran impacto, ya que un manejo efectivo de la gestión de los recursos humanos es sinónimo de competitividad en el mercado en relación a otras compañías; es por esto que para dichas corporaciones es necesario la transferencia de prácticas eficientes y eficaces de recursos humanos alrededor de las filiales en los países que tienen sedes, asimismo dichas corporaciones también requieren de la difusión de prácticas unificadas, desarrolladas y efectivas en cualquiera de sus sedes en el extranjero a fin de generar competitividad y productividad en los mercados (Chiang, Lemański & Birtch, 2017).

La gestión y el manejo de los roles de los empleados en las corporaciones sigue siendo clave del éxito de la organización Björkman & Lervik (2007), a partir de esta premisa, las corporaciones multinacionales se han interesado en buscar las mejores prácticas en la gestión de los recursos humanos, mediante este proceso, se ha evidenciado que las corporaciones

multinacionales tienden a introducir nuevos sistemas en la gestión de los recursos humanos en otros países donde empiezan a operar y generalmente se demuestra que esto es una práctica poco exitosa dado que no en estos casos no se tiene en cuenta los contextos a donde se llevan (Björkman & Lervik, 2007). Mediante la investigación de Rowley y Benson (2004), se ha demostrado que la introducción de nuevas prácticas genera un proceso de hibridación entre los sistemas propios del país del manejo de los recursos humanos y los sistemas nuevos es decir que las practicas de transformar a partir del contexto al que llegan y se generan modelos mixtos donde conviven las practicas que llegan y las que usualmente se utilizan en el lugar contexto.

Por consiguiente, las corporaciones multinacionales tienden a traer estilos o procesos estructurados para la administración y el manejo de los recursos humanos, procesos los cuales están permeados por la cultura y los valores de la empresa matriz, como un caso objetivo tal y como indica Carr y Pudelko (2006), en su estudio se indica que las multinacionales estadounidenses tienen a la negociación colectiva y el diálogo mediante los sindicatos, también suelen traer procesos y réplica de procedimientos en las prácticas de trabajo, mientras que los japoneses tienden más a la innovación de la organización y la forma en la cual trabajan; esto lo evidenciamos de igual forma como parte de procesos culturales que permean a las organizaciones y la forma en cómo se desarrollan las mismas.

En consecuencia con lo mencionado anteriormente, las corporaciones multinacionales se caracterizan por la tendencia a optar por prácticas en la gestión de recursos humanos globales e internacionales, pero en contraste con esta suposición, continúan teniendo una fuerte tendencia a centralizar sus prácticas en países donde se encuentran sus principales oficinas corporativas absorbiendo así o influenciando a las demás sedes ubicadas en otros países proceso que se denomina centralización (Brewster, Chung & Sparrow, 2016). Dicho sistema es no exclusivo con

ciertos individuos, si no que por el contrario, se espera que los individuos con diferentes formaciones, características, o niveles tiendan a describir factores de la cultura de la organización en términos cohesionados y estos a su vez enmarcan la forma en la cual se desarrollan las prácticas y gestión de los recursos humanos.

En primer lugar y antes de profundizar más en el concepto de las prácticas de recursos humanos, es de suma importancia explicar su origen y por qué se da en las organizaciones. Las prácticas de recursos humanos nacen a partir de los fundadores de las compañías ; los cuales tienen una visión de lo que se espera realice en la organización, esto a fin de cumplir con los objetivos y con las expectativas de la empresa, es por eso que dichos fundadores añaden la forma en como ellos piensan se deben diferentes cambios para alcanzar un grado de éxito determinado, basados en sus costumbres y tradiciones o formas de trabajo que ya han catalogado como exitosas previamente, aun así este proceso cuenta con unas etapas en las cuales se da el origen a las prácticas de recursos humanos (Brewster, 2017).

Prácticas de selección

Huo, Huang y Napier (2002), sugieren en su investigación que las practicas referentes a la selección de personal hacen referencia al proceso que se realiza para realizar la selección entre candidatos aspirantes a una vacante; es un proceso evaluativo en donde se analizan diferentes variables de los aspirantes tales como las habilidades, el potencial, experiencia, entre otras que permiten realizar un proceso de selección que se acerque a encontrar el candidato que pueda desempeñarse y desenvolverse en un cargo de forma adecuada, el proceso de selección también incluye la adecuación y la integración del candidato a la compañía, y se analiza junto con la medición de sus capacidades para cumplir con requerimientos de la vacante, También Huo, Huang y Napier (2002) expone que las empresas tienen diversos criterios de selección que

también se pueden enfocar en la cultura de la empresa, habilidades blandas e incluso valores culturales de cada país.

Por su parte, Pudelko y Harzing (2007), exponen en su estudio el caso de subsidiarias japonesas las cuales tenían como criterio de selección el desarrollo y la experticia en el área del cargo a ocupar; mientras que en subsidiarias alemanas buscaban en su filtro de selección a personas que se destaquen por tener excelentes relaciones interpersonales.

Prácticas de desempeño

Las prácticas referentes al desempeño de los colaboradores se han utilizado principalmente como una herramienta que mide el rendimiento y el cumplimiento de indicadores con el fin último de mejorar el desempeño de los colaboradores, por otra parte, las empresas también utilizan esta herramienta con el objetivo de analizar las percepciones, preferencias, creencias de los empleados y aspectos a mejorar dentro de procesos que llevan a cumplir los objetivos organizacionales (Kadiresan, Selamat, Selladurai, Ramendran & Mohamed, 2015). La gestión del desempeño también es una herramienta que busca incentivar el buen rendimiento y el seguimiento a rendimientos no esperados en la organización junto con comportamientos organizacionales bien sea deseados o no deseados por la organización (Kadiresan, Selamat, Selladurai, Ramendran & Mohamed, 2015).

Prácticas de desarrollo

En el área de recursos humanos ha crecido una gran demanda por cumplir con los requerimientos globales de forma rápida y efectiva, es por esto que el proceso de desarrollo en los recursos humanos se define un proceso de cambio planificado mediante el uso de herramientas diversas que facilitan aprendizaje, cambio en conductas a fin de mejorar la

eficiencia, la productividad en el trabajo y el desempeño de los cargos. El desarrollo organizacional está estrechamente ligado al estudio de procesos sociales dentro de una compañía a fin de influenciar, cambiar y mejorar las técnicas, recursos y uso de herramientas que permiten el alcance de los objetivos de una compañía (Gutiérrez & Molinares 2018; Gonzalez, 2019).

Según Kadiresan et al. (2015), Las prácticas de desarrollo de los empleados buscan que los colaboradores se adhieran a programas de capacitación, formación e instrucción a fin de que los mismos tengan las habilidades específicas para los cargos y sean capaces de realizar su trabajo de forma efectiva y a la misma vez generen más compromiso frente a su empresa y a las tareas que ejercen en su día a día. Khatri, Budhwar y Chong (2011), muestran que en Asia especialmente en Corea del Sur, Taiwan y Singapur se tienen tasas de rotación entre 3,4% y 2,7 % lo cual representa una problemática grande para los empleadores y las organizaciones en términos financieros y estratégicos; siendo la principal causa de este problema de rotación la mala y/o pobre gestión de los recursos humanos dado que no se da un buen manejo de adaptación de las practicas a los contextos organizacionales.

Divergencia y/o convergencia como posibles medios para asegurar las prácticas de los recursos humanos

En la actualidad se ha demostrado que las prácticas de recursos humanos tienden a mostrar diferencias dependiendo del país en donde se apliquen, también se ha demostrado que las compañías multinacionales suelen a adaptar las prácticas de sus recursos humanos al país en donde se establecen puesto que es lo más efectivo, dado lo anterior el debate de convergencia y divergencia se deriva de la premisa que el mercado, la tecnología, y la administración en diferentes contextos presiona a las compañías multinacionales a cambiar sus prácticas de

recursos humanos y adaptarse a la economía, las organizaciones y a la homogenización del país contexto (Kaufman, 2016).

El estudio de las diferencias y similitudes de las prácticas de recursos humanos en términos de convergencia-divergencia tienden a rastrear cambios en dichas características a través del tiempo, en la actualidad este estudio ha pasado a tener un enfoque explicativo en búsqueda del porque y el cómo (Budhwar, Varma & Patel, 2016)

Los estudios de convergencia y divergencia que se han enfocado en la gestión de los recursos humanos se han preocupado por comprender como los sistemas de recursos y las prácticas de recursos humanos están pareciéndose o diferenciándose a través del tiempo, las naciones y regiones; la convergencia y divergencia se enfoca en términos de la proporción de las organizaciones de dos o más países y en el estudio de dos o más prácticas comparables de los recursos humanos (Farndale, Brewster, Ligthart, & Poutsma, 2017).

Ahora bien , es de gran importancia definir los conceptos de divergencia y convergencia puesto que en el mundo actual nos encontramos frente a fenómenos de globalización que permean las culturas y las empresas ,así mismo, el desarrollo de creencias diferentes y orientaciones de las culturas nacionales influyen en la medida en la cual las empresas adoptan diferentes posiciones frente a las nuevas lógicas de la modernización de la tecnología y de los mercados , este fenómeno mencionado anteriormente está abriendo camino a la gestión de técnicas que se puedan aplicar de forma universal (Brewster,2004).

El planteamiento de convergencia y divergencia en la gestión de los recursos humanos específicamente se refiere a si las prácticas de recursos humanos de cada empresa se están pareciendo más o no entre naciones y regiones a medida que pasa el tiempo. (Kaufman, 2016).

En cuanto a la definición de medida de convergencia y divergencia, en la actualidad muchos investigadores se han preocupado por crear teorías que permitan medir la convergencia y la divergencia en los recursos humanos, pero el debate general que se ha dado es en cuanto a si a las prácticas de los recursos humanos se adaptan o no a un nuevo país de contexto, siendo de esta manera las variables de estudio las prácticas de los recursos humanos (Kaufman, 2016).

Brewster, Sparrow y Vernon (2007), especifican el concepto de convergencia y lo amplían en dos tipos de convergencia diferentes, el proceso de convergencia direccional la cual se refiere a las tendencias en los países y la forma en la cual se gestionan las prácticas de los recursos humanos que llevan a una misma dirección sin importar cuál es el punto de partida y un punto final, este tipo de convergencia en la cultura organizacional se puede investigar en cuanto a si las tendencias y las características principales de las culturas organizacionales van enfocadas en una tendencia del país o si por el contrario tienen un enfoque propio.

La convergencia final, hace referencia a que no solo se encuentran similitudes si no, que también el punto final y los objetivos finales son los mismos. Por otra parte también se definen los términos de *stasis* la cual en este contexto la describen como la presencia de cambios en la administración de recursos humanos sobre una tendencia. Además, definen el concepto de divergencia el cual se refiere a que la tendencia en la gestión de los recursos humanos es diferente y tiene diferentes direcciones independientes (Brewster, Sparrow & Vernon, 2007).

Por otra parte, Witt (2008), menciona los conceptos de convergencia mayoritaria y *cross* convergencia; en el primero de ellos se refiere a el proceso en el cual las organizaciones que entran a un país tienen dinámicas más similares en la gestión de los recursos humanos a las del país huésped y en el concepto de *cross* convergencia hace referencia a que existe tensión y presiones conflictivas en los sistemas de valores culturales en contra de los sistemas económicos.

Es importante destacar que existe todo un debate entre autores para la descripción de la convergencia y divergencia y sus subdivisiones ya que se tiene en cuenta que las casualidades no solo son de corte cultural sino , que también se puede dar diferencias por las políticas de los países, el comercio y las dinámicas de negocio que cambian ,para este estudio es importante tener en cuenta que los conceptos de divergencia y convergencia se van a abordar desde el mero estudio de las diferencias y similitudes en la administración de los recursos humanos que se dan en un proceso de convergencia o divergencia en una empresa coreana, dejando de un lado aspectos de carácter político o comercial junto con las tendencias globales, por esta razón no se explorarán las causas políticas, comerciales o gubernamentales de los fenómenos mencionados anteriormente (Brewster & Tregaskis, 2003).

Teniendo en cuenta todos los conceptos mencionados y definidos anteriormente, es de vital importancia relacionar la gestión de los recursos humanos con dichos conceptos que permitan dar un enfoque exploratorio a la investigación; es por esto que las prácticas de recursos humanos tendrán una tendencia en cuanto factores divergentes o convergentes de las prácticas de recursos humanos (selección, desempeño y desarrollo) de las empresas coreanas.

Carr y Pudelko (2006), en su investigación de divergencia- convergencia a subsidiarias de compañías americanas, alemanas y japonesas, encontraron que existe convergencia en las prácticas de los recursos humanos especialmente una tendencia más fuerte entre las subsidiarias de Alemania y Estados Unidos las cuales muestran el reflejo de una imitación a lo que las empresas consideran las mejores prácticas de gestión de recursos humanos, mientras que en las subsidiarias japonesas prevalecían unas prácticas más tradicionalistas propias de la compañía.

Por su parte, Budhwar Varma y Patel (2016), en una investigación llevada a cabo en la región del Asia-Pacífico encontraron en un análisis de convergencia y divergencia que es

necesario que los estudios se lleven a cabo bajo el análisis longitudinal; es decir con información robusta, específica y que se pueda medir el fenómeno en periodos largos de tiempo a fin de poder describir un caso convergencia final o definitiva, también, en su investigación muestran que es más efectivo realizar este tipo de análisis en un solo país, antes que evaluar una región completa por la diversificación y cantidad de información que se obtiene bajo dichos análisis los cuales son factores que permitirán a los investigadores determinar si es un caso convergente o divergente, sin embargo, en su estudio también se encontró una tendencia en la región de Asia pacífico a la evolución de las funciones de los recursos humanos y el interés continuo por la formalización de dichas áreas en las compañías de esta región.

