

Oscar García-Vargas 

Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia.

Aura Mena-De la cruz 

Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia.

#### Resumen

En el seno de la organización informal, se desarrollan componentes estructurales que presentan ciertos rasgos culturales específicos de este fenómeno social, razón por la cual el presente artículo tuvo como finalidad realizar una aproximación a las categorías conceptuales que comprenden los aspectos culturales del fenómeno de la organización informal. Para el desarrollo del estudio, se realizó una revisión sistemática sobre el fenómeno social de la organización informal en la literatura de administración y las organizaciones, se delimitó un marco de conceptos sobre el fenómeno de la cultura en las organizaciones. Los resultados obtenidos del análisis del contenido de las definiciones seleccionadas en la revisión de literatura permitieron categorizar el fenómeno de la organización informal en tres componentes estructurales que corresponden al liderazgo, la cooperación y la comunicación. Por otra parte, los aspectos culturales se pueden agrupar en las categorías de sistema social, la figura del líder, lazos y vínculos, contenidos y representaciones simbólicas. Los diversos conceptos analizados sobre la organización informal permitieron la identificación tanto de características relacionales como culturales de este fenómeno social en el interior de las organizaciones sociales; por lo que, la organización informal no se presenta meramente como una visión dicotómica de la empresa, sino que, se constituye en un elemento necesario para la comprensión de la realidad social que componen la organización.

**Palabras clave:** Cooperación, Comunicación, Cultura Organizacional, Líder, Organización Informal.

**Clasificación JEL:** M12

#### Abstract

Organizations as social entities develop a series of dynamics that affect their functioning; Among the social phenomena that occur in the company is the culture and informal organization. Within the informal organization structural components are developed that present specific cultural features of this social phenomenon within the company; it is for this reason that the present article aims to approach the conceptual categories that comprise the cultural aspects of the phenomenon of informal organization. The literature review was carried out considering those documents that had relevant contributions on the phenomenon of informal organization; Likewise, a framework of concepts on the phenomenon of culture in organizations was defined. The results obtained from the analysis of the content of the definitions selected in the literature review, categorize the phenomenon of informal organization into three structural components that correspond to leadership, cooperation and communication; On the other hand, its cultural aspects can be grouped in the categories of social system, the figure of the leader, ties and bonds, contents and symbolic representations.

**Keywords:** Cooperation, Communication, Organizational Culture, Leader, Informal Organization.

**JEL Classification:** M12.

#### Autor de Correspondencia

auramena@unimagdalena.edu.co

**Recibido:** 08-09-2020

**Aceptado:** 10-09-2020

**Publicado:** 12-11-2020



Copyright © 2020  
Desarrollo Gerencial

#### Como citar este artículo (APA):

García-Vargas, O., & Mena-De la cruz, A. La Organización Informal ¿Expresión de cultura? *Desarrollo Gerencial*, 12(2), 1-23.  
<https://doi.org/10.17081/dege.12.2.4488>

## Introducción

En el interior de las organizaciones se gestan fenómenos sociales que inciden en el comportamiento y las formas de pensamiento de los individuos que la componen. La empresa u organización como instrumento de producción de bienes y servicios se presenta como un orden social artificial creado y prescrito por los fundadores y miembros directivos a partir de la forma en cómo perciben la realidad; sin embargo, este orden social creado no es ajeno al orden social espontáneo que proviene del contexto social al que pertenecen los individuos que crean la empresa y aquellos que trabajan en ella.

La empresa y las organizaciones en general, corresponden a construcciones realizadas por los individuos para cumplir con una serie de propósitos, por lo que los integrantes de estas unidades sociales y productivas no solo se encuentran influenciados por el orden social creado, sino que también introducen en la organización aquellos aspectos del orden social espontáneo que modelan su comportamiento.

Uno de los aspectos contextuales que corresponde a ese orden social espontáneo corresponde a la cultura, la cual se presenta como un conjunto complejo y de carácter multidisciplinario. La cultura como elemento esencial para el desarrollo humano se constituye en todo aquello que hace parte de la vida común en los grupos sociales (Aktouf, 1990). Las organizaciones no son ajenas a los fenómenos culturales, dado que, a partir de los años 70s, la noción de empresa adquiere una mayor complejidad al considerar que estas son entidades sociales que pueden establecer procesos simbólicos y de socialización significativos para los individuos que la conforman; en este sentido, surge la noción de la cultura en las organizaciones como un cúmulo de patrones de información y referencia para el comportamiento y las actitudes que asumen los individuos en el lugar de trabajo, que determina sus formas de adaptación laboral y que se encuentra en un continuo aprendizaje (García, 2000; Zapata y Rodríguez, 2017). De igual manera, en el interior de la organización se desarrollan una serie de interacciones y relaciones sociales que derivan en fenómenos como la organización informal.

Las primeras construcciones teóricas sobre el fenómeno de la organización se derivan de los trabajos de investigación en la fábrica de Hawthorne (Hernández, 1995; Aktouf, 2001; Sánchez, 2002; Zapata, 2008), autores como Roethlisberger y Dickson (1939) expresaron la importancia de considerar los fenómenos sociales en el entorno de la empresa. Las investigaciones y la literatura desarrollada alrededor del fenómeno de la organización informal han permitido establecer desde una perspectiva teórica que elementos y componentes estructurales se asocian a la organización informal en el entorno de la empresa industrial o comercial, entre los aspectos que se presentan en la literatura sobre este fenómeno se encuentra la relevancia de la posición social de los miembros de la organización informal y el liderazgo, aproximaciones sobre su proceso de comunicación y la importancia de la conexión en la organización

informal para el desarrollar sentimientos de unidad y cooperación (Laubach, 2005; Kuipers, 2009; Thaler et al, 2010; Martín y Septiem, 2013; López, Díaz y Robledo, 2015; White, Currie y Lockett, 2016).

