



Vigilada Mineducación

EFFECTOS DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LA CIUDAD DE CALI

EFFECTS OF INFORMAL COMMUNICATION ON THE ORGANIZATIONAL CULTURE  
OF A MARKETING COMPANY IN CALI (COLOMBIA)

VERONICA PEREZ VIDAL – WILMAR PORRAS CORTES

Tesis

Asesor, docente  
Catalina Giraldo Henao

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
BOGOTÁ  
2021

## CONTENIDO

INTRODUCCION	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
OBJETIVOS	9
GENERAL	9
ESPECIFICOS	9
MARCO CONCEPTUAL	10
DISEÑO METODOLOGICO	30
RESULTADOS	32
CONCLUSIONES	43
REFERENCIAS	46
ANEXOS	49

## LISTA DE FIGURAS

Tabla 1: Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información.....	30
Tabla 2. Caracterización de los participantes.....	32

## RESUMEN

*Objetivo.* Identificar el efecto de la comunicación informal en la cultura organizacional de una empresa comercializadora de la ciudad de Cali. *Método.* Se realizó a través de un estudio cualitativo descriptivo de corte transversal; el diseño de la investigación fue un estudio de caso basado en entrevistas semiestructuradas a ocho colaboradores de diversos cargos que voluntariamente participaron. *Resultados.* Los datos obtenidos permitieron comprender que los colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos perciben la comunicación informal como el intercambio de información a través de canales no avalados o estandarizados por la organización; caracterizada por su agilidad, fluidez, carencia de soportes o evidencias y susceptible de distorsionar la información afectando la cultura organizacional en cuanto a valores, procesos, relaciones interpersonales e imagen corporativa. *Conclusiones.* Se evidencia una percepción que la comunicación informal es inevitable e impacta de diferentes maneras los elementos de la cultura organizacional, sin embargo, sus efectos pueden ser mitigados en la medida que la empresa diseñe alternativas que normalicen dicha comunicación.

**Palabras clave:** *Comunicación, Comunicación informal, cultura organizacional,*

## ABSTRACT

Objective. Identify the effect of informal communication on the organizational culture of a marketing company in Cali (Colombia). Method. It was carried out through a qualitative descriptive cross-sectional study; The research design was a case study based on semi-structured interviews with eight collaborators of different positions who voluntarily participated. Results. The data obtained allowed us to understand that the collaborators of the different hierarchical levels perceive informal communication as the exchange of information through channels not endorsed or standardized by the organization; characterized by its agility, fluidity, lack of supports or evidence, and susceptible to distorting information affecting the organizational culture in terms of values, processes, interpersonal relationships, and corporate image. Conclusions. A perception is evident that informal communication is inevitable and impacts the elements of the organizational culture in different ways, however, its effects can be mitigated as the company designs alternatives that normalize said communication.

**Keywords:** Communication, Informal communication, organizational culture,

# **EFFECTOS DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LA CIUDAD DE CALI<sup>1</sup>**

*Por: Verónica Pérez<sup>2</sup> y Wilmar Porras<sup>3</sup>*

En el contexto organizacional se generan diferentes tipos de comunicaciones, entre ellas, la comunicación informal, la cual puede ser entendida como un proceso de intercambio de información que se da normalmente de forma espontánea, no estructurada y en un entorno informal creando relaciones organizacionales significativas (Fay & Kline, 2011; Lai, 2016). Al interior de las organizaciones la comunicación informal se vive en todos los niveles y en todo tipo de procesos, impactando de alguna manera los diferentes elementos de la cultura organizacional.

Al hablar de cultura organizacional es preciso definirla como el conjunto de hábitos y creencias que han sido definidas a través de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de una organización (Chiavenato, 2007).

Estudios previos han demostrado que la comunicación guarda una correspondencia con el sistema cultural (Moret y Arcila, 2009; Araiza et ál., 2020; Gómez y Sarsoza, 2011), entendiendo que los factores determinantes de la cultura contribuyen a la conformación de equipos sistémicos multiniveles (Morelos y Fontalvo, 2014). El que ambas variables guarden una relación, no significa que realmente haya sido estudiado el efecto de una sobre la otra. De hecho, los estudios generados hasta la fecha en Latinoamérica han estado enfocados específicamente en la caracterización y relación de las variables: comunicación interna y cultura. Sin embargo, son muy pocas las investigaciones que estudian concretamente la comunicación informal, y hasta el momento no ha sido analizada directamente con la cultura directamente.

---

<sup>1</sup> Proyecto de Trabajo de Grado presentado para optar por el título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT. Prof. Johnny Orejuela.

<sup>2</sup> Administradora de Empresas de la Universidad ICESI. Especialista en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Pontificia Bolivariana. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT. Candidata a Magister en Desarrollo Humano organizacional. [vperezv@eafit.edu.co](mailto:vperezv@eafit.edu.co)

<sup>3</sup> Psicólogo de Universidad Piloto de Colombia. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT. Candidato a Magister en Desarrollo Humano organizacional. [wporrasc@eafit.edu.co](mailto:wporrasc@eafit.edu.co)

La importancia de hacer un estudio como el que aquí se propone está en lograr una demostración de los efectos que conlleva la comunicación informal en la cultura organizacional en Colombia y así encontrar los efectos tanto positivos como negativos al interior de una organización privada. Esto puede resultar para la ciencia de habla hispana una inquietud en seguir ampliando el análisis de dichos efectos y aportar a la gestión de estas variables en las organizaciones.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En concordancia con lo anterior, se plantea el siguiente problema de investigación:

*¿Cuál es el efecto de la comunicación informal en la cultura organizacional de una empresa comercializadora de la ciudad de Cali?*



## OBJETIVOS

### *General*

Identificar el efecto de la comunicación informal en la cultura organizacional de una empresa comercializadora de la ciudad de Cali

### *Específicos*

- Identificar las formas de comunicación informal.
- Identificar las ventajas y desventajas percibidas de la comunicación informal.
- Describir los factores que hacen probable la extensión de la comunicación informal.
- Describir el efecto de la comunicación informal sobre la trasmisión de la cultura y los significados compartidos como cultura.
- Identificar alternativas que mitiguen los efectos negativos de la comunicación informal sobre la cultura.

## MARCO CONCEPTUAL

### *Antecedentes*

El propósito del siguiente documento le apunta a evidenciar las tendencias investigativas sobre la comunicación informal y su incidencia en la cultura organizacional. Para este fin se realizará una revisión de los estudios encontrados mediante las categorías: propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipo de estudio, sujetos abordados, instrumentos utilizados, tipo de diseño de investigación y principales hallazgos.

Respecto al propósito general de los estudios se tiene que la comunicación dentro del contexto organizacional ha sido abordada mediante la categorización de interna y externa (Valdez, J. L., Abreu, J. L., & Badii, M. H., 2008; Celis, E., & García, C., 2014) donde particularmente la comunicación interna se ha estudiado como proceso, como mecanismo y como activadora de interacciones grupales en el ámbito organizacional (Moret, J., & Arcila, C., 2009; Urbiola A., & Vázquez, A., 2010; Rojas Lobo, P., 2011; Muñoz Zapata, D., & Valencia Rey, J., 2015).

Por otro lado, al revisar las investigaciones sobre la variable de cultura, se evidencia un interés por analizar sus factores determinantes (Morelos, J. & Fontalvo, T.J. 2014) y cómo esta variable se relaciona con: los sistemas de información (Borda, M.I. 2020), los aspectos emocionales (Camio, M.I. 2014); o su interacción con variables adicionales de comunicación y desarrollo (Tous, J.D. 2004)

Es Fabbro, G. (2020) y Araiza et al. (2020). quienes empiezan la aproximación teórica entre las variables de comunicación y cultura abriendo el debate sobre su relación. Revisando concretamente la comunicación interna y cultura, se encuentran estudios que buscan identificar sus características (Gómez, D.M., Sarsoza, K. 2011), el papel estratégico que tiene una variable sobre la otra (Rosales, A., Montilla, P. & Moreno, F. 2009) y cómo la comunicación interna se puede tomar como una herramienta de gestión para promover la cultura e identidad en las organizaciones (Jaén, M., Luceño, L., García, J. M., & Rubio, S. 2006)

No obstante, al indagar propósitos generales de estudio que hablen concretamente sobre comunicación informal, existen aproximaciones al considerarla como una de las características de las comunicaciones internas en las organizaciones (Moret, J., & Arcila, C. 2011) y también relacionarla con variables como: el conflicto (Castro, E., Finol, M., & Lovera, M. I. 2015), el rumor Mazo, M.E. (2015) o como consecuencia de la interacción de los grupos informales dentro de las organizaciones (Sánchez, J. O., Viloría, J., & Miranda, L. 2017); Viloría, J.D.J., Daza, A. & Pérez, K.L. (2016).

#### Respecto de los marcos de referencia conceptuales

Con relación al tipo de estudio y tipo de diseño de las diferentes investigaciones encontramos la constante en los estudios de tipo investigación documental a diferencia de los estudios de Celis, E. & García, C.I. (2014) quienes apoyados en el método cuantitativo presentaron la incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa y de los estudios de Rojas, P. (2011) quien desde la investigación exploratoria presenta recomendaciones sobre el estado situacional de los procesos de comunicación interna en un departamento de Recursos Humanos.

El tipo de estudio más recurrente fue el estudio documental, en los cuales se pretende realizar una revisión teórico- conceptual sobre los sistemas de comunicación y la cultura organizacional realizados por Moret, J., & Arcila, C. (2011); Rosales, A., Montilla, P. & Moreno, F. (2009); Fabbro, G. (2020); Araiza, V., Araiza, A., & Uriel, D. (2020); Muñoz, D.E. & Valencia, J.E. (2015); Tous, J.D. (2004). Así mismo, estudios de tipo explicativo cuyo enfoque es explicar el origen de fenómenos y las condiciones de los mismos en relación con los procesos de comunicación interna y la cultura organizacional en las investigaciones de Jaén, M., Luceño, L., García, J. M., & Rubio, S. (2006); Viloría, J.D.J., Daza, A. & Pérez, K.L. (2016); Mazo, M.E. (2015); Urbiola, A.E., & Vázquez, A.W. (2010).

Las investigaciones también tuvieron un enfoque descriptivo que apunta a analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes en relación con los grupos informales y la comunicación interna en las investigaciones de Sánchez, J. O., Viloría, J., & Miranda, L. (2017);

Moret, J., Arcila, C. (2009); Castro, E., Finol, M., & Lovera, M. I. (2015); Gómez, D.M., Sarsoza, K. (2011). Así mismo, se evidencio un estudio que expone la relación entre la comunicación formal e informal en las organizaciones Valdez, J. L., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008).

