



# **Dossier Central**

## Comunicación interna e informal en las organizaciones

Jorge Moret y Carlos Arcila

### Resumen:

El texto presenta una reflexión teórica sobre las características de las comunicaciones internas en las organizaciones, prestando un especial interés sobre los procesos de tipo informal. Los autores describen los principales conceptos de la comunicación interna, así como las formas en que se puede manifestar (descendente, horizontal, ascendente y transversal), y vinculan este tipo de comunicación con la estructura informal de una organización. En este sentido, entienden la comunicación informal como *flujo espontáneo* de mensajes, y enumeran dos agentes de gran importancia para este proceso: los líderes informales y los rumores. En la discusión final del artículo se asegura que tanto la organización informal como los interpretes de la comunicación informal constituyen un organigrama paralelo dentro de la organización llamado *red cultural*, cuya jerarquía oculta se va a manifestar en toda la cultura organizacional.

**Palabras clave:** Comunicación interna; comunicación organizacional; red cultural

### Abstract

The article reflects on the characteristics of the internal communication in the organisations, making emphasis on the informal part of this process. The authors describe the main concepts of internal communication as well as its different manifestations (downwards, horizontal, upwards and transversal) and links this with the informal structure of the organisation. It defines this as the spontaneous flow of messages. The article flags to ke elements in all this; the informal leaders and the rumours. The article argues that both the informal structure and the interpreters of those structures are part of the parallel

structure which is called cultural net. This last has a hidden hierarchy which will be manifest in the overall cultural organisation.

**Keywords:** Internal communication; organisational communication; cultural net

### **Résumé:**

Ce travail présente une réflexion théorique sur les caractéristiques des communications internes au sein des organisations et tout particulièrement sur ses pratiques spontanées. Les auteurs décrivent les principaux concepts de la communication interne, ainsi que les différentes manifestations qu'elles peuvent adopter (verticale, horizontale, ascendante et transversale) pour les mettre en relation avec la structure non formelle de l'organisation. Les pratiques non réglementées de communication interne sont donc comprises comme des flux spontanés de messages régis par deux facteurs importants: les leaders spontanés et les rumeurs. On soutient dans la discussion finale que l'organisation non formelle, tout autant que les interprètes de la communication spontanée, constituent une structure parallèle au sein de l'organisation appelé réseaux culturel, dont la hiérarchie dissimulée est omniprésente dans la culture de l'organisation.

**Mots clé:** Communication interne; communication de l'organisation; réseau culturel

Recibido: 30/11/2010

Aprobado: 20/05/2011

## **1. Introducción**

El presente artículo está dedicado al estudio de la comunicación interna, destacando los procesos y tipos de comunicación que se realizan en el interior del sistema organizativo, especialmente aquellos referidos a las vías informales de comunicación<sup>1</sup>. El objetivo es escudriñar sus aportes en la consecución de la estabilidad organizacional con vistas a que se alcancen sus fines y como instrumento indispensable para la transmisión, mantenimiento y consolidación de la cultura y de la identidad, además como modo fundamental para conseguir la socialización de los miembros.

Estas ideas nos aproximan a una definición de lo que entendemos por comunicación interna. De forma simple, Kreps nos ofrece un primer acercamiento como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; [resultado] de la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (1990: 22). En este sentido, el campo de acción queda centrado en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y

en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

Por su parte, La Porte (2001:43) nos recuerda que el término comunicación interna ha sido empleado de modos diferentes; entre otros, para definir el sistema interno de comunicaciones de una empresa (ordenadores y telecomunicaciones), hablar de la simple transmisión de las decisiones de la cúpula a la base de la organización, denominar las relaciones interpersonales de los empleados, referirse a los soportes físicos y a las técnicas a través de los cuales se transmiten mensajes a los empleados. En todo caso, cada uno de estos usos subraya un aspecto concreto a ser considerado en una definición menos restringida.

Por ello, La Porte propone la siguiente definición operativa de la comunicación interna, entendiéndola como el tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para “coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida”. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión.