La literatura sobre la organización informal señala que está puede desarrollar una serie de relaciones e interacciones sociales, las cuales según Krachhardt y Kilduff (1989, 2002) pueden derivar en rasgos culturales propios que se manifiestan en el contexto interno de la empresa.

Dado lo anterior, surgieron los siguientes interrogantes: ¿Qué componentes estructurales de la organización informal se encuentran asociados a las expresiones culturales?, ¿Cuáles son los aspectos culturales de la organización informal?, ¿Qué similitudes se presentan entre la cultura en las organizaciones y los aspectos culturales de la organización informal? Es por ello, que el presente artículo tuvo como finalidad realizar una aproximación teórica de las categorías conceptuales sobre los aspectos culturales de la organización informal.

En este sentido, se llevó a cabo un análisis de las diversas definiciones sobre organización informal presentes en la literatura de la gestión y las organizaciones; tomando como referencia algunos conceptos de cultura en el ámbito de las organizaciones, asimismo, se realizó una aproximación de las categorías conceptuales que se asocian a los aspectos culturales de la organización informal.

La conceptualización de la organización informal se realizó en dos niveles, primero se estableció las categorías conceptuales que corresponden a los elementos y componentes estructurales de la organización informal a partir del análisis del contenido de las diferentes definiciones, donde las concordancias permitieron agrupar estas definiciones en procesos comunicativos, de cooperación y liderazgo. El segundo nivel de análisis de las fuentes documentales se concentró en los aspectos asociados al carácter cultural de la organización informal; en este nivel para establecer las categorías conceptuales se consideraron las definiciones de cultura humana, cultura organizacional frente a los conceptos de organización informal para identificar los rasgos culturales, los cuales se agruparon en cuatro categorías conceptuales: sistema social, figura del líder, lazos y vínculos, contenidos y representaciones simbólicas.

## Fundamentación Teórica

### La Cultura en las Organizaciones

El concepto de cultura en el ámbito de las organizaciones y la administración ha sido abordado y definido desde diferentes perspectivas, autores como Schein (1990) señalan que la cultura se constituye a partir de tres pilares: artefactos y creaciones, valores, y supuestos básicos; estos pilares engloban los fenómenos sociales y culturales que desarrolla una agrupación de individuos a lo largo del tiempo; por otro lado, Deal y Kenedy (1982) expresan que la cultura pueden ser entendida como “un conjunto de creencias, de símbolos, de lemas, de héroes y de ritos de las empresas” (p. 83), es decir, que este

concepto considera la agrupación de las interacciones de las organizaciones como su aspecto cultural, un conjunto que representa el todo de las asociaciones humanas en las empresas.

Por su parte, el concepto de Cultura de Ouchi (1982) considera los aspectos de la tradición y el clima organizacional como los elementos que constituyen la cultura de la compañía. Otra concepción de cultura considera que está es un pegamento social que permite que la organización se mantenga unida a partir de la manifestación de los valores y creencias que comparten los miembros, y que se convierte en un recurso estratégico aprovechable que potencialmente generará una ventaja competitiva para la organización (Smircich, 1983; Lado y Wilson, 1994).

De esta manera, la cultura en las organizaciones puede definirse como aquellas formas organizativas alrededor de los procesos de trabajo y de los elementos constitutivos de la gestión empresarial a partir de las prácticas y comportamientos de todos los miembros de la organización (Calderón, Murillo y Torres, 2003). Uno de los conceptos sobre la cultura considera que está puede ser comprendida como un todo complejo que encierra dentro de sí misma aquellos aspectos del saber y las creencias, lo relativo al arte, la moral, las costumbres y los hábitos adquiridos por el hombre en su rol de miembro de una sociedad (García, 2000).

Por otro lado, la cultura puede ser entendida como un patrón de supuestos básicos que son establecidos por un grupo humano con la finalidad de estructurar la forma de pensar, de sentir y de reaccionar frente a los problemas de adaptación que se presentan tanto en su entorno externo como interno, y estos patrones son adquiridos y transmitidos a partir de las construcciones simbólicas que le sustentan y constituyen una identidad específica para el grupo, por lo que, son considerados válidos (Schein, 1990; García, 2000). Esta noción de supuestos básicos puede asociarse como aquello que subyace en las relaciones que establece el individuo consigo mismo, con los demás y con aquello que comprende su entorno (García, 2018).

Dentro de la cultura humana, la representatividad se convierte un aspecto fundamental para la vida del hombre en colectividad, dado que, la vida cultural del hombre se encuentra más allá de la simplicidad del raciocinio del animal, porque el ser humano desde su capacidad mental puede producir aspectos simbólicos diversos para dar significado a sus experiencias y a su propia historia (Zapata, 2007). El concepto de cultura que proviene de la disciplina antropológica considera los aspectos diacrónicos (históricos) de las formas asumidas en la experiencia humana, por lo que, la cultura se designa en su totalidad siempre abierta; por su parte, el hombre no se constituye de forma simplificada como un animal que posee raciocinio, sino que éste se expresa como un animal capaz de desarrollar procesos complejos de construcción mental y social como los simbólicos, por lo que, el hombre es un animal *symbolicum* (Cassirer, 1944).