Bajo la misma línea de investigación Huo Huang y Napier (2002), a través de estudios empíricos revelaron en los procesos de selección, que los valores culturales prevalecen en cada país donde se establecen una subsidiaria, sin embargo, el proceso de reclutamiento presenta mayor divergencia junto con los criterios de selección empleados por cada empresa.

Xing, Liu, Tarba & Cooper (2016), muestran en un estudio de proximidad cultural que el grupo africano Ubuntu y el modelo del confucianismo chino tiene gran influencia sobre las compañías Chinas, las prácticas cros convergentes de recursos humanos de dichas empresas, afectan directamente el trabajo de los empleados africanos, mostrando de esta forma la importancia de un buen proceso de adecuación de las prácticas de recursos humanos a un país donde se establece una empresa extranjera.

Gestión de los recursos humanos en Corea del Sur

En primer lugar, para entender la manera en la cual se realiza la gestión de recursos humanos en Corea del Sur, se debe tener un contexto en cuanto a las tendencias de los recursos

humanos en Asia en términos genéricos, la gestión de recursos humanos en Asia muestra tendencias a la uniformidad y a la convergencia de sus prácticas dado que la competencia global y fuerzas universales han empujado a estas compañías a optar prácticas propias de los mercados cambiando así modelos que tenían antes establecidos como los pasos de cambio de esquemas jerárquicos, búsqueda de nuevos modelos de desempeño, esto dado a partir de la crisis financiera asiática presentada en 1997 (Rowley, Bae, Horak, & Bacouel-Jentjens, 2017).

Es por lo anteriormente mencionado que, dentro de Asia la gestión de los recursos está en constante modificación. De acuerdo con Singh, Wood, Darwish, Fleming y Mohamed (2018), las empresas multinacionales coreanas optan por evaluar y comparar las gestiones entre países, es importante destacar que existen diferentes niveles de análisis de diferencias entre las gestiones de recursos humanos; entre ellos se puede encontrar el nivel de desarrollo de la gestión: que mide en el nivel macro: el estado, en el nivel meso: la práctica y en el nivel micro: la adopción o institucionalización de los cambios. Otra forma de análisis proviene desde la teoría capitalista en la cual se dividen diferentes grupos en Asia como es el ejemplo de Japón, Corea y Taiwán quienes son reconocidos por la innovación, Insular Semi-Agraria para el caso de Indonesia y Filipinas, mezcla continental; para el caso de China y entre otros factores permea directamente las dinámicas culturales y organizacionales en las compañías (Witt & Redding, 2014).

Asimismo, Whitley (2014), sugiere modelos de gestión de los recursos humanos similares basados en los modelos de negocio de las compañías, modelos tales como: empresas de estructuras familiares para el caso de Corea, Japón, Taiwán y Hong Kong; sistemas de poder y estatus, así como los tipos de mercado, sectores financieros y el desarrollo de la industria. Por la misma línea investigativa, Quiang y Rowley (2014), han estudiado como marco de referencia no solo la cultura sino, también el capital social, el sistema de creencia en las instituciones, el

sistema financiero, las relaciones de los empleados entre otros. Rowley y Ulrich's (2012), proponen tres supuestos al estudiar los sistemas de recursos humanos en una empresa, entre ellos encontramos la cultura, el contexto, la habilidad y/o competencia estos supuestos nos ayudaran a abordar las prácticas de los recursos humanos en su estudio; el contexto hace referencia a cómo el pensamiento de las personas está establecido por una forma la cual determina el contexto filosófico del país; la competencia involucra características personales y capacidad de logro y la cultura que se refiere en este caso a los cambios que tiene que enfrentar la cultura organizacional en contextos particulares.

Por otra parte, como propone Rowley y Ulrich's (2012), existen dimensiones, como paternalismo, el cual es definido como la tendencia a tener jerarquía al momento de aceptar las responsabilidad del bienestar de los trabajadores; independientemente de su rol de liderazgo en la compañía; el tiempo, el cual refiere a que la mentalidad de los países asiáticos los cuales establecen objetivos a largo plazo, sin tener preferencia por los de corto plazo; benevolencia es el énfasis en trabajo en equipo y la conformidad con comportamientos compartidos esperados; colaboración: la cultura asiática fomenta la colaboración, el apoyo mutuo y la agrupación para lograr objetivos comunes con diferencias de opinión disuadidas y, si se expresan, se hacen de manera privada y respetuosa; relaciones los asiáticos aprenden la importancia de las "buenas conexiones" ya que tales relaciones son tan importantes o más que la experiencia técnica; organización: la importancia de la propiedad y el tamaño, ya sea en empresas privadas, estatales o multinacionales, dichas dimensiones solo se mencionan para enfatizar en cambios que se encuentran en las organizaciones asiáticas y que se definen o resaltan en las mismas en comparación con otros países.

Para el caso específico de las empresas coreanas tal y como sugiere Bae (2012), dichas empresas están basadas en principios de jerarquía y cuando las compañías coreanas encuentran principios diferentes que quieren adaptar a sus modelos incorporan la jerarquía mediante diferentes estrategias en estos nuevos principios, algunas de estas estrategias aplicadas por las compañías coreanas son modelos divergentes en tanto a que se busca encontrar la adopción de estos nuevos modelos, sin perder los demás modelos ya adquiridos como es el caso del modelo paternalista que se da en empresas asiáticas.

Entre unos claros ejemplos, podemos encontrar la adopción del paradigma de una empresa enfocada en el mercado, cambiando a procesos de recursos humanos enfocados al desempeño de la empresa, sin dejar de lado las labores jerárquicas, otra clara estrategia que muestra la divergencia de principios culturales en las empresas coreanas es la adopción de múltiples configuraciones de los recursos humanos que solo aplican para áreas o grupos específicos de la empresa como sería el caso el uso de niveles de jerarquía sólo entre los directivos y el desarrollo de objetivos enfocados en el mercado únicamente para el área de mercadeo, de esta forma podemos evidenciar diferentes variaciones entre países.

De acuerdo a lo anterior, existen dimensiones de cultura coreana que no varían en los principios de las compañías coreanas y la cultura organizacional, según Kim y Bae (2017), la cultura prevalente observadas en las empresas coreanas siguen unos lineamientos de valores confucionistas como el respeto por la autoridad, el extremo miedo al desagrado de los superiores y deseo constante por lograr relaciones estables entre las jerarquías, dichos valores permean las relaciones sociales de las personas dentro de las compañías coreanas y los modelos de gestión y manejo de personal (Moon, Uskul & Weick, 2018).

Creada en 1991 en Corea del Sur KOICA es la agencia gubernamental más grande en Corea dedicada a la asistencia no reembolsable. Tiene como función principal colaborar a países en vía de desarrollo para ayudar a erradicar la pobreza en dichos lugares. Mediante la diplomacia participativa, participación civil en actividades de asistencia no reembolsable KOICA busca satisfacer demandas de la población y cumplir expectativas globales a través del establecimiento de una mentalidad de felicidad, contribución, creación y el compartir.

KOICA trabaja en conjunto con agencias gubernamentales de desarrollo con países donantes y con países emergentes, implementa los programas de ayuda y cooperación técnica de Corea, se centra en promover el desarrollo sostenible, fortalecer las alianzas con socios en desarrollo y mejorar la apropiación local de los beneficiarios, así como las preocupaciones globales como el medio ambiente y la incorporación de la perspectiva de género. Debido a las tendencias en constante cambio en los esfuerzos y las prácticas de asistencia para el desarrollo, KOICA se esfuerza por adaptarse a estos cambios mediante el uso efectivo de sus recursos financieros limitados en áreas donde Corea tiene una ventaja comparativa.

En particular, Corea tiene la experiencia única de desarrollarse desde uno de los países más pobres del mundo hasta uno de los más avanzados económicamente, como lo demostró recientemente el ingreso de Corea del Sur en el Comité de Asistencia para el Desarrollo (DAC) de la OCDE el 25 de noviembre de 2009. Los conocimientos técnicos y la experiencia que Corea obtuvo de esta transición son activos invaluable que permiten a KOICA apoyar de manera eficiente el desarrollo socioeconómico sostenible de sus países socios y ofrecerles la esperanza de un mundo mejor.

KOICA ofrece ayuda humanitaria y de emergencia, cooperación financiera no-reembolsable (donaciones), cooperación técnica como transferencia de conocimiento, asesorías,

donaciones y dotación de equipos y productos, pasantías trabajo de voluntariado en países como Afganistán, Bangladesh, Camboya, Colombia, China, Egipto, El Salvador, Etiopía, Filipinas, Guatemala, Indonesia, Irán, Jordania, Kazajistán, Kenia, Laos, Marruecos, Mongolia, Nepal, Nigeria, Paraguay, Perú, Senegal, Sri Lanka, Tailandia, Tanzania, Uzbekistán, Vietnam, entre otros.

En Colombia, KOICA busca contribuir a la visión de desarrollo nacional del país, el crecimiento económico sostenible y la reducción de la pobreza por medio el desarrollo rural y urbano, la mejora de la infraestructura de transporte, la mejora de la competitividad de agencias gubernamentales, la productividad, y posconflicto. KOICA tiene como objetivo contribuir a la Implementación exitosa del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018 del gobierno Colombiano y busca mejorar los ingresos mediante negocios e inversión y mejorar la cooperación bilateral entre Corea y Colombia. KOICA apoya al gobierno colombiano para lograr su desarrollo en búsqueda de objetivos como paz, equidad y educación apoyando la implementación estrategias alineadas al plan nacional de desarrollo (KOICA, 2019).

Metodología

Diseño

El presente estudio es un estudio de corte cualitativo, y tiene el propósito de describir, clasificar, entender y explorar múltiples factores que permitan determinar cómo KOICA aplico la gestión de recursos humanos en Colombia, esto, mediante la recolección de información de varios recursos como lo son entrevistas, y documentos guía de la gestión de recursos humanos en KOICA; dichos recursos permitirán tener una amplia gama de información para el análisis, desarrollo y clasificación de los datos del fenómeno en contexto (Mayer, 2015).

El estudio de caso es definido por Yin (2003), como “una investigación empírica que indaga sobre un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real, especialmente se usa cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no se evidencian de forma clara” (p. 13). También Mayer (2015), argumenta que el estudio de caso como una estrategia de investigación añade un enfoque integral el cual está guiado por la lógica del diseño de la investigación, los datos, las técnicas de recolección de información y las perspectivas de análisis de datos; el investigador también debe tener en cuenta el contexto, perspectivas, declaraciones, interacción y ambiente real en el cual se da el fenómeno a estudiar.

El estudio de caso incluye a individuos, eventos o grupos, partiendo del estudio de caso se puede obtener un claro entendimiento de situaciones y significados del fenómeno para las personas que están involucradas, los temas a abordar en los estudios de caso tienen una variedad amplia que incluye eventos, personas, grupos sociales, instituciones, programas entre otros; por otra parte, los estudios de caso buscan la investigación desde la visión del estudio en su contexto natural el cual está enmarcado en el tiempo y espacio real (Yin, 2003).

El estudio de caso es generalmente descriptivo y los datos que contienen son variados, ya que estos provienen de diferentes fuentes de información como es claro ejemplo las entrevistas, historias, narraciones, documentos los cuales traen riqueza de la información al fenómeno a investigar; generalmente los estudios de caso tienden a explicar los fenómenos más que a confirmarlos; es por esta razón, que para los investigadores en el estudio de caso es necesario crear correlaciones entre los datos que se adquieren basados en marcos teóricos, los estudios de caso usualmente se usan para investigar hechos a detalle mediante el abordaje de un tema concreto (Hancock & Algozzine, 2016).

Para esta investigación se optó por un estudio de caso ya que, como afirma Vaus (2001), el estudio de caso se adecua de forma especial cuando se tiene un gran número de variables; como lo es la aplicación y el manejo de los recursos humanos de una agencia Coreana en Colombia y un pequeño número de unidades aplicadas; como lo es el análisis convergente o divergente, en un contexto que tiene un rol importante.

El estudio de caso para indagar en el fenómeno ya mencionado anteriormente es un estudio de caso el cual es un diseño de investigación que busca comprender mejor a una pregunta o problema teórico, para lograr el entendimiento del fenómeno en particular, del mismo modo, los métodos de estudio de caso permiten al investigador la captura de múltiples realidades que no son susceptibles a una fácil cuantificación de los datos (Hancock & Algozzine, 2016). El estudio de caso proporciona una visión la cual facilita el entendimiento y la comprensión de un fenómeno a investigar mediante la categorización del fenómeno y el foco en el cual se origina el fenómeno a partir de varios marcos de referencia (Ridder, 2017).

Participantes

Para este estudio se cuenta con una muestra de 2 participantes, un hombre de 54 años y una mujer de 32 años, ambos trabajadores de KOICA, los participantes tienen dos cargos ejecutivos y direccionan las prácticas de gestión de recursos humanos; para el caso concreto de este estudio, se encontró a un participante gracias a que el investigador hace parte de un programa de voluntarios de la agencia y conoce a un colaborador de la agencia coreana y este colaborador recomendó el otro participante el cual estuvo dispuesto a ser parte del estudio.

