

Estado de la publicación: El preprint ha sido publicado como artículo en una revista  
DOI del artículo publicado: <https://doi.org/10.37135/chk.002.24.12>

## DIVERSIDAD EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Dustin Tahisin Gómez Rodríguez, Natalye Velasco Castañeda

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.8899>

Enviado en: 2024-05-10

Postado en: 2024-05-13 (versión 1)

(AAAA-MM-DD)

Artículo de Revisión

## **DIVERSIDAD EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL** ***DIVERSITY IN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION***

Dustin Tahisin Gómez Rodríguez<sup>1</sup>, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5359-2300>

Natalye Velasco Castañeda<sup>2</sup>, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7798-4568>

<sup>1</sup>Universitaria Agustiniana, FCEA, Cundinamarca, Bogotá, Colombia, email: [dustin.tgr@gmail.com](mailto:dustin.tgr@gmail.com)

<sup>2</sup>Corporación Universitaria Unitec, Cundinamarca, Bogotá, Colombia, email: [nvelascoc5@gmail.com](mailto:nvelascoc5@gmail.com)

### **RESUMEN**

El objetivo principal del artículo fue examinar la influencia de la multiculturalidad en la comunicación organizacional, con el fin de identificar y proponer estrategias efectivas que fomenten la armonización de la diversidad cultural en el entorno laboral. La metodología adoptada es de naturaleza cualitativa y se divide en dos métodos. En primer lugar, se realiza una ecuación de búsqueda de las categorías analíticas y, en segundo, se lleva a cabo una revisión documental mediante matrices para identificar convergencias y divergencias. La conclusión principal se relaciona con que la interacción entre la comunicación organizacional y el multiculturalismo se presenta como una asociación enriquecedora para el ámbito laboral. La metáfora de la sinfonía multicultural sugiere que, a pesar de los retos inherentes, una gestión efectiva de la diversidad cultural conduce a una comunicación organizacional mejorada y eficiente.

**PALABRAS CLAVE:** Comunicación interpersonal, comunicación intercultural, cultura y desarrollo, multiculturalismo

### **ABSTRACT**

*This study aimed to examine the influence of multiculturalism on organizational communication. Such an aim permitted to identify and propose effective strategies to foster the harmonization of cultural diversity in the workplace. The adopted methodology is qualitative in nature and is divided into two methods. First, an equation is established for the search of analytical categories. Secondly, a documentary review is conducted using matrices to identify converging and diverging points. The main conclusion highlights the enriching association between organizational communication and multiculturalism in the workplace. The metaphor of multicultural symphony suggests that, despite inherent challenges, effective management of cultural diversity leads to enhanced and efficient organizational communication.*

**KEYWORDS:** *Interpersonal communication, intercultural communication, culture and development, multiculturalism*

Recibido: (05/02/2024)

Aceptado: (03/05/2024)

## **INTRODUCCIÓN**

La multiculturalidad y la comunicación organizacional mantienen una estrecha conexión en los ámbitos académico y empresarial. En efecto, la multiculturalidad en una organización aporta una diversidad de perspectivas, experiencias y conocimientos culturales, enriqueciendo así la comunicación al proporcionar diversas formas de identificar problemas y tomar decisiones (Gómez, 2024; Belategi-Unzueta et al., 2019).

En un entorno multicultural, la comunicación interpersonal se vuelve crucial. La comprensión de las diferencias culturales en el estilo de comunicación, las normas de cortesía y las expresiones no verbales son esenciales para prevenir malentendidos y fomentar una comunicación efectiva (Ángeles, 2023; Cheney et al., 2014). “La interculturalidad requiere necesariamente de la comunicación. La comunicación, comprendida como interacción, es vínculo y relación antes que cualquier otra cosa” (Rizo, 2013, p. 34).

En particular, la comunicación intercultural se erige como un componente clave de la comunicación organizacional. Los miembros de la organización deben desarrollar habilidades para comunicarse de manera efectiva con personas de diversas culturas, lo que implica una conciencia de las diferencias culturales y la adaptación del mensaje según sea necesario (Alba & Beltrán, 2018; Barabas, 2014). De manera similar, la multiculturalidad enfrenta malentendidos culturales. Por consiguiente, la comunicación organizacional efectiva implica la capacidad de gestionar y resolver conflictos de manera constructiva, al reconocer y abordar las diferencias culturales (Téllez et al., 2020; Gómez et al., 2020).

Una comunicación organizacional sólida en un entorno multicultural fomenta la cohesión y la colaboración entre los miembros del equipo, independientemente de sus antecedentes culturales. Esto se logra mediante el establecimiento de normas de comunicación inclusivas y el fomento de un ambiente donde todas las voces sean valoradas (Barbosa, Rojas & Gómez, 2021; Zorn & Cheney, 2016).

De la misma manera, la cultura organizacional influye en cómo se comunica una organización. Precisamente, la multiculturalidad afecta la creación y el mantenimiento de la cultura organizacional. De ahí que la comunicación efectiva desempeña un papel fundamental en la transmisión y la preservación de los valores organizativos en un contexto multicultural (Abad, 2017; Miller, 2015).