Dado lo anterior, la construcción teórica alrededor de la cultura en las organizaciones, ha colocado en manifiesto la relevancia de las relaciones productivas de trabajo en el seno de las organizaciones; puesto que, las construcciones de bienes materiales producto de la actividad creativa del hombre se pueden considerar como un derivado de la forma en como el ser humano se relaciona con el entorno o la naturaleza (Vallée, 1995; Zapata y Rodríguez, 2017).

En este sentido, Smirch (1983) explica que las organizaciones

Son vistas como instrumentos sociales productores de bienes y servicios, y, como resultado, ellas también producen objetos culturales distintivos tales como rituales, leyendas, y ceremonias. Aunque las organizaciones están ellas mismas embebidas dentro de un contexto cultural amplio, el énfasis de los investigadores aquí es en las cualidades socio-culturales que se desarrollan dentro de la organización (Smircih, 1983).

Las organizaciones hacen parte de los modos de vida de los grupos humanos, ya que estas permiten establecer un orden sobre las actividades productivas y el trabajo que hacen parte de la estructura social de una agrupación social determinada. Por su parte, en la literatura sobre la organización, la teoría de sistemas considera la existencia de variables subjetivas que inciden en el funcionamiento de la organización, como es el caso de los procesos simbólicos que sustenta la cultura, y que tiene la capacidad de moldear la identidad de la organización (Smircich, 1983; Zapata, 2002; García, 2007). Por otro lado, otro concepto señala que la cultura en las organizaciones puede ser comprendida como una composición de elementos que hacen parte a un orden de significaciones compartidas por un grupo humano en el contexto organizacional, estos elementos se agrupan en cinco componentes como lo son: valores, los símbolos, el lenguaje, el mito y el héroe (Zapata, 2002).

Tabla 1. *Componentes de la cultura organizacional*

Componente	Definición
Valores	Este componente corresponde a las construcciones realizadas por los individuos de una organización a partir de sus percepciones con respecto a las situaciones, acciones y objetivos de la empresa; los valores son aquello que representan la forma en que las cosas deben ser (Zapata, 2002)
Símbolos	Este componente se entiende como "los mecanismos de reproducción de la cultura que están cargados de información" (Zapata, 2002, p.166)
Lenguaje	Este componente comprende las formas de expresión y comunicación específica que compartida por los miembros que componen una organización (Zapata, 2002).
Los mitos	Este componente comprende en cierto grado la percepción histórica que tiene los individuos sobre la organización, considera "la forma de historias que relatan la fundación de la organización o que ponen en juego los valores" (Zapata, 2002).
El héroe	Este componente corresponde a la figura ejemplar a seguir; "es el que se da como ejemplo, ya sea porque es el fundador de la organización, o porque corresponde exactamente a los valores movilizados por la cultura de la organización" (Zapata, 2002).

Fuente: Elaboración propia de autores con base en Zapata (2002).

Los valores son un componente esencial para la comprensión de la cultura en las organizaciones, puesto que, para autores como Zapata (2002) este componente cimienta los componentes como el héroe

y los mitos; mientras que, en el caso, de autores como Schein (1990), los valores en la cultura organizacional se encuentran ligados a las formas de pensamiento que inciden en el comportamiento de los miembros de la organización, puesto que, estos orientan la manera de cómo se deben hacer las cosas. Los diferentes conceptos de cultura abordados presentan diversos elementos categóricos del fenómeno social de la cultura, desde una aproximación del contexto organizacional que se pueden agrupar en tres categorías, las cuales son: las representaciones, las formas de socialización, y la identidad.

El elemento de las representaciones corresponde aquellas construcciones materiales e inmateriales que se sustentan en el pensamiento simbólico desarrollado por los individuos que componen el grupo social, esta categoría incluye los símbolos, las creencias y aquellos saberes que implican la comprensión del universo para los individuos. Por su parte, el elemento de las formas de socialización se soporta en las representaciones, pero esta categoría considera el proceso de aprendizaje de los individuos en el grupo social, la manera en como los individuos interiorizan las normas, las leyes, las costumbres y rituales que hacen parte de la tradición de la agrupación social a lo largo del tiempo; este elemento se fundamenta en la noción de adquisición, transmisión y reproducción asociado al concepto de cultura humana.

Por último, el elemento de la identidad se deriva como una categoría compleja, puesto que, implica la consideración del aspecto psíquico de los individuos, en la forma como se conciben a sí mismo desde la noción de su propio pensamiento simbólico, pero también el aspecto social que permite que los individuos se identifiquen unos a otros como parte de un todo, como un grupo social tanto en su aspecto sincrónico como diacrónico; de acuerdo con García (2000), la identidad que la cultura le proporciona al individuo es fundamental para que este pueda guiar su comportamiento hacia los modos de pensar, los canales de expresión y de sentimientos que comprenden su contexto social. La cultura en las organizaciones corresponde aquella dimensión simbólica que permite el funcionamiento del sistema social que es la organización, puesto que, esta permite que los individuos experimenten un sentimiento de integración, seguridad y pertenencia al contexto socio-cultural que comprende la empresa (Smircich, 1983; García, 2000).

### **La Organización Informal**

Por su parte, la literatura sobre teoría de las organizaciones y la gestión presenta diversas conceptualizaciones para el fenómeno social de la organización informal; el primer enfoque en la teoría organizacional en definir la organización informal corresponde a la Escuela de las Relaciones Humanas, los teóricos asociados a esta escuela consideraron que la organización se manifiesta de forma dicotómica, por lo que, la organización en su conjunto se divide en formal e informal. La organización informal comprende aquellos elementos prescritos (funciones, procesos, estatutos, políticas de gestión) que conforman la estructura visible de la organización en su entorno interno como externo; mientras que la organización informal emerge como contraposición derivada de la rigidez del sistema formal, que se desarrolla a partir

de las interacciones de los miembros en la organización, por lo que, contrario a la organización formal, la informal se manifiesta de forma flexible, dinámica y de naturaleza grupal (Hernández, 1995; Aktouf, 2001; Sánchez, 2002; Zapata, 2008; Higueta et al, 2010).