Métodos de Recolección

Entrevista (semi-estructurada)

Por medio de la entrevista semi-estructurada se buscó indagar en aspectos históricos, gubernamentales, políticos y culturales que pudieran tener relación en el proceso de convergencia divergencia siendo estos, temas organizadores para finalmente indagar y profundizar en el proceso de convergencia y divergencia de las prácticas de desempeño, selección y desarrollo, a fin de obtener información que nos permitiera delimitar y asociar factores determinantes en la forma en cómo se dio el establecimiento de las prácticas de recursos humanos para KOICA. (ver Anexo 3)

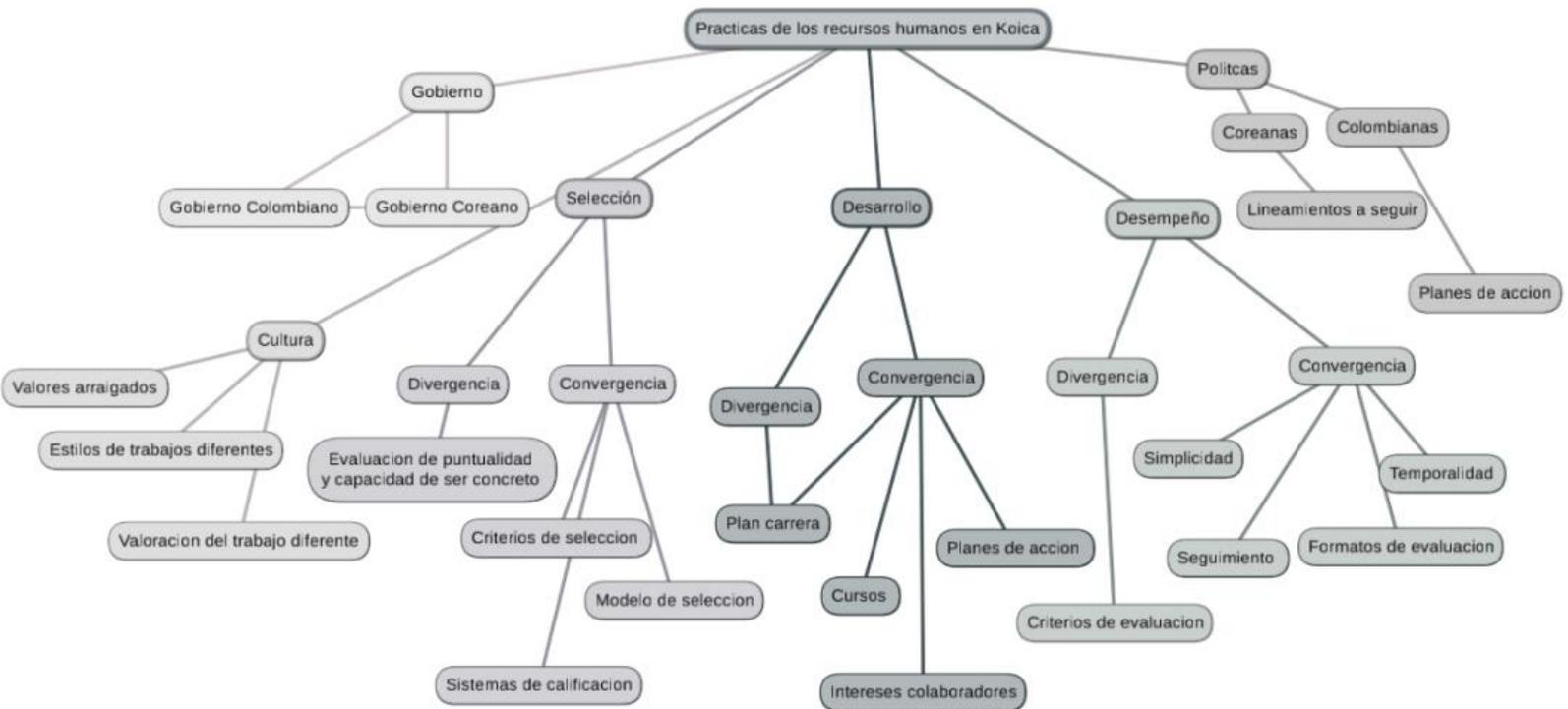
Materiales de soporte (Recolección documental)

Por medio de la recolección de documentos de libre acceso referentes a selección, postulación de vacante y registro de viajes a fin de comparar posibles adaptaciones o diferencias que indicaran convergencia o divergencia en las prácticas y el establecimiento de documentos referentes a la gestión de los recursos humanos en KOICA (ver anexos 5, 6, 7,8).

Procedimiento

Se contactó a los participantes seleccionados, se explicó el procedimiento para este estudio y las condiciones de la entrevista semiestructurada, luego se les dio el consentimiento informado y se procedió a entrevistar a los participantes, se transcribió la información y se aplicó la metodología del análisis temático de redes, finalmente se recolectaron documentos de contratación, formato de entrevistas y formatos de medición del desempeño; todos los documentos mencionados anteriormente en dos versiones; la versión que manejan en Corea y la versión que manejan en Colombia, para su respectivo análisis y comparación en términos de divergencia y convergencia.

Debido al enfoque, al manejo de información y confidencialidad de los datos, para este estudio se realizó un consentimiento informado en el cual se garantiza que esta investigación no tiene otro propósito diferente al académico y la privacidad de los datos será custodiada por el investigador, además en esta investigación los datos no tendrán fines comerciales o empresariales y solo se divulgarán los resultados bajo previa autorización de los participantes, también, esta investigación no representa ningún riesgo para los participantes y no implica fines políticos ni gubernamentales.



Resultados

Figura 1. Análisis temático de redes de convergencia-divergencia en la gestión de recursos humanos de KOICA

Para el análisis temático de redes se utilizó el programa NVivo 10, para la codificación de los datos y los resultados del diagrama final. Por esto, se seleccionó el tema global el cual está justificado en la pregunta de investigación de este estudio, la cual está en indagar sobre el proceso de acoplamiento de prácticas de los recursos humanos de la agencia coreana KOICA en Colombia y definir si se da un caso de convergencia o de divergencia, dado lo anterior el tema global son : prácticas de los recursos humanos de KOICA en Colombia, a partir de este tema global se procedió a agrupar y estructurar la información en temas organizadores y temas básicos los cuales están relacionados de forma directa con los propósitos de las preguntas de las entrevistas. A partir de este tema global surgen tres sub-tópicos organizadores que se relacionan directamente con las prácticas de los recursos humanos e influyen el proceso de acoplamiento de las prácticas en Colombia los cuales son: políticas, gobierno y cultura.

Tema global: Prácticas de recursos humanos en KOICA

Las prácticas de los recursos humanos en KOICA se han ido implementando a medida que surgen las necesidades de la compañía, bajo las entrevistas se evidenció que la planeación y visión estratégica del área no está claramente definida, también se analizó el proceso de selección, desarrollo y desempeño en términos de convergencia y divergencia, para esto se definieron tres categorías y en cada una de estas se identificaron factores divergentes y convergentes para dichos procesos de recursos humanos.

Prácticas de selección

En KOICA Colombia se evidencia que los formatos de selección y las guías para elegir al candidato deseado son documentos formales que vienen desde Corea y son traducidos en Colombia para luego ser aplicados, dicha aplicación la ejecutan únicamente los gerentes coreanos, sin embargo se encuentra que el proceso si es diferente a el modelo coreano, tal como los participantes afirman los criterios de selección son diferentes y no tienen tantos filtros o procesos sobre el mismo proceso, también se encuentra que los coreanos tienden a ser más prácticos y específicos en la evaluación de requerimientos de los aspirantes claro ejemplo de esto :“tú entre más concreto y más puntual y mejor respondas la pregunta que ellos están diciendo mucho mejor, porque son prácticos, entonces en los procesos de selección te dan una lista de preguntas mmm tú vas preguntando y van respondiendo y hay una calificación como si , no, se extendió, no, esta persona no entiende esto, o aquello, ellos van muy al punto”. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente y debido a que el modelo de prácticas de selección si varió en Colombia se afirma que para las prácticas de selección se encuentra convergencia entre los modelos de selección y su ejecución en KOICA Colombia.

Prácticas de Desempeño

“como tal del desempeño de todo el año, y tú tienes que lograrlo todo ciento cincuenta por ciento, porque si lo logras cien por ciento es como si, digamos un ejemplo tienes que ser, esta meta y esta meta equivale al cien por ciento, y uno de colombiano diría como ehh pues no pasa nada, yo cumplí con el cien por ciento, para ellos cumplir con el cien por ciento, es como nosotros te pagamos para que hagas el cien por ciento, ¿Qué nos estas dando más?” Las prácticas de gestión del desempeño en KOICA vienen al igual que las demás prácticas de recursos humanos vienen desde directrices y formas desde la casa central de Corea, pero se evidencia que la calificación no es tan estricta como para los coreanos es decir que es divergente en cuanto a la

implementación de esta herramienta, los participantes explican que el proceso en Corea es un poco más continuo, extenso y detallado mientras que el de Colombia es más sencillo sin dejar de un lado los criterios de medición dados por la casa matriz en Corea, por ende para las prácticas de desempeño se evidencia convergencia y adaptación a cultura y forma de trabajo para Colombia. Nodo de muestra “y no, el esquema de Corea es totalmente diferente, ósea eso es como un esquema muy suave”.

Prácticas de Desarrollo

Las prácticas de desarrollo de personas en la agencia KOICA se analizan desde el programa de cursos que tiene KOICA para los trabajadores, los participantes afirman que para este caso todos los cursos si se planean directamente desde Colombia de acuerdo a las necesidades organizacionales y proyectos que se lleven en los momentos específicos para el contexto Colombiano, estas oportunidades de desarrollo están dadas y alineadas a el fortalecimiento en conocimientos técnicos de temas específicos, además los participantes informan que el manejo de plan carrera que se da en Corea es diferente y tiene etapas muy definidas de crecimiento tanto horizontal como vertical, por ende estas estrategias de desarrollo en cuanto al número y a la planeación se dan desde Colombia lo cual muestra un caso de convergencia puesto que KOICA se adapta a las necesidades de la agencia en Colombia. “plan que venga de Corea e implementarlo acá, si acá no está la necesidad, eso se hace es de acuerdo como tal al gobierno Colombiano, porque con el gobierno nos sentamos, miramos que proyectos hay, que proyectos tienen de verdad la necesidad, ellos los formulen, nos pasan la propuesta, y ya”.

Políticas

Este tema organizador es el primer fenómeno en entrar en contacto con las prácticas de los recursos humanos ya que dadas las políticas de la agencia KOICA se decide establecer la filial para Colombia regidos bajo los lineamientos de la casa central de KOICA en Corea del Sur, teniendo en cuenta que hoy en día la empresa se rige bajo estas políticas para la implementación, creación, y directrices de las estrategias de la organización y luego se llevan o se implementan en el país destino, en este caso en Colombia, no solo las políticas de KOICA como empresa directamente influyen en el funcionamiento y direccionamiento de la agencia, sino que, las políticas dadas por el gobierno Colombiano influyen en los planes de acción para KOICA Colombia ya que es una empresa que trabaja con el gobierno, dado lo anterior se crearon los nodos de Colombia y Corea, claro ejemplo de esto es los planes de acción que implementa KOICA bajo el modelo del proceso de paz en Colombia, si este no se realiza, influye directamente en los lineamientos y estrategias dadas por KOICA para Colombia, la contratación y levantamiento de información primero surge bajo las leyes y políticas coreanas y luego se evalúan en la legislación y la norma Colombiana. Ejemplo de lo mencionado anteriormente “Colombiana en la Coreana, es al revés, ósea, acá nosotros trabajamos bajo las leyes Colombianas, y bajo nuestro esquema Colombiano, seguirles el trabajo a ellos es algo complicado, por eso se trabaja a partir de lo que es acá en Colombia”.

Cultura

En este tema organizador se instauraron las respuestas dadas por los participantes referentes a aspectos culturales que ellos determinaban como relevantes en su trabajo, aspectos que se perciben como diferencias culturales o puntos de inflexión entre las dos culturas, y se analizó que influyen directamente en los tres grandes procesos de recursos humanos en KOICA Colombia, para los casos concretos de: Selección: en el cual se evalúa la puntualidad de los

participantes e incluso el acto de llegar antes de tiempo el cual favorece al participante, para desempeño en el cual se evalúa sobre el cien por ciento de cumplimiento de las metas como porcentaje que se espera por los Coreanos y a partir de este cumplimiento del cien por ciento, se evalúa que cosas más hicieron los participantes, a fin de evaluar su compromiso con la compañía, y para el caso de desarrollo en el cual se evalúa de forma estricta las horas de llegada y salida a la compañía y se hace directamente desde Corea la casa central de KOICA. Nudo de aspectos culturales, “no tu no me lo dijiste porque con ellos uno siempre tiene que ser súper cuidadoso porque como ellos son tan, la cultura Coreana es tan... la cultura Coreana es demasiado apasionada al trabajo y si tu no sigues el ritmo puede ser hasta un poco ya sofocante para ti porque, por la cantidad de trabajo que ellos tienen”; “emocional muy la verraca para trabajar con asiáticos, pero entre ellos tal vez sí que hay roses, pero si yo soy mayor que tú, tú me tienes que respetar a mí, si o si no importa absolutamente nada”

Gobierno

La forma en que trabajan el gobierno Colombiano y el gobierno Coreano se relacionan de forma directa, para la implementación de proyectos en KOICA Colombia, se evidencio en las entrevistas que el gobierno Coreano es quien delimita el presupuesto y la planeación para KOICA Colombia junto con el financiamiento de la agencia, por ende los cursos, las estrategias, y la forma en la que opera KOICA en Colombia depende de los lineamientos que da el gobierno Coreano a la agencia, los cambios de gobierno y de mando Coreano influyen en la forma en la que se organizan los recursos humanos de KOICA en diversos países.