En consecuencia, el presente artículo tiene como objetivo general analizar la influencia de la multiculturalidad en la comunicación organizacional, para identificar y proponer estrategias efectivas que promuevan la armonización de la diversidad cultural en el entorno laboral. Este objetivo busca explorar cómo la diversidad multicultural fortalece la comunicación organizacional, fomenta la inclusión, la colaboración y la adaptabilidad en un mundo laboral diverso, y contribuye así al desarrollo de entornos organizacionales más efectivos y resilientes (Garzón et al., 2023; Téllez et al., 2022).

Se plantea, además, la idea de que la multiculturalidad, entendida como la presencia de diversas culturas en un entorno organizacional, impacta positivamente en la comunicación organizacional. Se sugiere que la diversidad cultural fortalece la efectividad comunicativa al enriquecer la perspectiva, animar la creatividad y promover un ambiente inclusivo.

El supuesto busca explorar y analizar los elementos específicos que contribuyen a esta mejora en la comunicación, así como identificar posibles desafíos que puedan surgir en el proceso. De ahí que la pregunta problema del artículo es: ¿Cuáles son los elementos específicos que contribuyen a mejorar la comunicación en un entorno multicultural y cuáles son los posibles desafíos que pueden surgir en el proceso de integración de la diversidad cultural en la comunicación organizacional?

## METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este estudio es de naturaleza cualitativa y se basa en dos enfoques distintos. En primer lugar, se realizaron ecuaciones de búsqueda utilizando técnicas de bibliometría para analizar las categorías de “multiculturalismo” y “comunicación organizacional” durante el periodo comprendido entre 1990 y 2022. En segundo lugar, se implementó una matriz en Excel para sintetizar y resumir los documentos obtenidos a través de las ecuaciones de búsqueda en bases de datos reconocidas, tales como Scopus, Web of Science (Wos), Dialnet y Redalyz (Aguilera et al., 2020; Barbosa et al., 2020; Gómez et al., 2016).

A continuación, se presenta la Tabla 1, que muestra la relación entre las categorías analíticas y las categorías emergentes, obtenidas mediante la triangulación de la metodología y los métodos utilizados. Además, las Tablas 2 y 3 presentan las ecuaciones de búsqueda utilizadas para las categorías analíticas desde la perspectiva de la bibliometría.

**Tabla 1:** Relacionamiento de categorías analíticas y categorías emergentes

| Objetivo general   | Categorías analíticas                                      | Categorías emergentes  |
|--|--|--|
| <p>Analizar la influencia de la multiculturalidad en la comunicación organizacional, con el propósito de identificar y proponer estrategias efectivas que promuevan la armonización de la diversidad cultural en el entorno laboral.</p> | <p>Multiculturalismo.<br/>Comunicación Organizacional.</p> | <p>Perspectivas y contrastantes: multiculturalismo y comunicación organizacional.<br/>Valoración de la Diversidad y Mejora de la Comunicación en el Contexto Multicultural y Organizacional.<br/>Desafíos y Oportunidades en la Comunicación Organizacional:<br/>Mejoras para una Eficiencia Operativa</p> |

**Tabla 2:** Ejemplo de ecuación de búsqueda de la Categoría Multiculturalismo *OR Multiculturalism*

| BASE DE DATOS | Ecuaciones de Búsqueda  |
|---------------|---|
| WoS           | Tema: ("Multiculturalismo OR Multiculturalism")<br>Índices=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI Período de tiempo=Todos los años   |
|               | Tema: ("Multiculturalismo OR Multiculturalism")<br>Refinado por: Años de publicación: (2016 OR 2017 OR 2010 OR 2013 OR 2015 OR 2012 OR 2009 OR 2011 OR 2014 OR 2008 OR 2020 OR 2021 02 2022 OR 2019 OR 2018 OR 2006 OR 2005 OR 2004 0R 2003 OR 2002 02 2001 OR 2000 OR 1999 OR 1998 OR 1997 OR 1996 OR 1995 0R 1994 0R 1993 03 1992 OR 1991 OR 1990)<br>Índices=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI Período de tiempo=Todos los años  |
|               | Tema: ("Multiculturalismo OR Multiculturalism")<br>Índices=SCI-EXPANDED, ESCI, A&HCI, SSCI Período de tiempo=Todos los años   |
|               |   |
| Scopus        | TITLE-ABS-KEY ("Multiculturalismo OR Multiculturalism ")  |
|               | TITLE-ABS-KEY ("Multiculturalismo OR Multiculturalism ")  |
|               | TITLE-ABS-KEY ("Multiculturalismo OR Multiculturalism") AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2015) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2014) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2013) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2012) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2011) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2010) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2009) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2008) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2000) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 1999) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 1998) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 1997) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 1996) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 1995) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 1994) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 1993) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 1992) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 1991) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 1990) OR LIMIT- |