Algunas posturas clásicas sobre la definición de la organización informal son las expuestas por Roethlisberger y Dickson (1939), Sayles (1958), Dalton (1959), Gouldner (1959), Burns y Stalker (1961); para estos autores el fenómeno de la organización informal se constituye en un elemento relevante para la comprensión de los comportamientos y dinámicas sociales que se gestan en el interior de las organizaciones. Para Roethlisberger y Dickson (1939) la concepción de la organización informal se centra en relevancia del grupo como unidad básica de este fenómeno, por lo que, la noción de organización informal ofrece elementos para la comprensión del comportamiento social de los empleados en el lugar de trabajo, puesto que las actividades de los trabajadores en grupo no formales, sus satisfacciones y sus insatisfacciones pueden ser consideradas como manifestaciones de un modelo complejo de interacciones; estos mismo autores enfatizan en la importancia de la relación que dicha organización informal mantiene con la organización social global de la empresa.

Estos autores indican que la organización informal tiene una cierta influencia para facilitar u obstruir los aspectos de cooperación y comunicación; es por ello, que las organizaciones informales se constituyen en una condición necesaria para la colaboración y supervivencia de la organización en el tiempo (Roethlisberger y Dickson, 1939). Mientras que Sayles (1958), define el fenómeno de la organización informal como una red de relaciones sociales y personales que la organización formal no prescribe; el comportamiento de sus miembros se encuentra delimitado a los códigos establecidos de manera informal (Sayles, 1958).

Por su parte, Dalton (1959), expone que la organización informal considera las relaciones interpersonales que se desarrollan en el seno de la organización y que pueden influir en las decisiones, pero estas pueden ser omitidas en el plano formal o no converger con él; al igual que Roethlisberger y Dickson (1939), considera la importancia del grupo como unidad básica del fenómeno de la organización informal, por lo cual, clasifican los grupos de naturaleza informal en tres categorías: horizontales, verticales y mixtos.

Para Dalton (1959), este fenómeno social se desarrolla debido a los deseos de asociación entre los miembros de una organización; es por ello, que la configuración estructural de las organizaciones, delimita la organización formal a la estructura formal, por lo que la organización informal subyace en lo que se refiere a la estructura informal. Además del énfasis en la unidad social del grupo, la organización informal es comprendida por Gouldner (1959) como una estructura en donde se produce todo tipo de relaciones primarias y modelos de comportamiento de los miembros de la organización que no se encuentran prescritos por la organización formal, y que implica el desarrollo de estructuras sociales por



fuera de lo formal; mientras que Burns y Stalker (1961) señalan que la estructura informal se construye socialmente por los individuos mediante los procesos de comunicativos de asuntos e intereses propios de los miembros de la organización que no necesariamente se encuentra relacionados con la administración, ni son establecidos o gobernados por ella.

Otras definiciones sobre el fenómeno de organización informal consideran su aspecto relacional y sistémico, de manera que está se define como un conjunto de contactos personales (es decir, originarios en el sistema social) y que se separan del esquema idealizado de la estructura del sistema formal (Johansen, 1992). Otra definición considera que la organización informal tiene una gran relevancia para el sistema social que constituye la organización, puesto que, está se establece como una red social provista de un conjunto de dinámicas a la que los empleados desean pertenecer y con la cual se identifican (De Faria, 2000). La organización informal se manifiesta como red desarrollada a partir de los procesos comunicativos que transmiten las prácticas y similares, la cual no resulta tan normativa como la organización formal y que está provista de una cultura.

La organización informal puede ser definida como aquellas agrupaciones de carácter espontaneo o que se manifiestan por la libre voluntad de los individuos que componen la organización, y cuyos vínculos se establecen en la simpatía, la amistad, la comunidad de intereses y rasgos comunes de carácter (Hernández, 1995). Por su parte, Krackhardt y Hanson (1993) señalan que la organización informal se puede considerar como el sistema nervioso central que dirige los procesos de pensamiento colectivo, así como las acciones y reacciones de las unidades que conforman la organización.

Para Mullins (2013) la organización informal comprende la interacción de personas que trabajan en la organización, y a partir de sus necesidades psicológicas, sociales y del desarrollo de grupos que producen sus propias relaciones y normas de conductas; se encuentra inmersa dentro de la estructura formal y se caracteriza por ser flexible y poco estructurada, sus relaciones pueden quedar indefinidas, y la afiliación es de tipo espontánea y con grado de participación variable.

La organización informal es aquella que se desarrolla como producto de interacciones sociales entre los miembros y que se identifican por su derivación de la estructura formal de la organización, porque sus funciones y actividades no siempre están proyectadas hacia el logro de los objetivos de la organización, sino que están en función de los intereses u objetivos de los trabajadores (Higueta et al, 2010). Dependiendo de los procesos de interacción social que se generan entre los miembros de una organización se pueden establecer diferentes tipos de organizaciones informales, aquellas que se sustentan en el vínculo de la amistad, las que tiene como fundamento el asesoramiento y los consejos para la resolución de problemas, se pueden presentar organizaciones informales cuyos vínculos tiene un carácter político y se basan en la confianza, y aquellas que se concentran en el proceso de comunicación



en el lugar de trabajo (Krackhardt y Stern, 1988; Krackhardt, 1992; Krackhardt y Hanson, 1993; Kuiper, 2009).