Con relación a los *sujetos participantes* de las investigaciones se puede concluir que en su mayoría son empleados de diferentes empresas de carácter públicas (Instituciones escolares en el distrito de Santa Marta, directivos y docentes de las instituciones educativas del Municipio Escolar N°1 Maracaibo) o privadas (Grupo FISA, Grupo Mexicana de Aviación, Amanco Costa Rica) de diferentes niveles jerárquicos como en las investigaciones de Araiza Díaz, V., Araiza Díaz A., & Uriel Medécigo, D. (2020); Borda Arias, M.I. (2020); Camio, M.I. (2014); Castro, E., Finol, M., & Lovera, M. I. (2015); Celis García, E. & García Villamizar, C.I. (2014); Fabbro, G. (2020); Gómez, D.M., Sarsoza Prowesk, K. (2011); Jaén Díaz, M., Luceño Moreno, L., García, J. M., & Rubio Valdehita, S. (2006); Morelos Gómez, J. & Fontalvo Herrera, T.J. (2014); Moret, J., Arcila, C. (2009); Moret, J., & Arcila, C. (2011); Muñoz Zapata, D.E. & Valencia Rey, J.E. (2015); Rojas Lobo, P. (2011); Rosales, A., Montilla, P. & Moreno, F. (2009); Sánchez Buitrago, J. O., Viloría Escobar, J., & Miranda Terraza, L. (2017); Tous Ramírez, J.D. (2004); Urbiola Solís, A.E., & Vázquez, A.W. (2010); Valdez, J. L., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008); Viloría Escobar, J.D.J., Daza Corredor, A. & Pérez Correa, K.L. (2016). Por otra parte, Mazo Salmerón, M.E. (2015), presenta un estudio del rumor desde diferentes perspectivas: psicología social, teoría de la comunicación, historia de la comunicación, teoría del discurso, sociología y psiquiatría.

En lo que se refiere a los *instrumentos de recolección de información y análisis* los más utilizados son los entrevistas y encuestas como los utilizados en los estudios de Celis García, E. & García Villamizar, C.I. (2014); Sánchez Buitrago, J. O., Viloría Escobar, J., & Miranda Terraza, L. (2017); Moret, J., Arcila, C. (2009); Valdez, J. L., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008); Castro, E., Finol, M., & Lovera, M. I. (2015); Rojas Lobo, P. (2011); recopilación bibliográfica como en los estudios de Jaén Díaz, M., Luceño Moreno, L., García, J. M., & Rubio Valdehita, S. (2006); Viloría Escobar, J.D.J., Daza Corredor, A. & Pérez Correa, K.L. (2016); Mazo Salmerón, M.E. (2015); Urbiola Solís, A.E., & Vázquez, A.W. (2010); Moret, J., & Arcila, C. (2011); Morelos Gómez, J. & Fontalvo Herrera, T.J. (2014); Rosales, A., Montilla, P. & Moreno, F. (2009); Fabbro,

G. (2020); Araiza Díaz, V., Araiza Díaz A., & Uriel Medécigo, D. (2020); Muñoz Zapata, D.E. & Valencia Rey, J.E. (2015); Tous Ramírez, J.D. (2004).

Por otra parte, aplicación de un índice del nivel de receptividad de la cultura de los aspectos emocionales relacionados con la creatividad y la innovación en el estudio de Camio, M.I. (2014); Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (1999) en el estudio de Gómez, D.M., Sarsoza Prowesk, K. (2011) y finalmente una escala de tipo Likert en el estudio de Borda Arias, M.I. (2020) sobre los sistemas de información y cultura organizacional como prácticas de gestión del conocimiento.

Finalmente, respecto de los *principales hallazgos* de las investigaciones se tiene que: La comunicación interna debe ser entendida como procesos sistémicos, multidireccionales, eficientes, eficaces y coherentes, donde se analice a los diferentes públicos internos que tiene la organización (Rojas Lobo, P. (2011) , puesto que, los canales de comunicación formal e informal son utilizados en forma indistinta por los diversos niveles jerárquicos (Valdez, J. L., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008), existiendo también una relación con los estilos de dirección (Jaén Díaz, M., Luceño Moreno, L., García, J. M., & Rubio Valdehita, S. (2006), indicando que una buena comunicación entre el personal y la alta gerencia, repercutirá en una mayor participación de los integrantes de la organización para brindar su apoyo a las acciones planificadas (Rosales, A., Montilla, P. & Moreno, F. (2009), reconociendo de esta manera que existen los grupos informales (Sánchez Buitrago, J. O., Viloría Escobar, J., & Miranda Terraza, L. (2017), y que la gestión de los directivos sobre dichos grupos se convierte en una herramienta para potenciar el rendimiento organizacional (Viloría Escobar, J.D.J., Daza Corredor, A. & Pérez Correa, K.L. (2016) y las interacciones sociales necesarias para la transformación del conocimiento, mediante el fomento de espacios de participación y empoderamiento (Muñoz Zapata, D.E. & Valencia Rey, J.E. (2015)

En varias de las investigaciones, se encontró que la comunicación guarda una correspondencia con el sistema cultural (Moret, J., Arcila, C. (2009); Araiza, V., Araiza, A., & Uriel, D. (2020); Gómez, D.M., Sarsoza, K. (2011), entendiendo que los factores determinantes de la cultura contribuyen a la conformación de equipos sistémicos multiniveles (Morelos, J. & Fontalvo, T.J. (2014).

Por su parte Urbiola, A.E., & Vázquez, A.W. (2010) concluye en que se encuentra no sólo una cultura dominante al interior de una organización, sino también subculturas o grupos que pueden ser marginales pero que adquieren, en ciertos momentos clave de la vida cotidiana de la organización, una presencia más grande que su ausencia. Lo anterior se conecta con Moret, J., & Arcila, C. (2011) al dejar en evidencia la existencia de esa otra organización paralela a la organización formal. Esta especie de jerarquía oculta o secreto a voces se va a manifestar en toda organización con una cultura más o menos vigorosa, como una entidad cuya apariencia es considerablemente diferente al organigrama.

Como conclusión, se ve que los estudios generados hasta la fecha en Latinoamérica han estado enfocados específicamente en la caracterización y relación de las variables: comunicación interna y cultura. Sin embargo, son muy pocas las investigaciones que estudian concretamente la comunicación informal, donde la han relacionado con otras variables como el rumor, el conflicto y grupos informales, pero no con la Cultura directamente. Dado lo anterior, es posible plantearse como una cuestión interesante indagar concretamente por los efectos de la comunicación informal en la cultura organizacional en Colombia y así encontrar los efectos tanto positivos como negativos al interior de la organización privada.

### ***La comunicación: una aproximación a la definición de sus formas***

La comunicación se puede definir como el proceso mediante el cual los individuos interaccionan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de transferir y comprender su significado, además de influirse mutuamente. Si la comunicación fuera perfecta, existiría cuando un pensamiento o idea transmitida fuera percibido por el receptor en la misma forma que fue imaginado por el emisor (Valdez et ál., 2008).

En el campo organizacional la función de la comunicación se puede definir como el medio que permite la interacción e integración de los recursos sociales. Es también efectivo para modificar conductas, efectuar cambios, hacer productiva la información y lograr metas (Castro et ál., 2015).

Los procesos de comunicación también son identificados como un mecanismo de poder presente en la sociedad en general, sin embargo, su aplicación a nivel organizacional debe ser objeto de un análisis específico del entorno social, político, económico y cultural en el cual se genera. La conjunción de las relaciones de poder y los procesos de comunicación son generadores de cambio en las organizaciones, que pueden conllevar a resultados positivos o negativos, tanto para la organización como para los trabajadores, lo que permite afirmar que la comunicación, como mecanismo de poder, es totalmente efectiva, ya que permite diferenciar y obtener los objetivos propuestos, como un instrumento para el ejercicio del poder (Mariño-Arévalo, 2014).

La comunicación en las organizaciones puede ser formal e informal, la formal se refiere a una información proceso de intercambio que realiza un colaborador con sus homólogos de forma estructurada, trazable y en un entorno formal (Ej. una reunión o capacitación) (Lai, 2016). En la comunicación informal el proceso de intercambio de información se presenta de forma espontánea, no estructurada y en un entorno informal (Ej. eventos no programados o sociales), en este ambiente de interacción se pueden crear relaciones organizativas significativas y pueden satisfacer las necesidades de los miembros de la organización (Fay & Kline, 2011; Lai, 2016).

En los esquemas clásicos de comunicación interna, ya sea de tipo formal e informal, se pueden identificar tres tipos de comunicación: la descendente formal con los subordinados, la horizontal formal con los colegas y la ascendente formal con los superiores; la comunicación descendente informal se lleva a cabo con los seguidores, la ascendente informal con los amigos y la ascendente informal con los líderes (Valdez et ál., 2008).

Otros enfoques consideran que tanto la comunicación formal como la informal se dan a partir de redes: una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos por los que pasa, pudiendo involucrar a dos personas, unas pocas o a toda la organización. Estas redes pueden ser formales (aquellas que están explícitamente señaladas en el organigrama, y pueden derivarse como un diagrama de la estructura formal de la organización; el flujo comunicacional puede seguir distintos caminos: ascendentes, descendentes y horizontales, transversales, dependiendo de quién inicia la interacción y quién responde), o informales (las redes informales se constituyen cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales,

obedeciendo más a preferencias personales que a estructuras formales) (Muriel y Rota, 1980 citado por González, 2012).

### ***La comunicación informal: tipos y efectos***

De acuerdo con González-Gutiérrez, L. (2014) el conocimiento y en general, la información se distribuye en el entorno organizacional ya sea mediante las grandes prácticas discursivas previamente establecidas o en el reflejo de estas acciones con la conversación de todos los días, ya que gracias a esas pequeñas recurrencias, significaciones y diferencias es que se logran comprender las acciones de la cotidianidad en el uso del lenguaje y cómo esto transforma la vida de dichas organizaciones, dando paso a nuevas identidades sociales, reflejadas en acuerdos, consensos y críticas alrededor de la vida y el trabajo.

Los canales informales diseminan la información rápidamente porque transportan con frecuencia mensajes que pueden calificarse de interesantes, actuales y sobresalientes. Los miembros de la organización están motivados más por la curiosidad que por la necesidad cuando se comunican por medios informales. Si la información comunicada les resulta interesante, es probable que se la pasen a otros, y estos a su vez la pasarán a otros, formando una cadena. (Moret & Arcila, 2011, p. 14)

Entre los diversos tipos de comunicación informal, la comunicación cara a cara (programada, espontánea o accidental) es en gran parte la principal, ya que, se considera un método directo para construir el entendimiento mutuo y la confianza (Jeong et ál. 2014) donde alguien toma la iniciativa de empezar una conversación espontánea sobre cualquier tema (Beins, 2016). De acuerdo a Valdez et ál. (2008) este tipo de comunicación se puede dar:

En los pasillos, en la cafetería de la empresa, en las líneas de producción: "Dicen que dijo el gerente", "Dicen que se dice". En Latinoamérica tiene varios nombres: rumores, chismes, bolas, cuentos. Y más de un gerente sabe a estas alturas que sus consecuencias pueden ser demoledoras, no sólo para la motivación del personal, sino también para la productividad. (p. 191)



En dichos estudios sobre la comunicación cara cara, la comunicación informal en su generalidad es percibida como algo difícil de generarse en el ambiente virtual por la dificultad de la distancia y el ambiente poco acogedor para las charlas triviales (Beins, 2016; Jeong et ál. 2014). Sin embargo, fruto de los últimos acontecimientos mundiales, es sabido que la comunicación informal en los espacios virtuales ha tomado cada vez más fuerza y es normal tener este tipo de comunicación con las diferentes herramientas digitales.