En la agencia KOICA se analizó que en las prácticas de los recursos humanos se evidencia un patrones convergentes ya que la agencia adecua y modifica sus prácticas centrales a

un modelo nuevo que depende de las necesidades de la oficina en Colombia, sin embargo y de forma contraria es evidente que en la cultura, las políticas y el gobierno la agencia KOICA conserva sus modelos de la casa matriz de Corea y los aplican sin hacer mayores cambios a lo trabajado en Corea, como muestra de ello para la cultura se evidencia valores arraigados de corea que no cambian y algunas veces generan discrepancias en el trabajo, para el tema de políticas que rigen su planeación y esquemas de procedimientos según normativas Coreanas y de la misma forma el manejo de la documentación dejando la versión Coreana y la versión Colombiana en el mismo sistema, y por último el gobierno de Corea es quien da las directrices del funcionamiento y el presupuesto destinado para actividades obligatorias de la agencia en Colombia.

Análisis de documentos en términos de convergencia-divergencia

Se realizó un análisis comparativo entre los dos formatos de vacantes, ver (Anexo 5) para hallar posibles cambios donde se encuentre convergencia o divergencia en el documento, la revisión se realizó analizando cada ítem y categoría explícita en el documento, se encontró que la información que se plantea en los formatos es igual, sin embargo, se encuentran cambios en cuanto a los lugares de selección de las vacantes, con respecto a los procedimientos implementados en KOICA Colombia en la gestión de recursos humanos, no se encuentran diferenciaciones en los criterios de selección y proceso de selección expuestos en ambos documentos. En los criterios de descalificación se encuentra Convergencia de los resultados ya que no se ven modificadas políticas Coreanas y propias de la agencia KOICA. Para el documento información de viaje ver (Anexo7) de los no se encontraron diferencias significativas en el contenido y tampoco en el formato de texto, lo que indica convergencia en la documentación y el levantamiento de datos realizado.

Discusión

Los resultados mencionados anteriormente, en términos generales muestran que la organización KOICA Colombia para el caso específico de la administración de sus recursos humanos muestra convergencia en sus prácticas puesto que han sido modificadas en el proceso de adaptación a Colombia, lo que se alinea al principio propuesto por Rowley et al., (2017) quien indica que el mercado asiático después de la crisis financiera ha tenido que cambiar sus modelos de gestión de recursos humanos y abrirse a la flexibilidad de los mercados mostrando así casos convergencia en otros países en las prácticas de los recursos humano.

Asimismo, tal como propone Singh, et al. (2018), las empresas multinacionales coreanas optan por evaluar y comparar las gestiones entre países, también se alinea a los resultados puesto que se para el caso de KOICA Colombia han flexibilizado sus prácticas y criterios de sus procesos de selección, desarrollo y desempeño a fin de alcanzar mayores índices de productividad y eficiencia siendo así un determinante de convergencia. Por otra parte, en el planteamiento modelo cultural en las organizaciones que se plantea por Rowley y Ulrich's (2012), se valida que para el caso de KOICA la cultura Coreana, sus valores y principios jerárquicos se mantienen en términos de divergencia con la cultura Coreana y no cambian o se adaptan, se demuestra que la cultura de trabajo en la empresa KOICA conserva en su mayoría aspectos valorados por la cultura coreana como lo son la puntualidad, el compromiso y la obtención eficiente de resultados como parte de las dinámicas de trabajo en la agencia.

A partir de los resultados encontrados y lo planteado por Brewster y Sparrow (2016), se encontró un caso de centralización en el cual los documentos provenientes de la casa matriz de Corea se involucran a las prácticas de recursos humanos y rigen a las demás sedes en otros países, de acuerdo a la tendencia de centralización influyen y absorben posibles prácticas

nacientes en la oficina de Colombia. Es importante mencionar que si se adaptaron prácticas y modelos más básicos para el caso de Colombia en los cuales las prácticas de desempeño y desarrollo convergieron en las necesidades específicas de la oficina de Colombia dadas las premisas del mercado y la administración, sin embargo, se evidencia la tendencia a la homogenización del país contexto y la adaptación a la economía tal y como sugiere (Kaufman, 2016).

Para el caso de KOICA Colombia se evidencia un caso de cros convergencia ya que se encuentran conflictos en sistemas de valores culturales, que pueden afectar otros valores económicos como lo es la productividad de la empresa, claro ejemplo de esto en la comunicación que se da con los empleados y la forma de trabajo que tienen en relación a las personas coreanas, por otra parte, no se encuentra una convergencia mayoritaria ya que las practicas principalmente vienen dadas desde Corea del sur y no se adaptaron únicamente al contexto Colombiano en su totalidad, por el contrario, el sistema involucra los mismos procesos principales de la casa matriz de KOICA en Corea del Sur (Witt, 2008).

Con respecto al gobierno y las políticas tal y como indica Tregaskis et al. (2004), se coincide en que las políticas colombianas y coreanas conviven en el contexto de esta organización y se alinean para crear nuevas estrategias de recursos humanos y de gestión de la empresa, mostrando así la convergencia de las mismas es una guía a las nuevas propuestas que puede o no generar la empresa bajo marcos legales y políticos. Para las prácticas y procesos de selección y bajo la misma línea de Huo Huang y Napier (2002), se coincide en que KOICA, que los valores culturales de su casa matriz Corea y que prevalecen en el proceso de reclutamiento presentando mayor divergencia es decir los criterios utilizados en Corea prevalecen en Colombia.

Siguiendo lo planteado por Xing et al., (2016), se comprueba que valores culturales influyen y a los procesos de recursos humanos en Colombia dado el caso de la selección, ya que la proximidad cultural es un factor presente en la oficina dada la cultura coreana, la cual deja en primicia a factores como la puntualidad y el compromiso con el trabajo, como valores no fluctuantes en los procesos y que se involucran directamente en los filtros de entrada a la organización. Finalmente, dentro de ese marco, tal como afirma de Rowley y Benson (2004), se demostró que la introducción de las prácticas de KOICA en Colombia generó un sistema híbrido que muestra convergencia entre las prácticas de recursos humanos utilizadas en Colombia y las utilizadas en Corea, esto dado por factores de normas Colombianas, legislaciones y criterios coreanos que no cambiaron en los procesos.

Conclusiones

De las evidencias anteriores cabe mencionar que, no se puede definir el tipo de convergencia ya que, para generar ese tipo de estudio es necesario indagar en tendencias, y rangos de tiempo más amplios durante la investigación, así como la obtención de información más detallada de algunos procesos de los cuales no fue posible acceder a la información por las políticas de privacidad y *compliance* de KOICA.

Cabría preguntarse para futuras investigaciones, de la relevancia cultural que tiene la convergencia dada en los valores y la practicidad, funcionalidad e implicaciones de este fenómeno para el caso específico de Colombia. También se sugiere realizar comparaciones en tendencias y prácticas de organizaciones similares como es el caso de KOTRA la agencia comercial de la embajada de Corea, y a su vez de corporaciones multinacionales, a fin de observar posibles similitudes en modelos de implementación de los recursos humanos y de la cultura.

Pese que se logran identificar aspectos básicos y claves en la gestión de los recursos humanos en KOICA Colombia, es importante mencionar que para el caso de Colombia no se considera un departamento estratégico en la compañía debido al poco número de trabajadores involucrados para la oficina de Colombia y por ende los lineamientos vienen directamente del departamento de la casa central de Corea con pequeñas variaciones desarrolladas en Colombia, lo cual en varios casos puede llegar a ser poco funcional para la compañía en el caso de Colombia y sus particularidades.

Es necesario lograr el acompañamiento y financiación de entidades gubernamentales junto con el llamado a la investigación en el campo gubernamental lo cual permitirá un mayor seguimiento y productividad mediante el estudio de agencias de cooperación y sus prácticas en países en desarrollo, esto a fin de sacar la mayor ventaja de las ayudas que proveen los gobiernos a Colombia.

Por último, pese al debate de convergencia- divergencia en recursos humanos es un campo en el cual no ha surgido muchas investigaciones, específicamente en el contexto colombiano, es por esto que es necesario la creación de nuevos instrumentos que permitan un acercamiento más apropiado a estos conceptos teóricos ya que dichos conceptos permiten estudiar un espectro de la globalización y consecuencias políticas, culturales, gubernamentales y económicas de la sociedad actual.

Referencias

- Aggarwal, R. (2011). Developing a global mindset: Integrating demographics, sustainability, technology, and globalization. *Journal of Teaching in International Business*, 22(1), 51-69.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
- Appadurai, A., Giddens, A., & Wallerstein, I. (2015, October). SOCIAL IMPACT OF GLOBALIZATION ON DEVELOPING COUNTRIES. In *National Conference on* (p. 72).
- Arora, R., & Gupta, S. (2016). Challenges in Human Resource Management: Paradigm Shift. *Amity Global HRM Review*, 6
- Bae, J. (2012). Self-fulfilling processes at a global level: The evolution of human resource management practices in Korea, 1987–2007. *Management Learning*, 43(5), 579-607.
- Barbosa, F. (2012). Colombia y Corea: un camino sin recorrer. *Revista Análisis*.
- Björkman, I., & Lervik, J. E. (2007). Transferring HR practices within multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 320-335.
- Brewster, C. (2004). European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 14(4), 365-382.
- Brewster, C. (2017). The integration of human resource management and corporate strategy. In *Policy and practice in European human resource management* (pp. 22-35). Routledge.
- Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). *Globalizing human resource management*. Routledge.

- Brewster, C., & Tregaskis, O. (2003). Convergence or divergence of contingent employment practices? Evidence of the role of MNCs in Europe. *Multinational companies and global human resource strategies*, 143-166.
- Brewster, C., Sparrow, P., & Vernon, G. (2007). Comparative HRM: Reward. C. Brewster, P. Sparrow, and G. Vernon, (eds.), *International human resource management*, 2nd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Budhwar, P. S., Varma, A., & Patel, C. (2016). Convergence-divergence of HRM in the Asia-Pacific: Context-specific analysis and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 26(4), 311-326.
- Carr, C., & Pudelko, M. (2006). Convergence of management practices in strategy, finance and HRM between the USA, Japan and Germany. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(1), 75-100.
- Chiang, F. F., Lemański, M. K., & Birtch, T. A. (2017). The transfer and diffusion of HRM practices within MNCs: lessons learned and future research directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 234-258.
- Farndale, E., Brewster, C., Ligthart, P., & Poutsma, E. (2017). The effects of market economy type and foreign MNE subsidiaries on the convergence and divergence of HRM. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1065-1086.
- Gonzalez, S.C. (2016). [Trabajo Articulador; Representaciones sociales de un grupo de jóvenes Colombianos frente a las parejas Coreanas] *psicología cualitativa*, Universidad de La Sabana. No publicado

Gonzalez, S.C. (2019). [Propuesta de movilidad del talento Procolombia] *Proyecto de prácticas*, Universidad de La Sabana. No publicado

Gopinath, G., Helpman, E., & Rogoff, K. (Eds.). (2014). *Handbook of international economics* (Vol. 4). Elsevier.

Gutiérrez, K. M., & Molinares, G. A. (2018). *Recursos Humanos: Desarrollo organizacional como un proceso de cambio* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).

Hancock, D. R., & Algozzine, B. (2016). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*. Teachers College Press.

Huo, Y. P., Huang, H. J., & Napier, N. K. (2002). Divergence or convergence: A cross-national comparison of personnel selection practices. *Human Resource Management*

Kadiresan, V., Selamat, M. H., Selladurai, S., Ramendran, C. S., & Mohamed, R. K. M. H. (2015). Performance appraisal and training and development of human resource management practices (HRM) on organizational commitment and turnover intention. *Asian Social Science*, 11(24), 162.

Kaufman, B. E. (2016). Globalization and convergence–divergence of HRM across nations: New measures, explanatory theory, and non-standard predictions from bringing in economics. *Human Resource Management Review*, 26(4), 338-351.

Khatri, N., Budhwar, P., & Chong, T. F. (2011). Employee turnover: Bad attitude or poor management. *Journal of International Management Studies*, 1

Kim, D. O., & Bae, J. (2017). *Employment relations and HRM in South Korea*. Routledge.