Los miembros de una organización informal establecen una serie de relaciones sociales, las cuales permiten que al interior de la misma se desarrollen procesos comunicativos, relaciones de poder, cooperación y liderazgo. En estos procesos de comunicación, la información puede trascender de las dependencias y áreas formales de trabajo, puesto que, no todos los miembros de una organización informal pueden encontrarse ubicados dentro de la misma posición jerárquica formal (Mena y Vilorio, 2015; Fincowsky, Krieger y Valhonrat, 2011; Arriagada y Alarcón, 2011; Higueta y Leal, 2010; Zapata, 2008).

Por su parte, la profundidad de los vínculos establecidos por los individuos que componen una organización informal pueden derivar en el desarrollo del sentimiento cooperativo, el cual se manifiesta como apoyo que se dan los miembros de la organización informal en las actividades en el lugar de trabajo, por lo que, la cooperación de la organización informal puede obstaculizar o potencializar los procesos de la organización (Mena y Vilorio, 2015; Sangrá y Wheeler, 2013; Sánchez et al, 2010; Higueta, 2010; Zapata, 2008; Krackhardt y Stern, 1988).

El elemento del poder subyace en las relaciones que se establecen entre los miembros de la organización informal; el cual se manifiesta en los aspectos asociados al estatus y la posición como formas que expresan el nivel de poder que poseen los miembros de la organización informal, y que conllevan a los reforzamientos de los códigos de conducta informal y el consentimiento (Heller, 1968; Laubach, 2005; Parra y Parra, 2007; Romero, 2007; Sheard y Kakabadse, 2007; Mena y Vilorio, 2015).

Por otro lado, la organización informal tiene la capacidad de establecer sus propios líderes, los cuales se encuentran revestidos de un nivel de poder para influenciar a los miembros de la organización informal e inclusive a procesos de la organización (White, Currie y Lockett, 2016; William et al, 2013; Miner, 2013; Bunderson y Reagans, 2011; Watts, Dodds y Deighton, 2007; Parra y Parra, 2007; Romero, 2007; Sheard y Kakabadse, 2007; Ashforth y Mael, 1989).

La figura de líder es un elemento clave para las relaciones de poder y para las relaciones sociales en las organizaciones, puesto que, el líder puede estar dotado de habilidades para reconocer las necesidades de sus seguidores y satisfacerlas; de manera que, los líderes pueden permear la inteligencia emocional de los miembros de la organización informal (Zarate y Matviuk, 2012). Por su parte, los vínculos establecidos entre los individuos que componen una organización informal pueden generar satisfacción de emociones de seguridad u otros sentimientos, cubrir expectativas y generar experiencias emocionales derivadas de la integración, aceptación y sentido de pertenencia (Brinia, Papadopoulou y Psoni, 2019). La inteligencia emocional se presenta como un elemento que tiene un rol clave en la conformación y en la calidad de las acciones de la organización informal (Brinia, Papadopoulou y Psoni, 2019).

Otro elemento que deriva de los contenidos relacionales de los miembros de la organización informal corresponde al conocimiento tácito, el cual puede estar asociado a las formas de realización de la tarea o el trabajo, los flujos de comunicación, el usos de los recursos, o expresar conocimiento crítico sobre un campo dentro de la organización; esta relación el conocimiento implica las formas en cómo los individuos de una organización aprenden estos conocimientos derivados de la experiencia, los cuales son compartidos entre los individuos en las relaciones informales; el espacio de interacción íntima de los miembros de la organización informal puede considerarse un canal para la transmisión del conocimiento tácito (Krackhardt y Hanson, 1993; Winston, 2005; Martín, 2007; Cortés y Flores, 2010; Martín y Septiem, 2013). La organización informal puede ser considerada como un obstáculo para la transmisión de conocimientos e información relevantes para los procesos o proyectos dentro de la organización (Arriagada y Alarcón, 2011).

## Método

Para el desarrollo del presente estudio se realizó una revisión sistemática sobre el fenómeno social de la organización informal en la literatura de administración y las organizaciones, en ella, se consultaron textos académicos y estudios científicos publicados sobre la temática tratada. La búsqueda y selección de las fuentes documentales, se concentró en un primer nivel a las bases de datos de SCOPUS y Web of Science; y se complementó con las fuentes de información de bases de datos como Proquest, Science direct, E-library, Redalyc, Scielo, Dialnet, J-stor y fuentes bibliográficas física (material impreso) consultadas en las bibliotecas de la Universidad del Magdalena y la Universidad del Norte.

El proceso de selección sistemática de la literatura consultada en las bases de datos, se consideraron como primer criterio de selección para revisión los artículos de investigación, los artículos de revisión, documentos de proyecto de grados y tesis, y libros que dentro de sus palabras claves se encontraran organización informal y grupo informal; también se incluyeron los documentos que consideraran palabras claves como relaciones informales, red informal y estructura informal.

En la primera fase de revisión de artículos se seleccionó un total de 80 documentos en el periodo comprendido entre 1968 hasta la fecha 2020 que cumplieran con el criterio de selección. Con los documentos seleccionados se procedió a revisar en detalle el contenido de los mismos, se utilizaron siguientes criterios para el tratamiento de las fuentes documentales a incluir en el estudio de revisión de literatura; el primero corresponde a la importancia de la categoría de la organización informal dentro de texto, es decir, si para el artículo, tesis o libro, la organización informal estaba entre los conceptos que explicaban un fenómeno encontrado dentro del contexto organizacional estudiado u objeto de reflexión del documento; el segundo criterio consideró el contenido de las conceptos y definiciones de la organización informal en cuanto a los aportes de elementos de caracterización del objeto de estudio.

