

## **RELACIONES INTERCULTURALES EN LAS EMPRESAS: UN ESTUDIO EXPLORATORIO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n2-058>

**Data de submissão:** 06/01/2025

**Data de publicação:** 06/02/2025

**João Pinheiro de Barros Neto**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC SP, Brasil

E-mail: professorbarros@hotmail.com

**Giselle Angelo Tanabe**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC SP, Brasil

E-mail: giselletanabe755@gmail.com

### **RESUMEN**

El artículo discute los desafíos de la comunicación intercultural en el lugar de trabajo, enfatizando su relevancia en un contexto globalizado. Al investigar las dificultades en la interacción entre brasileños y extranjeros, el estudio identifica la falta de programas de integración e inserción como los principales obstáculos. Presentando hipótesis sobre las dificultades en la creación de vínculos y la comunicación, el trabajo resalta la importancia de enfoques específicos y actividades de integración para superar dichas barreras. Además, explora la diversidad cultural y la inclusión como procesos continuos que requieren esfuerzo y dedicación. La investigación revela la predominancia de elementos culturales, lingüísticos y de experiencias personales en la formación de vínculos y la comunicación. Los resultados sugieren que las actividades informales, los cursos de idiomas y los eventos sociales pueden promover un ambiente más inclusivo. Basado en análisis cuantitativos y cualitativos, se concluye que las relaciones interculturales en el lugar de trabajo enfrentan desafíos significativos, pero las estrategias efectivas pueden facilitar la integración y promover una convivencia más armoniosa. Sin embargo, el estudio reconoce las limitaciones del tamaño de la muestra, enfatizando la necesidad de más investigación para generalizar los resultados y mejorar las prácticas organizacionales relacionadas con la diversidad cultural y la inclusión.

**Palabras clave:** Cultura. Diversidad. Diversidad Cultural. Gestión de Personas. Relaciones en el Lugar de Trabajo.

## 1 INTRODUCCIÓN

Según Aranha (2009), la principal característica del ser humano, que lo distingue de otros animales, es la cultura, que es el determinante fundamental de los deseos y el comportamiento de una persona. En cuanto a la cultura humana, el autor (2009, p. 21) afirma que cada “individuo crece en un entorno diferente, con su propia cultura que define cómo actúa con otros hombres y sus relaciones con la sociedad”. Dicho esto, la cultura no se produce como un proyecto racional, de hecho, su formación es espontánea, siendo el producto de relaciones de las personas en la sociedad a través de la convivencia, creencias, desafíos, necesidades, miedos y deseos de las personas.

La cultura, sin embargo, puede relacionarse con diferentes características del ser humano y la que será objeto de esta investigación es la cultura nacional del país de origen de cada individuo.

En este sentido, es relevante recordar que, con el avance de las telecomunicaciones, del intercambio de negocios a través de los viajes, del intercambio de información e ideologías y de la difusión de la lengua inglesa, el mundo está cada vez más integrado (Gil, 2019a). Como resultado, el encuentro de culturas que a menudo son extremadamente distintas también se vuelve cada vez más común en los entornos organizacionales. Debido a esto, es importante que las empresas estén preparadas para recibir y saber cómo lidiar con tanta diversidad. Según Gil (2019a, p. 36) “Con la globalización, los gerentes deben tener no solo habilidades interpersonales sino también interculturales”.

De esta manera, se percibe que el mundo empresarial se ve afectado directamente por la nueva era globalizada. En este contexto, ciertamente aparecen conflictos, ya que cuanto mayor es la distancia lingüístico-cultural entre los miembros de un sector de una institución, mayor es la necesidad de buscar mecanismos para su gestión (Rodrigues, 2010).

Además, las nuevas formas de toma de decisiones, estilo de liderazgo y gestión pueden ser algunas de las adversidades encontradas y que incluso influyen en el proceso de integración entre miembros de una misma empresa con diferentes orígenes culturales (Tanure & Duarte, 2012).

Por lo tanto, los gerentes y empleados de las empresas globales y transnacionales deben estar bien preparados para hacer frente al tema. En este tema, Gil (2019a, p. 36) evoca a Ulrich (2000), quien comenta.

Por lo tanto, una empresa que busca desarrollar la capacidad organizacional global debe preguntarse en qué medida sus recursos humanos están preparados para acoger este desafío. ¿Cuántos de sus gerentes tienen estas competencias globales? ¿Cuántos son sensibles a la cultura y peculiaridades de cada mercado? ¿Cuántos son capaces de representar adecuadamente los intereses de la empresa ante una audiencia global? ¿Qué porcentaje podría sentirse cómodo en una cena con clientes importantes de otros países? ¿Qué sistemas de incentivos pueden estimular a los empleados a moverse por el mundo y compartir ideas a nivel

mundial? Cómo la empresa puede crear una mentalidad que respete las condiciones locales mientras promueve el pensamiento global (Ulrich, 2000, p. 18).

Con esto, queda claro que existe una buena selección y preparación para los gerentes de dichas empresas. Sin embargo, ¿cómo se siente el empleado brasileño en este entorno organizacional caracterizado por empleados venidos de otro país o de varios países?

En este contexto, este estudio tuvo como objetivo identificar, en la percepción de los empleados, las dificultades que una empresa puede tener que enfrentar en la relación entre empleados de diferentes países, que van desde interacciones informales hasta la comprensión de los empleados en la celebración de reuniones, proyectos y actividades. En la planificación de la investigación se esperaba encontrar los principales factores que unen a las personas (alguna fecha conmemorativa, por ejemplo) y aquellos que pueden hacer desagradable la convivencia.

