

Multiculturalidad en las Organizaciones

Multiculturality in Organizations
Multiculturalidade nas Organizações

Alessandra Ferreira Dias¹

alessandra.dias11@etec.sp.gov.br

Claudia dos Santos¹

claudia.santos210@etec.sp.gov.br

Elizama Barbosa Vieira¹

elizama.vieira@etec.sp.gov.br

Isabella de Oliveira Vieira dos Santos¹

isabella.santos169@etec.sp.gov.br

Vanessa de Fátima Gregório dos Anjos¹

vanessa.anjos3@etec.sp.gov.br

Israel Leandro Souza¹

israel.silva65@etec.sp.gov.br

1 – ETEC Itaquerá – Extensão CEU Vila Curuçá

Resumen:

La multiculturalidad en las organizaciones se refiere a la diversidad de culturas, etnias, idiomas y perspectivas dentro del entorno laboral. Este artículo aborda cómo la presencia de múltiples culturas puede impactar positivamente en la innovación, la creatividad y la resolución de problemas en las empresas, al tiempo que promueve una mayor adaptabilidad en el mercado. El artículo también destaca los desafíos que surgen, como las barreras de comunicación, los posibles conflictos culturales y la necesidad de una gestión eficaz de esta diversidad para evitar la exclusión o marginación de los grupos minoritarios.

Palabras clave: *Cultura; Interculturalidad; Multiculturalidad; Organizaciones.*

Abstract:

Multiculturality in organizations refers to the diversity of cultures, ethnicities, languages and perspectives within the work environment. This article addresses how the presence of multiple cultures can positively impact innovation, creativity and problem-solving in companies, while promoting greater adaptability in the market. The article also highlights the challenges that arise, such as communication barriers, possible cultural conflicts and the need for effective management of this diversity to avoid exclusion or marginalization of minority groups.

Keywords: *Culture; Interculturality; Multiculturality; Organizations.*

Resumo:

A multiculturalidade nas organizações refere-se à diversidade de culturas, etnias, línguas e perspectivas dentro do ambiente de trabalho. O presente artigo aborda como a presença de múltiplas culturas pode impactar positivamente a inovação, a criatividade e a solução de problemas nas empresas, ao mesmo tempo em que promove uma maior adaptabilidade no mercado. O artigo também destaca os

Recebido
Received
Recibido
Dez. 2024

Aceito
Accepted
Aceptado
Mar. 2025

Publicado
Published
Publicado
Jul./Set. 2025
Jul./Sep. 2025

<https://git.fateczl.edu.br>

e_ISSN
2965-3339

DOI
10.29327/2384439.3.4-10

São Paulo
v. 3 | n. 4
v. 3 | i. 4
e34287
Julho-Setembro
July-September
Julio-Septiembre
2025



desafios que surgem, como as barreiras de comunicação, possíveis conflitos culturais e a necessidade de uma gestão eficaz dessa diversidade para evitar exclusão ou marginalização de grupos minoritários.

Palavras-chave: Cultura; Interculturalidade; Multiculturalidade; Organizações.

1.INTRODUCCIÓN

La Gestión de Recursos Humanos es el área estratégica dentro de las empresas. Es responsable de gestionar, asignar, llevar, seleccionar y desarrollar el potencial de los empleados en la organización. Su papel es fundamental para que las cosas vayan más rápido, eficientemente y de forma más eficaz.

La diversidad, por definición, implica varios aspectos, como la pluralidad y la multiplicidad. Así, se puede decir que vivir con diferentes personas, en términos de edad, etnia, género, cultura social y económica, orientación sexual; donde cada ser es único, enriquece precisamente por su particularidad dentro del mismo entorno.

La cultura, a su vez, es las creencias, hábitos, costumbres y conocimientos que abarcan todo lo que cada individuo posee intrínsecamente, añadiendo valor a través de los lazos que se crean en la sociedad.

La cultura organizativa está directamente vinculada al propósito, las creencias y los valores de la empresa. El clima organizativo se refiere al sentimiento de los empleados en relación con el entorno laboral, que cuando es saludable, genera varios beneficios para la empresa.

La inclusión en el mercado laboral es crear un entorno que respeta y valora la diversidad. La inclusión consiste en garantizar que las personas, independientemente de su raza, género, edad, orientación sexual o discapacidad, sean tratadas con respeto e igualdad.

La diversidad cultural dentro de las organizaciones conlleva una serie de desafíos y oportunidades. Si, por un lado, la diversidad cultural puede enriquecer la creatividad, la innovación y las perspectivas dentro del equipo, conduciendo a soluciones más completas y eficaces a problemas complejos; por otro lado, puede causar incomodidad e insatisfacción debido a la falta de información y empatía. Las diferencias culturales también pueden provocar conflictos, malentendidos y barreras de comunicación que pueden dificultar la cohesión y el rendimiento del equipo.

Actualmente, las empresas han estado debatiendo la mejor manera de abordar la diversidad y, para ello, es necesario abordar el entorno multicultural en las organizaciones. El enfoque central debe estar en la integración de todos los empleados en las empresas, creando un entorno agradable y enriquecedor en cuanto a la mejora multicultural y la apreciación que cada una aporta, contribuyendo así a una mejor adaptación e intercambio de experiencias.

El multiculturalismo ha ido creciendo gradualmente en el lugar de trabajo y en la vida, pero se enfrentan muchos desafíos y dificultades, pero ¿por qué este tema ha sido controvertido o mal resuelto hasta la fecha?

2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

Según Godoy y Santos (2014, p. 20), la invención del concepto de cultura se remonta al siglo XVIII y poco después se difundió en inglés y alemán. Siempre iba seguido de algún complemento, 'cultura de las artes', 'cultura de las ciencias' y 'cultura organizacional', como si necesitara ser cultivada; algún tiempo después empezó a usarse para designar la 'formación', la 'educación' del espíritu y más tarde empezó a tener la acción de instruir y luego como un estado del espíritu cultivado por la instrucción - estado del individuo que tiene cultura.

Según Lages y Matos (2009, p. 9), el concepto de cultura se utiliza en los contextos más diversos y tiene muchos significados. Las expresiones más comunes son 'cultura tradicional', 'cultura popular', 'cultura de masas'; algunas reciben significados muy amplios y con pocas diferencias entre ellas. La palabra 'cultura' ha adquirido la definición de ciudadanía, no solo en el ámbito científico, sino también en el lenguaje común.

Wagner (2018, p. 36) señala que la cultura se ha convertido en una forma de hablar del hombre y sus particularidades, cuando se ve desde una determinada perspectiva. El término 'cultura' es una forma de reducir las acciones y propósitos humanos al nivel más básico de significado, para examinar los términos universales y de alguna manera intentar entenderlos.