## **2. El abordaje de la comunicación interna**

Al caracterizar a la comunicación interna y adosarle atributos, encontramos que Costa (2001), señala que ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente. Y Kreps (1990: 22), por su parte, señala que la función primordial es la de permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas. En definitiva, es importante dejar sentado que la comunicación interna es un recurso en sí de primer orden para la gestión de una organización y de su funcionamiento integral (Aranes, 1996).

En este sentido, consideraremos al sistema de la comunicación interna no como una parte de la organización sino que valoramos los mecanismos informativos de forma global y aplicada al conjunto de la vida organizativa (López Yepes, 1989: 205) Por consiguiente, Aranes acota que se trata del establecimiento de sistemas de información articulados e integrales, que conjugarían todos los aspectos informativos: el operativo-instrumental, el táctico y el estratégico, con el apoyo de las nuevas tecnologías informativas. Esto es apoyado por Federico Varona (2002), al señalar las posibilidades del uso de la Intranet en las comunicaciones internas, dado que ofrece una oportunidad única a los cuadros de mando (directivos, gerentes, y supervisores) para proveer a sus empleados con el tipo y la cantidad

de información que necesitan. Por cuanto, “la Intranet facilita de una manera increíble el almacenamiento, la puesta al día, y el acceso a la información que los empleados necesitan con respecto a la organización en general (misión, beneficios, resultados), con respecto a su departamento (planes, cambios), y con respecto a la ejecución de su trabajo (instrucciones y feedback)”. Por otra parte la Intranet, especialmente a través del uso del correo electrónico, facilita y estimula la comunicación de los empleados con sus jefes y supervisores.

En la tabla 1 referimos a las distintas formas de comunicación interna y al conjunto de las relaciones e implicaciones que generan dichas formas comunicativas. En la propuesta, debemos insistir, que estamos ante una clasificación de tipo analítica que encuadra la realidad de una forma relativa; así, por ejemplo, el director puede confundirse con el líder y tampoco es fácil distinguir en muchos momentos si una persona está con un grupo de colegas o de amigos.

**Tabla 1**  
**Formas de comunicación interna**

	Descendente	Horizontal	Ascendente	Transversal
<b>Comunicación Formal</b>	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes	Con los colegas y jefes
<b>Comunicación Informal</b>	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes	Con los amigos y líderes

De la síntesis anterior podemos inferir que al estudiar la organización puede vérsela como una superposición de aspectos formales e informales. En efecto, en la realidad de la organización existen unas relaciones sociales fruto en primer lugar de un plan formalmente establecido para alcanzar los objetivos propuestos. Estas relaciones son -al menos teóricamente- racional y claramente establecidas por la dirección o por los fundadores de la misma. Sobre ellas se superponen otras más espontáneas o informales, donde tienen cabida los aspectos más afectivos y difícilmente racionalizables de la conducta humana. De manera que la organización tal y como la conocemos se considera producto de una organización formal y otra informal.

Por otro lado, es importante tener también en cuenta, que una organización se mueve en un sistema social más general donde se puede observar un esquema estratificador concreto, que también influye en la propia organización. En efecto, las categorías sociales establecidas para toda la comunidad y que en buena parte determinan su funcionamiento: las clases sociales en la sociedad moderna, con

una división por criterios fundamentalmente económicos, también tienen su vigencia en las organizaciones. De esta forma, los miembros de cada organización se sienten constreñidos en sus relaciones sociales y de trabajo por unas fuerzas externas a la organización con un cierto carácter imperativo, que se imponen a los sujetos clasificándolos en unas categorías determinadas. En la práctica eso significa que el trato con un compañero de trabajo no es independiente de su apellido o de sus estudios y no está circunscrito al ámbito de las tareas que está planeado realizar.

### **3. La comunicación y la organización informal**

La organización informal ha sido definida, por una parte, de manera negativa, como la no formalizada, la que está al margen de la racionalidad planeada para conseguir los fines propuestos. Por otra, en un intento positivo, se considera a la organización informal como la fundada en las relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal, de naturaleza afectiva y duradera. La creación de ésta es espontánea; surge de unas relaciones psicológicas y sociales no previstas, sin objetivos muy definidos, con una estructura elemental en que se aprecian normas de conducta y situaciones de poder de las que no hay una plena conciencia individual.