Para realizar este estudio, se analizó la percepción de los empleados brasileños de una empresa multinacional de comunicaciones de Nueva Zelanda sobre las relaciones con personas de diferentes nacionalidades (principalmente brasileños y neozelandeses, pero también de otros orígenes) que interactúan en el trabajo diario. Como la sede de la empresa se encuentra en Nueva Zelanda, es necesario mantener reuniones y chats virtuales a diario, lo que requiere contactos e interacción con personas de diferentes culturas.

Además, según uno de los miembros de la compañía, al menos una vez al año, el director neozelandés y un pequeño equipo realizan una visita a la oficina brasileña para verificar sus actividades y desempeño. En estos momentos, se ponen a prueba las habilidades culturales de los colaboradores, ya que necesitan ser utilizadas en todo momento.

La convivencia humana puede ser muy conflictiva e, incluso entre personas de un pequeño círculo social, pueden producirse desacuerdos. Al reunir a personas con diferentes opiniones y culturas en un mismo entorno, aumenta la posibilidad de situaciones incómodas. Por ejemplo, algunos de los gestos con las manos y la manera expansiva de los brasileños pueden ser considerados extremadamente groseros e irrespetuosos por algunas culturas orientales. Pensando en el ejemplo, en el entorno corporativo, es necesario prestar atención a la forma en que la persona reacciona ante la situación, si es algo con lo que se siente incómoda o si termina desconsiderando porque ha pasado por muchas situaciones similares que le llevaron a acostumbrarse o a revelar el hecho.

Además, la empresa puede presentar una gestión interna conflictiva para sus empleados extranjeros porque está mal preparada para la convivencia multicultural, dada la gran cantidad de conflictos e incluso guerras entre diferentes naciones. Con esto en mente, también es necesario

identificar el problema (o los problemas) en cuestión para, si es necesario, adoptar una readaptación de la empresa en este aspecto.

Como objetivo general de este estudio, se buscó encontrar las principales dificultades en la relación de las personas creadas en diferentes lugares, pero que necesitan trabajar juntas y cuáles son las principales acciones que pueden hacer que la interacción sea conflictiva. Como objetivos específicos, se subrayan: analizar la relación personal en el ambiente organizacional de una empresa en Brasil y comprender las dificultades interpersonales que enfrentan las personas de diferentes culturas.

Este estudio se justifica porque la globalización ha traído cambios significativos en el ambiente organizacional, con el aumento de la diversidad cultural y la necesidad de convivencia entre personas de diferentes orígenes, por lo que la relación personal entre los empleados se convierte en un factor fundamental para el éxito de la organización. Además, las diferencias culturales pueden generar conflictos y dificultades de relación en el lugar de trabajo, por lo que es importante estudiar este tema para comprender cómo las personas lidian con estas diferencias y cómo las organizaciones pueden promover un ambiente de convivencia saludable y respetuosa. También vale la pena señalar que la experiencia organizativa de los investigadores les permitió experimentar situaciones de falta de respeto en relación con las diferencias culturales en el ambiente laboral, por lo que el estudio puede contribuir a la comprensión de las dificultades interpersonales que enfrentan las personas de diferentes culturas y al desarrollo de estrategias para promover el respeto por las diferencias.

Para llevar a cabo la investigación, se partió de dos hipótesis, a saber, que el principal impasse que enfrentan las empresas está en la integración entre miembros de diferentes culturas, debido a la dificultad para comunicarse y mantener diálogos que no son profesionales; y que la falta de programas para la inserción de nuevas culturas dentro de la organización hace que el entorno no sea cómodo para brasileños y extranjeros, lo que dificulta su inclusión.

## **2 REFERENTE TEÓRICO**

La diversidad es la variedad de características y experiencias humanas que existen entre las personas. Puede definirse por factores como género, raza, etnia, orientación sexual, religión, edad, discapacidad, origen social y económico, entre otros. La diversidad es importante en las empresas porque puede generar una serie de beneficios, que incluyen una mayor creatividad e innovación, una mejor toma de decisiones, una mayor satisfacción de los empleados y un mejor servicio al cliente, por lo que las empresas que promueven la diversidad y la inclusión están mejor posicionadas para tener éxito en un mundo cada vez más globalizado y diverso. Específicamente, la diversidad de personas de

diferentes países se denomina diversidad cultural, es decir, la variedad de culturas que existen en el mundo, siendo definida por factores como religión, idioma, costumbres, tradiciones, valores, creencias, entre otros (Camilo et al., 2019).

La inclusión es el proceso de crear un entorno donde todos se sientan aceptados, valorados y respetados, independientemente de sus diferencias, es decir, es un proceso continuo que requiere esfuerzo y dedicación. Las empresas deben comprometerse a crear un ambiente de trabajo donde todos se sientan bienvenidos y valorados. Es un complemento a la diversidad, ya que se centra en garantizar que las personas de diferentes orígenes y experiencias puedan participar plenamente en la sociedad. Las empresas que promueven la inclusión están mejor posicionadas para tener éxito en un mundo cada vez más globalizado y diverso, ya que existe una relación entre la diversidad y la inclusión de la complementariedad, porque si la diversidad es la variedad de características y experiencias humanas que existen entre las personas, la inclusión es el proceso de crear un entorno donde todos se sientan aceptados, valorados y respetados, independientemente de sus diferencias (Amato, 2022).

Por lo tanto, para que la diversidad sea realmente beneficiosa para las empresas, es importante que vaya acompañada de inclusión, porque una empresa diversa pero no inclusiva puede ser un ambiente hostil para algunos empleados, lo que puede generar problemas de productividad, retención de talentos y atención al cliente.