Se descartaron aquellos documentos donde el objeto de estudio se encontraba en segundo plano o se nombraba de manera poco relevante; esta segunda fase del proceso de revisión, depuró el conjunto de datos a 64 documentos que constituyen que se constituyen la muestra del estudio. Después se procedió a realizar el análisis de contenido focalizado de los 64 documentos seleccionados, se elaboraron tablas de autor y aporte para identificar concordancias y similitudes en las posturas de los autores sobre la organización informal. Con la agrupación de las posturas similares se procedió a identificar los elementos de la cultura organizacional en los aportes teóricos expuestos por los autores sobre la naturaleza del fenómeno de la organización informal; luego con los principales elementos clasificados se establecieron cuatro categorías que agrupan los rasgos culturales de la organización informal teniendo en cuenta las posturas teóricas alrededor de la cultura organizacional.

### Interpretación

La revisión de los conceptos sobre la organización informal en la literatura de las organizaciones y la gestión conlleva a la identificación de componentes estructurales y características asociadas a este fenómeno social en el interior de las organizaciones; entre los aspectos analizados de las definiciones de la organización informal se encuentran aspectos de carácter cultural, los cuales se presentan como derivados del sistema social al que pertenece la organización informal y de la naturaleza de sus relaciones sociales en el seno de los grupos que desarrolla (Krackhardt y Kilduff, 1989; Johansen, 1992; Winston, 2005). Las diversas conceptualizaciones de la organización informal presentan tanto componentes estructurales que se cimienta en la naturaleza del grupo como unidad social, estos se reflejan en las relaciones de poder, el liderazgo, las formas de comunicación y la cooperación (Mena y Vilorio, 2015); en cada uno de los conceptos de organización informal revisados se ha podido realizar la identificación de algunos elementos culturales definidos por el marco de la cultura en el ámbito de la gestión y las organizaciones, como las costumbres, los valores, tradiciones, entre otros.

A partir de los diversos conceptos de organización informal, es posible realizar una aproximación al aspecto cultural de este fenómeno teniendo en cuenta las categorías que se derivan de dichas definiciones como se evidencia en la [Tabla 1](#), donde unos autores conciben la expresión cultural de la organización informal a partir de su interacción e interdependencia con el sistema social en el que se encuentra inmerso; por otro lado, otros autores enfatizan en la características del líder como un agente que tiene cierta influencia en la construcción social que realizan los individuos que pertenecen a las agrupaciones informales en el contexto organizacional, mientras que otros autores se concentran en las formas de conexión y los contenidos que presentan las relaciones sociales en el seno de la organización informal como aspecto esencial para conformación de la cultura de este tipo de agrupaciones.

Tabla 2. *Elementos culturales del concepto de organización informal*

CATEGORÍA	ORGANIZACIÓN INFORMAL	AUTORES
Sistema Social	La organización informal es un componente del sistema social que incluye las costumbres, tradiciones, normas sociales y valores; además como parte del sistema social genera dinámicas y procesos de identificación entre los individuos que componen dicho sistema.	Johansen (1992) Da Faria (2000)
La figura de líder	La organización informal tiene la capacidad de generar sus propios líderes, estos se constituyen en soporte emocional de la agrupación dado que se ubican en posiciones centrales, por lo que, los líderes informales se caracterizan por la capacidad de cercanía y escucha a sus compañeros; los líderes informales tienen influencia sobre la identificación social y la construcción moral de sus seguidores.	Ashforth y Mael (1989), Chanlat y Bedard (1990), Hernández (1995), Parra y Parra, (2007), Romero, (2007), Sheard y Kakabadse (2007), Bunderson y Reagans (2011), Luria y Berson (2013), Miner (2013), Johannessen, McArthur y Jonassen (2015), White, Currie y Lockett (2016)
Vínculos y Lazos	Las relaciones que desarrollan los miembros de la organización informal se constituyen en vínculos y lazos, los cuales pueden encontrarse sustentados por el esquema de valores que comparten los individuos como el respeto y la lealtad; o por los elementos emocionales como el sentimiento de amistad, simpatía, confianza; para algunos autores los lazos en amistad se consideran especiales e influyentes en la construcción de la cultura.	Johansen (1992), Krackhardt y Stern (1988), Krackhardt (1992), Krackhardt y Hanson (1993), Winston (2005), Kuiper (2009), Higueta y Leal (2010), Marqués et al (2012), Muldoon (2012), Pipas y Jaradat (2012).
Contenidos y Representaciones Simbólicas	Las representaciones simbólicas en la organización informal se derivan de la naturaleza de los vínculos que poseen sus miembros; estos lazos les permiten a los miembros de la organización informal la capacidad de meta-comunicar y establecer su propia lengua. Los vínculos permiten la transmisión de contenido de tipo cultural entre los miembros de la organización, tales como el conocimiento técnico como social de la organización, las interpretaciones idiosincráticas, las prácticas y los acuerdos culturales establecidos.	Krackhardt y Stern (1988), Krackhardt y Kilduff (1989), Chanlat y Bedard (1990), Krackhardt y Kilduff (2002), Winston (2005), López, Díaz, y Robledo (2015),

Fuente: Elaboración propia de autores (2019).