Respecto al uso de las Tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la comunicación informal, Mishna et ál. (2021) concluye que el uso informal de las TIC por parte de los trabajadores es omnipresente y constante impactando la relación laboral. También se indica que existen muchos trabajadores que desconocían si existía una política en el lugar de trabajo sobre el uso informal de las TIC e informan que no hablan con sus supervisores ni con sus compañeros sobre el uso informal de las TIC.

Ampliando los conceptos de Rumor y Chisme como formas de comunicación informal, al respecto se tiene que:

- El rumor es una de las muchas formas en que se puede dar el proceso de comunicación; una manera particular de constitución, transformación, emisión, recepción y significación de un conjunto de informaciones. Para reconocerlo como tal es conveniente caracterizar este proceso, así como el discurso que le es propio. No todo lo que se “dice entre muchos” es necesariamente un rumor; hace falta que este proceso se de en forma espontánea, natural, sin una planeación previa y que se propague rápidamente. Lo que se dice y cómo se dice tiene tales características que contribuyen por sí mismas a que ese decir se divulgue espontáneamente. El rumor requiere de un tipo de discurso que rueda de boca en boca, un discurso que se puede describir como relato oral sobre acontecimientos o personas cuyo origen es indefinido y, aunque impreciso, es creíble y lo suficientemente sugestivo como para seguir abriendo caminos. (Moret & Arcila, 2011, p. 17)
- Respecto a las evidencias sobre el chisme, se indica que, pese a que esta actividad se define como una cuestión tonta, disparatada u ociosa, siempre juega un papel importante en la

interacción de los miembros de los grupos, ya sea, como parámetro de comportamiento o como iniciador de conflictos o rupturas al interior de los grupos sociales involucrados. Estas regularidades visibles se objetivan en la percepción que la gente tiene acerca del sentido y significado del chisme. (Castro et ál., 2015, p. 95). Se podría inferir entonces que el chisme tiene generalmente una connotación negativa que involucra a una o varias personas.

De acuerdo a lo anterior, el concepto de percepción se vuelve necesario definir pues se ve inmerso en ambas formas de comunicación informal. Frente al tema, Valdez et ál., (2008) indica que la percepción es el proceso de recibir e interpretar información, el cual es generalmente subjetivo pues los motivos y actitudes de interés personal de la gente hacia el emisor y el mensaje, originando interpretaciones parciales.

Finalmente, frente a los efectos de la comunicación informal, es válido decir que todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto, la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización. (Castro et ál., 2015). En este sentido, la comunicación informal puede generar:

- Conflictos, razón por la cual la habilidad para manejarlos se vuelve una de las competencias más importantes que los líderes requieren. (Castro et ál., 2015).
- Quejas. Aunque quejarse a menudo se ha visto como una forma negativa de comunicación en la literatura, estos hallazgos sugieren que las quejas informales en realidad pueden generar compromiso porque atrae a los empleados juntos y les ayuda a aclarar y gestionar sus roles laborales. Quejarse, al parecer, debe hacerse con un colega querido para generar compromiso. Por lo tanto, este estudio comienza a concentrarse en las condiciones bajo las cuales las quejas pueden realmente facilitar metas individuales y organizacionales. Una implicación de estos hallazgos es que Las organizaciones pueden querer considerar cómo promover relaciones de confianza con los compañeros de trabajo. dentro del cual los empleados se sienten libres para desahogarse. (Fay & Kline, 2011, p 157).

El simple hecho de brindar más oportunidades para que los colaboradores interactúen puede no ser una respuesta completa de la alta dirección a las necesidades de los colaboradores. Quizás instituir políticas y prácticas que fomenten la expresión sin la amenaza de represalia por parte de la gerencia puede generar efectos de mayor impacto en la organización.

### ***La comunicación organizacional***

La comunicación organizacional está definida por tres aspectos:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influye sobre el medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y los medios empleados.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y sus habilidades (Garrido, Goldhaber & Putnam, 2020, p. 26)

Desde esta perspectiva Garrido, Goldhaber & Putnam (2020) aducen que la comunicación organizacional contempla: mensajes, red, interdependencia y relaciones sistémicas:

**Mensajes:** en cuanto a la modalidad del lenguaje se contemplen los mensajes verbales (mail, cartas, conferencias, conversaciones) y no verbales (lenguaje corporal, características físicas, conducta de contactos, indicios vocales, espacio personal, objetos, medio ambiente); en los supuestos receptores se contemplan las personas dentro -mensajes de uso interno- y fuera de la organización -mensajes de uso externo-; el método de difusión o la manera en que los mensajes son difundidos -software o habilidad individual- ; y el propósito del flujo que se refiere al motivo que da origen al envío o recepción de mensajes (p. 27-30).

**Redes:** cada empleado y su posición en la organización, así como el flujo de información entre ellas entretejen una red que se puede dar entre dos, un grupo o toda la organización, esta red puede ser influenciada por el rol de las relaciones, la dirección o la naturaleza del flujo de los mensajes y el contenido del mismo (p. 31).

Interdependencia: Garrido, Goldhaber & Putnam (2020) sugieren que “Las implicaciones del concepto de interdependencia se centran en las relaciones existentes entre las personas que ocupan las distintas posiciones de una organización” (p.34)

Relaciones sistémicas: Garrido, Goldhaber & Putnam (2020) sostienen que:

Las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones están interconectadas por personas y en consecuencia, debemos estudiar las relaciones existentes entre las personas. Las relaciones de las personas dentro de la organización pueden estudiarse centrando nuestra atención en las comunicaciones de las personas implicadas en la relación. (pp. 35)

### ***La comunicación informal en el contexto organizacional***

Martínez y Nosnik, 1988 (citados por Ramos et al, 2017) la comunicación informal al interior de las organizaciones debe ser entendida como:

El intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella. La que no sigue canales ni procedimientos establecidos formalmente. La que toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área. (p. 34-35)

Así mismo, plantea que esta puede ser de cuatro tipos de red: cadena en línea (la información se transmite hasta la última persona posible), cadena reticular (algunas personas no transmiten la información recibida), cadena casual (información transmitida sin orden y no llega a todos) y rumor (una persona informa a todos los que lo rodean) (Ramos et al, 2017, pp. 34-35)

### ***Cultura organizacional: definición y generalidades***

Si bien es cierto, el término “cultura” por su característica polisémica hace parte del discurso cualquiera sea el contexto, desconocer que la revisión del mismo en el marco de las

organizaciones resulta interesante en la medida en que esta se convierte en un factor diferenciador en la cotidianidad de los empleados.

Inicialmente se considera pertinente conocer las bases etimológicas del término “cultura” que derivan del latín *cultura* compuesta por el sufijo *ura* (resultado de la acción) sobre la palabra *cultus*, cultivo, cultivado, cultivar; o su definición general tal como la plantea Fernández (2002) en dos vertientes: por una parte, como las mejores realizaciones humanas y por otra como todo lo que es creado y aprendido por el hombre. También resulta interesante conocer la concepción de la cultura desde la sociología, que considera la cultura como una clave indispensable para descifrar la dinámica social:

Por sus funciones de elaboración de un sentido común, de construcción de la identidad social y por las anticipaciones y expectativas que genera, la cultura está en la misma raíz de las prácticas sociales. La cultura específica a una colectividad delimitando su capacidad creadora e innovadora, su facultad de adaptación y su voluntad de intervenir sobre sí misma y sobre su entorno. Hace existir una colectividad, constituye su memoria, contribuye a forjar la cohesión de sus actores y legitima o deslegitima sus acciones (Giménez, 2005).

Así mismo, resulta interesante dar una revisión por los autores más representativos que abordaron este término en el contexto organizacional más aún si se tiene en cuenta que las organizaciones no solo se diferencian en su actividad económica, su estrategia publicitaria o su ubicación geográfica:

Para Chiavenato (2007) la cultura organizacional “representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.” y debe ser entendida como “el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización.”. Para Shein (1988) el término debe ser aplicado a “el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica

la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno”. Estas presunciones son consideradas el resultado a respuestas aprendidas de manera grupal frente a problemas de subsistencia en su medio externo o ante problemas de integración interna y que por repetición y pertinencia al momento de solucionar estos problemas se dan por supuestas y en consecuencia son transmitidas a los nuevos integrantes de la organización como el modo correcto de percibir, pensar y sentir estos problemas (Shein, 1988)

Por otro lado, Maldonado (2017) define la cultura organizacional como “El pegamento social o normativo que mantiene unida una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos como rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado” incluso afirma que “la cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización”.

Por otra parte y desde una perspectiva más reciente, Gentilin, M. (2019) entiende la cultura organizacional como:

El producto de la relación dialéctica entre dos dimensiones principales: la cultura deseada y la cultura vivenciada. La primera es el reflejo de lo establecido por los líderes, y la segunda es el producto de la participación activa e interpretativa que realiza el resto de los integrantes de la organización. (p, 826)

Desde esta perspectiva, la cultura deseada –líderes, grupos dominantes- está sujeta a características como el estilo de liderazgo, comunicación e ideología y la cultura vivenciada – integrantes, grupos sociales- por aspectos como el rol, conocimientos, motivaciones e ideología entre otras Gentilin, M. (2019).

La cultura deseada y la cultura vivenciada se encuentran articuladas de manera integrada, diferenciada y ambigua, lo que desde la óptica de Gentilin, M. (2019) debe ser entendido como:

Una articulación integrada significa que existe una relación armónica entre lo establecido por la organización y lo experimentado por parte de los integrantes. En cambio, una articulación diferenciada sucede cuando los integrantes se manifiestan con rechazo o discrepancia. Y una articulación ambigua se da cuando se originan discrepancias de significados, producto de las diferencias culturales, y por ende los aspectos culturales se interpretan de manera distinta al sentido original. (p 829)

### ***Cultura organizacional: características y componentes***

Ahora bien, tratándose de un fenómeno impalpable pero evidente, algunos autores plantean estrategias teóricas que facilitan no solo su identificación sino posiblemente la manera de evidenciar como la cultura organizacional es afectada o no por diferentes variables, tal es el caso del símil con un iceberg en el que se plantea que la cultura organizacional tiene cuatro diferentes estratos (artefactos, patrones de comportamiento, valores y creencias y prejuicios básicos) y que este orden está directamente relacionado con el grado de dificultad en su proceso de modificación. Bajo esta forma la parte visible del iceberg está enmarcada en los aspectos formales y visibles (estructura organizacional, títulos y descripción de puestos, objetivos organizacionales y estrategias, tecnología y prácticas organizacionales, políticas y directrices de personal, métodos y procedimientos de trabajo, medidas de productividad y medidas financieras) componentes visibles y públicamente observables, orientados hacia los aspectos organizacionales y de las tareas cotidianas; y por otro lado en los aspectos informales y ocultos (patrones de influencia y de poder, percepciones y actitudes de las personas, sentimientos y normas grupales, valores y expectativas, patrones de interacciones formales y relaciones afectivas<sup>9</sup>) componentes invisibles y ocultos, afectivos y emocionales orientados a aspectos sociales y psicológicos. (Chiavenato, 2007), de la misma manera, el autor, presenta las seis características principales:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.