## 2.1 CULTURA

Cultura es una palabra latina, originada en la actividad económica básica de la existencia humana: el cultivo de supervivencia (Martins, 2014). Creada por los propios humanos, la cultura es la principal característica que distingue a cada individuo y hace que nuestra sociedad sea más rica y diversa. Aranha (2009, p. 21), dice que ella “nos proporciona una serie de emociones por el lenguaje cotidiano, a través de un conjunto de palabras que terminan designando los tipos de emociones”.

Además, engloba diferentes puntos por los que se puede relacionar. Martins (2014, p. 30) dice que la cultura abarca los elementos distintivos “por los que cada individuo refiere su identidad personal al conjunto de factores que la definen: lenguaje, espacio, época, religión, parentesco, género, vínculos particulares, en fin, el haz de intersecciones históricamente dado que es procesado e incorporado subjetivamente por cada persona”.

Por lo tanto, se entiende que la cultura puede abarcar factores nacionales, regionales, organizacionales o incluso generacionales, por lo tanto, siempre es necesario definir el tipo de cultura abordada al realizar cualquier estudio. Además, tiene una fuerte influencia en las decisiones y

costumbres de cada persona. La elección de leer un libro o ver una película, por ejemplo, está influenciada por el entorno en el que se creó el individuo.

## 2.2 CULTURA BRASILEÑA

Según Queiroz (1989), uno de los mayores desafíos de los científicos sociales brasileños es comprender las características de la "brasilidad", precisamente porque está compuesta por diferentes dimensiones, que

[...] se compondría de dos vertientes: un patrimonio cultural formado por elementos armónicos entre sí, que se mantendrían similares a través del espacio y del tiempo; y la compartición del patrimonio cultural por la gran mayoría de los habitantes del país, en todos los estratos sociales. Tales elementos consistirían en bienes materiales (formas de vida) y bienes espirituales (formas de pensar). La totalidad de este patrimonio cultural podría presentar diferencias a través del tiempo y del espacio; pero serían diferencias superficiales; un núcleo central profundo persistiría igual a sí mismo a lo largo de las edades, en todos los niveles sociales y etnias (Queiroz, 1989, p. 30).

Sin embargo, los autores brasileños tienen diferentes puntos de vista sobre la multiculturalidad en el país. Mário de Andrade (2022) aborda el tema en su libro de 1928 *Macunaíma*, a través de su protagonista. Sus orígenes africanos, europeos y aborígenes son lo que hacen que el personaje sea original y rico en cultura, haciendo alusión a la mayoría de los brasileños.

Oswald de Andrade (1978), a su vez, dice que Brasil tiene la costumbre de tomar los rasgos de otros países y, por lo tanto, su cultura es el resultado de tantos otros pasajes obligados a mezclarse. Por lo tanto, estos arreglos son donde se encuentra la especificidad de la civilización brasileña.

Por lo tanto, se entiende que la cultura brasileña no es completamente propia, a diferencia de la mayoría de los demás países. De esa forma, muchos conceptos definidos dentro del ámbito de las ciencias sociales extranjeras no pueden aplicarse a nuestro país. Queiroz (1989, p. 45) también comenta que el uso de "noción como identidad nacional e identidad cultural, de manera diversa a lo que ocurre en Europa, muestra por el contrario que los conceptos se están redefiniendo constantemente para adaptarse a las peculiaridades del país".

Por lo tanto, debido a la gran diversidad cultural que se encuentra en Brasil, no existe una caracterización única de cultura que pueda aplicarse a toda la población.

## 2.3 RELACIÓN MULTICULTURAL EN LAS EMPRESAS

En vista de lo discutido hasta ahora sobre la cultura, es necesario comprender la relación que se establece entre ellos en el ambiente organizacional y de los negocios empresariales. Sobre el tema, algunos autores consideran que la relación puede ser conflictiva, como indica Mendes (2021, p. 12):

A menudo son los factores culturales los que plantean posibles dificultades para realizar negocios internacionales. Desafortunadamente, no todas las organizaciones y profesionales son conscientes de la importancia de la multiculturalidad y no están preparados para hacer frente a las diferencias culturales, lo que termina provocando la pérdida de oportunidades de negocio planteadas por la globalización económica y tecnológica, la falta ocasional de sensibilidad y conocimiento multicultural.

Sabiendo esto, es importante destacar la razón por la que pueden existir estas barreras y la falta de preparación para la convivencia multicultural. También según Mendes (2021, p. 22):

La cultura determina qué comportamientos, lenguaje, símbolos o principios son aceptables para los miembros de una cultura determinada, y estas características varían de un país a otro. Por lo tanto, tales características pueden resultar obstáculos para los negocios internacionales, porque los individuos de cada cultura pueden hacer juicios negativos sobre las características de otras culturas.

Martins y García (2011, p. 3) comentan sobre el conflicto provocado por la interacción de personas de diferentes culturas:

Cuando las personas de diferentes culturas entran en conflicto, a menudo tienen diferentes expectativas sobre cómo lidiar con él, desde definir el problema relacionado con el conflicto, su evento desencadenante y cómo ven los objetivos para la resolución.