- Kim, M. J., & Wang, L. Y. (2016). HRM practices, organization culture and job satisfaction: the case of Korean small and medium-sized companies.
- KOICA. (2019). *site move*. [online] Available at: <https://www.KOICA.go.kr> [Accessed 7 May 2019].
- Kwon, S. H., & Kim, J. (2014). The cultural industry policies of the Korean government and the Korean Wave. *International journal of cultural policy*, 20(4), 422-439.
- Mayer, I. (2015). Qualitative research with a focus on qualitative data analysis. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 4(9), 53-67.
- Moon, C., Uskul, A. K., & Weick, M. (2018). On culture, ethics, and hierarchy: How cultural variations in hierarchical relations are manifested in the code of ethics of British and Korean organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 48(1), 15-27.
- Ocloo, C. E., Akaba, S., & Worwui-Brown, D. K. (2014). Globalization and competitiveness: Challenges of small and medium enterprises (SMEs) in Accra, Ghana. *International Journal of Business and Social Science*, 5(4).
- Pedraza, D. (2014). Papel de la diplomacia cultural de corea del sur para consolidar su marca país en Colombia en el periodo 2011-2013.
- Radulovic, D., & Pindzo, R. (2017). The importance of multinational companies on the global market. *fostering entrepreneurship*, 28
- Ridder, H. G. (2017). The theory contribution of case study research designs. *Business Research*, 10(2), 281-305.
- Rizvi, F. (2017). Globalization and the neoliberal imaginary of educational reform.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.

Rowley, C., Bae, J., Horak, S., & Bacouel-Jentjens, S. (2017). Distinctiveness of human resource management in the Asia Pacific region: typologies and levels.

Rowley, C., & Benson, J. (Eds.). (2004). *The Management of Human Resources in the Asia Pacific Region: Convergence Revisited*. Routledge.

Singh, S., Wood, G., Darwish, T. K., Fleming, J., & Mohamed, A. F. (2018). HRM in Multinational and Domestic Enterprises: A Comparative Institutional Analysis in South-East Asia. *Thunderbird International Business Review*.

Thite, M., Wilkinson, A., & Shah, D. (2012). Internationalization and HRM strategies across subsidiaries in multinational corporations from emerging economies—A conceptual framework. *Journal of World Business*, 47(2), 251-258.

Pudelko, M., & Harzing, A. W. (2007). HRM practices in subsidiaries of US, Japanese and German MNCs: Country-of-origin, localization or dominance effect?. *Human Resource Management*, 46(4), 535-559.

Vaus, David A. de (2001): *Research Design in Social Research*, Sage Publications, Inc.

Valencia, Á., y Sandoval, F. (2001). *Colombia en la Guerra de Corea: la historia secreta*. Bogotá: Planeta Colombiana S. A

Whitley, R. (2014). Change and continuity in East Asian business systems. *The Oxford handbook Asian business systems*, 626-657.

Witt, M. A., & Redding, G. (Eds.). (2014). *The Oxford handbook of Asian business systems*. OUP Oxford.

Witt, M. A. (2008). Crossvergence 10 years on: Impact and further potential. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 47-52.

Yin, Robert K. (2003): *Case Study Research: Design and Methods: (Applied Social Research Methods, Volume 5)*, Third Edition, Sage Publications, Inc.

Young, C., & Ghoshal, S. (2016). *Organization theory and the multinational corporation*. Springer.

Xing, Y., Liu, Y., Tarba, S. Y., & Cooper, C. L. (2016). Intercultural influences on managing African employees of Chinese firms in Africa: Chinese managers' HRM practices. *International Business Review*, 25(1), 28-41.

Anexo 1.**Hoja de Información Participante**

Usted está siendo invitado a formar parte de un estudio investigativo. Antes de decidir participar es importante que entienda el porqué de la investigación y lo que involucrará. Por favor, tome el tiempo para leer la siguiente información. Siéntase libre de discutir sus dudas con cualquier persona y si hay algo que no está claro o si tiene alguna pregunta, hágalo sin preocupación. Tome su tiempo para leer y no se sienta apresurado.

¿De qué se trata este estudio? (describa el propósito del estudio o la pregunta de investigación)

El propósito de este estudio se fundamenta en comprender como la agencia KOICA trae su modelo de recursos humanos a Colombia y como establecen practicas laborales. El estudio será realizado por Sebastian Camilo Gonzalez estudiante de psicología de la Universidad de la Sabana ,Adicionalmente el profesor Juan Guillermo Sandoval , miembro de la Facultad de Psicología en la Universidad de La Sabana estará a cargo de la supervisión del proyecto. Si tiene alguna duda siéntase libre de contactarnos.

Sebastiangoca@unisabana.edu.co
juan.sandoval1@unisabana.edu.co

Lo hemos invitado a participar debido a que consideramos que bajo el estudio de caso de la empresa KOICA se puede aportar a investigación de como las empresas, organizaciones, o agencias en este caso Coreanas traen o no modelos de recursos humanos a Colombia.

¿Qué involucrará su participación?

Se le pedirá que participe activamente en una entrevista enfocada en recolectar datos que permitan identificar el proceso de acoplamiento de los recursos humanos de KOICA en Colombia

La entrevista tendrá una duración que oscila entre 20 y 60 minutos según el desarrollo de la misma.

Los datos recolectados a partir de la entrevista se guardaran en una grabacion de sonido con un celular, si el participante decide aceptarlo, los datos recolectados en este estudio tendran fines unicamente investigativos y no se publicaran en caso de que el participante asi lo exprese, ademas, esta investigacion no implica riesgos para los participantes y tampoco tiene fines comerciales, corporativos o de distribuicion de la informacion.

Si usted está dispuesto a participar, por favor firme el consentimiento informado.

Usted puede conservar esta información.

Consentimiento Informado

Proyecto: Estudio de Caso gestión de los recursos humanos KOICA (convergencia-divergencia)

Investigador: Sebastian Camilo Gonzalez Camacho

Supervisor : Juan Guillermo Sandoval

Para ser completado por el participante

Por favor responda cada una de las siguientes preguntas:

¿Siente que se le ha dado la información suficiente acerca de la investigación para poder tomar la decisión de participar o no?

SI NO

¿Ha tenido la oportunidad para hacer preguntas sobre la investigación?

SI NO

¿Entiende que su participación es voluntaria, y que es libre de retirarse cuando quiera, sin dar explicaciones y sin ninguna penalidad?

SI NO

¿Está usted dispuesto a participar en la investigación?

SI NO

¿Está usted consciente de que las actividades serán grabadas?

SI NO

¿Permitirá usted que los investigadores utilicen algunas de sus contribuciones sin revelar su identidad en presentaciones o publicaciones?

SI NO

¿Permitirá usted que la información anónima sea archivada para permitir futuros análisis secundarios y entrar a futuros investigadores?

SI NO

Nombre del participante: _____

Teléfono : _____

Fecha _____

Firma del participante:

Anexo 2.**Guía Metodológica Entrevista****Preparación**

El investigador con el fin de prepararse para la entrevista debe contextualizar a los participantes a cerca de la investigación:

Fase 1: Iniciación

Buenos días me llamo Sebastián Gonzalez soy estudiante de decimo semestre de la Universidad de la Sabana de la facultad de psicología antemano quisiera agradecerte por participar en esta entrevista que será útil para comprender como se establecen los recursos humanos de KOICA en Colombia, recuerda que tienes el tiempo que necesites para responder las preguntas, y que el propósito de esta investigación es únicamente académico, quisiera saber si tienes algún problema en que grabe la entrevista en audio.

Fase 2:

¿Qué hace KOICA misión y visión?

¿Cuántos empleados tienen la empresa?

¿Cuál es el factor diferenciador de la empresa a comparación de otras?

¿Cuéntame un día cotidiano de un trabajador en la empresa?

¿Hábleme un poco sobre la historia de la empresa?

¿Cómo llega KOICA a Colombia?

Colombia y Corea tienen diferentes estructuras políticas, este contexto Colombiano ha influido en alguna adaptación de la cultura de KOICA

¿Cómo fue el proceso de documentación y adaptación de la empresa?

¿Prácticas cotidianas cuéntame un día laboral?

Describe cuales son los puntos en que ha sido más fácil, lograr armonía de cultura o lo que consideras las diferencias más difíciles

Sabemos que en el proceso de internacionalización de una empresa trae consigo una cultura... y como llega

Que encuentros y desencuentros ha tenido la cultura institucional de KOICA en Colombia

¿Cómo están estructurados los procesos de Recursos humanos en la organización?

¿Recursos humanos en KOICA Colombia está estructurado de la misma manera en que en Corea?

¿La administración de recursos humano es similar en otras oficinas o tuvo alguna particularidad en el caso específico de Colombia??

¿Cuáles son las similitudes en la administración de recursos humanos de KOICA en Colombia y en Corea?

(Herramientas, pruebas, practicas, metodologías)

El proceso de selección de personal que realiza la empresa se trajo desde Corea o se apropió un proceso propio de Colombia

¿Qué es diferente en desempeño?

¿Qué es diferente en desarrollo?

¿Qué es diferente en Selección?

¿En qué manera cree usted que la gestión de los recursos humanos en KOICA se ve influenciada a nivel cultural?, gubernamental, a nivel educativo

Fase 3: cierre, charla informal

Se desarrollara en un ambiente más tranquilo en el que no se grabará la conversación y busca que se exploren o profundicen temas que quedaron inconclusos en la anterior fase.

Anexo 3.

Entrevista 1

E: ¿Desde tu perspectiva y experiencias que has tenido en KOICA, que hace esta agencia en Colombia?
¿Qué es KOICA?

C: Bueno, KOICA es la agencia de cooperación internacional de Corea eh, es una oficina técnica que eh, es liderada por parte del ministerio de relaciones exteriores de Corea del Sur de la República de Corea y en ese orden de ideas ellos brindan cooperación técnica no reembolsable a los países con los cuales ellos tienen prioridades sobre ciertos temas, entonces básicamente, KOICA esta he , ya te digo, ya te cuento en cuantos países esta, pero pues está en cientos de países y lo que hace cada oficina es como tal identificar las falencias y las oportunidades de desarrollo que puede tener cada país para brindar cooperación técnica no reembolsable, específicamente acá en Colombia nosotros tenemos tres líneas de cooperación, una de ellas es proyectos, otra de ellas es programa de voluntariado y la otra es programa de cursos y becas, en la parte de proyectos he, básicamente, las entidades gubernamentales pueden presentar un proyecto para que KOICA los pueda financiar, el implementador podría ser pena, el buddy u otros socios como tal internacionales, pero igual se ve presente la cooperación acá y se desarrolla ese proyecto, la parte de voluntariado pues son personas que vienen de Corea para hacer voluntariado acá, no tenemos el programa de Colombianos que se vayan para allá, son Coreanos que se vienen a hacer su programa acá de voluntariado, más que todo es en las áreas rurales mmm, el programa de voluntariado puede ser como profesor de coreano, taekwondo, profesores de primaria, educación física, bueno hay una parte de enfermería, bueno hay varios como clases en las cuales las entidades públicas también pueden solicitar, un voluntario Coreano para que los pueda ayudar en su tarea diaria y la parte de cursos y becas pues es básicamente, nosotros ofrecemos cursos globales, esto quiere decir pues que participa Colombia, y participan más países, los participantes se van a Corea durante veinte días, mmm se capacitan en x curso, del cual nosotros demos he nosotros acarreamos con todos los gastos eh tiquetes, alojamiento, el curso, te damos una manutención mientras que tu estas ahí, que eh lo que te digo es por veinte días, esos cursos globales, cursos país que es porque es, una entidad pública puede solicitar un curso país que va a durar tres años para los funcionarios públicos como tanto de la entidad y la parte de maestrías que es básicamente, ehh, la parte de maestrías que son maestrías cien por ciento pagas con alojamiento, manutención, tiquetes aéreos ehh, subsidios para el estudio, absolutamente todo, pero esas son ofrecidas, también para funcionarios públicos, la, el acuerdo de cooperación, entre Colombia y Corea, está destinado solamente al sector público, no para el sector privado porque pues no, no debería el razón social que se apoya como tal solo en el sector público, solamente se apoya al sector público.

E: ¿bueno entre esas tres líneas que tú me nombrabas, cual es como tu rol entre esos tres pilares que tiene KOICA cuál es tu rol?

C: ehh, mi rol, yo actualmente soy coordinadora administrativa de la oficina, me encargo de la parte de pago de salarios de nómina, seguridad social, ehh bueno pago de horas extra también, si es el caso, control, como toda la parte administrativa, y bueno de recursos humano mmm pagos a proveedores, salarios, arriendos, whatever, lo que sea, y adicional también soy coordinadora de los cursos y las becas que da Corea.

E: ¿Quería saber también cuántos empleados tiene la empresa y si todos son Colombianos o Coreanos?

C: La organización tiene, esta oficina KOICA Colombia tiene, lo que te digo se divide en tres áreas, voluntarios, proyectos y cursos, sin embargo la oficina como tal tiene, 4,5,6,7,8...tiene 9 personas Colombianas y tiene 1,2,3,4,5,6,7 y 8 personas Coreanas,

E: ¿Ese rol y ese esquema de personas Colombianas o las 8 personas Coreanas, eso a que se debe o como se llegó a esa decisión?

C: En el área de voluntarios, hay dos coordinadoras de voluntarios que son Colombianas, y hay tres coordinadoras que de.. perdóname, dos coordinadoras de voluntarios y tres gerentes de voluntarios, las gerentes siempre van a hacer las Coreanas, entonces, porque se llegó a ese número, pues dado como tal a la oferta y demanda que requería el área de voluntariado, es básicamente eso. Eh por el área de proyectos hay una coordinadora de proyectos que es Coreana y dos coordinadores de proyectos que son colombianos ehh, y bueno así esta como tal estructurado, un director, una subdirectora, dos pasantes y ahh dos pasantes actualmente, generalmente tú tienes que entender que digamos, la oficina está dividida bueno digamos que no son en tres si no, en dos, la parte de voluntarios y la parte de proyectos o administrativa, que es donde entra la parte de cursos y becas, en ese orden de ideas siempre se va a necesitar un personal Colombiano y Coreano, Colombiano para que trate con las entidades locales y Coreano para que pueda traducir y que le transmita como tal a casa central y reporte todo lo que tiene que reportar a casa central (Corea), por eso es necesario que por cada área tenga Coreano, Colombiano.