Las organizaciones formales puras sólo existen teóricamente, ya que en la práctica la organización es la resultante de la conjunción de una organización formal y con una informal. En la organización informal, la estructura planeada y las relaciones previstas por la dirección son continuamente forzadas, en las que inciden unas relaciones informales sobre las formales, que se edifican sobre una base de interacciones afectivas, de sentimientos entre los empleados. Además, hay una serie de necesidades personales que dan lugar a que los individuos orienten sus relaciones de la manera en que esperan conseguir una máxima satisfacción personal.

Podemos señalar entonces que la organización informal la hacen posible la red de relaciones personales y sociales que no están previamente establecidas por la organización formal. Es decir, que todas las relaciones no formalizadas las consideraremos en términos genéricos como informales. Las relaciones sociales informales tienen como consecuencia los grupos informales y la organización informal. Según Lucas Marín (1997) dichas relaciones surgen en las organizaciones por múltiples causas:

- a) tienden a crearse alrededor de las relaciones formales, pues, es lógico que las relaciones de trabajo vayan ampliándose y perdiendo el carácter impersonal, introduciendo elementos no estrictamente racionales
- b) la limitación de relaciones formales o su excesiva delimitación da lugar a que los individuos busquen situaciones muy variadas de expansión afectiva, juegos, bromas, con un cierto paralelismo con las de trabajo

Creemos conveniente acotar para ubicarnos en un contexto real, que las relaciones y los grupos informales en la industria también facilitan, como lo señalan Miller y Form (1969: 269-274), el descontrol de la comunicación o del mando por parte de la jerarquía: los rumores y el problema del frenado de la producción.

Es indudable que la existencia de las relaciones y los grupos informales facilita canales numerosos e incontrolados de comunicación por los que es fácil hacer llegar informaciones inexactas, inconvenientes o imprecisas, tema importante por las consecuencias que puede tener para la moral de la empresa y para la misma eficacia de la producción. No obstante, la organización informal, a pesar de su carácter "poco formalizado", y pasar por tanto inadvertida, es patente en la existencia de unas relaciones que en otro caso no sería fácil de explicar y de unos canales de comunicación, aunque su definición precisa o dibujo es difícil de hacer.

En cualquier caso, vale la pena dejar claro que sin la existencia de las relaciones y los grupos informales, las comunicaciones en las organizaciones serían muy pobres, se acrecentarían los problemas de comunicación por la ausencia del retorno (feedback), entre otros aspectos.

#### **4. La comunicación informal**

Una primera aproximación a la conceptualización de la comunicación informal parte de la misma definición propuesta de organización informal. En efecto, la naturaleza de la comunicación que se gesta, es por un lado, no formalizada (la que está al margen de la estructura racional planeada para conseguir los fines organizacionales propuestos y de las relaciones que ella genera), y por otro, dibuja los mensajes y canales que emergen como producto de las relaciones espontáneas de simpatía que se dan en la interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. Es decir, tenemos un flujo formal de mensajes establecidos en

el organigrama y otro que nace de la interacción humana espontánea dentro de la organización. A este flujo informal, espontáneo, que emerge de forma natural lo conoceremos como comunicación informal.

Este sistema complementario se refiere a la comunicación que se desarrolla entre los miembros de la organización y no está necesariamente establecido por la estructura formal y la jerarquía de la organización, sino que crece como lo refiere Kreps (1990: 233) por el flujo de los mensajes informales, a partir de la curiosidad de sus miembros, la atracción interpersonal y la interacción social. Al no seguir los canales establecidos por la jerarquía, el flujo informal desarrolla, necesariamente, su propia estructura social, manifestada en asociaciones tales como grupos de amigos o pandillas, miembros de clubes, relaciones familiares y otras posiciones informales que se desarrollan entre los miembros de la organización.

Por su parte, Sayago (2002) argumenta que este conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo, transmite información que puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla. En este sentido, el flujo de información circula por los canales abiertos de la empresa; pues el compartir mensajes con todos los miembros de la empresa tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer. Pero a su vez, también puede constituir una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización.