2. Normas: son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores predominantes: son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.
4. Filosofía: son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. Reglas: son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional: es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera. (p.85-86)

Por otra parte, Riascos (2014) teniendo en cuenta que la cultura organizacional procede de factores compartidos expresados en un contexto y reflejando sus valores y creencias y por otro lado identificando el factor tiempo como variable necesaria en el entendimiento de la cultura organizacional y citando a Fernández (2002) afirma que la cultura organizacional está compuesta por elementos formales o expresivos que reflejan las prácticas y construcciones culturales en el nivel consciente de las personas (artefactos materiales, personales, formas lingüísticas y rituales) y elementos nucleares presentes de manera no consciente y que constituyen la base del comportamiento de los integrantes de la organización (de contenido y significado) (p. 361-362).

En consecuencia, Riascos (2014) afirma que el concepto de cultura organizacional:

Se constituye en un aspecto más abarcante que la percepción individual, ya que no se queda solamente en el plano de lo cognitivo, sino que se implica en lo afectivo y en el comportamiento al ser expresado en acciones concretas en el entorno de la organización. (pp.366)



Para Shein (1988) la cultura organizacional está compuesta por tres niveles: artefactos, creaciones o producciones, valores y presunciones básicas. Los artefactos, creaciones o producciones constituyen la parte visible de la cultura como el aspecto físico y social, la tecnología y los esquemas de conducta visible y audible. En cuanto a los valores, hace referencia a los propios del individuo y la diferencia entre el deber ser y lo que es y la forma en la que estos comienzan a ser aceptados hasta convertirse en creencias; finalmente, las presunciones subyacentes básicas que “orientan la conducta, y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas (Shein, 1988).

En cuanto a los aspectos culturales, Gentilin, M. plantea una clara diferenciación entre los de carácter informal y formal, los primeros producto de la vivencia y participación activa de los integrantes (valores y principios, costumbres, interpretación de las políticas, mitos e ideologías, rituales vivenciados, historias extraoficiales, jerga informal y significado de los símbolos) y los aspectos culturales formales producto de la manifestación de los líderes (misión, visión y estrategias, normas, reglas, políticas y protocolos, valores corporativos, ritos y rituales, historias oficiales, estructura y jerarquías, selección e inducción, símbolos y artefactos) Gentilin, M. (2019)

De la misma manera, el autor contempla la dinámica entre la cultura y sus aspectos la cual atraviesa por cuatro etapas:

Normalización “en la cual los líderes establecen y expresan formalmente cómo debe ser la cultura” Gentilin, M. (2019)

Decodificación: en la que se “simboliza el proceso interpretativo de interiorización de los imperativos culturales por parte de los integrantes” Gentilin, M. (2019)

Manifestación: “se evidencia en la expresión y el comportamiento de los integrantes” Gentilin, M. (2019)

Adecuación: busca destacar el poder implícito que los integrantes o grupos sociales tienen en la configuración de la cultura de una organización Gentilin, M. (2019)

Desde otra perspectiva, Zimmermann (2000) considera que las personas viven y reproducen la cultura en base a la identificación con las personas, la estrategia, el producto o la estructura, así mismo, resalta los aportes de la cultura en cuanto apoyo, estructura y motivación:

Apoyo: la cultura establece vínculos sociales, transmite seguridad... El apoyo hace posible la integración en una sociedad, transmite una seguridad a mediano plazo y una imagen positiva de sí mismo.

Estructura: la cultura define normas de comportamiento y valores con unas repercusiones previsibles en lo referente a recompensas o castigos, y facilita la base para la confianza y cooperación con los demás.

Motivación: la cultura justifica y aclara los motivos de la actuación... señala las necesidades que deben satisfacerse. Valora los esfuerzos propios y comunes en favor de terceros. (p.102)

Por su parte, Maldonado (2017) plantea 4 funciones básicas de la cultura organizacional:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Así mismo, plantea el abordaje de la cultura organizacional desde dos frentes: la cultura objetiva que compromete datos históricos de la organización, ceremonias, colores, arquitectura, etc. Y la cultura subjetiva dada por supuestos, valores y significados compartidos, así como de la imagen corporativa desde la visión directiva (Maldonado, 2017) para finalmente clasificar las manifestaciones de la cultura organizacional en 4 aspectos:

Manifestaciones conceptuales simbólicas: son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo... y a las relaciones que se generan entre ellos.

Manifestaciones conductuales: son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.

Manifestaciones estructurales: son aquellas que se dan de manera directa y pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyendo el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura del poder, las formas de operación y la estructura social.

Manifestaciones materiales: comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural. (p. 68-69)

Deninson y Mishra, 1995 (citados por Vesga, 2020) presentan el modelo de rasgos de la cultura organizacional:

La cultura organizacional está conformada por cuatro rasgos principales: adaptabilidad, implicación, consistencia y misión. Los dos primeros son rasgos relacionados con flexibilidad, apertura y respuesta a las demandas del entorno, y son fuertes predictores de crecimiento. Los dos últimos se relacionan con integración, dirección y visión, y son mejores predictores de rentabilidad. (p. 44)

Cameron y Quinn (citados por Vesga, 2020) proponen el modelo de tipos de cultura organizacional:

Su modelo propone la existencia unos “valores en competencia” en el funcionamiento de las organizaciones (flexibilidad y discreción vs. estabilidad y control en el eje vertical, y énfasis interno e integración vs. énfasis externo y diferenciación en el eje horizontal) que originan cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, de mercadeo y jerárquica. La cultura “clan” se denomina así por su similitud con una familia. En este tipo de cultura prevalecen el trabajo en equipo, el apoyo y orientación de los líderes, quienes actúan como mentores, prevaleciendo la lealtad y la tradición. En la cultura adhocrática, la organización se concibe como dinámica, cambiante y altamente flexible, innovadora y de avanzada. La cultura de mercadeo está orientada hacia los resultados, y son altamente competitivas, con líderes muy exigentes. Finalmente, la cultura jerárquica mantiene una estructura rígida,

con políticas y reglas claramente establecidas, siendo muy importante el cumplimiento estricto de las normas y el orden jerárquico. (p, 45)

Finalmente, se considera pertinente resaltar la diferenciación que presenta Gentilin, M. (2017) entre cultura corporativa y cultura organizacional:

La cultura corporativa se caracteriza por tener un enfoque más funcional y un propósito instructivo, a partir del cual busca incidir en el comportamiento de los integrantes. En contraposición, la cultura organizacional se caracteriza por poseer una visión más comprensiva, haciendo énfasis en los significados y en lo contextual. (p. 100)

Este planteamiento se complementa con un inventario detallado de la cultura corporativa frente a la cultura organizacional desde diferentes perspectivas en el que se destaca la perspectiva de los elementos, la apariencia, el propósito y la concepción de cultura. En cuanto a los elementos la cultura corporativa comprende los valores corporativos, normas, políticas, misión, visión, estrategias, rituales, manuales de conducta mientras que la cultura organizacional los valores grupales, creencias e ideales compartidas, costumbres, símbolos, léxicos y acrónimos. La apariencia de la cultura corporativa es formal, explícita y única entre tanto la apariencia de la cultura organizacional es informal, implícita y diversa. En cuanto al propósito la cultura organizacional pretende Controlar e influir en la conducta y el comportamiento de los miembros y la eficiencia de la organización en contraposición el propósito de la cultura organizacional es Comprender el comportamiento de los miembros y la vida de la organización, así como las dinámicas culturales dentro de ella. Respecto a la concepción de la cultura corporativa esta homogénea, armónica, cohesiva. Controlable, medible, manipulable mientras que la cultura organizacional es diversa, fragmentada, contradictoria. Observable, interpretable, explicable Gentilin, M. (2017).

### ***Cultura organizacional y comunicación informal***

A manera de cierre y teniendo en cuenta los conceptos y componentes de la cultura y más concretamente de la cultura organizacional es entendible el potencial que tiene para la

organización como un vehículo que facilita el logro de los objetivos corporativos y en definitiva se convierte en un factor diferenciador que correctamente administrado pues ser equiparado con las estrategias financieras, comerciales o publicitarias y que en ultimas debería ser liderada por el área de Talento Humano como socio estratégico de la organización y representante del componente más dinámico y variable de las organizaciones: “las organizaciones están conformadas, configuradas y dirigidas por seres humanos, y esto concierne más a una naturaleza compleja que a una simple” Gentilin, M. (2017).

De la misma manera se convierte en una oportunidad de control, seguimiento y mejora continua si se complementa con el potencial de los procesos de comunicación, más aún aquellos de carácter informal que dejados de lado pueden acarrear situaciones indeseadas en todos los niveles, pero con impacto incluso de carácter económico lo que invita de alguna manera a la organización a revertir el poder de este tipo de comunicación.

## DISEÑO METODOLÓGICO

### *Tipo de estudio*

El presente estudio se realizó bajo el método *cualitativo* lo que permite fortalecer permanentemente sus bases teóricas y con base en su proceso inductivo –explorar y describir para luego generar perspectivas teóricas- realizar una revisión detallada de la información suministrada por cada sujeto participante para obtener “descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones” Patton (1980, 1990) citado por Hernández et al (2010). El tipo de investigación fue *descriptivo*, toda vez que buscó “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, 2010, p.80).

### *Participantes*

Los participantes de esta investigación fueron 8 colaboradores de una empresa del sector comercializador ubicada en la ciudad de Cali que voluntariamente accedieron a participar, la convocatoria fue generada por el área de Talento Humano.

### *Instrumentos*

La recolección de la información se realizó a través de entrevistas semi-estructuradas teniendo en cuenta las siguientes categorías de rastreo: Características de la comunicación informal en las organizaciones, elementos característicos de la cultura organizacional y los efectos de la comunicación informal sobre los elementos de la cultura organizacional.

Tabla 1: *Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información*

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorías de rastreo /análisis de datos</b>
Identificar las formas de comunicación informal.	Formas de la comunicación informal.
Identificar las ventajas y desventajas percibidas de la comunicación informal.	Ventajas y desventajas percibidas de la comunicación informal.

Describir los factores que hacen probable la extensión de la comunicación informal.	Factores que hacen probable la extensión de la comunicación informal.
Describir el efecto de la comunicación informal sobre la trasmisión de la cultura y los significados compartidos como cultura	Efectos de la comunicación informal sobre la transmisión de la cultura y los significados compartidos como cultura
Identificar alternativas que mitiguen los efectos negativos de la comunicación informal sobre la cultura.	Alternativas que mitiguen los efectos negativos de la comunicación informal sobre la cultura.

### ***Procedimiento***

La investigación se desarrolló en tres fases. La primera consistió en la *Contextualización teórica* que permitió establecer el estado del arte en cuestión, es decir, plasmar a través de una matriz las investigaciones que se han desarrollado en relación a la comunicación en las organizaciones y la cultura organizacional para posteriormente construir el marco teórico.