E: ¿Estos lineamientos que me mencionas anteriormente, se dieron desde Corea? Digamos lo que tú me dices que tiene que ser coreano, Colombiano sabes si eso se dio desde Corea? O se dio acá cuando llegaron?

C: No, siempre se da y se da en todas las oficinas de, de todos los países porque tú siempre tienes que necesitar un staff local para saber cómo poder moverte en el país, como son las reglas en el país, como es la cultura dentro del país, teniendo en cuenta que la cultura Coreana es completamente diferente a la nuestra y los Coreanos pues porque si o si necesitan gente de ellos para que puedan como tal responder a casa central y mostrar los resultados a la manera de ellos,

E: Eh, me cuentas que, me hablas sobre unas diferencias, en qué sentido tú lo percibes diferente y también me cuentas del esquema de ellos, entonces cuáles son esas diferencias que tú percibes o que es lo que ves?

C: Hay muchísimas diferencias, pero muchísimas, pero muchísimas ,mm nosotros los Colombianos somos muy, demasiado relajados, y nosotros nos piden algo por ejemplo es como por ejemplo: ya en un ratito o ya voy, o ya osea tu lo haces como tal a tu ritmo, y ya pero , tu con los Coreanos no, con los Coreanos la cosa es diciendo y haciendo,osea hay si tu dices como,un ejemplo : eh, no se, Sebastian por favor llama a cancillería, y tu dices como ya, ahh ¿ya llamaste? ¿Que te dijeron? Y uno como no,no ya un momento, ya llamo, aah okay, pero ese momento, uno de Colombiano puede decir como un momento pues no se son treinta minutos, pero eso eso para ellos, es un momento ya, entonces esa es una de las cosas,segundo que, ellos le hacen un seguimiento grandísimo y son super mega re contra ordenados, con absolutamente todo entonces tu para seguir el ritmo de ellos, si es un poco complicado al principio, por que nuevamente lo mismo que te digo, por que los Colombianos somos demasiado a nuestro momento y ya, ellos no, ellos son diciendo y haciendo y esto se tiene que hacer asi y la crono, un ejemplo la planificación para esta semana va a ser asi y te pasan todo el trabajo de la semana o del dia o lo que sea, entonces para tu adaptarte, a eso si, eres de primerazo si es como muy poco... hay como complicado.

E: ¿Encontraste algo que me quieres mostrar?

C: Si, ehh, Oficialmente KOICA es la agencia de cooperación internacional de Corea encargada de canalizar los recursos del gobierno Coreano para desarrollar programas de ayuda oficial al desarrollo, tienen dos pilares fundamentales, uno que es la reducción de la pobreza y mejoramiento de la calidad de vida en países en desarrollo, y dos es la promoción de relaciones amistosas y el mutuo acuerdo para resolver los problemas globales, esta presentación, después te la paso.

E: aa bueno, muchas gracias.

C: ¿Dónde estamos? En América Latina, Medio Oriente, Asia Central, Asia Pacífico y África, América Latina estamos presentes en once países, África dieciséis, Medio Oriente Asia seis, y Asia Pacífico catorce.

E: ahh que interesante, ¿Cual crees que sea el factor diferenciador de esta empresa, agencia Coreana en comparación a otras que puedan estar aquí en Colombia?

C: Emm, pues la diferencia,....

E: Por ejemplo ¿no sé si tú conoces el caso de Kotra?

C: Si, te explico que pasa con Kotra, en primera instancia esta la embajada de Corea, y la embajada de Corea tiene dos misiones, adscritas, una es Kotra que es la agencia Comercial de Corea y otra es KOICA que es la agencia de Cooperación internacional, pero las dos acá en Colombia, estamos bajo la embajada de Corea, nosotros somos embajada de Corea también. En misiones diferentes pero hacemos parte como tal de la embajada porque nuestros contratos laborales son también por medio de la embajada, no son una así, una cosa aislada, lo que hace Kotra, es promover como tal el comercio entre Colombia y Corea, lo que hace KOICA es promover la cooperación internacional entre Colombia y Corea, una es la parte comercial y otra parte es la ayuda de cooperación internacional, ese es como tal la diferencia, entre nosotros dos.

E: ¿Pero trabajan de la mano? ¿O son aliados?

C: No, es que ósea trabajamos para la embajada pero las cosas que hace Kotra son totalmente diferentes porque ellos son la parte comercial, sector privado, industrias, y lo que hace KOICA es cooperación internacional, pobreza, reducción de pobreza, ayuda al desarrollo entonces, son cosas totalmente diferentes,.

E: ¿Cómo es un día cotidiano de un trabajador de KOICA?

C: Bueno, como te decía cada área es totalmente independiente a la otra área, entonces digamos, uno tiene que llegar acá ocho en punto, es muy importante la puntualidad para ellos, tienes que ir a marcar huella, porque ellos revisan las horas como tal de ingreso y después eso pasa a auditoría en Corea,

E: ¿Las auditorías las hacen desde Corea?

C: También, entonces bueno, marcas huella y ya, te pones acá a trabajar, es súper normal que las ocho y dos minutos ya te estén diciendo como bueno listo, como Carla tenemos este curso, o Carla tenemos que hacer este pago o bueno lo que sea, eso es diciendo y haciendo ehh, y ya dependiendo como tal de los requerimientos, no se ósea si alguien necesita, algo puntualmente, mm me lo solicita o si yo necesito hacer algo, lo tengo que hacer, si tengo cosas pendientes, voy haciendo el listado de una vez de cosas pendientes y diciendo como tengo que hacer esto, esto esto esto, o si tengo que hacerle seguimiento a esto

esto, es algo así: o sea, por ejemplo: este que esta como ordenadito, esto es lo que yo siempre hago, entonces llego el día, tatata, y pongo todo lo que tengo que hacer y digamos todo esto solamente fue del lunes y medida que yo vaya terminando las tareas las voy coloreando, exacto y de acuerdo a la importancia le pongo los números para saber el grado de importancia que debo desarrollar las cosas porque para ellos te pueden dar diez mil cosas y las diez mil cosas las tienes que hacer ya, pero ellos también entienden la parte de... de que de la parte de que hay que dar como priorizar, exacto priorizar, eso es, este es un día de trabajo jajaja, pero es básicamente así como yo trabajo, no se para el área de voluntarios podrá ser un poco diferente, porque ellas llegan y de una vez les están diciendo de que tienen que hacer esto, aquello eh pagar, mandar cajas de serví entrega, hablar con tal persona, no sé, son cosas diferentes, pero esto pues es un alivio pues porque ya después te dicen como mira, te dije esto, no tu no me lo dijiste porque con ellos uno siempre tiene que ser súper cuidadoso por que como ellos son tan, la cultura Coreana es tan.. La cultura Coreana es demasiado apasionada al trabajo y si tu no sigues el ritmo puede ser hasta un poco ya sofocante para ti porque, por la cantidad de trabajo que ellos tienen, entonces, es mejor ser ordenadito.

E: Cuéntame un poco sobre la historia de esta agencia, que sabes tú de KOICA específicamente acá en Colombia

C: En Colombia, gracias, pues nosotros nacimos en el año mil novecientos noventa y dos y no llego como KOICA solo si no, era como una parte también de la embajada porque cuando la embajada hace muchísimos años estaba en otra dirección nosotros también estábamos en la misma sede donde está la embajada pero en pisos diferentes, pero ya después a medida en que se vio viendo la necesidad como tal de cooperación a Colombia entonces nos independizamos totalmente de la embajada, ósea en sedes me refiero, nos fuimos a otra sede totalmente diferente, y ahí comienzo todo ósea, básicamente la ayuda de cooperación, la ayuda de cooperación viene desde mil novecientos noventa y dos, la, el establecimiento de KOICA, como oficina de cooperación internacional ya separadita ya es creo que desde el dos mil nueve, dos mil ocho.

E: ¿Esos proyectos, esas ayudas y planes de acción que ustedes tienen, que se ejecutan acá en Colombia vienen desde Corea o ustedes acá los implementan, o cómo es?

C: No, es un trabajo conjunto con el gobierno Colombiano, por que digamos tú no puedes coger un plan que venga de Corea e implementarlo acá, si acá no está la necesidad, eso se hace es de acuerdo como tal al gobierno Colombiano, porque con el gobierno nos sentamos, miramos que proyectos hay, que proyectos tienen de verdad la necesidad, ellos los formulen, nos pasan la propuesta, y ya.

E: ¿Corea y Colombia tienen diferentes estructuras políticas, el contexto Colombiano ha influido en algo en la adaptación de KOICA a esta cultura Colombiana?

C: nosotros, bueno, los Coreanos respetan mucho como tal el gobierno Colombiano, pero tal vez, por ejemplo, en este cambio de gobierno, eh estaba como tal el miedo de que el gobierno Colombiano, no siguiera como tal lo pactado en la Habana, porque podría haber, bueno no podría haber pero era como tal una amenaza al proceso de paz, y para KOICA pues no es beneficioso que haya un rompimiento al proceso de paz pues porque nosotros trabajamos para poder ayudar a los países en desarrollo y reducción de pobreza y también estamos en la parte de lo de la paz, entonces si hay ese tipo de cosas pero sin embargo no es que ninguna amenaza, nos podemos adaptar, me refiero.

E: ¿Ósea que las políticas Colombianas si han influido en el funcionamiento de KOICA?

C: Claramente si influye porque, digamos si el gobierno colombiano, mm nosotros tenemos una oferta de cursos, y le decimos al gobierno Colombiano hay estos cursos, y no aplican porque están en cambio de gobierno a los cursos que nosotros ofrecemos, Corea casa central, nos castiga el próximo año dándonos menos, cupo para los cursos, eso paso el año pasado, no aplicaron por que los funcionarios públicos no podían aplicar, porque estaban cambiando funcionarios públicos, porque no sabían si iban a seguir trabajando o no para la entidad, se perdió un curso y ese por ejemplo ya no lo ofertaron.

E: ¿Cómo fue el proceso de documentación y adaptación de la empresa? ¿Cómo hacen el proceso de adaptación de los documentos que se tienen desde Corea?

C: mmm... hay unos documentos que vienen como tal desde Corea y hay otros formularios que nosotros los adaptamos pero también en conjunto con la revisión del formato Coreano, mm para eso es nuevamente la importancia de, de lo que te decía ahorita, eh de tener staff Colombiano y Coreano entonces entre los dos se reúnen, revisan el formato, y hay tenemos también un abogado y el abogado, lo revisa para ver si va acorde como tal a la, a la normativa Colombiana, ellos ya tienen como tal claro su normativa Coreana mm y si..

E: ¿Me podrías decir que tipo de documentos o cuales documentos son?

C: Los contratos son en español para nosotros, pero está el mismo contrato en Coreano para ellos, los formatos de horas extras también, ósea en realidad no es de que hayan los contratos de tu como formatos que tienen eh no sé qué están regidos por ISO o alguna vaina así, no no para nada, nosotros lo que hacemos es como, ósea un formulario normal pero tú siempre vas a ver los formularios en Coreano y Colombiano en español y coreano, y las carpetas digamos son todas iguales.

E: ¿y tienen el mismo cuerpo?

C: Hum.... si es que tienen el mismo cuerpo, es tal cual pero es la misma vaina que está en español y coreano.

E: ¿Puedes escribir en qué punto ha sido fácil o difícil lograr esa armonía entre las dos culturas o cuales has visto tu que son grandes diferencias entre las dos culturas?

C: Como una forma de lograr armonía es comunicar absolutamente todo, porque a veces uno se guarda las cosas o ellos se guardan las cosas o se puede mal entender las cosas o te puedes tomar las cosas a nivel personal y nada que ver, por algo que pues no sé, yo he aprendido trabajando con Coreanos, con Taiwanesees, con chinos con japoneses, es que nada absolutamente nada de lo que ellos te digan es personal, acá no se digamos que pueden entrar y no se entran en la mañana derecho no se ósea, voy deprisa y uno dice como oiga, no me saludo, pues no, no saludan simplemente pues porque no se estaba pensando en otra cosa estaba hablando por teléfono, estaba escuchando lo que sea, pero no hay nada para tomarse personal, ahh, con los Coreanos es súper mega re contra, ahorita porque esta súper calmado, pero es re normal, que por ejemplo tu estés trabajando acá y tu escuches ahhhgrgrgr y así y uno como marica ósea que le pasa, ellos son súper expresivos, y ellos gritan o hacen sonidos cuando se sienten que están súper mega estresados, si tú la tienes al frente puede pasar lo mismo pero no es de que este de mal genio contigo, es de que se siente muy estresada por tanto trabajo entonces e e, yo creo que la base de todo básicamente es la comunicación.

E: ¿Has visto algún desencuentro algún encuentro entre ellos, colombiano, coreano?