Por otro lado, Suárez et al. (2001) agregan que la comunicación informal, como flujo de información que circula por los diferentes ámbitos de la organización, expresa la tendencia humana a interactuar, a establecer relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo de la soledad y del anonimato y le permiten desarrollar percepciones continuas sobre su rol y el del grupo al que pertenece. Del mismo modo, admiten que en las organizaciones la presencia de la comunicación informal no la consideran como un factor dinamizador en las relaciones de interdependencia, porque, si bien puede ser una herramienta para medir el clima de una empresa, también puede ser una cadena de informaciones susceptible de convertirse en ruido o en rumor.

Igualmente, Kreps (1990: 233) considera que una de las razones básicas para el desarrollo de los sistemas de comunicación informal es la necesidad de información sentida por los miembros acerca de la organización y de cómo les afectan los cambios que se produzcan. Las organizaciones son a menudo sistemas grandes, complejos y multifacéticos y, para comportarse de manera

adecuada en ellas, los miembros necesitan de información sobre lo que ocurre detrás de los bastidores y lo que están planeando otros miembros de la organización. Los seres humanos poseen un apetito insaciable de conocimientos que consiguen compartiendo información relevante, fiable y profunda con otros miembros.

Generalmente, los canales formales de comunicación fallan a la hora de proporcionarles información suficiente para satisfacer su curiosidad acerca de la vida en la organización, por lo que la deben buscar en otras fuentes. La comunicación informal proporciona a los miembros una información que les interesa sobre lo que se está haciendo y sobre qué cambios se están produciendo dentro de la organización que les pueda ayudar a comprender la vida en la organización y a dirigir estratégicamente sus propias actividades.

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. Pero resulta menos probable que los canales de comunicación informales distorsionen la información, debido a que existen muchas más oportunidades de feedback que en las redes formales; se reduce así la influencia distorsionadora de la comunicación en una sola dirección; además existen menos discrepancias de estatus entre los comunicadores informales (emisores y receptores), lo que hace menos peligroso buscar feedback. Existen también más oportunidades de redundancia de mensajes en las redes informales, lo cual permite a los miembros de la organización escuchar la misma información de varias fuentes. De esta manera, debido a las oportunidades de redundancia y feedback asociadas con muchos canales informales, la comunicación informal no adolece de los problemas de la comunicación en serie, como a menudo ocurre con la comunicación formal.

Para despejar dudas, hoy en día la comunicación informal se ha visto facilitada y recreada con las posibilidades tecnológicas virtuales: el correo electrónico, las redes sociales, los chats, salas o grupos de discusión, los blogs, entre otros, hasta el punto de que en muchos casos el abuso de los mismos presenta un problema real para la ejecución del trabajo en las empresas. Federico Varona señala que:

*Son muchas las funciones sociales que se pueden realizar a través de ese medio (Internet), tales como la organización de eventos sociales y la comunicación de noticias personales y familiares que pueden ser de interés a*

*los otros miembros de la organización y que contribuyen de una manera decisiva en la creación de ese ambiente de familia que una organización necesita para que la gente se sienta a gusto y sea más creativa y productiva (Varona, 2002).*

Sin embargo, también sabemos que la masificación del uso del correo electrónico y, sobre todo, del chat y las redes sociales en las organizaciones, constituyen un elemento dinamizador de las relaciones, los grupos y las redes informales, por cuanto permiten una comunicación inmediata, directa, sin fronteras, simultánea entre dos o más sujetos, además que permite enviar y recibir -simultáneamente en una misma conversación virtual- texto, imágenes, música, voz y videos que antes no eran fácilmente accesibles, constituyéndose en un atractivo muy importante para propiciar, alimentar y consolidar las relaciones informales en las organizaciones.

A continuación describimos dos agentes, cuyo estudio consideramos de gran importancia para la comprensión de la comunicación interna e informal en las organizaciones. Por un lado, la figura del líder informal; y, por otro, el fenómeno del rumor.

#### **4.1 Los líderes informales en la comunicación informal**

Los líderes informales poseen un gran poder en la organización, pero no son reconocidos por la estructura formal de poder en la mayoría de los casos. Los miembros de la organización, generalmente, se convierten en líderes informales por su deseo extremo por detentar poder y un reconocimiento social en la organización al convertirse en centros de referencia obligatoria para muchos sujetos que requieren de su ayuda o cooperación para resolver asuntos relacionados con su trabajo o sobre trámites administrativos que se deben seguir y son desconocidos por ellos, entre otras acciones.