Por lo tanto, la sensibilidad multicultural, entendida como la capacidad de comprender y respetar la diversidad cultural en un mundo donde las personas de diferentes orígenes culturales interactúan cada vez más, es decir, reconocer que existen diferentes culturas, con sus propias creencias, valores, comportamientos y normas, y de adaptar su comportamiento de acuerdo con estas diferencias, es importante en una variedad de contextos, incluidos el trabajo, la escuela, la comunidad y la vida personal. En el trabajo, la sensibilidad multicultural puede ayudar a fomentar un ambiente de trabajo armonioso y productivo en que las personas de diferentes culturas puedan trabajar juntas de manera efectiva. Sin embargo, para tener sensibilidad multicultural, los conocimientos académicos y lingüísticos no son suficientes, ya que también es necesario tener un buen bagaje cultural. De hecho, en el aprendizaje de un nuevo idioma, también debe haber conocimiento de una nueva cultura, lo que permite un ambiente más armonioso para los interlocutores (Mendes, 2021). Por lo tanto, es igualmente importante resaltar la dificultad de aceptar nuevas culturas, teniendo en cuenta el contexto de la negociación internacional.

El impacto en la negociación de estos factores culturales surge en la medida en que el ser humano tiene dificultades para enmarcar la cultura del "otro" en estas dimensiones dentro de su propia cultura, y tiende a considerar la cultura del otro como incorrecta y la suya como correcta. Estar preparado para las peculiaridades que surgirán con las relaciones

multiculturales contribuye a superar esta “miopía cultural”. De hecho, un buen agente internacional no pertenece a un país en particular; debe ser un ciudadano global, debe ser geocéntrico (Mendes, 2021, p. 15).

Además, hay actividades que sólo están presentes en las multinacionales, precisamente porque necesitan una gestión diferenciada. Algunos de estos son la gestión de expatriados, los programas de rotación de empleos o países y la coordinación de los esfuerzos internacionales de capacitación (Hiltrop, 2002).

#### 2.4 COMUNICACIÓN ENTRE CULTURAS

Según Fosslien y Duffy (2020, p.138), “la comunicación es una de las herramientas más poderosas que tenemos para efectuar cambios”. Así, se concluye la importancia de contar con un ambiente que permita la comunicación y, sobre todo, con personas que estén preparadas para llevarla a cabo de manera eficiente.

Sin embargo, según Milliken y Martins (1996), existe una tendencia a que los grupos con mayor diversidad cultural establezcan una comunicación más formal y menos frecuente en comparación con los grupos menos diversos.

Por otro lado, está claro que los brasileños no tienen grandes dificultades para establecer tales relaciones. En una encuesta realizada por Videira y Queiroz (2017), se analizó la influencia de la capacidad relacional de los brasileños para las relaciones laborales. Como resultado, se demostró que, en general, Brasil tiene una cultura de buena hospitalidad, relación y facilidad de movilización, lo que indica una tendencia a la fácil interacción con otras nacionalidades.

Nueva Zelanda, país de origen de la empresa objeto de este estudio, fue una colonia británica en Oceanía, que desarrolló una relación inclusiva con los nativos maoríes y aprendió a promover el desarrollo sostenible con respecto a la naturaleza. La excelente infraestructura, la seguridad pública y la oferta de un turismo rico en atractivos solo llegaron a consolidarse después de décadas de trabajo y el país es famoso por asegurar la buena gestión de los recursos públicos, ofrecer educación de calidad en los intercambios y estar abierto al emprendimiento y, actualmente, forma parte de la Comunidad de Naciones, por lo que su gobernante responde directamente al monarca del Reino Unido, siendo un referente para los países que necesitan equilibrar el desarrollo económico con la justicia social. La cultura neozelandesa es una cultura vibrante y diversa, compuesta por una mezcla de influencias europeas, maoríes (pueblo polinesio que llegó a las islas de Nueva Zelanda alrededor del siglo XIII) y de otras culturas del mundo. Se puede decir que los neozelandeses son acogedores, respetuosos y apasionados por la naturaleza, bien humorados y con una actitud relajada. Los neozelandeses son

conocidos por su optimismo y actitud positiva. Siempre ven el lado positivo de las cosas y siempre están dispuestos a probar cosas nuevas (Gomes, 2016).

### **3 METODOLOGÍA**

Gil (2019b, p. 10) enseña que la palabra método proviene del griego y tiene el significado de “camino para llegar a un fin”, refiriéndose al “conjunto de reglas básicas para desarrollar una investigación con miras a producir nuevos conocimientos o corregir e integrar los conocimientos existentes”. Por lo tanto, se puede decir que su papel es guiar la investigación académica para reducir los errores.

Para llevar a cabo el trabajo, se realizó una investigación exploratoria, que según Gil (2022, p. 41) “[...] tiene como objetivo proporcionar una mayor familiaridad con el problema, con miras a hacerlo más explícito o a construir hipótesis”. En este tipo de investigación, existe un plan a seguir que facilita la recogida de datos, aunque se puede cambiar teniendo en cuenta las necesidades del investigador.

La estrategia de investigación fue el estudio de caso (Martins, 2008), que consiste en la investigación en profundidad de un fenómeno o unidad social específica (la empresa de origen neozelandés), con el objetivo de comprender su naturaleza y sus relaciones con el contexto en el que se inserta. Según el autor, el estudio de caso es una metodología de investigación cualitativa, que se caracteriza por la recopilación y análisis de datos no numéricos, como datos textuales, visuales y sonoros, que se recopilan de fuentes primarias, como entrevistas, observaciones y análisis de documentos, o de fuentes secundarias, como libros, artículos e informes. Esta estrategia de investigación es ampliamente utilizada en la investigación académica en ciencias sociales aplicadas, especialmente en Administración, y se justifica por varias razones, entre ellas: investigar fenómenos complejos y multifacéticos, comprender el contexto en el que ocurre el fenómeno y la posibilidad de generar ideas y nuevas teorías.