La Declaración de la Ciudad de México de la UNESCO sobre Políticas Culturales de 1982 dice que la cultura es:

El conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, tradiciones y creencias (UNESCO 2001, p. 2).

La cultura puede definirse de diferentes maneras: costumbres, creencias, acción, creación, pensamientos, entre otros. En el entorno organizativo no es diferente, cada empresa tiene sus particularidades, donde cada una debe añadir su forma de ser, saber y actuar, lo que será un diferencial para plasmar las ideas de cada una en un proyecto donde todos puedan expresar su pensamiento e innovar creativamente e idealizar una acción.

Según Chiavenato (2014, p. 153), la cultura organizativa implica un "conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización. La cultura refleja la mentalidad que predomina en una organización."

Cada uno tiene ideas y conceptos diferentes y, al unir ideas, puede generar proyectos innovadores. La cultura es un aspecto importante donde no hay bien o mal; cuando sumamos somos capaces de alcanzar la meta o incluso superarla. El objetivo de todos debe ser el mismo, un único objetivo y varias cabezas pensando juntas para lograr una realización concreta.

Según el estadounidense Stephen P. Robbins, determina la cultura de esta manera:

La cultura está compuesta por una combinación de características,

que nacen y se preservan a través de la comunicación y cooperación entre individuos en una sociedad. Se puede entender que la cultura se transmite a lo largo del tiempo y se refiere a un sistema de valores, distribuidos entre las personas de una organización y que varía de una a otra (ROBBINS 2005 apud DE SOUZA 2021).¹ (traducción propia)

Los seres humanos tienen sus peculiaridades y añaden al traer al entorno corporativo una nueva forma de pensar, siempre respetando la individualidad, manteniendo un entorno de competencia saludable y respetuoso, generando ideas y debates y mejorando así el desarrollo y la aplicación de ideas en proyectos donde todos colaboran por el bien común, y esta capacidad de ingenio aporta motivación y bienestar a este entorno.

El psicólogo Edgar Henry Schein define la cultura organizacional de la siguiente manera:

La cultura de una organización puede definirse como un conjunto de supuestos básicos compartidos que el grupo de personas implicadas en ella ha aprendido a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, lo cual ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, de igual manera, asimilado por nuevos miembros como la forma correcta de percibirla. pensamiento y sentimiento en relación con los problemas (SCHEIN, 1992 en DE SOUZA 2021). (traducción propia)²

Por otro lado, el multiculturalismo se refiere a la convivencia e interacción de diferentes culturas en el mismo espacio o sociedad. Esto implica el reconocimiento, respeto y apreciación de las diferencias culturales, promoviendo el intercambio y el diálogo entre estas culturas para enriquecer la convivencia y la comprensión mutua. El multiculturalismo va más allá de la simple tolerancia, buscando una integración donde las diferencias culturales sean celebradas y consideradas una contribución positiva a la sociedad en su conjunto.

El multiculturalismo es la presencia de diversas culturas en una comunidad. Valora la pluralidad cultural, sin preocuparse por los vínculos políticos o históricos que existen entre culturas, y hay una gran responsabilidad en el lugar que cada una ocupa por tradición.

La interculturalidad es la interrelación de varias culturas en el mismo entorno. Propone una apreciación igualitaria y también pluralismo cultural. Conecta a grupos de diferentes culturas.

La diversidad cultural es la identidad cultural, una señal de identidad de un grupo.

¹ A cultura é composta por uma junção de características, que nascem e se preservam através da comunicação e cooperação entre indivíduos numa sociedade. Pode-se entender que a cultura é transmitida ao longo do tempo, e se refere a um sistema de valores, distribuído pelas pessoas de uma organização e difere de uma para a outra (ROBBINS 2005 apud DE SOUZA 2021).

² A cultura de uma organização pode ser definida como um conjunto de pressuposições básicas compartilhadas que o grupo de pessoas nela envolvido aprendeu como resolvem seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado suficientemente bem para ser considerada válida e da mesma forma, assimilada pelos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas (SCHEIN, 1992 apud DE SOUZA 2021)

Es la diferenciación entre las distintas culturas del mundo, como la lengua, las tradiciones, la gastronomía, la religión, entre otras. Tienen características específicas de un grupo en un territorio determinado.

El término multiculturalismo y multicultural apareció por primera vez alrededor de 1941. Aproximadamente a finales de los años 60 y principios de los 70, comenzaron a abordarse debates sociales y políticos en países como Canadá, Australia, Reino Unido y Estados Unidos. Comenzaron a tomar forma cuestiones sobre diversidad étnica y cultural, cuestiones que abordan la integración, la identidad, la convivencia y la ideología racial tuvieron un gran crecimiento, alcanzando el periodo contemporáneo actual.

Según Stuart Hall, un sociólogo británico-jamaicano, existe una percepción de lo que sería el multiculturalismo y el multiculturalismo:

Multicultural es un término que califica. Describe las características sociales y los problemas de gobernabilidad que presenta cualquier sociedad en la que diferentes comunidades culturales coexisten y tratan de construir una vida común, manteniendo al mismo tiempo algo de su identidad "original". En cambio, el término "multiculturalismo" es un sustantivo. Se refiere a las estrategias y políticas adoptadas para gobernar o gestionar los problemas de diversidad y multiplicidad generados por las sociedades multiculturales (HALL, 2003, p. 52). (traducción propia).³

El multiculturalismo va mucho más allá de una palabra, implica una pluralidad, su implicación espontánea en países, la búsqueda de nuevas políticas y estrategias públicas ha estado presente y con él ha venido una gran diversidad. En uno de los enfoques, Semprini (1999, p. 161) aborda dónde estaría la raíz de la palabra: "El multiculturalismo es uno de los frutos de la crisis de la modernidad. Sin embargo, no se limita a explicar las contradicciones de los grandes ideales propuestos por la modernidad."

De la misma manera que el multiculturalismo ha tenido repercusiones a través de nuevas políticas, Néstor García Canclini, antropólogo argentino, demuestra otra narrativa que no descarta las demás, sino que implementa esta palabra abarcando varias áreas.