Según Kreps (1990), los líderes informales que se procuran la información sin preocuparse de los medios que empleen para ello, poseen una personalidad altamente maquiavélica, no tienen posiciones formales de poder, pero la buscan a través de su acción informal al recolectar y difundir información relevante para los otros miembros de la organización. Su actuación va desde la acumulación de información hasta intercambiarla por favores con lo que van desarrollando su gran

capacidad para influir sobre los comportamientos de los demás sujetos en la organización.

Los líderes informales no desean normalmente difundir mentiras, cuidan su reputación como fuentes de información fidedigna, para ello necesitan información precisa que les permita mantener su poder informal sobre otros miembros de la organización. Los rumores falsos son tan peligrosos para los líderes informales como para los demás, ya que las mentiras pueden dinamitar la posición, el poder y hacer mella su credibilidad de líder informal. Es más, la Dirección puede obtener información ascendente relevante y feedback de los líderes informales, que generalmente saben mucho acerca del acontecer diario de la organización.

De las debilidades descritas anteriormente, puede beneficiarse la Dirección, al aprovechar la tendencia a diseminar información de los líderes informales, manteniéndolos informados de los acontecimientos importantes y desarrollando buenas relaciones con ellos. Al proporcionarles información relevante y precisa sobre la organización. Igualmente, los líderes informales procurarán desarrollar buenas relaciones a todos los niveles, y especialmente, con los actores y centros neurálgicos donde se generan las decisiones de importancia para poder acceder y retransmitir la información que la organización puede proporcionarles acerca de las decisiones que se toman y de los acontecimientos importantes que ocurren u ocurrirán.

En este sentido, pueden apoyarse en dichos líderes para hacer un uso directo de los canales y de las redes de comunicación informal para diseminar información formal que interesa o que requiere de un reforzamiento en la organización o como coadyuvante en el plan estratégico de comunicación. Con ello la organización puede ayudar a mitigar el esparcimiento de rumores peligrosos o falsos y también transmitir y/o vigorizar su cultura e identidad organizacional.

#### **4.2 La comunicación informal y el rumor**

Especial interés dentro de la comunicación informal se ha dado al estudio de los rumores, que podemos definir como una información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a las personas o a la organización. El rumor es sólo una manera de comunicar: una “forma” en que se construyen mensajes por el correr de la voz. Decimos una forma, porque no es “la comunicación”, sino una manera particular de comunicación con características que la especifican y determinan.

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 ruede 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.

Tanto Restrepo y Rubio (1992) como Kreps (1990) coinciden en señalar que este proceso por lo general es valorado como inadecuado e incluso como peligroso.

*Esta connotación negativa del rumor que caracteriza tanto al proceso (su divulgación incontrolada) como a su discurso (su imprecisión) sólo se explica desde un contexto que lo juzga como anormal en relación con un paradigma racional en donde el control, la planeación y la objetividad son la norma (Restrepo y Rubio, 1992: 187-188).*

Por la otra parte,

*(...) el rumor se contempla generalmente como un aspecto funesto o desviado del sistema de comunicación de la organización. Mucha gente cree que el rumor sirve para pocas funciones útiles y que está relacionado básicamente con el cotilleo y la pérdida de tiempo, promoviendo noticias falsas y dando como resultado reputaciones arruinadas y sentimientos heridos e información desafortunada (Kreps, 1990: 234).*

Restrepo y Rubio nos ofrecen también un interesante esquema (tabla 2) para caracterizar al rumor en su proceso y su discurso, en el que se distinguen diez “valencias” o propiedades que lo configuran:

**Tabla 2**  
**Proceso y discurso del rumor**

Proceso	Característica	Discurso	Característica
<b>Colectividad</b>	Se da entre muchas personas	<b>Oralidad</b>	Es a través de la voz como se realiza
<b>Red</b>	Se da de manera transversal y múltiple	<b>Anonimato</b>	Lo que se dice no tiene autor definido
<b>Espontaneidad</b>	Se genera de forma natural, propia de la condición humana	<b>Relato</b>	Son “historias” sobre personas o acontecimientos
<b>Velocidad</b>	Hace sus recorridos de forma rápida	<b>Mediación</b>	Ocupa un lugar intermedio e indefinido
<b>Cotidianidad</b>	Hace parte de los acontecimientos diarios	<b>Marginalidad</b>	No hace parte de los discursos oficiales

Fuente: Restrepo y Rubio (1992: 188-189).