Como procedimientos técnicos de investigación, inicialmente se realizó una encuesta bibliográfica, buscando materiales en libros, otras investigaciones científicas y artículos y una encuesta mediante survey, que consiste en el cuestionamiento directo de personas cuyo comportamiento se desea conocer. Así, se construyó un cuestionario, basado en el marco teórico, y enviado a los miembros de la empresa, que contenía preguntas cerradas y 3 preguntas abiertas, preparadas a partir del marco teórico, cuyo enlace fue enviado por WhatsApp a los empleados brasileños.

Según Gil (2019b, p. 43), el universo “es un conjunto definido de elementos que tienen determinadas características”. Por lo tanto, el universo de la investigación son los empleados de la empresa que no serán identificados en este estudio. Se aclara que la empresa seleccionada para este estudio fue elegida por conveniencia de los investigadores y que no será identificada (a solicitud de la propia organización). Es un fabricante de equipos tecnológicos para radiocomunicaciones, con sede en Nueva Zelanda, que cuenta con oficinas en Estados Unidos para servir al mercado norteamericano y en São Paulo, Brasil, con el objetivo de servir a América Latina.

Los empleados que responden a la encuesta son de la oficina brasileña. Del total de 22 empleados de la oficina ubicada en São Paulo, 20 empleados, todos brasileños, respondieron los cuestionarios, lo que representa el 90,90% de la fuerza laboral de la oficina. La encuesta se realizó en los meses de julio y agosto de 2023. Se observa que el survey no implicó ningún tipo de intervención o recopilación de datos sensibles ni presentó riesgos para los participantes, además de que los encuestados no se identificaron individualmente. Por lo tanto, se garantizó la confidencialidad de todos y de la propia organización. Por esta razón, no fue necesario obtener el registro o evaluación del Comité de Ética en Investigación, como se recomienda en el ítem I del Párrafo Único de la Resolución N.º 510 del Consejo Nacional de Salud (2016), que trata de lineamientos éticos específicos para las ciencias humanas y sociales, lo que explica que la investigación de opinión pública con participantes no identificados no será registrada ni evaluada por el Comité de Ética en Investigación de la universidad.

Sin embargo, los cuestionarios y las entrevistas solo se respondieron después del reconocimiento en el Formulario de Consentimiento Informado (FCI) preparado de acuerdo con el proceso de consentimiento informado de los participantes. Por lo tanto, el survey se llevó a cabo de acuerdo con los siguientes principios éticos: Información (se informó a los participantes sobre los objetivos del survey, los procedimientos involucrados y los riesgos potenciales), Consentimiento (los participantes proporcionaron su consentimiento libre e informado para participar en el survey) y Confidencialidad (los datos recopilados se trataron de forma confidencial). En vista de lo anterior, se justifica la no presentación del Certificado de Apreciación Ética.

#### **4 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Para Gil (2019b, p. 74 a 75), “Los datos obtenidos, para tener sentido, necesitan pasar por el proceso de análisis e interpretación”. Así, todos los datos se analizaron utilizando la plataforma Canva, que permite la construcción de gráficos y tablas.

De los veinte encuestados, el 75% (15) se declararon del sexo masculino, y el 25% restante (5) del sexo femenino. El 60% (12) de las personas que respondieron los cuestionarios son de la generación X (nacidos entre 1965-1980), el 25% (5) de la generación Y (1981-1996), el 10% de la generación Baby-Boomer (1946-1964) y solo el 5% (1) de la generación Z. Todos los encuestados nacieron en Brasil y tienen el idioma portugués como lengua materna, y el 75% (15) informaron que tienen hijos.

Además, se puede observar que la mayoría de los empleados de la compañía que respondieron el cuestionario han completado estudios de posgrado, representando el 55% (11) de las respuestas, el 40% (8) completaron la educación superior y el 5% (1) completaron la escuela secundaria.

Con respecto a los puestos de los encuestados, el 40% (8) son profesionales senior, el 15% (3) son profesionales juniores, el 15% (3) son gerentes, el 10% (2) directores, el 5% (1) pasantes, el 5% (1) aprendices jóvenes, el 5% (1) profesionales plenos y el 5% (1) supervisor. Por lo tanto, se puede observar a partir de los resultados que existe un predominio de empleados senior en la empresa, representando casi la mitad (40%) del total. En cuanto a las áreas de actividad de los encuestados en la empresa, se planteó lo siguiente: 20% (4) operaciones, 15% (3) financiero, 15% (3) proyectos, 15% (3) marketing y ventas, 15% (3) administración general, 10% (2) logística, 5% (1) legal y 5% (1) Network Operation Center.

Cuando se trata de la cultura nacional, las costumbres y los comportamientos individuales son de gran importancia y, en este tema, es relevante, especialmente teniendo en cuenta las acciones de endomarketing, conocer la preferencia de los empleados con respecto a los días festivos más importantes que se celebrarán, que se muestra en la Tabla 1. Como se puede observar, la fecha conmemorativa que los empleados consideran indispensable para la celebración es la Navidad, con el 90% de los votos, seguida de la Nochevieja, con el 80%. En esta pregunta, era posible elegir más de una alternativa.

**Tabla 1** – Qué días festivos considera indispensables para celebrarse.

NAVIDAD	NOCHEVIEJA	PASCUAS	CARNAVAL	INDEPENDENCIA	FIESTA JUNINA
90%	80%	50%	10%	30%	15%
18	16	10	8	6	3

Al preguntarles qué es lo que más les gustaba en su país de origen, es decir, Brasil, los participantes de la investigación expresaron los resultados que se muestran en la Tabla 2, destacando el clima/temperatura y la culinaria, señalados, respectivamente, por el 75% y el 70% de los participantes.