**Tabla 3:** Ejemplo de ecuación de búsqueda de la Categoría Comunicación Organizacional *OR Organizational Communication*

| BASE DE DATOS | Ecuaciones de Búsqueda  |
|---------------|---|
| WoS           | Tema: ("Comunicación Organizacional OR Organizational Communication")<br>Índices=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI Período de tiempo=Todos los años   |
|               | Tema: ("Comunicación Organizacional OR Organizational Communication")<br>Refinado por: Años de publicación: (2016 OR 2017 OR 2010 OR 2013 OR 2015 OR 2012 OR 2009 OR 2011 OR 2014 OR 2008 OR 2020 OR 2021 02 2022 OR 2019 OR 2018 OR 2006 OR 2005 OR 2004 0R 2003 OR 2002 02 2001 0R 2000 OR 1999 OR 1998 OR 1997 OR 1996 OR 1995 0R 1994 0R 1993 03 1992 OR 1991 OR 1990)<br>Índices=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI Período de tiempo=Todos los años  |
|               | Tema: ("Multiculturalismo OR Multiculturalism")<br>Índices=SCI-EXPANDED, ESCI, A&HCI, SSCI Período de tiempo=Todos los años   |
| Scopus        | TITLE-ABS-KEY ("Comunicación Organizacional OR Organizational Communication")   |
|               | TITLE-ABS-KEY ("Comunicación Organizacional OR Organizational Communication")   |
|               | TITLE-ABS-KEY ("Multiculturalismo OR Multiculturalism") AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2015) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2014) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2013) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2012) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2011) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2010) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2009) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2008) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2000) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 1999) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 1998) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 1997) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 1996) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 1995) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 1994) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 1993) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 1992) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 1991) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 1990) OR LIMIT- |

En total, se identificaron 986 artículos, de los cuales 641 fueron investigaciones, 253 fueron documentos institucionales y 92 reseñas. Las ecuaciones de búsqueda desempeñan un papel fundamental en la recuperación de información en bases de datos, especialmente en los procesos de fusión y minería de datos (Rushforth, 2016; Björk & Solomon, 2012). Para este propósito, se integraron inicialmente con el programa Vantage Point, especializado en análisis de datos y minería de textos, junto con los conjuntos de datos de cada base (Bensman & Leydesdorff, 2009). Posteriormente, se identificaron nueve campos comunes entre las dos fuentes principales de información, Scopus y WoS, para consolidar todos los documentos relevantes. Asimismo, se eliminaron duplicados y se inició el proceso de limpieza de la información, que incluye la normalización de nombres de autores, instituciones, países y palabras clave, debido a la falta de uniformidad en los metadatos de las publicaciones (Rincón & Gómez, 2023; Castro et al., 2017). Cada documento fue caracterizado en columnas de una hoja de Excel, donde se resumieron los objetivos generales, la metodología utilizada, los resultados y las conclusiones literales de los autores. Además, se añadieron las reflexiones de los autores del presente escrito, que representan las categorías emergentes encontradas en el artículo, como "Multiculturalismo" y "Comunicación Organizacional" (Gómez, 2023; Gómez, Aldana & Rodríguez, 2021; Paramo, 2008).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La multiculturalidad y la comunicación organizacional están intrínsecamente conectadas. Una comunicación efectiva en entornos multiculturales no solo facilita la comprensión y la

cooperación, sino que contribuye al desarrollo de una cultura organizacional inclusiva y adaptativa (Laverde et al., 2020; Sue & Sue, 2016).

## **PERSPECTIVAS CONTRASTANTES: MULTICULTURALISMO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

El enfoque del multiculturalismo se centra en gran medida en la preservación de la identidad cultural y la valoración de las diferencias, mientras que la comunicación organizacional, aunque reconoce la diversidad, suele orientarse hacia la integración y colaboración para alcanzar objetivos comunes (Barbosa, Gómez & Téllez, 2021; Contreras & Garibay, 2020). Además, la comunicación organizacional se enfoca en procesos formales de comunicación, como políticas y procedimientos, mientras que el multiculturalismo aborda la comunicación informal, expresiones culturales y dinámicas sociales no siempre integradas a los procesos organizativos (Deetz, 2017).

La comunicación organizacional implica el intercambio de mensajes dentro de una organización compleja, ya sea de manera interna, es decir, entre miembros de la organización, o externa, como entre diferentes organizaciones (Ramos et al., 2017). A menudo, la comunicación organizacional se enfoca en lograr los objetivos y metas de la organización, mientras que el multiculturalismo en reconocer y promover las identidades culturales individuales (Leiva, 2017; Touriñán, 2010). Mientras la comunicación organizacional atiende conflictos desde una perspectiva más institucional, el multiculturalismo resuelve conflictos derivados de malentendidos culturales o diferencias de valores (Gámez, 2024; Barbosa & Gómez, 2021).

La interacción entre individuos, grupos o comunidades resulta fundamental para la transformación del conocimiento tácito y explícito en fuentes de aprendizaje inagotables, lo que va más allá de manuales y cursos de capacitación (Rincón & Gómez, 2023, p. 41).

Una comunicación eficaz fortalece los lazos entre personas de diferentes culturas, promueve la colaboración y la cooperación, lo que a su vez mejora el rendimiento organizacional (Gómez, 2018; Rebeil. & Arévalo, 2017). Sin embargo, el multiculturalismo presenta desafíos en la comunicación organizacional, como diferencias lingüísticas, normativas sociales y expectativas diversas que generan confusiones. Por tanto, las organizaciones deben implementar políticas y programas de formación para optimizar la comunicación intercultural (Hernández & Duana, 2021; Arévalo & Guillén, 2017).