El multiculturalismo, entendido como un programa que prescribe cuotas de representatividad en museos, universidades y parlamentos, como una exaltación indiferenciada de los éxitos y dificultades de quienes comparten la misma etnia y el mismo género, se acerca en lo local, sin problematizar su inserción en complejos espacios sociales a gran escala. (CANCLINI, 2004, p. 22 entre WEISSMANN 2018). (traducción propia).⁴

³ Multicultural é um termo qualificativo. Descreve as características sociais e os problemas de governabilidade apresentados por qualquer sociedade na qual diferentes comunidades culturais convivem e tentam construir uma vida em comum, ao mesmo tempo em que retêm algo de sua identidade "original". Em contrapartida, o termo "multiculturalismo" é substantivo. Refere-se às estratégias e políticas adotadas para governar ou administrar problemas de diversidade e multiplicidade gerados pelas sociedades multiculturais (HALL, 2003, p. 52).

⁴ O multiculturalismo, entendido como programa que prescreve cotas de representatividade em museus, universidades e parlamentos, como exaltação indiferenciada dos acertos e

El sociólogo británico Tariq Modood explica otro concepto, que implica aspectos de características externas, los procesos de experiencias y la integración. Según él, el multiculturalismo es:

Cuando los procesos de integración se ven en ambas direcciones y funcionan de forma diferente para distintos grupos. En esta comprensión, cada grupo es distinto y la integración no puede consistir en un solo patrón (de ahí el "multi"). "Culturalismo" se refiere a la comprensión de que los grupos en cuestión no deben considerarse solo por su novedad, por su fenotipo (aspecto visible) o su ubicación socioeconómica, sino por ciertas formas de identidad grupal (MODOOD, 2005, p. 2 apud FERNANDES 2010, p. 76). (traducción propia)⁵

Charles Taylor, filósofo canadiense, ya ha destacado la cuestión multicultural en el enfoque de las sociedades, donde refuerza gradualmente cuánto está involucrado en las interacciones sociales, la convivencia, las creencias y, especialmente, la integración, según Taylor apud ANDRADE (2013, p. 90), "no hay duda de que cada vez más sociedades se están volviendo multiculturales, en el sentido de incluir algo más que una comunidad cultural que pretende sobrevivir"⁶(traducción propia).

El multiculturalismo está entrelazado con diversas culturas y orígenes. Su área es extremadamente extensa, a menudo sin una definición única y concreta, pero siempre estará vinculada a la integración, donde surgen muchas de estas culturas y posiciones y varias no son aceptadas en todas partes, ya sea en una empresa, escuela, hospital, parque, entre otros que forman parte de la vida humana, trayendo cada vez más reflexiones y conceptos.

Es notable que, al mencionar el multiculturalismo, el uso de características personales está muy presente al comentar que varias personas tienen sus propias culturas, religiones, etnias y posiciones. Además de encontrar estas características en la vida personal diaria y en diferentes países, es posible observar principalmente en el ámbito profesional, donde se encuentran individuos con sus diferencias.

En las organizaciones, la diversidad dentro del entorno interno y externo es muy común, pero incluso si la tienes, encuentras muchos desafíos relacionados, como la dificultad de relacionarse y los prejuicios, que a menudo ganan. Al analizar con más detalle la importancia de tener presencia de multiculturalismo en el entorno laboral, se supone una gran diferencia en su lugar y, en su crecimiento, un diálogo

penúrias de quem compartilha a mesma etnia e o mesmo gênero, encurrala no local, sem problematizar sua inserção em unidades sociais complexas em grande escala. (CANCLINI, 2004, p. 22 apud WEISSMANN 2018).

⁵ Quando os processos de integração são vistos nos dois sentidos e funcionando de maneira diferente para diferentes grupos. Neste entendimento, cada grupo é distinto e a integração não pode consistir num único padrão (daí o "multi"). O "culturalismo" refere-se ao entendimento de que os grupos em questão não devem ser considerados apenas pela sua novidade, pelo seu fenótipo (aspecto visível) ou locação socioeconômica, mas por certas formas de identidade de grupo (MODOOD, 2005, p. 2 apud FERNANDES 2010, p. 76).

⁶ não há dúvida de que são cada vez mais as sociedades que se estão a tornar multiculturais, no sentido de incluírem mais do que uma comunidade cultural que pretende sobreviver

que puede superar barreras mucho más allá de lo que se puede ver.

Según Paiva en su artículo 'Cultura Organizacional en Organizaciones Multiculturales', menciona lo que sería una organización multicultural, según Canen y Canen:

Dicen que las instituciones, sus supuestos y sus dinámicas son construcciones de grupos humanos, en sociedades específicas, inspiradas por valores culturales únicos, estrechamente vinculadas a intereses económicos y políticos. Una organización multicultural se entiende como aquella en la que personas de diferentes perspectivas culturales trabajan y articulan sus actividades ante esta pluralidad, teniendo en cuenta esto en el propio proceso de construcción de la cultura organizativa, lo que resulta en un mejor rendimiento empresarial. Una organización multicultural debe fomentar y valorar las diferencias culturales (CANEN y CANEN, 2005 apud PAIVA, 2012, p. 10).⁷ (traducción propia)

Actualmente estamos en un periodo en el que la búsqueda de evolución e innovación está en aumento, y con ello también la presencia de diversidad en todas las áreas de la vida, convirtiéndose en algo esencial para suceder, provocando así la diversificación del conocimiento. Estas diferencias son importantes para ampliar la visión en el mundo organizacional, permitiendo el crecimiento de sus relaciones, estructura, partes interesadas y cómo la empresa encaja en el mercado. Otro factor relevante sería cómo el público actual empieza a ver a las empresas en su entorno social en relación con los grupos minoritarios; se habla muy poco de ello, pero poco a poco empieza a surgir una mirada más solidaria.

Según Cox y Blake (1991 apud ARAÚJO 2022, p.81), "también describieron cómo la heterogeneidad cultural en las empresas y la variedad de perspectivas facilitan el proceso de toma de decisiones, ya que varias perspectivas conducen a mejores decisiones⁸". (traducción propia)

Cuando piensas en personas de diferentes tipos en un entorno, puede motivar algunos conflictos internos, pero con una buena gestión de las personas que no solo inserte individuos divergentes, sino también conociendo el lugar donde cada uno puede aportar armonía en el trabajo con el intercambio de conocimientos, la forma de visión, en la toma de decisiones, productividad y calidad en los servicios prestados. A partir de esto puedes entender la importancia del multiculturalismo y saber bien cómo gestionar tu organización.

⁷ Dizem que as instituições, seus pressupostos e suas dinâmicas são construções de grupos humanos, em sociedades específicas, inspiradas por valores culturais singulares, intimamente ligados a interesses econômicos e políticos. Entende-se por organização multicultural aquela em que trabalham indivíduos de diferentes perspectivas culturais e que articula suas atividades a esta pluralidade, levando-a em consideração no próprio processo de construção da cultura organizacional, tendo como consequência melhor desempenho empresarial. Uma organização multicultural deve incentivar e valorizar as diferenças culturais (CANEN e CANEN 2005 apud PAIVA 2012, p. 10).