**Tabla 2** – Lo que más le gusta de su país.

CLIMA	CULINARIA	FIESTAS TRADICIONALES	DIVERSIDAD	PERSONAS	COSTUMBRES	ECONOMÍA	POLÍTICAS PÚBLICAS
15	14	11	10	10	4	1	1
75%	70%	55%	50%	50%	20%	5%	5%

Cuando se les preguntó qué hace que Brasil sea un país único, los encuestados indicaron los resultados que se muestran en la Tabla 3, y la gran mayoría (75%) consideró que son las personas.

**Tabla 3** – Qué hace de Brasil un país único.

PERSONAS	COSTUMBRES COTIDIANAS	CULINARIA	CLIMA	CELEBRACIONES	LENGUA	POLÍTICAS PÚBLICAS	CULTURA	PAISAJES
15	10	8	6	4	4	4	1	1
75%	50%	40%	30%	20%	20%	20%	5%	5%

Además de estas preguntas más idiosincrásicas, a cada uno se le preguntó qué es lo que más admira en Brasil, en los países europeos y asiáticos, para obtener una visión comparativa. Se logró los datos que se muestran en la Tabla 4, distinguiendo la cocina y la diversidad en Brasil con el 75%, la seguridad en los países europeos con el 85% y los países asiáticos con el 65% de las preferencias.

**Tabla 4** – Qué es lo que más admira en los países.

MOTIVO	BRASIL		EUROPA		ASIA/OCEANÍA	
	CANTIDAD	PERC.	CANTIDAD	PERC.	CANTIDAD	PERC.
Culinaria	14	70%	7	35%	10	50%
Fiestas tradicionales	10	50%	1	5%	8	40%
Personas	10	50%	5	25%	10	50%
Políticas públicas	1	5%	9	45%	6	30%
Diversidad cultural	17	70%	3	15%	5	25%
Economía	1	5%	14	70%	8	40%
Costumbres cotidianas	1	5%	3	15%	8	40%
Libertad, Respeto, Disciplina	1	5%	1	5%	1	5%

Los resultados de la Tabla 4 muestran que las personas tienen opiniones diferentes sobre lo que más admirar en sus países de origen y en otros países. Se puede inferir que esto se debe a sus experiencias personales (tienden a valorar cosas que les son familiares, como la cultura, el idioma, etc.), sus creencias y valores (tienden a admirar cosas que están alineadas con sus propias creencias) y a la información a la que tienen acceso (las personas que tienen acceso limitado a la información sobre otros países pueden basar sus opiniones en estereotipos). Las personas que han viajado o vivido en otros países pueden admirar cosas que son diferentes de sus propias experiencias.

**ISSN:** 2358-2472

La Tabla 5 resume los datos sobre las respuestas pertinentes al ambiente organizacional y muestra que el 85% de los encuestados tienen contacto directo o virtual frecuente con extranjeros en la vida diaria de la empresa. Además, el 90% considera tener amistades en el trabajo, de las cuales el 60% afirma que es solo con personas de su misma nacionalidad y el 40% dice tener amistades con personas de diferentes nacionalidades. Cabe destacar que el 35% (7) de los encuestados informó haber trabajado en cuatro o más multinacionales, el 25% (5) en al menos tres multinacionales, el 15% (3) en hasta dos multinacionales y el 25% (5) solo en la empresa del estudio.

**Tabla 5** – Preguntas sobre el ambiente organizacional de inclusión, diversidad e integración.

PREGUNTA	SÍ	CANTIDAD
En su día a día en la empresa, ¿tiene contacto frecuente directo o virtual con personas de otras nacionalidades?	85%	17
¿Considera que tiene amistad(es) en el trabajo?	90%	18
¿Sus amigos en el trabajo, si los tiene, son de la misma nacionalidad que la suya?	60%	12
¿Le resulta más fácil relacionarse con personas de su misma nacionalidad?	65%	13
¿Considera que hay grandes dificultades para la comunicación entre miembros de diferentes nacionalidades en el lugar de trabajo?	65%	13
¿Se da cuenta de que hay actividades que impulsan la integración y el conocimiento de diferentes culturas en su ambiente laboral?	60%	12
¿Funcionan las actividades de integración e inclusión de los miembros del equipo?	80%	16

Para la pregunta abierta "Explique por qué le resulta más fácil crear vínculos con personas de la misma nacionalidad que la suya", se elaboró la nube de palabras en la Figura 1, que resume las percepciones de los empleados. Se observa que los encuestados que estuvieron de acuerdo en que es más fácil crear vínculos con personas de la misma nacionalidad citaron las costumbres, la cultura y el idioma como las principales razones. De hecho, estos tres elementos son facilitadores fundamentales en un primer contacto para establecer comunicación, ya que a las personas que hablan el mismo idioma, por ejemplo, les resulta más fácil entenderse. Además, las personas que comparten las mismas costumbres tienen más probabilidades de encontrar intereses comunes e identificarse entre sí.

**Figura 1** – Factores que facilitan la creación de vínculos con personas de la misma nacionalidad.



Para la pregunta abierta "Explique por qué considera que existen grandes dificultades en la comunicación entre miembros de diferentes nacionalidades en el ambiente de trabajo", se elaboró la nube de palabras en la Figura 2, que expresa las percepciones de los empleados. Se verifica que los encuestados eligieron el idioma como el principal factor que genera dificultades de comunicación y la falta de entendimiento mutuo. Este resultado nos permite inferir que el lenguaje se considera el elemento fundamental de la comunicación y que las personas que hablan diferentes idiomas tienen más dificultades para entenderse, lo que lleva a malentendidos, errores e incluso conflictos en el lugar de trabajo.