La organización informal como parte del sistema social que constituye la empresa, se presenta como una red compuesta por diferentes unidades grupales que interactúan con el entorno y con los otros grupos, estas unidades sociales se distribuyen a lo largo de la organización formal como contactos que transmiten y comparten diversos contenidos, unidos por diferentes lazos; estos contenidos se transmiten a partir de un lenguaje desarrollado por los propios miembros que componen la estructura social de la organización informal, esta lengua se presenta como un contenido cultural de este fenómeno social y se diferencia del lenguaje técnico establecido por la administración y la burocracia que caracteriza a la organización formal (Chanlat y Bedard, 1990; Johansen, 1992; De Faria, 2000; Kuiper, 2009; López, Díaz, y Robledo 2015).

El contenido de la lengua es fundamental para la comunicación de la organización informal, puesto que, a partir de los significados y significantes que componen el lenguaje de este fenómeno social se

establecen los procesos comunicativos que permiten la interacción entre los diversos grupos e inclusive, la traducción del lenguaje técnico de la organización formal puede interpretarse a la luz de la lengua de la organización informal; como forma de intercambio de conocimientos y saberes que hacen parte de la cultura global de la empresa.

En este orden de ideas, los procesos de comunicación que desarrolla la organización informal se presentan a un nivel externo que comprende la interacción con los canales de comunicación formales que tiene la estructura formal y que se componen principalmente por un lenguaje técnico elaborado por la administración, así como la influencia de las diferentes unidades grupales de la organización informal para tener cierta incidencia en el flujo de la información que se distribuye a lo largo de la organización; mientras que el aspecto interno hace referencia a ese aspecto simbólico y de orden natural que comprende la lengua establecida y aprendida por cada uno de los miembros de la organización informal (Higuita y Leal, 2010; Zapata, 2008; De Faria, 2000; Chanlat y Bedard, 1990).

Por su parte, el contenido de las relaciones sociales que establecen los miembros de la organización informal no solo se derivan de los procesos comunicativos, sino que, los procesos cooperativos derivados de la interacción y el desarrollo de la interdependencia permite que los individuos se asocien y realicen intercambios a partir del tipo de afiliación que establecen los individuos en las unidades grupales que hacen parte de la organización informal. Esta afiliación puede estar determinada por diversos rasgos culturales, sociales u emocionales; entre los aspectos determinantes en la afiliación de dos o más individuos en la organización informal se encuentra en el compartir valores similares y el ser amigo (Krackhardt y Hanson, 1993; Winston, 2005; Kuiper, 2009).

Los intercambios entre los miembros de la organización informal pueden estar condicionados al tipo de afiliación que tiene como los lazos derivados de la simpatía, la sociabilidad, la lealtad, el respeto, la confianza (Krackhardt, 1992; Krackhardt y Hanson, 1993; Winston, 2005; Kuiper, 2009; Higuita y Leal, 2010; Marqués et al, 2012; Muldoon, 2012; Pipas y Jaradat, 2012;; Brinia, Papadopoulou y Psoni, 2019); la importancia del tipo de afiliación en la organización informal se encuentra en que está se convierte en el contenido relacional base que soporta las construcciones sociales de sus miembros.

La cooperación se presenta en la literatura como un elemento característico de la organización informal, puesto que, las relaciones que sus miembros establecen permiten el desarrollo de coordinación, apoyo mutuo, soporte emocional en el lugar de trabajo y la reciprocidad; es por ello, que los contenidos relacionales se podrían encontrar orientados hacia el bienestar colectivo y los resultados grupales, además el entorno que proporciona la organización informal permite que las personas se ayuden entre ellas en formas que las líneas de autoridades formales no les proporcionan (Marion et al, 2001; Schermerorn, Hunt y Osborn, 2004; Fincowsky, Krieger y Valhonrat, 2011; Brinia, Papadopoulou y Psoni, 2019).

El nivel de cooperación comprende aquellas relaciones de compartir información relacionadas a la tarea y el uso de recurso, así como en las acciones y sentimientos que satisfacen las necesidades de los individuos en el lugar de trabajo; el efecto de la cooperación en la organización informal se manifiesta en el nivel de satisfacción en el trabajo, en la percepción del sentimiento de seguridad y la expresión de sentido de pertenencia que favorece la identificación grupal.

Aunque el elemento de la cooperación de la organización informal se puede presentar como un aspecto positivo de esta para sus miembros; este mismo elemento puede funcionar como contraposición a los propósitos y procesos de la organización formal, por lo que, la organización informal puede facilitar u obstaculizar dinámicas de la organización como la creación de valor, el mejoramiento de la calidad de interacciones de los empleados o el fortalecimiento de los procesos de aprendizaje (Zapata, 2008; Cortés y Flores, 2010; Higueta, 2010; Sánchez et al, 2010; Martín-Ríos y Septiem, 2013; Sangrá y Wheeler, 2013; Brinia, Papadopoulou y Psoni, 2019).

Dado lo anterior, la cooperación en la organización informal comprende aspectos afectivos-emocionales que corresponde a los vínculos y lazos que desarrollan los individuos del grupo por las interacciones y relaciones sociales que pueden contribuir con la construcción de la cultura, los cuales se manifiestan en el deseo compartir, apoyar o colaborar a los miembros la organización informal y aquellos individuos de la organización cercanos al grupo, de igual manera estos aspectos afectivos-emocionales pueden derivar en conflictos dentro de la unidad grupal limitando las mismas capacidades de la organización informal (Brinia, Papadopoulou y Psoni, 2019); en este sentido, los vínculos y lazos se ubican en la categoría de formas de socialización de la cultura en las organizaciones.