## **VALORACIÓN DE LA DIVERSIDAD Y MEJORA DE LA COMUNICACIÓN EN EL CONTEXTO MULTICULTURAL Y ORGANIZACIONAL**

Tanto el multiculturalismo como la comunicación organizacional valoran la diversidad en el entorno laboral. Ambos enfoques crean ambientes inclusivos que respeten y celebren las diferencias culturales (Medina, 2021; Pacheco et al., 2020). Ambas categorías convergen en la mejora de la comunicación interpersonal, al reconocer que comprender y adaptarse a diferentes estilos de comunicación cultural facilita la interacción efectiva en un entorno diverso (Comboni & Juárez, 2020; Vargas, 2019). La inclusión y la gestión efectiva de la diversidad contribuyen a un ambiente de trabajo saludable y productivo.

En particular, ambos conceptos confluyen en la necesidad de mejorar la comunicación interpersonal, entendiendo que comprender y adaptarse a diferentes estilos de comunicación cultural posibilita la interacción efectiva en un entorno diverso (Maier, 2018; Dietz & Mateos, 2011). Como señala Couder (2009): “La interpretación más obvia del multiculturalismo lo considera como sinónimo de pluralidad o diversidad cultural. Hace referencia a la existencia de varias comunidades culturales en un mismo territorio o entidad política” (p. 31).

En un ambiente multicultural, la diversidad de perspectivas y experiencias enriquece significativamente la comunicación organizacional. Las distintas culturas aportan ideas innovadoras, enfoques únicos y soluciones creativas a los problemas (Rincón & Gómez, 2023; Rebeil & Arévalo, 2018). Específicamente, una comunicación efectiva suministra la construcción de relaciones fuertes entre individuos de diferentes culturas, lo que potencia la cooperación y la colaboración, y a su vez, mejora el rendimiento de la organización (Lindao, 2021).

## **DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: MEJORAS PARA UNA EFICIENCIA OPERATIVA**

La rigidez jerárquica constatable en muchas organizaciones obstaculiza la comunicación efectiva. Los empleados en niveles inferiores sienten reticencia para compartir ideas o inquietudes con la alta dirección, lo que resulta en la supresión de información valiosa y un entorno laboral menos inclusivo (Deliyore, 2018).

En segundo lugar, la sobrecarga de información es un desafío común. Con la proliferación de canales de comunicación, los empleados se abruma por la cantidad de información que deben procesar. Esto conduce a la desatención de mensajes importantes y a una disminución de la productividad (Dávila & Arceluz, 2017; Zorn & Cheney, 2016).

En tercer lugar, la falta de realimentación tiene consecuencias negativas. Sin un sistema efectivo de retroalimentación, los empleados se desconectan y desmotivan. La realimentación es crucial para el desarrollo personal y profesional, por lo que las organizaciones deben promover un entorno que fomente la realimentación constructiva (Camino, 2019; Miller, 2015).

Cuarto, la falta de transparencia genera desconfianza. Cuando la gerencia retiene información importante dar lugar a especulaciones y rumores. La transparencia es esencial para construir confianza y promover un ambiente laboral positivo. En suma, una comunicación interdepartamental deficiente insta a la duplicación de esfuerzos y a la falta de cohesión. Los departamentos que operan de manera aislada desconocen los esfuerzos de otros y generan ineficiencias (Aspiazu, 2021; Bermúdez, 2016).

## **DESAFÍOS Y REFLEXIONES EN TORNO AL MULTICULTURALISMO**

El multiculturalismo dialoga con la diversidad cultural y se suscribe a la coexistencia pacífica de distintas culturas en una sociedad. Sin embargo, determinados aspectos requieren análisis y crítica. En primer lugar, el multiculturalismo propicia la relativización cultural, donde las culturas se consideran igualmente válidas y no susceptibles de crítica (Carmen-Panta & Masias-Castillo, 2017; Walsh, 2005).

En segundo, el multiculturalismo propicia la segregación cultural, al enfocarse en la preservación de las diferencias culturales, podría inadvertidamente favorecer la formación de guetos culturales, y limitar la interacción entre individuos de diferentes culturas, así como obstaculizar la integración social (Gómez & Aguirre, 2023; Díaz, 2015).

En tercero, el multiculturalismo genera una competencia de victimización, al centrarse en los derechos de los grupos minoritarios, podría crear una dinámica donde distintos grupos compiten por el reconocimiento de su sufrimiento y victimización. Cuarto, el multiculturalismo conduce a la esencialización de la cultura. Al tratar las culturas como entidades monolíticas e inmutables, podría pasar por alto la diversidad interna y la evolución cultural y fortalecer estereotipos culturales (Garzón et al., 2022; Rodríguez et al., 2021; Rendón & Gómez, 2022; Dietz & Mateos, 2011).

Uno de los más grandes desafíos a los que tendrán que enfrentarse los líderes a lo largo de este siglo es la multiculturalidad. La tecnología y los transportes modernos están cambiando rápidamente el mundo, y el concepto de la aldea global nunca ha sido más real. (Hidalgo, 2005, p. 77)

Ahora bien, la presencia de la multiculturalidad en las organizaciones es una realidad cada vez más palpable en el mundo globalizado actual (Ladino, 2017).

Tanto la comunicación organizacional como el multiculturalismo son fundamentales, pero ciertos aspectos necesitan ser revisados y mejorados. Las entidades deben poner empeño en impulsar una comunicación franca y clara, reducir el exceso de información, incentivar la retroalimentación, optimizar la comunicación entre departamentos, y fomentar la convivencia pacífica, el respeto a los derechos humanos a nivel mundial y la integración social.