La segunda fase fue el *trabajo de campo*, en la cual se construyó el instrumento para la recolección de datos y se realizó la aplicación del mismo a los participantes.

La tercera fase fue la *organización, presentación y análisis de los datos* encontrados los cuales se organizaron para efectos de la presentación de manera sistematizada y su posterior análisis y discusión en relación a investigaciones similares en el mismo campo de estudio, y en relación a los objetivos propuestos. La presentación se realizó bajo la modalidad de matrices de análisis categorial para facilitar el análisis sistemático del contenido del mismo. Lo anterior, implicó en primera medida la transcripción de las entrevistas, luego un análisis y discriminación de los contenidos para lograr ubicarlos y agruparlos de acuerdo a las categorías preestablecidas. Finalmente, se tomaron algunos de los fragmentos más significativos y representativos de cada una de las categorías para poder soportar el análisis.

## **RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el proceso de entrevista semi-estructurada realizada a ocho integrantes de la organización que accedieron a participar voluntariamente en la presente investigación, inicialmente se presentarán los datos sociodemográficos y laborales de los participantes para posteriormente presentar la percepción de los mismos en relación con las categorías: formas de la comunicación informal, ventajas y desventajas percibidas en la comunicación informal, factores que hacen probables la extensión de la comunicación informal, efectos de la comunicación informal sobre la transmisión de la cultura y los significados compartidos como cultura y finalmente las alternativas que mitiguen los efectos negativos de la comunicación informal sobre la cultura.

Los hallazgos obtenidos están soportados empíricamente en fragmentos del discurso de los participantes en relación con las subcategorías que conforman las categorías mencionadas anteriormente para finalmente presentar la discusión de resultados soportados en la generalización y relevancia obtenida de la información compartida por los participantes.

El acercamiento con los participantes se inició con una breve bienvenida y presentación de la investigación, la lectura del consentimiento informado y la obtención de datos sociodemográficos y laborales, así las cosas, la investigación contó con la participación de 4 hombres y 4 mujeres cuyas edades oscilan entre 21 y 48 años lo que los ubica en la población económicamente activa, cuatro de los participantes tienen formación académica con posgrado, un profesional, dos tecnólogos y un técnico. Los participantes hacen parte de las áreas administrativa y comercial en diferentes niveles jerárquicos –líder de proceso, especialista o auxiliar-; a excepción de un participante, la antigüedad en la organización oscila entre 2 y 8 años lo que permite obtener información relevante sobre la organización.

Tabla 2: Caracterización de los participantes

<b>Participante</b>	<b>Edad</b>	<b>Genero</b>	<b>Educación</b>	<b>Cargo</b>
1	21	Masculino	Técnico	Auxiliar Contable
2	26	Femenino	Tecnólogo	Auxiliar de Recursos Humanos



3	27	Masculino	Profesional	Especialista de Cartera y Tesorería
4	27	Masculino	Tecnólogo	Analista Comercial
5	34	Masculino	Posgrado	Líder de Promoción y Producto
6	31	Femenino	Posgrado	Coordinadora de Logística y Servicio al Cliente
7	48	Femenino	Posgrado	Jefe Administrativa y Financiera
8	30	Femenino	Posgrado	Especialista de Producto

### ***Formas de la comunicación informal***

En relación con el concepto de comunicación informal, los participantes en su mayoría consideran que se trata de un proceso que se da al interior de la organización haciendo uso de medios o herramientas no autorizados y que carece de soportes o evidencias, así lo manifestaron los entrevistados: participante 2. “La comunicación que no se da a través de un correo; o sea, algo informal para mí por lo menos es el WhatsApp, eso para mí es informal.”; participante 3:

La comunicación informal es toda actividad o todo canal que no esté estipulado por la compañía como tal; es decir, utilizar un correo, por ejemplo, si utilizamos otro que no sea un correo eso podría ser considerado informal. Hoy en día estamos muy familiarizados con el WhatsApp o ese tipo de plataformas que facilitan la comunicación rápida, pero esto es para mí, mientras no esté estipulado por la empresa, es un canal informal.

El participante 5. “Comunicación informal es básicamente dar la información, pero no dejar nada por escrito; hacerlo a modo de comentario, pero no dejar evidencia de la información que se está suministrando.” Por su parte el participante 8. expone “La que no está bajo ciertos lineamientos, la que es verbal, no escrita, y que no cumple con políticas establecidas que inviten a mantener cierto grado de seriedad.”.

Así mismo, describen las características de la comunicación como susceptible de ser malinterpretada o distorsionada, verbal o que hace uso de herramientas de mensajería instantánea y con riesgo de ser divulgada fuera de la organización, así lo manifestaron los entrevistados:

participante 2. “Pues, yo siento que a veces esa informalidad se puede prestar para que ocurran malentendidos en la información”; participante 3:

Que no se emplea el vocabulario apropiado; no queda consignado dentro de una base de datos o correo; no es muy detallada y normalmente carece de detalle y se pueden omitir cosas que hace que no fluya o que no sea del todo coherente o apropiada.

Participante 4:

No tiene un protocolo en específico, se da de manera espontánea. No hay reglas, no hay protocolos; no hay forma de decir las cosas, se pueden decir de cualquier manera, y se pueden dar entre personas internas o externas de la organización.

Participante 8.

Primero, que no está escrita; se adapta a interpretaciones y empezamos con un juego de tu palabra contra la mía: yo lo dije, no lo dije. Quién tiene más peso en una organización, no necesariamente por nivel jerárquico; definitivamente es una mala práctica de las organizaciones que debe ser abolida completamente.

Por otra parte, los entrevistados refiriéndose a los ambientes donde el intercambio de información se realiza con mayor frecuencia, manifestaron: participante 1. "En espacios físicos puede ser, no sé, a la hora del almuerzo que está todo el mundo reunido fuera de sus labores habituales; de pronto en una salida a visitar con compañeros mientras estás esperando algún médico también se presenta."; participante 3: “Se presenta en los periodos de descanso, afuera del horario laboral o también en el tiempo que estamos laborando en un espacio que tengamos, digamos, para revisar el celular. Un espacio libre que se te dé.” participante 7:

Más que todo dentro de la empresa, porque considero que es algo hablado, entonces dentro de la empresa cuando estamos como individuos; entonces sí, en general en la

empresa. Reuniones, eventos, capacitaciones, que son cosas de las que no quedan como evidencia, a menos que queden grabados.

En cuanto a las redes de comunicación, la tendencia en las respuestas de los entrevistados apunta a sostener comunicación de carácter informal con compañeros del mismo nivel jerárquico indiferente del área a la que pertenezcan, como es el caso del participante 1. “con los compañeros del área contable, compañeros del área administrativa y financiera, compañeros comerciales... con esos tres procesos”; participante 2. “Con las mismas especialistas de producto. De pronto uno se cohíbe más con un líder o jefe que con un compañero.”; y por su parte el participante 4:

Tenemos un grupo que lo creamos una vez para hacer una salida a la finca de la persona de seguridad y salud en el trabajo, entonces creamos ese grupo como para hacer todo el plan de salida y luego ese grupo quedó para hacer ese tipo de comunicaciones informales, para enviar chistes o cosas así.

Finalmente, el participante 7. “Creería que, con el área de contabilidad, porque como ya somos un área que estamos más cercanos entonces ya más que todo es como una llamadita, un WhatsApp.”

En relación con los niveles de confianza en el evento de hacer uso de comunicación de carácter informal con los compañeros de trabajo, estos niveles tienden a ser altos y basados en la calidad y antigüedad de las relaciones personales sin que esto descarte el riesgo por la ausencia de soportes o evidencias, esta tendencia se evidencia en el discurso de: participante 2. “Bien, nunca hemos tenido inconvenientes ni problemas de comunicación o que algo que se dijo se preste para un malentendido. Siempre es fluido”; participante 3:

Yo me siento bien porque a mí personalmente me fluye en las dos vías, tanto recibir la información como yo darla, me siento seguro pues me queda consignado, si alguien dice que no dije algo le muestro. No quiere decir que en un correo no pueda quedar consignado, claro que sí, mucho mejor, más acorde a la información, pero yo me siento cómodo y de

alguna forma u otra con la gente me siento seguro, yo sé que tal persona no me va a mentir. Creo que me siento bien haciéndolo.

Lo mismo ocurre con el participante 8:

Hay mucha. Yo me considero una persona muy confiada y esperarí no ser defraudada esa confianza. En el momento en el que lo hago confío plenamente en la persona a la que estoy dirigiéndome, no necesariamente como orden, sino como conversación, como comunicación, confianza del cien por ciento.

Así las cosas, los participantes expresan una claridad en el proceso de comunicación informal en donde el intercambio de información se presenta de forma espontánea, no estructurada y en un entorno informal lo que facilita la creación de relaciones organizativas significativas y pueden satisfacer las necesidades de los miembros de la organización (Fay & Kline, 2011; Lai, 2016), así mismo es posible evidenciar que el tipo de comunicación informal que predomina es la horizontal formal o la que se da entre colegas (Valdez et ál., 2008).

### ***Ventajas y desventajas percibidas de la comunicación informal.***

En relación con las ventajas percibidas en la comunicación informal, los participantes marcan una tendencia a resaltar la agilidad y la fluidez en el tratamiento de la información, así lo hicieron saber en su discurso el participante 1. “hacer todo con rapidez, que se gestione en el momento lo que se está solicitando”; participante 3. “Inmediatez, muchas veces quitar barreras, quitar la presión. Creo que la información puede fluir; la verdad es que le quita mucha presión a uno cuando te comunicas por un canal de estos a un correo.”; participante 4:

La rapidez con la que se emite el mensaje y se recibe, porque es instantáneo, no requiere un medio oficial como un correo electrónico, no requiere ninguna interacción a través de una plataforma. También la fluidez con la que se dice el mensaje, puede ser un espacio de esparcimiento.

Por su parte el participante 8:

Que sería algo más rápido; porque cuando es formal considero yo que es por correo, y entonces hay que redactar el correo, enviarlo a la persona adecuada, con la copia de tu jefe. En cambio informal es algo que de pronto tú y yo lo hablamos aquí y ya.

A excepción del participante 8 quien lo enfoca en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales al interior de la organización: “Pues la cercanía con las personas, es más humana, más personal. Pero la realidad en el negocio no se debería permitir este relacionamiento, para este tipo de conversaciones pues deberíamos hallar otros espacios.”

En contraposición, las desventajas percibidas en relación con la comunicación informal están marcadas por la distorsión o mala interpretación de la información, la ausencia de soporte o evidencia e incluso la pérdida de los niveles de confidencialidad de la información, tal como lo manifiesta el participante 1. “Desventajas, que no funcione bien un proceso que se esté haciendo, que pueda generar errores inconvenientes de algo que se debió realizar digamos en el momento, en la fecha que se solicita.”; participante 2. “Que se puede prestar para que la otra persona malinterprete lo que se dijo. Pues, todos tenemos maneras de interpretar algún tono o alguna palabra, entonces a veces esa parte es complicada de comunicar con las personas”; participante 4:

Al no ser un medio de comunicación oficial se da ese espacio para hablar de las demás personas inclusive que están dentro de la organización, entonces se puede llegar a disgustos con otras personas al hablar de otra persona que no está en el grupo; si nosotros estamos hablando de esa persona, el mismo grupo se encargaría de alejarla o de juzgarla. Se podría salir información confidencial de la organización que puede llegar a caer a oídos equivocados, y esa podría ser otra desventaja.