No, entre Colombianos Coreanos creo que no, nosotros ya como que desarrollamos una inteligencia emocional nivel diez entonces como que si llega a pasar algo como que no pasa nada, porque en serio, que

si hay que desarrollar una inteligencia, emocional muy la verraca para trabajar con asiáticos, pero entre ellos tal vez sí que hay roses, por ejemplo, en Corea es súper mega re contra importante el tema de la edad, tu puedes ser coordinador, bueno gerente de proyectos, y otra persona puede ser gerente de voluntarios, pero si yo soy mayor que tú me tienes que respetar a mí, si o si no importa absolutamente nada, un ejemplo, hace mucho tiempo, bueno hace varios meses con otras personas diferentes de acá, estaba una subdirectora diferente, y estaba un gerente de voluntarios diferente, entonces subdirectora, gerente de voluntarios, pero él era mayor que ella, entonces cuando se hablaban ella le pedía algo a él y el como yo, ósea tú me tienes que mostrar respeto a mí, porque yo soy mayor, y ella como off no estamos en Corea, y yo soy la subdirectora acá, y el cómo me importa un culo, jaja yo soy mayor que usted entonces, y si había esos choques que eran un video, pero pues ya uno los deja allá que ellos solucionen sus cosas y ya.

E: ¿Cómo están estructurados los recursos humanos en KOICA?

C: En Colombia como tal esta directora, subdirectora, gerentes y coordinadores, como cada uno maneja su departamento diferente la estructura de recursos humanos no hay un sistema tan claro, ósea, yo que manejo la nómina, que manejo los pagos, ese tipo de cosas sí, a mí me llegan solicitudes de permiso, si pero igual yo no apruebo, el que aprueba es el director, yo llevo más bien el control como tal de todo,mm que hay que preparar un workshop, si yo lo preparo,

E: ¿Tú sabes si en Corea funciona de la misma manera?

C: No, no nosotros funcionamos a si porque somos chiquitos, en Corea si efectivamente, en el departamento de recursos humanos tu entras como pasan ante, tienes que hacer ciertas pruebas, después de eso te pueden contratar y hay comienzas como tal todo tu escalamiento dentro de la empresa y si claro hay un departamento ni el verraco pero acá no, simplemente es porque la empresa es chiquita pero en Corea, como en todo lado tienen su departamento de recursos humanos, sus procesos, todo.

E: ¿los procesos de recursos humanos que tu manejas acá son similares a otras oficinas o tienen algunas particularidades?

C: ehh, la verdad no te sabría decir, como hacen los procesos en otras oficinas, ósea porque igual acá somos dieciocho o diecinueve, bueno, y en otras oficinas, son mucho más grandes o hay otras que son mucho más pequeñas entonces todos los procesos, pues varían como tal dependiendo del país, lo que si te puedo garantizar es que todas las oficinas de cada país hay staff colombiano o local, sea la nacionalidad que sea porque así es como nosotros operamos, nosotros no podemos trabajar sin un staff, local porque ellos no van a saber cómo proceder en todo el país.

E: ¿has notado similitudes o semejanzas en el manejo de los recursos humanos, me comentabas que tienen algunas herramientas parecidas en el tema de selección?

C: si digamos que todo es muy parecido porque es como nosotros lo implementamos acá, yo creo que cambiaría mucho es la calificación o los requisitos que buscan ellos ehh, si los requisitos o la calificación que ellos tienen en cuenta porque es digamos, acá podemos tener los mismo formatos, ehh el horario no, el horario es diferente a las demás empresas normales, yo creo que más bien en el proceso de selección es que ellos tienen muy muy muy en cuenta a qué horas llega la persona y cuando whatever para cualquiera que sea el puesto si tu preguntas algo nosotros de Colombianos hablamos y hablamos y hablamos muchísimo y nos extendemos mucho en las cosas que hablamos, tu entre más concreto y más puntual y mejor respondas la pregunta que ellos están diciendo mucho mejor, porque son prácticos, entonces en los procesos de selección te dan una lista de preguntas mmm tú vas preguntando y van respondiendo y hay

una calificación como si , no, se extendió, no, esta persona no entiende esto, o aquello, ellos van muy al punto,mmm los procesos si son parecidos pero los criterios como tal de selección son diferentes.

E: ¿Esos procesos se realizan desde acá de Colombia?

C: si, ósea digamos, en Corea, bueno en la oficina de acá, por ejemplo, cuando me estaban contratando a mí, me dijeron como la persona anterior va a renunciar, necesitamos contratar a una nueva persona, y KOICA dice como perfecto ese es el perfecto presupuesto para la otra persona y acá ya dicen como necesitamos una persona que hable ingles, medianamente bien o que haya trabajado preferiblemente con asiáticos, por el tema de la cultura, que tenga una mente multicultural, que no le moleste trabajar de más porque con los Coreanos uno siempre va a trabajar demás entonces a veces si tú eres como muy cinco a ocho pm pues eso no es un problema no pasa absolutamente nada, pero tampoco se te muestra como tanto el compromiso si te tienes que quedar más tarde,

E: Bueno ya abordamos el tema el tema de selección, simplemente quisiera abordar dos temas más de recursos humanos. ¿El tema de desarrollo acá como lo manejan y si ese manejo y esos lineamientos se dieron desde Corea o se implementaron acá?

C: No siempre, generalmente se implementa en Colombia, nosotros no tenemos como una capacitación directa por parte de Corea, eh y generalmente, es como, entonces las capacitaciones no los la dan directamente como que uno diga u si bruto, te enviamos un experto de Corea para que te capacite, no para nada, pues porque nosotros no necesitamos, capacitación en temas Coreanos no es necesario esto si no, necesitamos ser fuertes acá localmente pues porque somos Colombianos, en ese orden de ideas todos los programas se realizan desde hubo un caso especial por ejemplo de que estaban implementando un proyecto y necesitaban que el staff local tuviera también conocimiento en ese proyecto, entonces uno de los coordinadores de proyectos se fue a Corea, lo capacitaron como tal en este curso rural y ya.

E: ¿Sabes si los cursos que dan en Corea son los mismos o los capacitan de igual forma que acá?

C: depende de las necesidades de acá, y depende del curso también,

E: ¿Entonces todas las estrategias de desempeño salen desde aquí?

C: si, aja

E: ¿Sabes de alguna diferencia en la parte del desempeño que sea diferente de Corea?

C: si, capaz que la parte de calificación de acuerdo como tal del desempeño de todo el año, y tú tienes que lograrlo todo ciento cincuenta por ciento, porque si lo logras cien por ciento es como si, digamos un ejemplo tienes que ser, esta meta y esta meta equivale al cien por ciento, y uno de Colombiano diría como eh pues no pasa nada, yo cumplí con el cien por ciento, para ellos cumplir con el cien por ciento, es como nosotros te pagamos para que hagas el cien por ciento, ¿Qué nos estas dando más? Entonces, tienes tu meta que son del cien por ciento y eso sería lo normal que hicieras pues porque, para eso te pagan pero si sobre sales más del cien por ciento, pues ya es que tú te vez proactivo que tienes interés, que eres apasionado por tu trabajo, y como esta gente es tan mega recontra obsesionada con el trabajo entonces eso es como watts para ellos, por ejemplo, tu estas acá y el hecho de yo estar acá hablando contigo para ellos no va a ser productivo, pero si es mucho más productivo yo creo que si te ven de acá, así tu no estés haciendo nada en el computador que te vean de siete y media de la mañana hasta las siete de la noche así no estés haciendo nada, que te vean que estas todo el tiempo, dicen como ahh esta persona trabaja muchísimo, pero si me entiendes?

E: ¿Cómo te evalúan el desempeño acá y si es diferente de como lo hacen en Corea?

C: Tenemos un formulario como tal de autoevaluación en los cuales tu colocas las metas que pusiste el año pasado, que fue lo que lograste, cuales fueron tus logros, cuales fueron tus dificultades o debilidades que tuviste, y sobre eso la persona como tal te evalúa ósea tu jefe inmediato, ósea el director, y no, el esquema de Corea es totalmente diferente, ósea eso es como un esquema muy suave.

E: ¿ósea es propio de Colombia?

C: si, por decirlo así, porque si te aplicara el de Corea, no el de Corea, neo...

E: ¿por qué? ¿Sabes alguna diferencia?

C: no esos ellos son demasiado, lo que te digo ósea es muy de darlo todo, y de ser muy apasionado en el trabajo entonces, y son demasiado como como decirte, ósea es el proceso del proceso del proceso y son machismos, procesos que tal vez para nuestra cultura pueden ser chocantes o para cualquier otra cultura, por eso te digo que en la parte de implementación de cuando vienen oficinas de Corea a cualquier país se acoplan, es a la cultura del país y no a la de ellos.

E: ¿En qué manera crees que la gestión de los recursos humanos de KOICA se ha visto influenciados por la cultura?

C: si pues es que que, es la que influencia de hecho, ellos no tienen influencia mucho en la cultura Colombiana en la Coreana, es al revés, ósea, acá nosotros trabajamos bajo las leyes Colombianas, y bajo nuestro esquema Colombiano, seguirles el trabajo a ellos es algo complicado, por eso se trabaja a partir de lo que es acá en Colombia.

E: bueno, esas serian todas las preguntas, no sé si quieras contarme algo más que consideres valioso para el estudio?

C: no, nada más, metete a la página de KOICA que hay esta como la misión visión y más información para tu estudio.

E: Vale muchísimas gracias por tu participación eso esto todo.

C: Con todo gusto.

Anexo 4**Entrevista 2**

E: ¿Desde tu perspectiva y experiencias que has tenido en KOICA, que hace esta agencia en Colombia?
¿Qué es KOICA?

G: .KOICA es la agencia de cooperación del gobierno de corea la cual se encarga de dar ayuda y soportes a países en vías de desarrollo, KOICA se estableció en 1991 gracias a el ministerio de relaciones y comercio para buscar la cooperación técnica y diplomática entre otros países con Corea.

E: ¿Quería saber también cuántos empleados tiene la empresa y si todos son colombianos o Coreanos?

G: KOICA está dividida en un cuarenta y ocho por ciento Coreanos y 52 por ciento Coreanos lo que quiere decir que somos alrededor de 18 personas trabajando en esta oficina.

G: mmm, **Desde** casa matriz siempre es necesario que nuestro porcentaje de trabajadores sean locales y extranjeros para lograr armonía y contundencia en los proyectos.

Cooperación internacional, pobreza, reducción de pobreza, ayuda al desarrollo entonces, son cosas totalmente diferentes,

E: ¿Cómo es un día cotidiano de un trabajador de KOICA?

G: ¿Cómo así?

E: como vive un trabajador de KOICA su día en esta oficina.

G: AHH, Siempre se exige que lleguen antes de tiempo para preparar el cronograma de actividades del día, también siempre tenemos muchos proyectos que implementar que llegan desde casa matriz y que son importantes en nuestros días, los trabajadores de KOICA son responsables y puntuales con sus proyectos los colombianos y los coreanos juntos.

E: Cuéntame un poco sobre la historia de esta agencia, que sabes tú de KOICA específicamente acá en Colombia

G: **¿en Colombia?** Cuando KOICA llego a Colombia empezó a trabajar directamente en la embajada por un tiempo y luego vinimos a santa bárbara, cuando empezamos éramos menos personas y antes habían más coreanos trabajando que ahora, pero eso cambiábamos con el tiempo por que necesitábamos la gente que conoce su país.

E: los proyectos, esas ayudas y planes de acción que ustedes tienen, que se ejecutan acá en Colombia vienen desde Corea o ustedes acá los implementan?

G: la Casa matriz de Corea nos da unas guías para implementar planes de cooperación estratégica, yo puedo enviar esa guía si lo necesitas. Por ejemplo para Colombia casa matriz de Corea nos envía un plan de transporte, desarrollo industrial, y un plan para el post conflicto, también nosotros trabajamos con el gobierno de Colombia para lograr planes nuevos y hacer proyectos de cooperación diplomática.

E: si gracias, me serviría mucho ese documento.

E: ¿Corea y Colombia tienen diferentes estructuras políticas, el contexto Colombiano ha influido en algo en la adaptación de KOICA a esta cultura Colombiana?

G: sí, las estructuras políticas de Corea son diferentes y nosotros siempre tenemos procesos diferentes en Corea, por eso para trabajar acá nosotros necesitamos de abogados y traductores para aplicar los proyectos en Colombia, siempre influye el tiempo de los Colombianos para responder los procesos que nosotros tenemos, por eso tenemos muchos proyectos en el mismo tiempo. Nosotros no podemos hablar sobre las políticas de Colombia pero si nosotros nos adaptamos y las recibimos.

E: ¿Ósea que las políticas Colombianas si han influido en el funcionamiento de KOICA?

G: sí influyen, pero tenemos nuestra política de la casa matriz de Corea también.

E: ¿Cómo fue el proceso de documentación y adaptación de la empresa? ¿Cómo hacen el proceso de adaptación de los documentos que se tienen desde Corea?

G: como dije antes, primero se traduce por personas de KOICA y después junto con abogados hacen los documentos que se necesita.

E: ¿Me podrías decir que tipo de documentos o cuales documentos son?

G: Todos los documentos legales que se necesita en Colombia para empezar un proyecto, todo lo que las leyes de Colombia necesitan y lo que nos pide los ministerios, también eso depende de cual proyecto es.

E: ¿los documentos de Corea tienen el mismo formato que los de Colombia?

G: sí, siempre son con el formato de Corea porque es obligación presentar a casa matriz el mismo formato para auditorías.