⁸ descreveram também como a heterogeneidade cultural nas empresas e a variedade de perspectivas facilita o processo de tomada de decisão, uma vez que várias perspectivas levam a melhores decisões

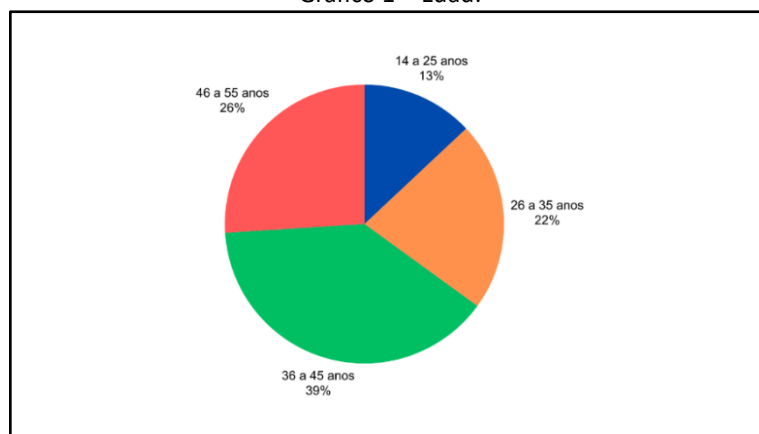
3. MÉTODO

La investigación se llevó a cabo mediante un formulario *online*, del 01/10/2024 al 23/10/2024, con 23 profesionales en el área de Gestión de Recursos Humanos, en empresas de diversos nichos, ubicadas en el Estado de São Paulo, de edad entre 25 y 65 años de ambos sexos. Todos los datos obtenidos mediante el cuestionario se tabularon y analizaron mediante el formulario, tablas en Word (2021) y gráficos en Excel (2021).

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

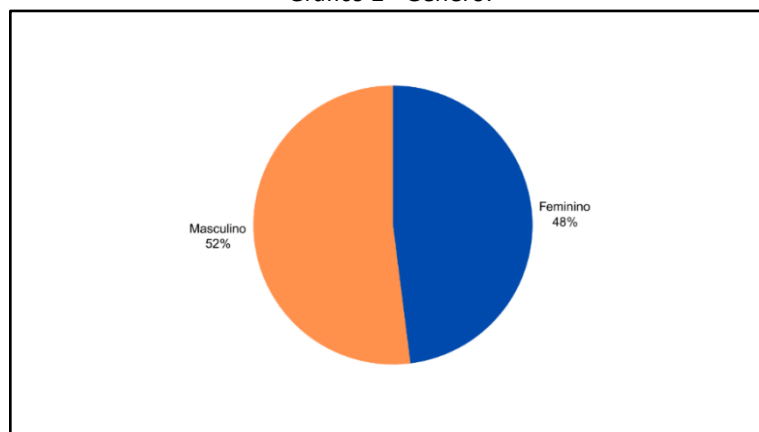
A continuación, se presentarán los resultados de la investigación, así como el análisis de la información obtenida.

Gráfico 1 – Edad:



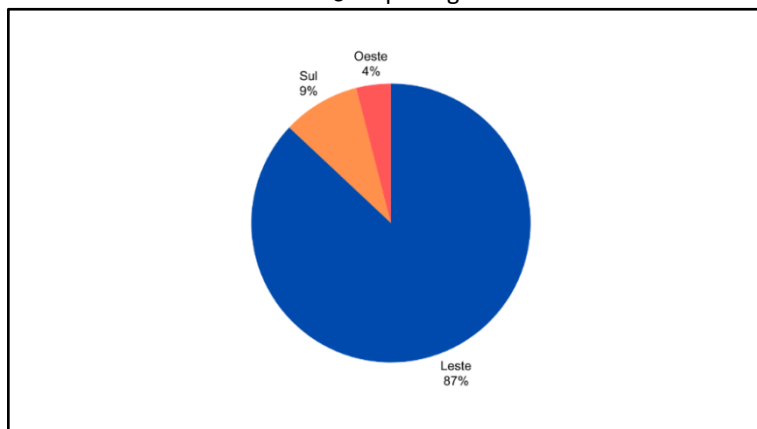
Fuente: elaboración propia (2024)

Gráfico 2 - Género:



Fuente: elaboración propia (2024)

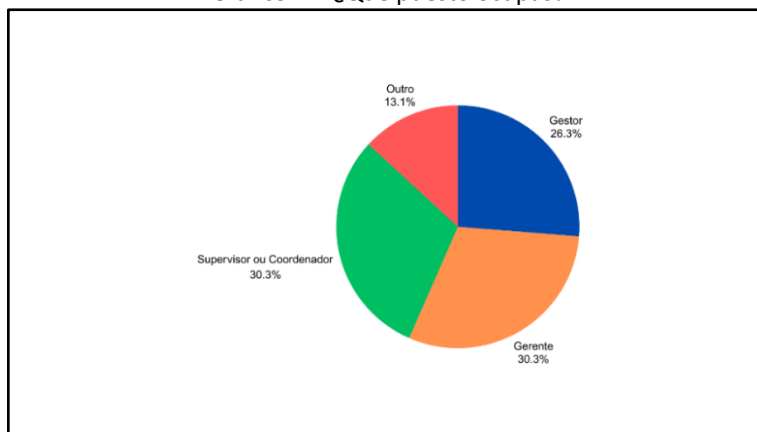
Gráfico 3 – ¿En qué región vives?



Fuente: elaboración propia (2024)

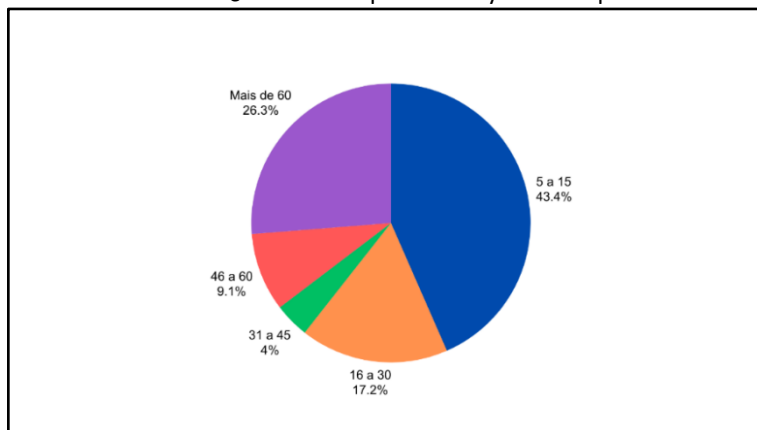
Los gráficos anteriores reflejan las características generales de la muestra encuestada, con un 39% de los entrevistados entre 36 y 45 años, principalmente un 52% del público masculino y un 48% femenino, un 87% viviendo en la zona este, el 9% en la zona sur y el 4% en la zona oeste de São Paulo – SP.