**Figura 2** – Factores que generan grandes dificultades para la comunicación entre miembros de diferentes nacionalidades en el ambiente laboral.



Para completar el cuestionario, se dejó un espacio opcional para que los participantes escribieran sobre programas, dinámicas o acciones que ayudarían a hacer del lugar de trabajo un lugar inclusivo para todas las nacionalidades. Del total, el 75% de los encuestados expuso sus ideas. Las principales sugerencias fueron la promoción de reuniones y actividades informales, la provisión de cursos de idiomas, realización de intercambios, campañas de inclusión y respeto por la diversidad, eventos sociales y la realización de videos de presentación de nuevos miembros, en los que se presentaría su país, familia, carrera profesional y fechas conmemorativas favoritas, centrándose principalmente en diferentes culturas, inclusión y el desarrollo de diversas soft skills (competencias de comportamiento), como se muestra en la Figura 3.

**Figura 3** – ¿Qué sugiere para que el ambiente de trabajo sea más inclusivo para todas las nacionalidades?



Los resultados obtenidos con las preguntas abiertas destacan la importancia de los factores culturales, lingüísticos y de costumbres en la formación de vínculos y en la comunicación entre individuos de diferentes nacionalidades en el ambiente de trabajo. El análisis de la Figura 1 revela que los empleados perciben las costumbres, la cultura y el idioma como elementos facilitadores fundamentales para establecer conexiones con colegas de la misma nacionalidad. Estos elementos comunes promueven una comunicación más fluida y ayudan a encontrar intereses en común, aumentando la identificación mutua.

Por otro lado, la Figura 2 evidencia que el idioma es el principal obstáculo para la comunicación entre miembros de diferentes nacionalidades, resultando en una falta de comprensión mutua. La barrera lingüística puede llevar a malentendidos, errores e incluso conflictos, resaltando la necesidad de enfoques específicos para superar estos desafíos en el ambiente de trabajo.

Además, las sugerencias recolectadas en la tercera pregunta, representadas en la Figura 3, apuntan a diversas iniciativas que pueden hacer el ambiente de trabajo más inclusivo y acogedor para todas las nacionalidades. Entre las ideas destacadas están la promoción de reuniones y actividades informales, cursos de idiomas, programas de intercambio, campañas de inclusión y respeto a la diversidad, eventos sociales y videos de presentación de nuevos miembros. Estas iniciativas no solo facilitan la integración, sino que también promueven el desarrollo de habilidades blandas, esenciales para un ambiente de trabajo armonioso y productivo.

En síntesis, las respuestas a las preguntas abiertas sugieren que, para mejorar la comunicación intercultural y la inclusión en el ambiente de trabajo, es fundamental implementar programas que aborden directamente las barreras lingüísticas y culturales. Invertir en actividades que promuevan la interacción y el respeto mutuo puede crear un ambiente más colaborativo y eficiente, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

## 5 CONCLUSIÓN

Para llevar a cabo esta investigación, se buscó traer reflexiones y análisis sobre un tema que a menudo puede pasar desapercibido para quienes se insertan en esta vida cotidiana. Con ello, se espera crear un espacio de reflexión, también, para los encuestados.

Inicialmente se plantearon las siguientes hipótesis: 1. El principal impasse al que se enfrentan las empresas está en la integración entre miembros de diferentes culturas, debido a la dificultad para comunicarse y mantener diálogos que no sean del ámbito profesional. 2. La falta de programas para la inserción de nuevas culturas dentro de la organización hace que el entorno no sea cómodo para los brasileños y extranjeros, lo que dificulta su inclusión.

Así, se observó que, para la mayoría de los encuestados, existen dificultades para crear vínculos con personas de diferentes orígenes culturales que ellos mismos, siendo las principales razones las diferentes costumbres que practican y el idioma en que se comunican. Así, dice que la hipótesis (1) es cierta, ya que el 65% del total representa la mayoría de la población. Por otro lado, no se dijo nada sobre la dificultad de mantener diálogos fuera del ámbito profesional, precisamente por la dificultad de mantener un diálogo simple inicialmente.

Las personas que respondieron que no veían una diferencia en la creación de vínculos dijeron, a su vez, que la cultura brasileña juega un gran papel en esta facilidad. Según las respuestas, la apertura y el carisma característicos de nuestra nacionalidad simplifican todo el proceso. Asimismo, se dijo que la afinidad que se crea con las personas va más allá de su historia de creación y, por lo tanto, no encuentran ninguna diferencia.

En cuanto a la comunicación, las personas que afirmaron tener grandes dificultades para comunicarse con diferentes nacionalidades dijeron que también se debía a la diferente lengua.

También se puede observar que el equivalente al 35% de los encuestados corresponde a los cargos de supervisores, gerentes, director y presidente. Este número es el mismo que el número de personas que no tienen dificultades para comunicarse y crear vínculos con otras nacionalidades. Así, queda claro que los puestos más altos están ocupados por personas que tienen mayores habilidades interculturales y, quienes ocupan puestos inferiores, encuentran mayores dificultades.

Además, se observa que el porcentaje de respuestas que defienden no tener dificultades en la comunicación representa el mismo que las que han trabajado en 4 multinacionales o más, lo que indica que el paso por diferentes empresas y entornos hace que la interacción sea más natural.