Participante 5:

Pues lo que te explicaba ahorita, que se puede presentar un malentendido entender mal y despachar lo que no es; la mala interpretación de la información”; participante 6. “También

el tema del voz a voz, de chismes, y también sirve para esfumarse de los errores, que por lo menos yo doy una instrucción de modo informal y luego digo: yo no dije eso, se presta para esas cosas.

Y el participante 7. “Que no queda evidencia, y al no quedar evidencia pues no queda como prueba de que sí te dije tal cosa, entonces más que todo que no queda evidencia.”

Basados en la identificación de ventajas y desventajas frente al proceso de comunicación informal, es posible confirmar que los canales informales al movilizar información interesante, sobresaliente o actual sean percibidos como ágiles y fluidas más aún si se tiene en cuenta que estas características se rigen más por la curiosidad que por la necesidad es posible que se dé inicio a la formación de una cadena de información (Moret & Arcila, 2011, p. 14).

### ***Factores que hacen probable la extensión de la comunicación informal.***

En cuanto a los factores de la empresa que facilitan la comunicación informal al interior de la organización, los participantes no proporcionan una tendencia marcada al relacionar ya que se mencionan horarios, momentos, tecnologías e incluso actividades extra laborales, así lo aducen el participante 1. “De pronto cuando una persona con un cargo más alto lo haga así, entonces uno piensa que como esas personas lo hacen uno también lo puede hacer, no es en todos los momentos, pero es en ocasiones qué pasa...”; participante 2:

Tenemos un chat nacional que se presta para esa parte de comunicación informal, ahí se habla de todo un poquito; de eventos que van a suceder o felicitaciones de cumpleaños, o hasta información que a alguien le pareció importante publicar a los demás. Entonces el chat nacional sirve para esa comunicación informal.

Participante 3. “Creo que no tener que depender de un solo canal para comunicarse. Dos, el aval de usar ese tipo de canales como WhatsApp para comunicarse”; participante 4:

Los quince minutos de espacio de esparcimiento en la cafetería, ese podría ser un espacio. Algunas salidas, en ocho años que llevamos hemos tenido varias salidas en grupo y esos también podrían ser espacios que se podrían dar para esas comunicaciones informales; el WhatsApp también es un espacio para ese tipo de comunicaciones.

Pese a no marcarse una tendencia en relación con los factores de extensión, se considera relevante resaltar la postura de González-Gutiérrez, L. (2014) sobre la distribución de la información en el entorno organizacional mediante prácticas discursivas previamente establecidas o en las conversaciones cotidianas ya que gracias a estas recurrencias, significaciones y diferencias es que se logran comprender las transformaciones organizacionales, dando paso a nuevas identidades sociales, reflejadas en acuerdos, consensos y críticas alrededor de la vida y el trabajo.

### ***Efectos de la comunicación informal sobre la transmisión de la cultura y los significados compartidos como cultura***

En cuanto al efecto de la comunicación en los valores expresivos de la cultura, los participantes manifiestan que esta es impactada en la medida en que esta puede distorsionar los mensajes afectando no solo la continuidad de los procesos y deteriorando la relación entre quienes los llevan a cabo sino impactando negativamente la imagen corporativa, así lo manifestó el participante 1.

No hay efectividad entonces eso hace que de pronto también esos errores los ven las personas externas cuando no se hace algo bien pues afecta a toda la organización y por ende los valores que tenemos estipuladas dentro de la organización, pues las personas de afuera van a decir no los aplican porque no se está viendo.

Participante 2:

De pronto en la parte del respeto puede afectar por lo que te comentaba, se puede malinterpretar alguna palabra, algún tono y alguien más puede tomarlo como irrespetuoso

y comenzar a chocar con la persona y con la cultura organizacional y los valores que tiene la empresa.

Participante 4:

Lo afectaría si alguna persona emite un mensaje de información confidencial, afectaría bastante a la empresa, afectaría si alguien comunica, por ejemplo, estrategias de venta, información y ventas a clientes, afectaría bastante. Otra manera es respecto a los valores, ética, respeto, innovación, compromiso, servicio; también afectaría cuando alguien de la organización no habla bien de ella, inclusive entre los mismos compañeros se critica las acciones de los directivos, la forma de actuar. Eso afectaría directamente los valores

Participante 5:

Pues digamos que todo se enfocaría al servicio al cliente. Una mala comunicación o errada comunicación que tengamos internamente siempre se va a reflejar al cliente por lo general; entonces la afectación de una mala comunicación básicamente sería afectarnos nosotros y afectar a un cliente.

Participante 7:

Creería yo que, con las relaciones interpersonales, porque como te comentaba anteriormente, al no tener evidencia de lo acordado trae la rutina de que: tú no dijiste, yo sí te dije; entonces afectaría esos valores que ya están establecidos como el compromiso y el respeto, por decirlo de alguna manera, en caso de que suceda algo más grave”.

En relación con los valores no expresivos de la cultura, los participantes aducen:  
participante 2:

Pues desde mi punto de vista yo no creo que lo afecte, en esa parte que no está en la cultura organizacional, porque ya es tratarse entre los compañeros con más confianza, para mí no



lo afecta. Creo que de pronto se pueden formar lazos más fuertes entre los compañeros, entonces no me parece que sea como una desventaja en esa parte.

Participante 4. “Entonces la comunicación informal aparte de generar ventajas también podría generar ese tipo de espacios que comprenden cómo es trabajar en la empresa y cuáles son las percepciones que cada uno tenemos de ella.”; participante 6. “Negativamente impacta porque a causa de ese tipo de afanes o de urgencias se cometen errores que cuestan plata, hace que haya confusiones, que se generen roces”; participante 7. “Pues, creería que es parte y parte, porque si dentro de los valores ya establecidos puede afectar, creo que en los rituales que suceden como cosas esporádicas también aplicaría que de pronto...” y finalmente el participante 8:

Nosotros tenemos alguna celebración de cumpleaños, son temas que no están escritos, son expresiones; en este tipo de cosas no creo que influya negativamente, porque no va en tono corporativo ni afectando un proceso ni procedimiento; es algo cultural que no está afectando el entorno laboral. No va a afectar la dinámica corporativa.

En síntesis, es posible afirmar que la comunicación informal es susceptible de generar conflictos lo que requiere de la habilidad en los líderes para manejarlos (Castro et ál., 2015) y por otro lado la aparición de quejas que puede ser utilizado como un mecanismo para fortalecer ambientes de trabajo en los que los empleados se sienten libres para desahogarse. (Fay & Kline, 2011, p 157).

### **Alternativas que mitiguen los efectos negativos de la comunicación informal sobre la cultura.**

En cuanto a las estrategias de mitigación frente a los efectos negativos de la comunicación informal, se presume relevante el diseño de políticas, protocolos o normas relacionadas con los procesos de comunicación o el uso de herramientas de comunicación, el acceso a la información y la seguridad de la misma tal como lo deja ver el participante 1. “Campañas para como para mostrar la importancia que debe haber para que esa comunicación informal no afecta la cultura organizacional que tenemos dentro de la empresa”; participante 3. “Insisto en crear un canal o medios de comunicación adecuados. Priorizar la información o decir: no me mandes esto por este

canal, la información de números definitivamente no se puede. Entonces, saber qué exactamente pedimos por ahí. Estandarizar también horarios”; participante 6. “Una socialización en los problemas que se tengan”; participante 8:

Hay muchas personas que llevan más tiempo en la organización que creería que tampoco lo hacen, por más iniciativas, por más que intentemos no va a pasar de esa manera, tendría que pasar un tiempo importante para poder cambiar este porcentaje que tenemos en este momento relacionado con este tema de la informalidad.

A excepción del participante 4 quien plantea el fortalecimiento de momentos de esparcimiento:

Este tipo de comportamientos es mejor tenerlos en espacios que sean libres, los efectos pueden ser positivos o negativos, entonces la empresa podría generar esos espacios donde se den ese tipo de esparcimientos como se ha hecho en el café de la tarde; normalmente los viernes en la tarde es un espacio donde nos podemos entretener, hablar, conversar, podemos participar y no se va a dar el efecto de la comunicación informal, pero sería un espacio de confianza. Esa podría ser una opción, generar espacios que permitan el esparcimiento de los colaboradores.

Algunas de las alternativas planteadas por los participantes de la presente investigación generan relación con los referentes teóricos citados. Tal es el caso propuesto por Fay & Kline (2011) al decir que promover relaciones de confianza donde los empleados puedan sentirse libres de desahogarse, mediante espacios de expresión sin la amenaza de represalia por parte de la organización, podrían hacer parte de estrategias que mitiguen los efectos de la comunicación informal. Lo anterior también se conecta con lo expresado por Muñoz & Valencia (2015) quienes recalcan la importancia de crear interacciones sociales necesarias para la transformación del conocimiento.

## CONCLUSIONES

La presente investigación estudió los efectos de la comunicación informal en la cultura organizacional de una empresa comercializadora de la ciudad de Cali a partir de la respuesta de los objetivos de la misma los cuales se desarrollan a través de las siguientes categorías: Formas de la comunicación informal, ventajas y desventajas percibidas de la comunicación informal, factores que hacen probable la extensión de la comunicación informal, efectos de la comunicación informal sobre la transmisión de la cultura y los significados compartidos como cultura y alternativas que mitiguen los efectos negativos de la comunicación informal sobre la cultura.

En primera instancia, la mayoría de participantes describen la comunicación informal como un proceso interno corporativo que usa medios o herramientas no autorizadas y que carece de soportes o evidencias, quedando susceptible de ser malinterpretada o distorsionada. En sus formas señalan que esta puede ocurrir de forma verbal o a través de herramientas de mensajería instantánea incrementando el riesgo de ser divulgada fuera de la organización. Lo anterior marca la relación de otras aproximaciones al considerarla como una de las características de las comunicaciones internas en las organizaciones (Moret & Arcila, 2011) y también relacionarla con variables como: el conflicto (Castro, *et al.*, 2015) y el rumor (Mazo, 2015)

Por otra parte, la tendencia en las respuestas de los participantes revela que la comunicación de carácter informal se da con compañeros del mismo nivel jerárquico indiferente del área a la que pertenezcan, aspecto que coincide con la investigación de Valdez, *et al.* (2008) al indicar que los canales de comunicación formal e informal son utilizados de forma indistinta por los diversos niveles jerárquicos.