Gráfico 4 – ¿Qué puesto ocupas?



Fuente: elaboración propia (2024)

Gráfico 5 – ¿Cuántos empleados hay en la empresa?



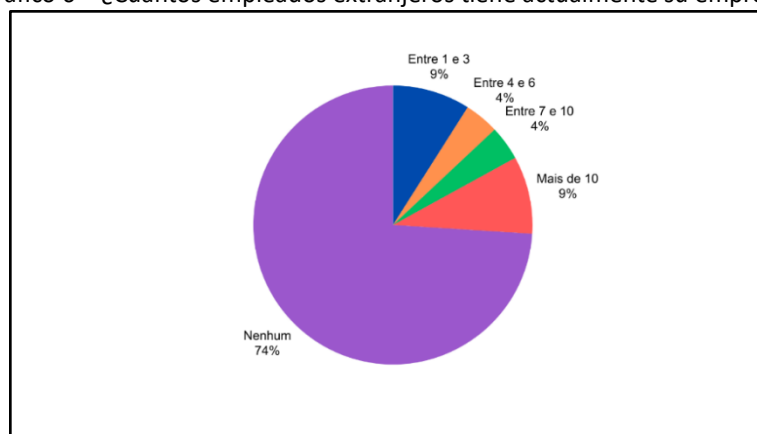
Fuente: elaboración propia (2024)

Los gráficos 4 y 5 muestran que el 26% de los entrevistados son gerentes, el 30% son gerentes, supervisores y coordinadores, y el 13% respondió como otros. En

cuanto al número de empleados en las empresas, el 43% tiene entre 5 y 15 empleados, el 17% entre 16 y 30 años, el 9% entre 46 y 60 años, el 4% entre 31 y 45 años y el 26% más que 60 empleados.

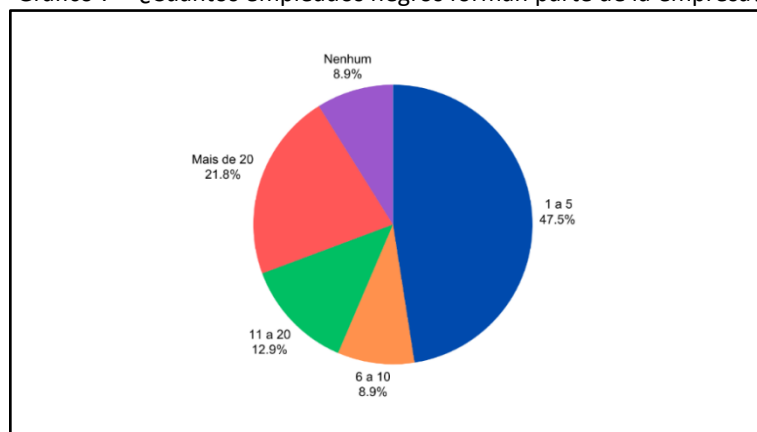
El gráfico siguiente aborda a los empleados extranjeros de la empresa, por lo que es visible que la mayoría de las empresas no cuentan con empleados extranjeros. Ninguno (74%), la mayoría de las empresas informaron de no tener empleados extranjeros, lo que indica una baja presencia de diversidad internacional en la fuerza laboral. Entre el 1 y el 3 (9%) y más del 10 (9%), ambas categorías tienen el mismo porcentaje, lo que sugiere que algunas empresas tienen pocos empleados extranjeros, mientras que otras tienen un número significativo. Entre el 4 y el 6 (4%) y entre el 7 y el 10 (4%), estas categorías tienen la representación más baja, lo que muestra que pocas empresas cuentan con un número intermedio de extranjeros en su equipo.

Gráfico 6 – ¿Cuántos empleados extranjeros tiene actualmente su empresa?



Fuente: elaboración propia (2024)

Gráfico 7 – ¿Cuántos empleados negros forman parte de la empresa?

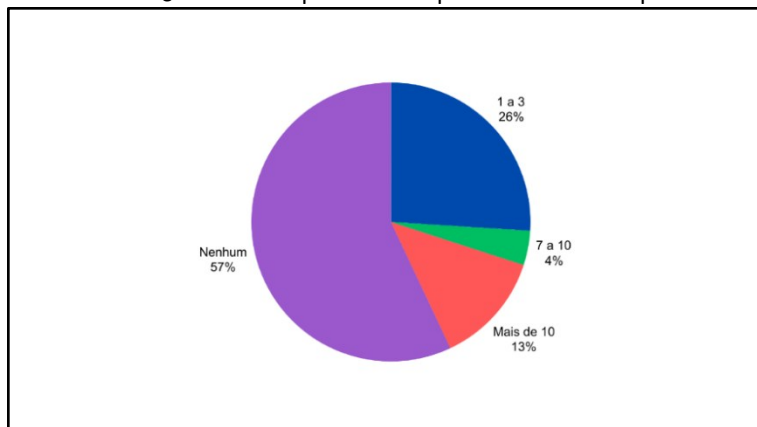


Fuente: elaboración propia (2024)

Como se muestra en el gráfico, el 47,5% de las empresas tienen entre 1 y 5 empleados negros, el 21,8% tienen más de 20 empleados, el 12,9% entre 11 y 20 y el 8,9% empatan con empresas que te asignan entre 6 y 10 empleados y no tienen empleados negros. Aquí es posible analizar que las empresas rara vez contratan afrodescendientes. Que esta cifra es muy alta en la proporción de

empleados negros.

Gráfico 8 – ¿Cuántos empleados son personas con discapacidad?

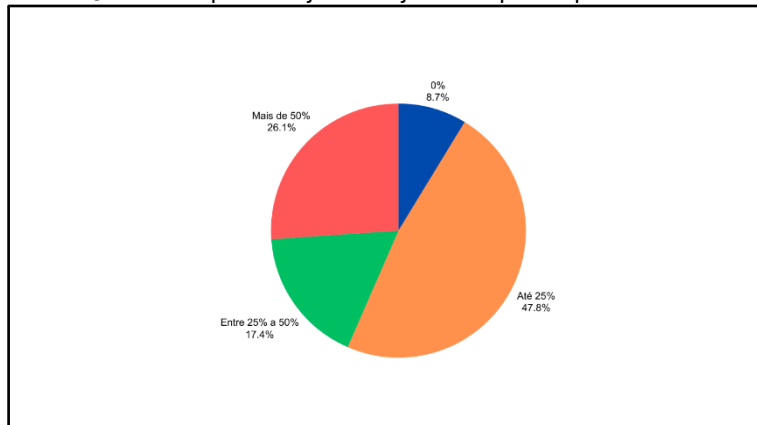


Fuente: elaboración propia (2024)

El gráfico muestra el número de empleados que son personas con discapacidad (PCD). La mayoría de las empresas, que representan el 57% de los casos, no cuentan con empleados con discapacidad. El 26% de las empresas tiene entre 1 y 3 empleados con discapacidad, el 13% tiene más de 10 empleados con discapacidad y el 4% tiene entre 7 y 10 empleados con discapacidad.