A pesar de los desafíos que presenta, el multiculturalismo también brinda oportunidades singulares para enriquecer la comunicación organizacional (Ordoñez, 2021; Walsh, 2008). La diversidad de perspectivas, experiencias y habilidades culturales impulsa la creatividad y la innovación en un ambiente laboral. Además, la inclusión de culturas diversas favorece la equidad y la representación, y crea un entorno donde todos se sienten apreciados (Gómez, Barbosa & Laverde, 2021; Cusot & Montalvo, 2016).

En efecto, la comunicación efectiva requiere comprensión y adaptación, y en contextos multiculturales constituye un reto significativo. Precisamente, es necesario establecer reglas claras de comunicación y promover la educación intercultural para mejorar la colaboración y reducir las barreras.

Por lo tanto, la multiculturalidad, cuando se gestiona correctamente, se convierte en una ventaja competitiva. La clave reside en la sensibilización y la formación continua para mejorar la competencia intercultural de los empleados. La diversidad refuerza la resiliencia organizacional y la capacidad de adaptación a un mundo cada vez más diverso y cambiante (Vargas, 2019; Candau, 2013; García, 2018).

Los resultados del ejercicio investigativo se sintonizan con los postulados de Maier (2018) y Duranti (2011), quienes señalan que lo esencial es establecer canales de comunicación abiertos y fomentar un ambiente donde se valoren las diferencias culturales. En particular, la inclusión de todos los miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones garantiza que la comunicación sea verdaderamente inclusiva y respetuosa de la diversidad. La complejidad y la importancia de equilibrar los beneficios y los desafíos de la multiculturalidad en la comunicación organizacional seguirá siendo un tema relevante en la gestión de empresas y organizaciones en la era que tiende a ser globalizada (Arroyo, 2016; Blommaert, 2010).

## CONCLUSIONES

La comunicación organizacional y el multiculturalismo generan un entorno laboral dinámico e inclusivo, pero requieren de una gestión cuidadosa para abordar los desafíos de la comunicación intercultural. La diversidad cultural puede ser percibida como una fuente de armonía singular en las organizaciones, pero su administración adecuada es crucial para una comunicación efectiva.

Aunque la comunicación en el ámbito organizacional es fundamental, ciertos aspectos demandan atención y mejora. Las entidades deben trabajar en promover una comunicación abierta y transparente, reducir la sobrecarga de información, fomentar la realimentación y optimizar la comunicación entre departamentos. Al llevar a cabo estas acciones, podrán establecer un entorno laboral más eficiente y armonioso.

Aunque el multiculturalismo busca noblemente fomentar la diversidad y la tolerancia, presenta desafíos que necesitan ser abordados. Es crucial que las políticas relacionadas con el multiculturalismo se ejecuten de manera que impulsen una coexistencia pacífica, respeten los derechos humanos universales y fomenten la integración social. Al adoptar estas medidas, se aprovechan los beneficios de la diversidad cultural sin caer en las dificultades asociadas a este fenómeno.

En suma, la multiculturalidad y la comunicación organizacional comparten determinados objetivos, se diferencian en sus enfoques y énfasis, y reflejan la complejidad de incorporar la diversidad cultural de manera efectiva en el contexto organizacional. El entendimiento de estas

convergencias y divergencias deviene fundamental para elaborar estrategias de comunicación y gestión de la diversidad cultural en entornos organizativos.

**DECLARACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES:** Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

**DECLARACIÓN DE CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES Y AGRADECIMIENTOS:** A continuación, se menciona la contribución de cada autor, en correspondencia con su participación, utilizando la Taxonomía Crédit:

- Dustin Tahisin Gómez Rodríguez: Autor principal, Conceptualización, Administración del proyecto, Investigación, Metodología, Curación de datos, Análisis formal, Redacción del original.
- Natalye Velasco Castañeda: Conceptualización, Investigación, Metodología, Curación de datos, Análisis formal, Redacción del original, Redacción, revisión y edición.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, M. (2017). *Manejo de la comunicación estratégica en situaciones de crisis de las empresas Unión Vinícola Internacional S.A. y Embotelladora Industrial Licorera Manabí* [Tesis de Licenciatura, Universidad Casa Grande]. Repositorio institucional. [https://lc.cx/o4t\\_bg](https://lc.cx/o4t_bg)
- Alba, M., & Beltrán, C. (2018). Articulación de procesos, flujos de información y conocimiento bajo criterios de infoconocimiento y sostenibilidad en el reporte corporativo. *Cuadernos de Contabilidad*, 19(47), 117-129. <https://lc.cx/C1QFm4>
- Aguilera, M., Rincón, H., & Gómez, D. (2020). *Bioeconomía, una alternativa de investigación en administración y afines*. En M. Aguilera-Prado, M. Rincón (eds.), *Temas y métodos de investigación en negocios, administración, mercadeo y contaduría* (pp. 193-225). Editorial Uniagustiniana. <https://lc.cx/3-J4Oi>
- Ángeles, H. (2023). Multiculturalismo, multiculturalidad e interculturalidad. una aproximación a sus significados. *Revista Inclusiones*, 11(1), 94-114. <https://lc.cx/5B4z-A>
- Arévalo, R., & Guillén, G. (2017). Introducción. En R. I. Arévalo & G. Guillén (Orgs.), *La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica* (pp. 17-21). Universidad Anáhuac México y Editorial Tirant Lo Blanch.
- Aspiazu, M. (2021). ¿Cómo manejar la comunicación interna efectiva en las organizaciones? En M. Pacheco, M. Medina, M. Talledo, M. Aspiazu, M. Vilches, & M. Gaibor, *La comunicación interna en acción. El arte de comunicar* (pp. 70-89). Live Working Editorial.
- Arroyo, A. (2016). *Interculturalidad y educación desde el sur/contextos, experiencias y voces*. CLACSO.
- Barabas, A. (2014). Multiculturalismo, pluralismo cultural e interculturalidad en el contexto de América Latina: la presencia de los pueblos originarios. *Configurações*, (14), 11-24. <https://lc.cx/IMd35V>
- Barbosa, E., Vargas, H., & Gómez, D. (2020). Breve estudio bibliométrico sobre economía solidaria. *Cooperativismo y Desarrollo*, 28(118), 1-20. [https://lc.cx/O\\_Si5X](https://lc.cx/O_Si5X)
- Barbosa, E., Rojas, J., & Gómez, D. (2021). Prueba piloto del Plan Nacional de Fomento de la Economía Solidaria y Cooperativa Rural - PLANFES. Estudio del caso del municipio de San Antero, Córdoba, Colombia. *Otra economía: revista latinoamericana de economía social y solidaria*, 14(25), 77-94. <https://lc.cx/PiUD5V>
- Barbosa, E., Gómez, D., & Téllez, C. (2021). Logística e internacionalización de las empresas antes y durante la pandemia del Covid-19. Breve revisión de literatura especializada. *Ciencia, Economía y Negocios*, 5(1), 71-96. <https://lc.cx/RQt6-g>
- Barbosa, E., & Gómez, D. (2021). Economía solidaria y construcción de paz. *Revista Sur*. <https://lc.cx/fawxEj>

- Belategi-Unzueta, O., Egaña, T., & Gago, M. (2019). La comunicación interna en las cooperativas: la percepción de las personas trabajadoras sobre la escucha y la información. *Revista de Estudios Cooperativos*, 1-24. <https://lc.cx/8tO3gi>
- Bensman, S., & Leydesdorff, L. (2009). Definition and identification of journals as bibliographic and subject entities: Librarianship versus ISI Journal Citation Reports methods and their effect on citation measures. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(6), 1097-1117. <https://lc.cx/FNqiNH>
- Bermúdez, C. (2016). *La comunicación interna en las organizaciones*. ICADE Business School.
- Blommaert, J. (2010). *The Sociolinguistics of Globalization*. Cambridge University Press.
- Björk, B., & Solomon, D. (2012). Open access versus subscription journals: a comparison of scientific impact. *BMC Med*, 10(73), 1-10. <https://lc.cx/FxcwnG>
- Camino, G. (2019). *Estrategias para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio institucional. <https://lc.cx/Wgnwi9>
- Carmen-Panta, K. R., & Masias-Castillo, R. E. (2017). *Factores relevantes en las teorías de la administración* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Piura]. Repositorio institucional. <https://lc.cx/wl9JwU>
- Candau, V. (2013). Educación intercultural crítica. Construyendo caminos. En C. Walsh (Ed.), *Pedagogías decoloniales: Prácticas insurgentes de resistir, (re)existir y re(vivir)* (pp. 145-161). Abya-Yala.
- Castro, L., Rincón, M., & Gómez, D. (2017). Educación para la salud: una mirada desde la antropología. *Revista Ciencias de la Salud*, 15(1), 145-163. <https://lc.cx/Om-MAG>
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E., & Ganesh, S. (2014). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices*. Waveland Press.
- Contreras, O. E., & Garibay, N. G. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América. *In Mediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. [https://lc.cx/j\\_ku0t](https://lc.cx/j_ku0t)
- Comboni, S., & Juárez, J. (2020). Interculturalidad y diversidad en la educación: concepciones, políticas y prácticas. Universidad Autónoma Metropolitana. <https://lc.cx/yRaebM>
- Couder, E. (2009). Multiculturalismo y educación. *Cultura y representaciones sociales*, 4(7), 27-54. <https://lc.cx/bMD1Fw>
- Cusot, G., & Montalvo, C. (2016). *Análisis de la reputación corporativa en la comunicación de crisis, caso de estudio Cervecería Nacional* [Tesis de Maestría, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio institucional. <https://lc.cx/BP6tnS>
- Dávila, M., & Arceluz, D. (2017). El proceso de comunicación interna en la oficina del conservador de la ciudad de Cienfuegos. *Revista Conrado*, 14(61), 133-140. <https://lc.cx/GI1sNS>
- Díaz, H. (2015). *El jardín de las identidades*. Orfila.
- Dietz, G., & Mateos, L. (2011) *Interculturalidad y educación intercultural en México: un análisis de los discursos nacionales en su impacto en los modelos educativos mexicanos*. Secretaría de Educación Pública.
- Deetz, S. (2017). Critical organizational communication studies: The next 20 years. *Management Communication Quarterly*, 31(1), 4-16. <https://lc.cx/geUblZ>
- Deliyore, M. (2018). *Comunicación alternativa y aumentativa: Acciones y reflexiones para romper el silencio en las aulas*. INIE.
- Duranti, A. (2011). Linguistic Anthropology: The Study of Language as a Non-neutral Medium. En R. Mesthrie (Ed.), *The Cambridge Handbook of Sociolinguistics* (pp. 28-46). Cambridge University Press.
- Gámez, W. G. (2024). La interculturalidad en un país multicultural, una realidad no ejercida en el sistema educativo colombiano. *Revista EducAcción Sentipensante*, 3(2), 122-128. <https://lc.cx/rWudDv>