Uno de los aspectos relevantes de la presente investigación se dio en relación con el alto nivel de confianza que sienten la mayoría de participantes al hacer uso de la comunicación de carácter informal con los compañeros de trabajo, ya que, aun existiendo el riesgo de no contar con soportes o evidencias, su confianza la relacionan con la calidad de la información y la antigüedad de las relaciones personales. Esto evidenciaría los aportes de Jáen, *et al.* (2006) al indicar que la

comunicación interna se puede tomar cómo una herramienta de gestión para promover la cultura e identidad en las organizaciones

Frente a las ventajas de la comunicación informal, los participantes marcan una tendencia a resaltar positivamente la agilidad y la fluidez, aspectos que no se encontraron en los referentes teóricos investigados pues dichos enfoques, en su mayoría, han estado marcados sobre los impactos negativos, dejando una puerta a futuras investigaciones que evidencien lo contrario.

En relación a las desventajas de la comunicación informal se encontró tendencia en los aspectos de distorsión y mala interpretación de la información, ausencia de soporte o evidencia, e incluso la pérdida de los niveles de confidencialidad de la información, estos últimos teniendo vinculación directa con las investigaciones de Castro, *et al.* (2011) y Mazo (2015).

Aunque no hubo una tendencia evidente sobre los factores de la empresa que facilitan la comunicación informal, llamó bastante la atención que se resaltaran la influencia de diversos aspectos como los horarios, momentos, tecnologías e incluso actividades extra laborales, entendiendo así que, la comunicación interna se puede ver como un proceso sistémico y multidireccional (Rojas, 2011) el cual puede ser impactado por diferentes fuentes que se encuentren en el sistema.

En relación con los efectos de la comunicación informal sobre la transmisión de la cultura y los significados compartidos como cultura se encontró que: en los valores expresivos de la cultura, los participantes manifiestan que la comunicación informal los impacta en la medida que esta puede distorsionar los mensajes afectando no solo la continuidad de los procesos y deteriorando la relación entre quienes los llevan a cabo sino impactando negativamente la imagen corporativa; y en relación con los valores no expresivos de la cultura, no hay una tendencia concreta frente al impacto que esta genera. Al relacionar este tipo de comunicación con la cultura se ratifica lo propuesto por Urbiola *et al.* (2010) quien explica que en las organizaciones se encuentran no sólo una cultura dominante al interior, sino también subculturas o grupos que pueden ser marginales pero que adquieren, en ciertos momentos clave una relevancia determinante.

Durante la investigación, se detectaron varios elementos claves como: el sentido de responsabilidad de los colaboradores quienes usan la comunicación informal en función de agilizar los procesos de la compañía y, por otra parte, el alto sentido de confianza entre compañeros de trabajo para intercambiar información aun asumiendo el riesgo de no contar con evidencia o soporte de este tipo de comunicación. Pese a no encontrar relaciones similares en la literatura revisada, deja entrever que la comunicación guarda una correspondencia con el sistema cultural (Moret & Arcila, 2009; Araiza *et al.*, 2020; Gómez & Sarsoza, 2011), entendiendo que los factores determinantes de la cultura contribuyen a la conformación de equipos sistémicos multiniveles (Morelos & Fontalvo, 2014).

Finalmente, al revisar sobre posibles alternativas que mitiguen los efectos negativos de la comunicación informal sobre la cultura se identificaron factores críticos como la ausencia de un proceso implementado de comunicaciones en general dentro de la organización y la naturaleza del negocio que genera informalidad para lograr la venta de ciertos productos que se usan en momentos de urgencias vitales en las diferentes entidades de salud colombianas. En relación a lo anterior, se pueden evidenciar las posibles alternativas que la empresa puede abordar de acuerdo a los resultados arrojados por la presente investigación, específicamente en el subproceso de comunicaciones, mediante la implementación de protocolos y nuevos espacios de comunicación que faciliten los medios y las formas a los colaboradores, apuntándole así a la reducción de los efectos negativos de la informalidad de la comunicación. Este aspecto se refuerza con lo indicado por Rosales *et al.* (2009) quienes señalan que una buena comunicación entre el personal y la alta gerencia, repercutirá en una mayor participación de los integrantes de la organización para brindar su apoyo a las acciones planificadas

Sin duda, se vuelve relevante continuar con investigaciones que permitan encontrar la relación de las diferentes variables organizacionales con la comunicación informal, sugiriendo en primera instancia el estudio con líderes de proceso y directivos quienes en últimas son los principales facilitadores de las diferentes estrategias corporativas. Así mismo, se puede evaluar si dichas prácticas organizacionales influyen la comunicación informal de tal forma que se logren encontrar nuevas alternativas de manejo.

## REFERENCIAS

- Araiza Díaz, V., Araiza Díaz A., & Uriel Medécigo, D. (2020). Cultura: un asunto de información y comunicación. *Estudios sobre culturas contemporáneas*, 26(51), 63-82. <https://www.culturascontemporaneas.com/articulos.htm?revista=89>
- Beins, A. (2016). Small talk and chit chat: Using informal communication to build a learning community online. *Transformations*, 26(2), 157-175.
- Borda Arias, M.I. (2020). Sistemas de información y cultura organizacional como prácticas de gestión del conocimiento, *Criterio Libre*, 32, 251-258. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2020v18n32.7121>
- Camio, M.I. (2014). El Rol De Los Aspectos Emocionales en La Gestión De La Cultura Innovadora. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(2), 9-28. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052014000200002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052014000200002)
- Castro, E., Finol, M., & Lovera, M. I. (2015). Conflicto y comunicación informal en las organizaciones educativas. *Omnia*, 3, 87-98.
- Celis García, E. & García Villamizar, C.I. (2014). La incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa. *Informes Psicológicos*, 14(1), 49-64. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/1219>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill
- Diccionario etimológico castellano en línea. <http://etimologias.dechile.net/?cultura>
- Fabbro, G. (2020). Comunicación y Cultura. *Austral Comunicación*, 9(2), 151-157. <https://doi.org/10.26422/aucom.2020.0902.fab>
- Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144-163.
- Fernández, J.M. (2002). *Cultura de la organización y centro educativo* [Tesis de Doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/4580/>
- Garrido, F. (2020). *Fundamentos de comunicación organizacional de la organización a la estrategia en el siglo XXI*.
- Gentilin, M. (2017). Cultura en las organizaciones. Una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional. En D. Gonzales-Miranda (Ed.), *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales* (págs. 83-114). Medellín: Editorial EAFIT.
- Gentilin, M. (2019). Cultura organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivenciado. En S. Clegg, H. C., T. B. Lawrence, W. R. Nord, D. R. Gonzales-Miranda, & G. Ramírez Martínez (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales. Vol. II. Exploración de las temáticas* (págs. 823-838). Medellín: UAM, REMINEO, REOC, Editorial Universidad EAFIT, SAGE.
- Giménez, G. (2005). *Teoría y análisis de la cultura. Colección intersecciones*.
- Gómez, D.M., Sarsoza Prowesk, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57-68. <https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/pensamientopsicologico/article/view/156>

- González-Gutiérrez, L. (2014). Aportes de la simulación virtual en la comprensión de las organizaciones polifónicas. En Orejuela, J. (Ed.). (2014). *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación*. (pp285-305). Editorial Bonaventuriana.
- González Pérez, C. F. (2012). Aplicaciones de la semiótica peirceana al estudio de la comunicación interna organizacional. El caso de las relaciones entre los procesos de comunicación formal e informal en el Museo de La Plata (Tesis doctoral, Universidad Nacional de La Plata).
- Hernández, R., Fernández. C., Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill
- Jaén Díaz, M., Luceño Moreno, L., García, J. M., & Rubio Valdehita, S. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *EduPsykhé Revista de Psicología y Psicopedagogía*, 5(1), 3-31. cap1 vol5-1.qxp (ucjc.edu)
- Jeong, S., Choi, J. Y., & Kim, J. Y. (2014). On the drivers of international collaboration: The impact of informal communication, motivation, and research resources. *Science and Public Policy*, 41(4), 520-531.
- Lai, C. J. (2016). The effect of individual market orientation on sales performance: An integrated framework for assessing the role of formal and informal communications. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(3), 328-343.
- Maldonado, J. (2017). Comportamiento desarrollo y cambio organizacional
- Mariño-Arévalo, A. (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio. *AD-minister*, (24), 119-141.
- Mazo Salmerón, M.E. (2015). El rumor en las organizaciones desde una aproximación multidisciplinar. *Revista Opción Universidad del Zulia*, 31(3), 797-819. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31045567042>
- Mishna, F., Sanders, J., Fantus, S., Fang, L., Greenblatt, A., Bogo, M., & Milne, B. (2021). #socialwork: Informal use of information and communication technology in social work. *Clinical Social Work Journal*, 49(1), 85-99.
- Morelos Gómez, J. & Fontalvo Herrera, T.J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574006.pdf>
- Moret, J., Arcila, C. (2009). Comunicación interna y cultura en las organizaciones: caso grupo FISA (España). *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 2(2), 104-144. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511555568006>
- Moret, J., & Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. *Temas de comunicación* (22), 7 - 22. <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/temas/article/view/377>
- Muñoz Zapata, D.E. & Valencia Rey, J.E. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. *Revista Lasallista de Investigación*. 12(2), 105-111. <http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/rldi/article/view/838>
- Ramos, W. (2017). Comunicación organizacional. Ediciones Grupo Compás
- Riascos, W. (2014). Psicología de las organizaciones y del trabajo. Editorial Bonaventuriana
- Rojas Lobo, P. (2011). La comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad de las organizaciones. *Revista Nacional De Administración*, 2(2), 101-128. <https://doi.org/10.22458/rna.v2i2.375>

- Rosales, A., Montilla, P. & Moreno, F. (2009). Comunicación estratégica para promover los valores y cultura Corporativa. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 4(2), 229-242. [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%20229-242.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%20229-242.pdf)
- Sánchez Buitrago, J. O., Viloría Escobar, J., & Miranda Terraza, L. (2017). Los grupos informales en las organizaciones escolares: un acercamiento desde la gestión educativa. *Praxis*, 13(1), 56-68. <https://doi.org/10.21676/23897856.2068>
- Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores S.A.
- Tous Ramírez, J.D. (2004) Interacciones entre comunicación, desarrollo y cultura en Colombia. 1(2), 73-82. <https://www.redalyc.org/pdf/695/69510212.pdf>
- Urbiola Solís, A.E., & Vázquez, A.W. (2010). La comunicación ritual como mecanismo de socialización en las organizaciones: identidad y regulación. *Razón y Palabra*, 71,1-17. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199514914035.pdf>
- Valdez, J. L., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). La relación entre la comunicación formal e informal en las organizaciones: Un estudio de caso. *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 3(1). 186-222. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20186-222.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20186-222.pdf)
- Vesga, J. (2020). *Logos Vestigium*. Editorial Universidad Católica de Colombia.
- Viloría Escobar, J.D.J., Daza Corredor, A. & Pérez Correa, K.L. (2016). Dinámicas e influencias de los grupos informales en las organizaciones. *Revista Ánfora Universidad Autónoma de Manizales*, 23(40), 169-194. [2016\\_dinamicas\\_influencias\\_grupos.pdf](https://www.ucc.edu.co/revistas/2016_dinamicas_influencias_grupos.pdf) (ucc.edu.co)
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional caminos y herramientas*. Editorial ABYA YALA