La mayoría de las empresas aún no cuentan con empleados con discapacidad, lo que indica una posible falta de inclusión y diversidad en el lugar de trabajo. El pequeño número de empresas con más de 10 personas con discapacidad sugiere que hay margen para mejorar la integración de estas personas en el mercado laboral, promoviendo una mayor accesibilidad y oportunidades inclusivas.

Gráfico 9 – ¿Cuál es el porcentaje de mujeres ocupando puestos de liderazgo?

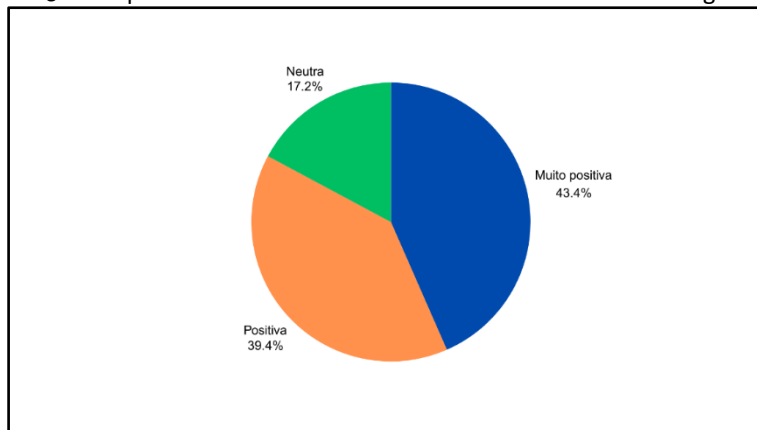


Fuente: elaboración propia (2024)

Como se muestra en el gráfico, la mayor concentración se sitúa en el rango de 'hasta el 25%', lo que indica que la mayoría de las organizaciones tienen una baja presencia femenina en puestos de liderazgo. A continuación, tenemos el rango de 'Más del 50%', que también tiene un número significativo de ocurrencias. Los rangos intermedios, 'Entre el 25% y el 50%' y '0%', tienen una frecuencia más baja.

Mientras que algunas empresas tienen más del 50% de mujeres en puestos de liderazgo, una proporción significativa tiene menos del 25%. Esto apunta a una desigualdad en la distribución de las mujeres en puestos de liderazgo, lo que sugiere la necesidad de más políticas de inclusión e igualdad de género para aumentar la participación femenina en puestos de alto nivel en las organizaciones.

Gráfico 10 – ¿Cómo percibes la influencia de la diversidad cultural en el lugar de trabajo?

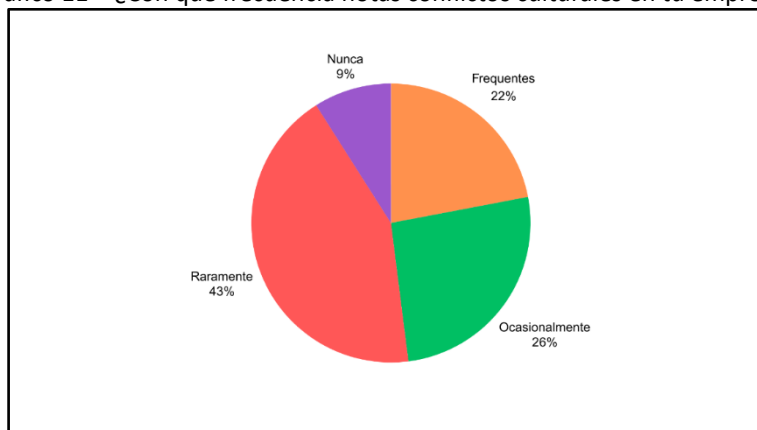


Fuente: elaboración propia (2024)

Muy positivo (43,4%), la mayoría de los encuestados considera la influencia de la diversidad cultural como muy positiva, lo que indica que creen que la diversidad contribuye significativamente al entorno laboral.

Positivo (39,4%), una parte considerable de los encuestados también percibe la diversidad de forma positiva, reforzando la idea de que la diversidad cultural aporta beneficios. Un número menor de encuestados tiene una percepción neutral (17,2%), lo que puede indicar indiferencia o una visión de que la diversidad cultural no afecta directamente al entorno laboral.

Gráfico 11 – ¿Con qué frecuencia notas conflictos culturales en tu empresa?

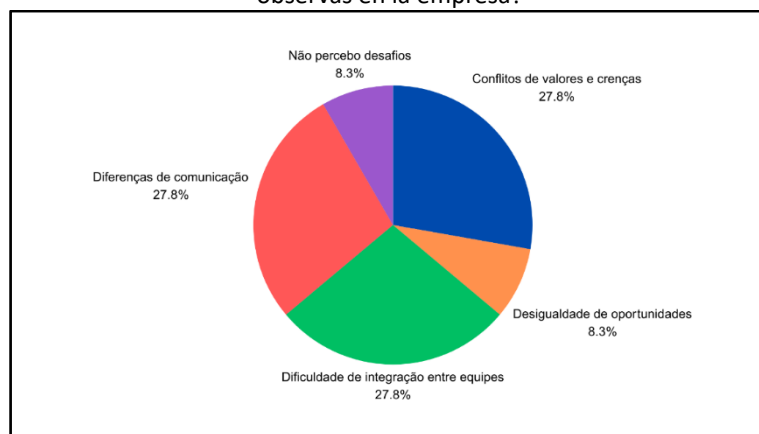


Fuente: elaboración propia (2024)

El gráfico muestra con qué frecuencia los empleados perciben los conflictos culturales en sus empresas. La mayoría de los encuestados indica que estos conflictos se perciben 'Raramente', lo que corresponde al 43% de las respuestas. A continuación, el 26% observa estos conflictos 'Ocasionalmente', mientras que el 22% dice que son 'Frecuentes'. Solo el 9% de los participantes indicó que nunca.

había presenciado conflictos culturales. Esto sugiere que, aunque no es algo constante, los conflictos culturales siguen presentes en las empresas, y una parte significativa de los encuestados señala estos conflictos de forma ocasional o frecuente.