- García, G. T. (2018). *Comunicación organizacional 2.0, la comunicación siglo XX y la llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital*. Universidad Santo Tomás. <https://lc.cx/MkovMA>
- Garzón, B., Barbosa, E., & Gómez, D. (2023). Las organizaciones comunales como gestoras de reactivación económica: mercados campesinos solidarios en el municipio el Playón, Santander. *Revista CIRIEC Colombia*, 1(1), 245-257. <https://lc.cx/UcqnSt>
- Garzón, B., Barbosa, E. & Gómez, D. (2022). Política pública en la pandemia desde la economía solidaria: circuitos cortos de comercialización-C.C.C. en Colombia (2020-2021). *Apuntes de Economía y Sociedad*, 3(1), 25-36. <https://doi.org/10.5377/aes.v3i1.14287>
- Gómez, D. (2024). Trends in Research: Bioculture, Social Metabolism and Territory in the 21st Century. *SCTProceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations*.2:246.
- Gómez, D., & Aguirre, M. (2023). Seguridad alimentaria y desarrollo rural en 5 municipios del departamento del Caquetá, Colombia. Periodo 2018-2022. *Población y Desarrollo*, 29(57), 75-93. <https://lc.cx/w9tpQ8>
- Gómez, D. (2023). *Metabolismo social de la agroindustria de la palma de aceite en el territorio de Aracataca Magdalena Colombia (1965-2018)* [Tesis doctoral, Universidad de La Salle]. Repositorio institucional. <https://lc.cx/b5hTEZ>
- Gómez, D., Aldana, K., & Rodríguez, R. (2021). Antropologías del desarrollo, enfoques alternativos y pos desarrollo. Breve revisión de conceptos y apuntes críticos. *Población y Desarrollo*, 27(52), 108-122. <https://lc.cx/IBdVeH>
- Gómez, D., Barbosa, E., & Laverde, M. (2021). Los circuitos cortos de comercialización y la democracia directa en los territorios. Apuntes desde la economía solidaria. *Inclusión y Desarrollo*, 9(1), 3-12. [https://lc.cx/\\_6qixJ](https://lc.cx/_6qixJ)
- Gómez, D., Téllez, C. A., & Velasco, N. (2020). The theory of social representations: possibilities in the municipality of Aracataca, Magdalena, Colombia. *Religación*, 5(24), 92-102. <https://lc.cx/jOrMQS>
- Gómez, D. (2018). *Fundamentos y coyunturas para las ciencias económicas y administrativas*. Editorial Bonaventuriana.
- Gómez, D., Carranza, Y., & Ramos, C. (2016). Revisión documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios. *Chakiñan, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (1), 46-56. <https://lc.cx/42ZhIX>
- Hidalgo, V. (2005). Cultura, multiculturalidad, interculturalidad y transculturalidad evolución de un término. *UTE Teaching & Technology*, (1), 75-85. <https://lc.cx/wA4qVM>
- Hernández, S. L., & Duana, D. (2021). Barreras de comunicación. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 9(18), 47-48. <https://lc.cx/KaLls0>
- Laverde, M., Almanza, C., Gómez, D., & Serrano, C. (2020). El capital relacional como recurso diferencial y valioso para las empresas. *Revista Podium*, (37), 57-70. <https://n9.cl/11p4j>
- Leiva, J. (2017). La Escuela Intercultural hoy: reflexiones y perspectivas pedagógicas. *Revista Complutense de Educación*, 28(1), 29-43. <https://n9.cl/wzgcr>
- Lindao, J. J. (2021). *Análisis de la imagen y reputación de la marca universidad de Guayaquil* [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio institucional. <https://n9.cl/xia79>
- Maier, J. (2018). Theory of structural contingency and strategic alignment: discussion in the theoretical field of organizational studies. *Brazilian Journal of Development*, 4(7), 4232-4241. <https://n9.cl/wphqr>
- Medina, M. (2021). ¿Por qué comunicar es un arte? En M. Pacheco, M. Medina, M. Talledo, M. Aspiazu, M. Vilches, & M. Gaibor (Eds.), *La comunicación interna en acción el arte de comunicar* (pp. 27-48). Live Working.
- Miller, K. (2015). *Organizational communication: Approaches and processes*. Cengage Learning.
- Ordoñez, A. (2021). *Diseño de estrategias efectivas de comunicación interna para la Universidad de Guayaquil* [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio institucional. <https://n9.cl/k2882>