**Anexo 1: Cuadro síntesis propuesta de investigación**

**EFFECTOS DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LA CIUDAD DE CALI**

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	METODO				Análisis por Categorías	Conclusiones
				Tipo de Estudio	Participantes	Instrumento	Procedimiento		
EFFECTOS DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LA CIUDAD DE CALI	¿Cuál es el efecto de la comunicación informal en la cultura organizacional de una empresa comercializadora de la ciudad de Cali?	<p><u>General</u></p> <p>Identificar el efecto de la comunicación informal en la cultura organizacional de una empresa comercializadora de la ciudad de Cali</p> <p><u>Específicos</u></p> <p>Identificar las formas de comunicación informal.</p> <p>Identificar las ventajas y desventajas percibidas de la comunicación informal.</p> <p>Describir los factores que hacen probable la extensión de la comunicación informal.</p> <p>Describir el efecto de la comunicación informal sobre la transmisión de la cultura y los significados compartidos como cultura.</p> <p>Identificar alternativas que mitiguen los efectos negativos de la comunicación informal sobre la cultura.</p>	<p>La comunicación: una aproximación a la definición de sus formas</p> <p>La comunicación informal: tipos y efectos</p> <p>La comunicación organizacional</p> <p>La comunicación informal en el contexto organizacional</p> <p>Cultura organizacional: definición y generalidades</p> <p>Cultura organizacional: características y componentes</p>	Cualitativo Descriptivo Transversal	8 colaboradores de diferentes áreas y niveles jerárquicos de la organización que eligieron voluntariamente participar de la investigación.	<p>Entrevista semi estructuradas</p> <p>Categorías rastreo:</p> <p>Formas de la comunicación informal.</p> <p>Ventajas y desventajas percibidas de la comunicación informal.</p> <p>Factores que hacen probable la extensión de la comunicación informal.</p> <p>Efecto de la comunicación informal sobre la transmisión de la cultura y los significados compartidos como cultura.</p> <p>Alternativas que mitiguen los efectos negativos de la comunicación informal sobre la cultura.</p>	<p>Fase I: Contextualización</p> <p>Fase II: trabajo de campo</p> <p>Fase III: Análisis y discusión de los resultados</p>	Formas de la comunicación informal	<p>Se encontró que la mayoría de participantes la describen como un proceso interno corporativo que usa medios o herramientas no autorizadas y que carece de soportes o evidencias, quedando susceptible de ser malinterpretada o distorsionada. Puede ocurrir de forma verbal o a través de herramientas de mensajería instantánea incrementando el riesgo de ser divulgada fuera de la organización.</p> <p>Por otra parte, la tendencia en las respuestas de los participantes revela que la comunicación de carácter informal se da con compañeros del mismo nivel jerárquico indiferente del área a la que pertenezcan, aspecto que coincide con la investigación de Valdez, <i>et al.</i> (2008) al indicar que los canales de comunicación formal e informal son utilizados de forma indistinta por los diversos niveles jerárquicos.</p> <p>Uno de los aspectos relevantes de la presente investigación se dio en relación con el alto nivel de confianza que sienten la mayoría de participantes al hacer uso de la comunicación de carácter informal con los compañeros de trabajo, ya que, aun existiendo el riesgo de no contar con soportes o evidencias, su confianza la relacionan con la calidad de la información y la antigüedad de las relaciones personales.</p> <p>En relación con las ventajas y desventajas frente al proceso de comunicación informal percibidas en la comunicación informal, los participantes marcan una tendencia a resaltar positivamente la agilidad y la fluidez; y</p>

								<p>comunicación informal.</p> <p>negativamente la distorsión o mala interpretación de la información, la ausencia de soporte o evidencia e incluso la pérdida de los niveles de confidencialidad de la información, estos últimos teniendo vinculación directa con las investigaciones de Castro, <i>et al.</i> (2011) y Mazo (2015).</p> <p>Factores que hacen probable la extensión de la comunicación informal.</p> <p>Frente a los factores de la empresa que facilitan la comunicación informal al interior de la organización, los participantes no proporcionan una tendencia marcada pues relacionan diferentes aspectos como los horarios, momentos, tecnologías e incluso actividades extra laborales.</p> <p>Efectos de la comunicación informal sobre la transmisión de la cultura y los significados compartidos como cultura.</p> <p>En relación con los efectos de la comunicación informal sobre la transmisión de la cultura y los significados compartidos como cultura se encontró que: en los valores expresivos de la cultura, los participantes manifiestan que la comunicación informal los impacta en la medida que esta puede distorsionar los mensajes afectando no solo la continuidad de los procesos y deteriorando la relación entre quienes los llevan a cabo sino impactando negativamente la imagen corporativa; y en relación con los valores no expresivos de la cultura, no hay una tendencia concreta frente al impacto que esta genera.</p> <p>Alternativas que mitiguen los efectos negativos de la comunicación informal sobre la cultura.</p> <p>En cuanto a las estrategias de mitigación frente a los efectos negativos de la comunicación informal, se presume relevante el diseño de políticas, protocolos o normas relacionadas con los procesos de comunicación o el uso de herramientas de comunicación, el acceso a la información y la seguridad de la misma.</p> <p>Como conclusión general, hay una percepción que la comunicación informal es inevitable e impacta de diferentes maneras los elementos de la cultura organizacional, sin embargo, sus efectos pueden ser mitigados en la medida que la empresa diseñe alternativas que normalicen dicha comunicación.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--

## **Anexo 2:** Propósito, Estructura y Protocolo del instrumento

### **Propósito**

**Qué:** Indagar sobre los efectos de la comunicación informal en la cultura organizacional de una empresa comercializadora de la ciudad de Cali.

**Cómo:** A través de una entrevista en profundidad semiestructurada desarrollada individualmente.

**Para qué:** Para identificar los efectos de la comunicación informal en la cultura organizacional de una empresa comercializadora de la ciudad de Cali

**En quienes:** En un grupo de colaboradores que tengan un contrato laboral y voluntariamente accedan a participar.

**Dónde:** En una empresa comercializadora de dispositivos médicos en la ciudad de Cali.

**Cuando:** En el mes de octubre de 2021.

**ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN SOBRE  
EFECTOS DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE LA CIUDAD DE CALI**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CATEGORÍAS DE RASTREO /ANÁLISIS DE DATOS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Identificar las formas de comunicación informal.	Formas de la comunicación informal.	Características	¿Qué entiende usted por comunicación informal en las empresas?  ¿Cuáles considera que son las características de la comunicación informal?
		Ambientes de intercambio de información	¿En qué momentos, contextos o espacios se presenta más frecuentemente la comunicación informal?
		Redes de comunicación	¿Con cuáles compañeros de trabajo tiene mayor comunicación informal dentro de la empresa?  ¿Qué tanta confianza siente al intercambiar información de manera informal con sus compañeros de trabajo?
Identificar las ventajas y desventajas percibidas de la comunicación informal.	Ventajas y desventajas percibidas de la comunicación informal.	Ventajas	¿Cuáles son las principales ventajas que percibe de la comunicación informal?
		Desventajas	¿Cuáles son las principales desventajas que percibe de la comunicación informal?
Describir los factores que hacen probable la extensión de la comunicación informal.	Factores que hacen probable la extensión de la comunicación informal.	Factores organizacionales	¿Qué factores de la empresa facilitan los espacios de comunicación informal?

<p>Describir el efecto de la comunicación informal sobre la trasmisión de la cultura y los significados compartidos como cultura</p>	<p>Efectos de la comunicación informal sobre la transmisión de la cultura y los significados compartidos como cultura</p>	<p>Valores expresivos</p>	<p>¿Cómo considera que la comunicación informal afecta a los valores expresivos de la cultura organizacional?</p>
		<p>Rituales no expresivos</p>	<p>¿Cómo considera que la comunicación informal afecta los rituales no expresivos de la cultura organizacional?</p>
<p>Identificar alternativas que mitiguen los efectos negativos de la comunicación informal sobre la cultura.</p>	<p>Alternativas que mitiguen los efectos negativos de la comunicación informal sobre la cultura.</p>	<p>Estrategias de mitigación</p>	<p>¿Cuáles serían posibles alternativas que reduzcan los efectos negativos que genera la comunicación informal sobre la cultura de la empresa?</p>

**PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE EFECTOS DE LA COMUNICACIÓN  
INFORMAL EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE LA CIUDAD DE CALI**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Nombres y apellidos:

Cargo:

Área:

Edad:

Genero:

Antigüedad en la empresa:

Nivel educativo:

Profesión:

**FORMAS DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL.**

- ¿Qué entiende usted por comunicación informal en las empresas?
- ¿Qué características crees que tiene la comunicación informal?
- ¿En qué momentos, contextos o espacios físicos se presenta más frecuentemente la comunicación informal?
- ¿Con cuáles compañeros de trabajo tiene mayor comunicación informal dentro de la empresa?
- ¿Qué tanta confianza siente al intercambiar información de manera informal con sus compañeros de trabajo?

**VENTAJAS Y DESVENTAJAS PERCIBIDAS DE LA COMUNICACIÓN  
INFORMAL.**

- ¿Cuáles son las principales ventajas que percibe de la comunicación informal?
- ¿Cuáles son las principales desventajas que percibe de la comunicación informal?

## **FACTORES QUE HACEN PROBABLE LA EXTENSIÓN DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL.**

- ¿Qué factores de la empresa facilitan los espacios de comunicación informal?

## **EFFECTOS DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL SOBRE LA TRANSMISIÓN DE LA CULTURA Y LOS SIGNIFICADOS COMPARTIDOS COMO CULTURA.**

Entendiendo la cultura organizacional como ese conjunto de actividades, valores, creencias, costumbres, lenguaje, colores, atuendos, entre otros y entendiendo que ese conjunto se agrupa en 2 grandes categorías (1 aquellas que son explícitas, es decir definidas por la empresa y las 2 aquellas que ocurren de manera espontánea y ambas pertenecen a la cultura)

- ¿Cómo considera que la comunicación informal afecta a los valores expresivos de la cultura organizacional?
- ¿Cómo considera que la comunicación informal afecta los rituales no expresivos de la cultura organizacional?

## **ALTERNATIVAS QUE MITIGUEN LOS EFECTOS NEGATIVOS DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL SOBRE LA CULTURA.**

- ¿Cuáles serían para usted posibles soluciones que reduzcan los efectos negativos que genera la comunicación informal sobre la cultura de la empresa?

## Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Universidad EAFIT

### DECLARACION DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento, es proveer a los participantes de esta investigación una explicación de la naturaleza de la misma, al igual que su rol como participantes.

**Título del trabajo de investigación:** Efectos de la comunicación informal en la cultura organizacional de una empresa comercializadora de la ciudad de Cali.

Investigadores Principales: Verónica Pérez y Wilmar Porras.

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que desarrollamos en la Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- Al participar en este estudio, el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.
- Concedo que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

Firma: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_  
CC: \_\_\_\_\_

*¡Agradecemos su sincera participación!*