Gráfico 12 – ¿Cuáles son los principales desafíos relacionados con el multiculturalismo que observas en la empresa?



Fuente: elaboración propia (2024)

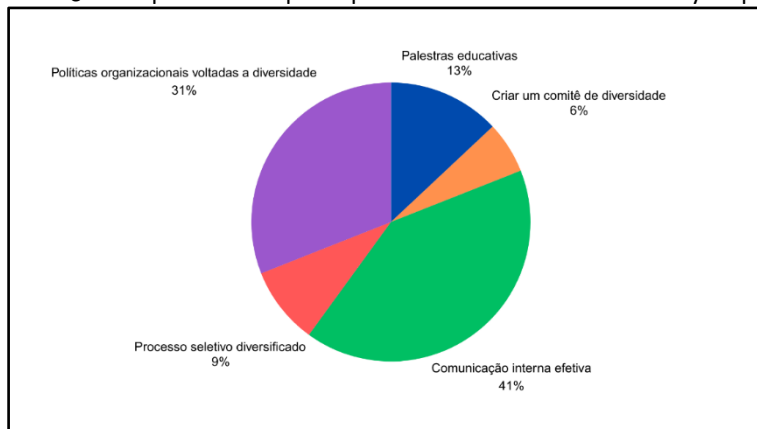
Se puede observar que el 27,8% de los encuestados afirma que las diferencias de comunicación y los conflictos de valores y creencias, respectivamente, son los más destacados, representando las mayores barreras asociadas al multiculturalismo en las empresas. Las diferencias en la forma en que nos comunicamos y los valores culturales divergentes dificultan que empleados de distintos orígenes comprendan y colaboren.

La dificultad para integrar equipos (27,8%) indica que, aunque hay personas de diferentes culturas, integrarlos en equipos cohesionados y colaborativos es un desafío.

La desigualdad de oportunidades (8,3%) y la falta de desafíos (8,3%) sugieren que una parte de los encuestados percibe problemas en relación con la equidad, mientras que otra parte no percibe desafíos relacionados con el multiculturalismo.

El gráfico indica que el multiculturalismo se percibe como un desafío, especialmente en los aspectos de la comunicación, los valores culturales y la integración del equipo, mientras que la desigualdad de oportunidades y la falta de percepción de los desafíos tienen menos impacto entre los encuestados.

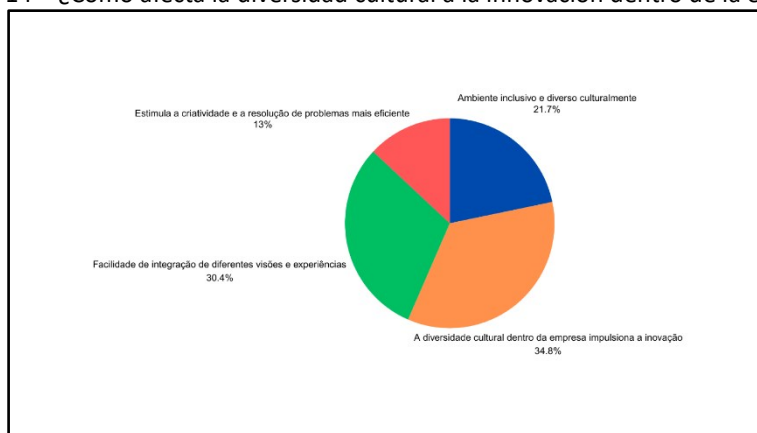
Gráfico 13 – ¿Cómo puede la empresa promover un entorno inclusivo y respetuoso?



Fuente: elaboración propia (2024)

El gráfico señala que la gran mayoría cree en la Comunicación y la Política Interna. La encuesta muestra que el 41% de los directivos cree que la comunicación interna es la mejor manera de promover este entorno saludable, el 31% considera que las políticas orientadas a la diversidad son la solución, el 13% de los participantes apostaría por conferencias educativas, el 9% utilizaría el Proceso de Selección para la Inclusión en la Diversidad y el 6% formaría un Comité de Diversidad. En análisis, podemos decir que la comunicación interna y las políticas educativas son la mejor manera de resolver el problema.

Gráfico 14 – ¿Cómo afecta la diversidad cultural a la innovación dentro de la empresa?



Fuente: elaboración propia (2024)

Este gráfico ilustra los principales impactos de la diversidad cultural en la innovación dentro de la empresa. El aspecto más destacado es que ‘La diversidad cultural dentro de la empresa impulsa la innovación’, seguido de ‘Facilidad para integrar diferentes puntos de vista y experiencias’, con 8 y 6 respuestas respectivamente.

Un número significativo de respuestas también valora un ‘Entorno inclusivo y culturalmente diverso’, con 4 respuestas.

Finalmente, la diversidad se considera un factor que ‘Estimula la creatividad y una resolución de problemas más eficiente’, con 3 respuestas, con menos énfasis en los otros aspectos.

5. CONCLUSIÓN

Según los resultados de la investigación de campo realizada con directivos, coordinadores y directivos, el número de extranjeros en las empresas es bajo, alrededor del 74,5% no tiene empleados extranjeros, otro número considerable es negro, el 47,5% de las empresas solo tiene entre 1 y 5 empleados, y a pesar de tener personas con discapacidad, el porcentaje de empresas es del 57%.

La mayoría de los entrevistados percibe que la influencia de la diversidad es positiva, que rara vez hay conflictos culturales, incluso debido al escaso número de diversidad e inclusión que actualmente hay en la fuerza laboral.

Incluso hoy, muchos no consideran relevante el tema del multiculturalismo o no lo han analizado desde este ángulo.

Por lo tanto, el problema al que se enfrenta es desafiante y complejo; se nota que muchos problemas y actitudes han avanzado, pero aún se está lejos de alcanzar el nivel ideal cuando se habla de igualdad, inclusión y respeto.

Las preguntas sobre la inclusión de las personas, ya sean: personas con discapacidad, personas negras, personas mayores, jóvenes LGBTQIA+ o personas con algún trastorno intelectual o discapacidad, demuestran que todavía existe mucho prejuicio y no hay preocupación ni interés en relación con el tema.

La investigación demostró que el tema del multiculturalismo para muchos es irrelevante, que muchos siguen siendo arcaicos sin evolucionar su pensamiento y sentido crítico. Sin embargo, se cree que puede haber cambios si se implementan programas de inclusión e interacción entre las personas.