Además, el 40% de los encuestados afirma que no hay actividades de integración para extranjeros en el ambiente de trabajo. Sin embargo, el otro 60% dice que existe y solo el 7,7% de ellos declara que no son efectivas. Sabiendo esto, se entiende que no todos los miembros de la empresa participan en tales actividades, y esta también puede ser una de las razones por las que les resulta más difícil comunicarse.

Sin embargo, como se muestra en la Figura 6, existen actividades de integración y, debido a esto, la hipótesis (2) no puede ser corroborada. Y, aún más, se puede ver que el mayor impasse para esta empresa fue, precisamente, la fluidez en el idioma, ya que también afirmaron que el uso de expresiones típicas del país dificulta la comprensión en los diálogos.

En resumen, con este trabajo, se tuvo la percepción de la importancia del aprendizaje y la fluidez en otros idiomas, especialmente el inglés. Se ha demostrado que, sin esta primera habilidad bien desarrollada, no es posible crear vínculos o amistades con personas que no son de su misma nacionalidad.

Por lo tanto, se entiende que, para la mayoría de los participantes, la relación entre brasileños y extranjeros es superficial debido a esta dificultad en la comunicación. Por lo tanto, encontrar una fecha conmemorativa u otro evento que reúna a las personas no fue un aspecto relevante para esta investigación.

Este trabajo plantea aún más preguntas y dudas, y lleva a una reflexión. Para aquellos que dominan el idioma, ¿los prejuicios terminan dejando las relaciones más alejadas? ¿Están las empresas preparadas para hacer frente a los conflictos relacionados con la xenofobia? ¿Cuáles son las principales ventajas de ofrecer cursos de idiomas diversos en la empresa? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de contratar a personas que nunca han experimentado el ambiente de empresas multinacionales?

Con estos temas en mente, los autores esperan que el tema sea cada vez más comentado y estudiado, con el fin de hacer que la comunicación y la convivencia entre diferentes culturas nacionales sea cada vez más simple y enriquecedora para ambas partes.

Por lo tanto, se espera que los resultados obtenidos en la investigación puedan tener el potencial de sugerir nuevos estudios y verificaciones en otras empresas multinacionales que se ocupen de la misma realidad.

## REFERENCIAS

- Amato, L. (2022). *Diversidade e Inclusão: e suas Dimensões*. Literare Books.
- Andrade, J. O. de S. (1978). A Crise da Filosofia Messiânica. In J. O. de S Andrade (Ed.), *Obras completas: Do Pau-Brasil à Antropofagia e às Utopias*. (pp. 75–138). Civilização Brasileira. [https://monoskop.org/images/9/94/Oswald-de-andrade-Obras\\_Completas-vol6.pdf](https://monoskop.org/images/9/94/Oswald-de-andrade-Obras_Completas-vol6.pdf).
- Andrade, M. de. (2022). *Macunaíma: O Herói sem Nenhum Caráter*. Antofágica.
- Aranha, J. A. S. (2009). *Interfaces: A Chave para Compreender as Pessoas e suas Relações em um Ambiente de Inovação*. Saraiva.
- Camilo, J., Fortim, I., & Aguerre, P. (2019). *Gestão de Pessoas: Práticas de Gestão da Diversidade nas Organizações*. Senac.
- Consejo Nacional de Salud. (2016, April 7). *Resolução nº 510*. Ministério da Saúde.
- Fosslien, L., & Duffy, M. W. (2020). *Sem Neura: O Segredo para Lidar com as Emoções no Trabalho*. Alta Books.
- Gil, A. C. (2022). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. (7nd ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2019a). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Estratégicos*. (2nd ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2019b). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (7th ed.). Atlas.
- Gomes, I. C. (2016). *Nova Zelândia, Prazer em Conhecer*. Artes e Ofícios.
- Hiltrop, J. M. (2002 Sep./Oct.). Mapping the HRM Practices of International Organizations. *Strategic Change*, 11(6), p. 329.
- Martins, E. de R. (2014). Cultura, História, Cultura Histórica. *ArtCultura*, 14(25), 63–81. <https://seer.ufu.br/index.php/artcultura/article/view/26197>
- Martins, G. de C.; Garcia, A. (2011). Conflito Interpessoal entre Brasileiros e entre Brasileiros e Estrangeiros em Empresas Multinacionais de Manaus, AM. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 14(12), 179–194. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v14i2p179-194>
- Martins, G. de A. (2008). *Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa*. Atlas.
- Mendes, C. de M. (2021). *A Diferença Cultural como Potencial Barreira aos Negócios Internacionais*. Disertación de Maestría. Curso de Negócios Internacionais, Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/76049>
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996, April). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.

Queiroz, M. I. P. de. (1989). Identidade Cultural, Identidade Nacional no Brasil. *Tempo Social*, 1(1), 29–46.

Rodrigues, I. (2010). *Cultura e Desempenho de Equipes de Projetos Globais: Um Estudo em Empresas Multinacionais Brasileiras*. Tesis Doctoral. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Universidade de São Paulo.

Tanure, B., & Duarte, R. G. (2012). *Gestão Internacional*. Saraiva.

Ulrich, D. (Ed.). (2000). *Recursos Humanos Estratégicos: Novas Perspectivas para os Profissionais de RH*. Futura.

Videira, D. P., & Queiroz, G. C. (2017, May 15–19). A Influência da Comunicação Organizacional e da Cultura Nacional no Processo de internacionalização de Multinacionais Brasileiras. *Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas-Abrapcorp*, Vol. 11, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.