Señalan, al respecto los autores que estas valencias corresponden a las propiedades fundamentales del rumor:

*Son como cargas que en su combinatoria constituyen la matriz estructural que le da cuerpo al rumor en sus múltiples manifestaciones. Son los componentes del código semántico que –como código genético- condicionan la naturaleza del rumor. En este sentido, todas las valencias son necesarias ya que ninguna ni alguna por sí solas son suficientes para configurar al rumor. Podemos distinguirlas en el análisis, pero nunca disociarlas porque le son fundamentales, constituyen su naturaleza; estas cargas conforman la pertinencia del sistema, son las que cuentan para la identidad del rumor como forma de comunicación. Al reconocer su naturaleza se pone en evidencia que el rumor hace parte de lo que se suele llamar la comunicación informal de cualquier organización. Como comunicación informal el rumor se especifica y particulariza por ese circular amplificadamente que cobra fuerza y sentido en sus mismos recorridos, en su discurrir y, a los ojos del sistema formal, aparece como información imprecisa y tendenciosa altamente peligrosa (Restrepo y Rubio, 1992: 189-190).*

## **5. Discusión final: La red cultural en las organizaciones**

En el estudio de la organización informal y posteriormente de la comunicación informal, dejamos 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.

En los casos descritos la organización informal y la comunicación informal cumplen unas funciones específicas, desde ser un contra peso a la estructura de poder hasta ser una alternativa de comunicación a la formalizada por la organización. Cuando hablamos de la cultura y la identidad en la organización también hablamos de unos valores, creencias, principios que formalmente la gerencia reconoce como los rectores de su accionar corporativo, y por otro lado, siendo consecuentes con nuestro planeamiento sobre la informalidad, los miembros de la organización también van narrando, recreando e interpretando lo que sucede en la empresa.

Las redes de comunicación cultural son uno de los atributos clave de la cultura en las organizaciones. En este sentido, al referirse a ellas, Kreps (1990: 141) sugiere que son los canales formales de interacción que utilizan para adoctrinar a los miembros hacia la cultura organizacional para contar nuevamente historias y leyendas, con el propósito de mostrar los valores, creencias e informar de las experiencias y realizaciones recientes en la vida de la organización. No obstante, dejan abierto el camino de los contactos informales como mecanismo para conocer y recrear la vida organizativa.

En todo caso, a la jerarquía de trovadores e intérpretes informales que se crea en la organización se le denomina también red cultural, según lo relata Pérez López (1993) y que está compuesta por sacerdotes, narradores, murmuradores, fuentes secretariales, espías y chismosos.

*La red es uno de los principales medios de comunicación dentro de la compañía y su formalización, en términos corporativos y como valor estratégico, es decisiva para la administración eficaz de las relaciones laborales. En ella se concentran las expresiones más auténticas de la vida empresarial y entraña en sí misma un factor de poder, en tanto forma opinión, crea nuevos valores, mitos y héroes (Pérez López, 1993: 113).*

Al igual que las otras expresiones informales, la red cultural como sistema informal entraña un poderoso medio de comunicación, cuya naturaleza es inherente a la vida de la organización. La característica más sobresaliente de ella es que cuenta la tradición oral de la compañía, una forma de comunicación directa que surge de las relaciones entre las personas, de sus costumbres y de ciertas necesidades que tienen los empleados por conocer historias, verdaderas o imaginarias, sobre lo que sucede en su interior constituyendo un potente mecanismo de socialización y de transmisión cultural.

En este sentido, la red cultural es una poderosa competencia de la comunicación institucional de las empresas y sus alcances y propósitos no son siempre favorables a los intereses corporativos. Para entender un poco mejor la red cultural, su función y alcances, es preciso analizar las características de cada uno de sus personajes (sacerdotes, narradores, murmuradores, fuentes secretariales, espías y chismosos) y la manera como se inscriben y prevalecen dentro de la organización.