El tema es tan complejo que incluso materiales de investigación han sido difíciles de encontrar, pero aún hay académicos que aman la cultura organizacional y defienden y difunden los beneficios de la inclusión.

REFERENCIAS

ANDRADE, Alysson Assunção. A política de reconhecimento em Charles Taylor. Orientador: Elton Vitoriano Ribeiro. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Filosofia: Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia, Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <https://faculdadejesuita.edu.br/wp-content/uploads/2022/05/280813-3G2QiLB92fKF9.pdf>. Acesso em: 12 Ago. 2024.

ARAÚJO, Carla Letícia Pereira. Multiculturalidade e Gestão da Diversidade Cultural na Gestão de Recursos Humanos Das Organizações. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho (Portugal). Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/78254/1/Carla%20Leticia%20Pereira%20Araujo.pdf>. Acesso em: 23 Jun. 2024.

BINJA, Elias Justino Bartolomeu. Multiculturalismo: a identidade do sujeito nas tensões sociais contemporâneas em Charles Taylor. 2010. Disponível em:

<https://dspace.mackenzie.br/bitstreams/64423387-9899-42e1-a626-b7e85f8b8444/download>. Acesso em: 23 Jun. 2024.

BUENO, Janaína Maria; FREITAS, Maria Ester de. As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: um estudo de casos múltiplos. *Organizações & Sociedade*, v. 22, p. 15-34, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4006/400638362002.pdf>. Acesso em: 15 Ago. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 3ª ed. Editora Manole, 2014, p, 153.

Cultura organizacional: guia completo com exemplos e boas práticas. GUPY. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional#:~:text=Cultura%20organizacional%20%C3%A9%20um%20conjunto,comportamentos%20dos%20funcion%C3%A1rios%20no%20trabalho>.

Acesso em: 17 Set. 2024.

Cultura organizacional: o que é, como implementar e exemplos. MEREIO. Disponível em: <https://mereio.com/blog/cultura-organizacional/#:~:text=Segundo%20Idalberto%20Chiavenato%2C%20um%20dos,coisas%20s%C3%A3o%20feitas%20dentro%20dela>. Acesso em: 18 Set. 2024.

DAMÁZIO, Eloise da Silveira Petter. Multiculturalismo versus interculturalismo: por uma proposta intercultural do Direito. *Desenvolvimento em questão*, v. 6, n. 12, p. 63-86, 2008. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/artic le/view/160/116>. Acesso em: 12 Ago. 2024.

DE SOUZA, Vinícius Freitas; LORIATO, Hannah Nicchio; SALOMÃO, Andréia Rodrigues; SUBTIL, Francisca Esdra Laurentino. A importância da cultura organizacional nas empresas. Faculdade Multivix em Serra-ES. 2021. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2022/02/a-importancia-da-cultura-organizacional-nas-empresas.pdf>. Acesso em: 20 Ago. 2024

Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural. OAS ORG. Disponível em: <http://www.oas.org/dil/port/2001%20declara%C3%A7%C3%A3o%20universal%20sobre%20a%20diversidade%20cultural%20da%20unesco.pdf>. Acesso em: 30 Ago, 2024.

FERNANDES, José Pedro Teixeira. *A ideologia do multiculturalismo*. Editora Universitária Lusófona. Porto, 2010. Disponível em: https://research.ulusofona.pt/files/21042580/a_ideologia_do_multiculturalismo.pdf. Acesso em: 20 Set. 2024.

Gestão de Recursos Humanos estratégico. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/gestao-de-recursos-humanos/>. Acesso em: 18 Set. 2024.

GODOY, Elenilton Vieira; SANTOS, Vinício de Macedo. Um olhar sobre a cultura. Educação em Revista, v. 30, p. 15-41, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/i/edur/a/g9PftWn8KMYfNPBs7TLfC8D/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 16 Set. 2024.

HALL, Stuart. Da diáspora: identidades e mediações culturais. Belo Horizonte: UFMG, 2003. Disponível em: <https://iedamagri.files.wordpress.com/2014/07/da-diaspora-stuart-hall.pdf>. Acesso em: 28 Ago. 2024.

LACERDA, Daniel Pacheco. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. Revista de Administração Pública, v. 45, p. 1285-1301, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/i/rap/a/DNJNWRrNFPDqg7XWKnzZYvf/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 26 Set. 2024.

LAGES, Mário Ferreira; DE MATOS, Artur Teodoro. Da multiculturalidade à interculturalidade. Povos e culturas, n. 13, p. 9-43, 2009. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/povoseculturas/issue/view/544>. Acesso em: 5 Ago. 2024.

PAIVA, Vilhena de Perez Marcia. Cultura Organizacional em Organizações Multiculturais. 2012. Disponível em: <https://www.unitau.br/enic/trabalhos/MPH0011.pdf>. Acesso em: 19 Set, 2024.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição. Editora Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 6 Jun. 2024.

SAGIORO, Neiva Maria; QUADÉ, Papa Sufre Fernando; CRIVELARI, Ubiraci Augusto. Gestão de recursos humanos na era da sociedade da informação. Revista Ciência Contemporânea, v. 1, n. 1, p. 105-114, 2017. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/guaratingueta/exibe_edicao.php?id_edicao=162#. Acesso em: 6 . Ago. 2024.

SEMPRINI, A. Multiculturalismo. Tradução de Laureano Pelegrin. Bauru: Edusc, 1999. Disponível em: <https://seer.pucgoias.edu.br/index.php/fragmentos/article/view/6667>. Acesso em: 16 Ago. 2024.

SILVA, Vasco Rafael Costa et al. A influência da inteligência cultural na gestão da diversidade e de equipas multiculturais: estudo exploratório. 2023. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <https://submissao.singep.org.br/10singep/proceedings/arquivos/228.pdf>. Acesso em: 10 Set. 2024.

WAGNER, Roy. A invenção da cultura. Ubu Editora LTDA-ME, 2018, p, 36.

WEISSMANN, Lisette. Multiculturalidade, transculturalidade, interculturalidade. Construção psicopedagógica, v. 26, n. 27, p. 21-36, 2018. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1415-69542018000100004&script=sci_abstract. Acesso em: 09 Ago. 2024.

El contenido expresado en la obra, así como los derechos de autor de figuras y datos, así como su revisión de ortografía y estándares, son responsabilidad exclusiva del autor o autores.

Los autores de la obra declaran que durante la preparación del manuscrito, se utilizó la herramienta/servicio de Inteligencia Artificial (IA) Google Translate para [ayudar en la traducción de resúmenes. Tras utilizar esta herramienta/servicio, los autores han editado y revisado el contenido según sea necesario y asumen toda la responsabilidad del contenido de la publicación.