E: ¿Puedes describir cuales has visto tú que son grandes diferencias entre las dos culturas?

G: hay muchas diferencias, pero yo sé que los colombianos trabajan a su ritmo y en cambio la cultura de Corea es “pali pali” por eso a veces tenemos problema con casa matriz porque es rápido pero colombianos trabajan diferente por eso los proyectos se demoran más que quiere casa matriz.

E: ¿Has visto algún desencuentro algún encuentro entre ellos, colombiano, coreano?

G: Personalmente en esta oficina trabajamos bien, pero siempre hay diferencias por cultura, siempre hay esas diferencias en oficinas de otros países.

E: ¿Podría darme un ejemplo?

G: los colombianos a veces entienden mal lo que hay que hacer y hace otra cosa o a veces no pone atención y hace mal porque algunos Colombianos siempre está hablando en la oficina o haciendo otras cosas por eso se distrae.

E: ¿Cómo están estructurados los recursos humanos en KOICA?

G: En la página de KOICA puedes ver el organigrama pero acá están los tres gerentes y asistentes, también a veces los voluntarios ayudan.

E: ¿Tú sabes si en Corea funciona de la misma manera?

C: si nosotros en casa matriz tenemos a los auditores pero también es similar, en el sitio web de KOICA tú puedes ver.

E: ¿los procesos de recursos humanos que tu manejas acá son similares a otras oficinas o tienen algunas particularidades?

G: son iguales en las oficinas de otros países por que KOICA siempre tiene mismo formato para todos, acá nosotros cambiamos pequeñas cosas pero principalmente es lo mismo para todos los países.

E: ¿has notado similitudes o semejanzas en el manejo de los recursos humanos con Corea?

G: Los proceso de corea largos porque hay muchas personas que aplican son muchas personas y por eso para seleccionar es más difícil, en Colombia no hay mucha gente por eso es más fácil y el proceso es pequeño, nosotros no tenemos muchos filtros como en corea y los requisitos para aplicar acá no son como en corea.

E: ¿Cómo son en Corea? ¿Porque es diferente?

G: porque en corea para trabajar necesita más certificados, experiencia, y trabajo voluntario por eso nosotros en Corea evaluamos más estricto y hay mucha gente para mismo cargo por eso el proceso es más lento y tiene más cosas que hacer como entrevista, asen y pruebas de computación, en Colombia solo hace entrevista y prueba pequeña de habilidad.

E: Bueno ya abordamos el tema el tema de selección, simplemente quisiera abordar dos temas más de recursos humanos. ¿El tema de desarrollo acá como lo manejan y si ese manejo y esos lineamientos se dieron desde Corea o se implementaron acá?

G: Para desarrollar las personas acá siempre nosotros vemos la necesidad, pero casa matriz tiene presupuesto para eso que nos da entonces no hacemos mucho desarrollo pero para los proyectos si desarrollamos a las personas que necesita saber algo.

E: ¿Sabes si los cursos que dan en Corea son los mismos o los capacitan de igual forma que acá?

G: algunos curso puede dar por internet puede ver video llamada o conferencia pero ellos tiene capacitación en casa central y entrenamiento es diferente porque es para los gerentes y director de proyecto.

E: ¿Entonces todas las estrategias de desempeño salen desde aquí?

G: depende del proyecto y de momento de Colombia

E: ¿Sabes de alguna diferencia en la parte del desempeño que sea diferente de Corea?

G: La evaluación es diferente porque corea siempre hace reporte todos los días tiene que hacer reporte de lo que hizo y después eso evalúa auditor, pero en Colombia solo evalúa dos veces y es más tranquilo no hay tanta presión porque nosotros entendemos el contexto de Colombia y es diferente a Corea.

E: ¿Cómo te evalúan el desempeño acá y si es diferente de como lo hacen en Corea?

C: acá hacemos autoevaluación de logros y las metas después los gerentes evaluamos eso y da la nota de feedback pero es muy fácil y un formato pequeño porque en corea el sistema es diferente que ahora.

E: ¿ósea de Colombia?

C: si nosotros hicimos acá.

E: ¿por qué? ¿Sabes alguna diferencia?

G: Porque acá no necesita evaluar tantas cosas porque también los proyectos dependen del gobierno de Colombia u otras personas, nosotros podemos ver si trabaja bien porque somos pocos por eso nosotros conocemos trabajo de los colombianos todos los días, no es necesario algo tan difícil.

E: ¿En qué manera crees que la gestión de los recursos humanos de KOICA se ha visto influenciados por la cultura?

G: por las leyes de trabajo y por la cultura de hacer después de los colombianos, las leyes de trabajo en Colombia son estrictas y cuidan al empleado por eso no puede trabajar igual que en corea o hay que pagar por las horas que trabaja mucho, es diferente y los colombianos no tiene tanto afán por trabajar ahaja no es tan preocupado como los coreanos.

E: bueno, esas serian todas las preguntas, no sé si quieras contarme algo más que consideres valioso para el estudio?

G: no, yo voy a enviar documentos para que mire mejor todo.

E: Vale muchísimas gracias por tu participación eso esto todo.

Anexo 5**Documento vacante forma Colombia**

Nombre de la institución	Agencia de Cooperación Internacional de Corea
Trabajos	Gerencia, Contabilidad y Oficina
Tipo de empleo	Trabajo irregular
Fuerza de trabajo alternativa	No
Información de educación	
Categoría de trabajo	Nuevo
Lugar de trabajo	Bogotá
Número de empleados	5 personas
Condición favorable	Conocimientos de informática, excelentes habilidades de escritura, habilidades avanzadas de Excel
Periodo de anuncio	2018.11.26 ~ 2018.11.27
Título	Reclutamiento del Cuerpo de Servicio General de KOICA
Elegibilidad	Persona sin motivo de descalificación del artículo 19 del reglamento de personal de KOICA

<p>Motivo de descalificación.</p>	<p>* Artículo 19 (Razones para la descalificación) No se reclutará a una persona que se encuentre en cualquiera de los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eliminación 2. Menor de 18 años de edad 3. Persona no competente o no calificada 4. No reincorporación como quiebra 5. Cualquier persona que haya sido sentenciada a tres años o más 6. Personas que han perdido sus calificaciones bajo sentencia judicial o cualquier otra ley 7. Personas que se han abstenido del servicio militar como observadores del servicio militar 8. Personas que han sido despedidas o despedidas como castigo disciplinario de una agencia de servicio anterior. Aquellos que no hayan pagado sus deudas. 9. Aquellos que se consideran incapaces de cumplir con sus deberes debido a una discapacidad física o mental. 10. Aquellos que se consideran no apropiados como empleados. Una persona 12. De conformidad con el artículo 82 de la Ley sobre la prevención de la corrupción y el establecimiento y funcionamiento de la función pública.
<p>Procedimiento / método de selección</p>	<p>○ Programa: Solicitud: Recibo de solicitud → Revisión de documentos → Aceptación final</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Recibo de solicitud y revisión de documentos <ul style="list-style-type: none"> - Programa: 2 días a partir de la fecha del anuncio - Criterios y selección inicial: aceptación en línea 2) Anuncio de los solicitantes seleccionados <ul style="list-style-type: none"> - Fecha: 2018.11.28) 3) Período de servicio: 2018.11.29. (Jueves) -2018.12.20. (Jueves) <p>✘ El horario de cada etapa se puede cambiar de acuerdo con el progreso del empleo</p> <p>○ Otros asuntos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contacto: Oficial de reclutamiento del equipo de negocios de KOICA Colombia - Anuncio de los solicitantes que aprobaron la selección en papel: Notificación de aceptación y calendario futuro
<p>Contenidos preferenciales</p>	<p>○ Excelente capacidad para usar la computadora (Preferencial)</p> <p>○ Excelente capacidad de escritura (Preferencial) ○ Excel Advanced Ability (Preferencial)</p>
<p>Trabajos típicos</p>	<p>Oficina (Relaciones Públicas)</p>

	Final	5 personas / 7 solicitantes
	Tasa de competencia	Tasa Final de Competición 1.40 a 1
Adjunto	[Anexo 1] Anuncio de trabajo diario .hwp [Anexo 2] Descripción del trabajo .hwp	
URL original	www.KOICA.go.kr/	

Anexo 6.**Documento vacante forma Corea**

기관명	한국국제협력단
채용분야	경영.회계.사무
고용형태	비정규직
대체인력여부	아니오
학력정보	
채용구분	신입
근무지	경기도
채용인원	5명
우대조건	컴퓨터 활용능력, 문서작성 우수자, 엑셀 고급능력자
공고기간	2018.11.26 ~ 2018.11.27
제목	KOICA 일반봉사단 모집 홍보업무 보조 인력 채용
응시자격	KOICA 인사규정 제 19조의 결격사유가 없는 자
결격사유	* 제19조(채용결격사유) 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자는 직원으로 채용될 수 없다. 1. 삭제 2. 만 18세 미만의 미성년자

	<ol style="list-style-type: none"> 3. 금치산자 또는 한정치산자 4. 파산자로서 복권되지 아니한 자 5. 금고 이상의 형의 선고를 받고 그 집행이 종료되거나 집행을 받지 아니하기로 확정된 후 3년이 지나지 아니한 자 6. 법원 판결 또는 다른 법률에 따라 자격이 상실 또는 정지된 자 7. 병역의무자로서 병역을 기피한 자 8. 전직근무기관에서 징계로 파면 또는 면직, 해임된 자로서 그 징계 처분을 받은 날부터 2년이 지나지 아니한 자 9. 신체 또는 정신상의 장애로 직무를 감당할 수 없다고 인정되는 자 10. 신원조회결과 직원으로서 적합하지 않다고 인정되는 자 11. 협력단에서 파면, 해임 등의 사유로 퇴직한 자 12. 「부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률」 제82조에 따라, 공공기관에 취업이 제한되는 자
<p>전형절차/방법</p>	<p>○ 전형절차 : 지원서 접수 → 서류검토 → 최종합격</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 지원서 접수 및 서류검토 <ul style="list-style-type: none"> - 일정(안) : 공고일로부터 2일간 - 기준 및 선발배수 : 온라인 접수 2) 합격자 발표 <ul style="list-style-type: none"> - 일자 : 2018.11.28.(수) 3) 근무기간 : 2018.11.29.(목)-2018.12.20.(목) <p>※ 전형단계별 일정은 채용 진행상황에 따라 변동될 수 있음</p> <p>○ 기타사항</p> <ul style="list-style-type: none"> - 문의처 : KOICA 월드프렌즈사업팀 채용 담당자(031-740-0636) - 서류전형 합격자발표 : 지원서에 기재한 이메일로 합격 여부 및 추후일정 개별 통보
<p>우대내용</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 컴퓨터활용능력 우수 (우대) ○ 문서작성 우수자 (우대) ○ 엑셀 고급능력자 (우대)

<p>전형단계별 채용정보</p>	<p>사무(홍보)</p>	
	<p>최종</p>	<p>선발인원 5명 / 응시인원 7명</p>
	<p>경쟁률</p>	<p>최종 경쟁률 1.40 대 1</p>
<p>첨부파일</p>	<p>[붙임1] 일용직공고문.hwp [붙임2] 직무기술서.hwp</p>	
<p>원문 URL</p>	<p>www.KOICA.go.kr/</p>	

Anexo 7**Formato documento registro viaje de oficiales Español**

10. Información de viaje de los oficiales al extranjero

Año		2018
Ejecutivo	Posición	Director ejecutivo
	Nombre	Canción jin-ho
Viaje de negocios	Lugar	Bangladesh, Tailandia, Vietnam, Laos
	Periodo	2018.12.11 ~ 2018.12.20
	Contenidos	Revisión del sitio del proyecto KOICA en Asia del Sur Sitio del proyecto KOICA despachó personal y voluntarios
Informe de viaje de resumen		20181231_ Informe sobre los resultados del viaje a Song Jin-ho Director, Asia Meridional 4 países .hwp

Fecha	20 de diciembre de 2018	Fecha de entrega	02 de enero de 2019
-------	-------------------------	------------------	---------------------

Oficial de divulgación institucional.

Categoría	Persona de contacto	Nombre del departamento	Numero de telefono
El autor	Rio eunji	Sala de secretaria	031-740-0130
Supervisor	Hong Hee-su	Equipo de gestión de rendimiento	031-740-0170
Identificador	Yang, Seok	Oficina de auditoria	031-740-0140

Anexo 8.

Formato documento registro viaje de oficiales (Coreano)

10. 임원 국외출장 정보

한국국제협력단

임원 국외출장 내역

연도		2018년
임원	직급	상임이사
	성명	송진호
출장	장소	방글라데시, 태국, 베트남, 라오스
	기간	2018.12.11 ~ 2018.12.20
	내용	<ul style="list-style-type: none"> ○ 남아시아 지역 KOICA 사업 현장 점검 ○ 사업 현장 KOICA 파견인력 및 봉사단원 애로사항 및 고충 청취

요약출장보고서	20181231_송진호이사 출장결과보고_남아시아 4개국.hwp
---------	----------------------------------------------------

기준일	2018년 12월 20일	제출일	2019년 01월 02일
-----	---------------	-----	---------------

기관 공시 담당자

구분	담당자명	부서명	전화번호
작성자	강은지	비서실	031-740-0130
감독자	홍희수	경영성과팀	031-740-0170
확인자	양석웅	감사실	031-740-0140