Si cruzamos los protagonistas de la red de comunicación con los actores de la red cultural, tenemos una poderosa batería de individuos que debe ser valorada y entendida en conjunto. Estaríamos hablando de unas tipologías que constituyen el andamiaje informal de la organización y en cuyas manos está depositado un poder de influencia y simbólico que requiere prestarle atención. Aunque constituyen espacios diferenciados en su consideración teórica, estimamos que en la práctica hay un solapamiento de roles y funciones que condimentan la complejidad de su estudio, pero no su eficacia como constructores de sentido y canales de los mensajes informales y, fundamentalmente como expresión de una estructura de poder o contrapoder en la organización.

No se trata de plantear una intervención de ellos para su aniquilación, lo cual sería un grave error y resultaría imposible. En este sentido, Pérez López señala que por “la naturaleza misma, su estructura y su idiosincrasia, no es posible intervenir las redes, apropiarse de ellas o darles un matiz corporativo”. Eso es tanto como intentar acabarlas, lo que resulta imposible, pues su existencia es inherente a la vida de la organización. Ante esta situación es necesario desarrollar estrategias como las del fortalecimiento de los medios formales, la comunicación directa y la creación de un mayor compromiso hacia la institución por parte de algunos de los actores de las redes, especialmente de aquellos cuyas figuras representan valores reconocidos y respetados por los trabajadores.

## **6. Agradecimiento**

Los autores de este artículo agradecen al Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (CDCHT) de la Universidad de Los Andes, por el financiamiento concedido a la investigación titulada “Comunicaciones internas y cultura en siete diarios venezolanos”, bajo el código NUTA-H-292-08-09-A. Asimismo, agradecen la asesoría del Dr. Antonio Lucas Marín, quien prestó una importante colaboración en la redacción de este artículo.

## 7. Referencias Bibliográficas

- Aranes U., J. (1996). La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica autista-instrumental y la democrática. *Zer, Revista de Estudios de Comunicación*, No. 1. [Disponible en línea en: <http://www.ehu.es/zer/zer1/12notinvaran.htm>. Consultado 12/04/2008]
- Costa, J. (1993). "Las diez claves de la comunicación corporativa", en Vargas, M. (coord.), *II Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional: Memorias*, Cali, noviembre (3, 4 y 5) 1993, Págs. 69-86.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Kreps, G. L. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana.
- La Porte, J. M. (2001). *Entusiasmar a la propia institución. Gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias (Eiunsa).
- López Yepes, J. (1989). "Introducción al estudio de los sistemas de información y documentación en las organizaciones", pp. 203-209 en López Yepes, José (comp.): *Fundamentos de información y comunicación*. Madrid: Eudema Universidad.
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.
- Miller, D. y Form, W. (1969). *Sociología industrial*. Madrid: Rialp.
- Moret, J. y Arcila, C. (2009). Comunicación interna y cultura en las organizaciones: Caso Grupo Fisa (España). *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 2 (2), Artículo 5. Disponible en la siguiente dirección electrónica:  
<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones/>
- Restrepo, M. y Rubio, J. (1992). *Intervenir en la organización*. Bogotá: Significantes de Papel Ediciones.
- Sayago, L. (2002). Investigación en comunicación organizacional. *Revista Gestiopolis.com*, julio de 2002. [Disponible en línea en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm>. Consultado 19/12/2002]

Suárez, O., Ruíz, C., Hincapié, L. y Mendoza, E. (2001). La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad. *Revista Razón y Palabra*, No. 23. [Disponible en línea en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n23/23osuarez.html>. Consultado 18/12/2002)]

Varona, F. (2002). Desafíos de la comunicación globalizada en la cultura y la comunicación organizacional. Impacto de la Intranet-Internet en las organizaciones. *Revista Científica Digital Pensamiento Comunicacional Latinoamericano–PCLA*, Vol. 3, No. 2. [Disponible en línea en: <http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista10/revista10.htm>. Consultado 14/03/2009)

---

<sup>1</sup> El texto constituye un referente teórico importante para la realización del estudio “Comunicaciones internas y cultura en siete diarios venezolanos”, coordinado por los profesores Carlos Arcila, Jorge Moret y José A. Sosa. Resultados parciales de esta investigación se pueden encontrar en Moret y Arcila (2009).