- Pacheco, M., Cabrera, M., & Álvarez, E. (2020). Análisis de los aspectos que inciden en la comunicación interna en las instituciones de educación superior: Caso Universidad Guayaquil. En S. E. Cladea (comp.), *Memorias LV Asamblea Anual CLADEA 2020 "Futuro del trabajo, impacto social y el rol de las Escuelas de Negocios"* (pp. 1-18). CLADEA. <https://n9.cl/8crjn>
- Paramo, P. (2008). *La Investigación en las Ciencias Sociales. Técnicas de recolección de Información*. Universidad Piloto de Colombia.
- Ramos, W., Paredes, M., Terán, P., & Lema, L. (2017). *Comunicación organizacional*. Compas. <https://n9.cl/7gq0>
- Rizo, M. (2013). Comunicación e interculturalidad. Reflexiones en torno a una relación indisoluble. *Global Media Journal*, 10(19), 26-42. <https://n9.cl/25tjn>
- Rebeil, M., & Arévalo, R. (2017). Las organizaciones y sus procesos de comunicación: una visión integral. En R. I. Arévalo, & G. Guillén (coord.), *La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica* (pp. 25-40). Editorial Tirant Lo Blanch.
- Rebeil, M., & Arévalo, R. (2018). Comunicación integral para las organizaciones e instituciones: conceptualización y enfoque con responsabilidad social. En G. A. León, E. Castillo, M. Montes, L. A. & Oliveros (coord.), *Tendencias críticas y nuevos retos de la comunicación* (pp. 19-29). Qartuppi.
- Rendón, J., & Gómez, D. (2022). *Las agrociencias en la dimensión de paisajes sostenibles*. Editorial Jaramillo.
- Rincón, H., & Gómez, D. (2023). Cambio y aprendizaje organizacional, revisión documental. *Revista CIES*, 14(2), 27-49. <https://n9.cl/cz0yb>
- Rodríguez, D., Laverde, M., & Pérez, E. (2021). Short commercialization circuits in local supply chains: economic revival in the pandemic. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 12(2), 1-10. <https://n9.cl/oyd87>
- Rushforth, A. (2016). All or nothing? Debating the role of evaluative bibliometrics in the research system. *Research Evaluation*, 25(2), 230-231. <https://n9.cl/q48j7>
- Sue, D., & Sue, D. (2016). *Counseling the culturally diverse: Theory and practice*. John Wiley & Sons.
- Téllez, C., Gómez, D., Ramos, C. & Bernal, E. (2020). Approximation from the Humanist Administration in a Case Study of Hotels in Villa De Leyva, Boyacá. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 11(2), 366-376. <https://n9.cl/oq3ux>
- Téllez, C., Gómez, D., & Ramos, C. (2022). Corporate social responsibility of hotels in post-conflict: case of Apartadó, Urabá. *Revista de Administração da UNIMEP*, 19(11), 65-79. <https://n9.cl/yilff>
- Touriñán, J. M. (2010). Familia, escuela y sociedad civil. Agentes de educación intercultural. *Revista de Investigación en Educación*, (7), 7-36. <https://n9.cl/9fsha>
- Walsh, C. (2008). Interculturalidad, plurinacionalidad y decolonialidad: las insurgencias político epistémicas de refundar el Estado. *Tabula Rasa*, (9), 131-152. <https://n9.cl/nx4hg>
- Walsh, C. (2005). Interculturalidad, conocimientos y decolonialidad. *Signo y Pensamiento*, 24(46), 39-50. <https://n9.cl/43znu>
- Vargas, L. L. (2019). *Análisis de la comunicación interna entre los diferentes miembros de la carrera de Comunicación Social de la Universidad de Guayaquil y su incidencia en el desarrollo organizacional* [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio institucional. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/44910>
- Zorn, T., & Cheney, G. (2016). *Organizational communication: A critical approach*. Oxford University Press.

## Este preprint fue presentado bajo las siguientes condiciones:

- Los autores declaran que son conscientes de que son los únicos responsables del contenido del preprint y que el depósito en SciELO Preprints no significa ningún compromiso por parte de SciELO, excepto su preservación y difusión.
- Los autores declaran que se obtuvieron los términos necesarios del consentimiento libre e informado de los participantes o pacientes en la investigación y se describen en el manuscrito, cuando corresponde.
- Los autores declaran que la preparación del manuscrito siguió las normas éticas de comunicación científica.
- Los autores declaran que los datos, las aplicaciones y otros contenidos subyacentes al manuscrito están referenciados.
- El manuscrito depositado está en formato PDF.
- Los autores declaran que la investigación que dio origen al manuscrito siguió buenas prácticas éticas y que las aprobaciones necesarias de los comités de ética de investigación, cuando corresponda, se describen en el manuscrito.
- Los autores declaran que una vez que un manuscrito es postado en el servidor SciELO Preprints, sólo puede ser retirado mediante solicitud a la Secretaría Editorial deSciELO Preprints, que publicará un aviso de retracción en su lugar.
- Los autores aceptan que el manuscrito aprobado esté disponible bajo licencia [Creative Commons CC-BY](#).
- El autor que presenta el manuscrito declara que las contribuciones de todos los autores y la declaración de conflicto de intereses se incluyen explícitamente y en secciones específicas del manuscrito.
- Los autores declaran que el manuscrito no fue depositado y/o previamente puesto a disposición en otro servidor de preprints o publicado en una revista.
- Si el manuscrito está siendo evaluado o siendo preparando para su publicación pero aún no ha sido publicado por una revista, los autores declaran que han recibido autorización de la revista para hacer este depósito.
- El autor que envía el manuscrito declara que todos los autores del mismo están de acuerdo con el envío a SciELO Preprints.