Por otro lado, en el interior de la organización informal ciertos individuos se convierten en miembros centrales o relevantes para la estructura social; la posición y el estatus de estos miembros puede encontrarse revestida de cierto poder, por lo que, aquellos individuos se establecen como líderes de la organización informal cuya función se orienta hacia la transmisión y seguimiento de los códigos de conducta, facilitar el consentimiento, e incidir en el rendimiento de los demás miembros tanto en los procesos organizacionales formales como en las actividades propias de la organización informal (Chanlat y Bedard, 1990; Hernández, 1995; Laubach, 2005; Parra y Parra, 2007; Romero, 2007; Sheard y Kakabadse, 2007; Luria y Berson, 2013; Johannessen, McArthur y Jonassen, 2015).

El líder en la organización informal se puede considerar como un elemento cultural, en la medida que se aborda los supuestos básicos que subyacen en la noción de la posición o estatus de líder u individuo central; esto se debe a que aquellos individuos con un estatus social aventajado se caracterizan por una mayor identificación social marcada (Bunderson y Reagans, 2011; Ashforth y Mael, 1989).

La influencia cultural del líder en la organización informal se encuentra en su capacidad para contribuir en las construcciones de pensamiento moral, opiniones y dar soporte a las emociones de sus seguidores; de igual manera, los líderes de la organización informal se caracterizan por una fuerte identificación con el sentido e importancia de la palabra, por lo que, se constituyen en un elemento que permite el desarrollo de la lengua informal en el entorno de la organización; estos individuos se diferencian de los líderes formales puesto que presentan una mayor identificación con valores asociados al altruismo y a la humildad: además una de las funciones atribuidas a los líderes informales se encuentra en que se constituyen en individuos claves para el aprendizaje y la enseñanza (Chanlat y Bedard, 1990; Watts, Dodds y Deighton, 2007; Zarate y Matviuk, 2012; Miner, 2013; Williams, A., et al, 2013; White, Currie y Lockett, 2016; Brinia, Papadopoulou y Psoni, 2019).

La construcción social alrededor de la figura del líder en la organización informal se encuentra condicionada al valor que le confieran los miembros a dichos estatus de liderazgo o centralidad en la estructura social; en este sentido, Bunderson y Reagans (2011) señala que el valor que se le confiere al estatus dentro de la estructura social de una agrupación social está mediada por las características de los diferentes miembros de acuerdo a la exposición de los valores y creencias dominantes dentro de la sociedad en general. Dado lo anterior, los líderes de la organización informal son individuos que se ajustan mejor a los valores y creencias que dominan la agrupación social. Por otro lado, la categoría del sistema social se puede relacionar con el aspecto de la estructura social presente en el concepto de organización informal; dado que, está puede encontrarse compuesta por diversos grupos que ostentan diferentes posiciones, para Laubach (2005), algunas unidades grupales de la organización informal pueden ubicarse en la posición de clan administrativo, mientras otras se ubican en la periferia informal. Se pueden dar casos, en que la estructura de red de la organización informal permita vincular miembros en unidades grupales que pertenecen al clan administrativo como aquellos que se encuentran en la periferia.

Las categorías abordadas para los aspectos culturales de la organización informal presentan cierta similitud, con el concepto de cultura que expone Zapata (2002), puesto que, la organización informal incluye componentes como el del lenguaje dentro del aspecto cultural de contenidos y representaciones simbólicas, donde aparece la lengua de la organización informal que les permite meta-comunicar y llenar de significaciones los procesos comunicativos y de interacción de sus miembros (Chanlat y Bedard, 1990; Johansen, 1992; De Faria, 2000; Kuiper, 2009; López, Díaz, y Robledo 2015).

De igual manera, aparece el elemento o el componente de los valores, el cual se presenta en dos aspectos culturales de la organización informal, el primero que responde al sistema social como entorno que encierra a la cultura misma de la organización informal; mientras que el segundo se relaciona con la intimidad de los miembros donde los lazos y los vínculos se derivan a partir de las afiliaciones mediadas



por las emociones, sentimientos, o por valores asociados como la lealtad, respeto, la confianza que pueden ser asociados al carácter fenomenológico de la noción de la cultura, o estos vínculos pueden estar ligados a las formas organizativas en los procesos de trabajo como la concepción de cultura organizacional (Allaire y Firsirotu, 1984; Zapata, 2002; Calderón, Murillo y Torres, 2003).

Por otro lado, la figura del héroe en los componentes de la cultura organizacional que señala Zapata (2002) puede compararse con la figura del líder que presenta la organización informal, puesto que, el héroe según Zapata (2002) se presenta como un ejemplo que moviliza los valores que posee la cultura de una organización; de igual manera, los líderes establecidos por la organización informal presentan unos valores que le permiten tener ostentar una posición y estatus dentro de la estructura social (Chanlat y Bedard, 1990; Watts, Dodds y Deighton, 2007; Miner, 2013; Williams, A., et al, 2013; White, Currie y Lockett, 2016).

De este modo, la figura de líder para la organización informal como elemento estructural y cultural presenta un rol relevante debido a que el líder se constituye un segundo mecanismo para la creación de cultura, esto se debe a que la figura de líder permite a los miembros del grupo identificarse e internacionalizar los valores y suposiciones de estos, además como lo han señalados autores el líder juega un papel en los procesos de aprendizaje de las normas y actividades de los grupos (Williams, A., et al, 2013; Bunderson y Reagans, 2011; Schein, 1990; Ashforth y Mael, 1989).

### **Evaluación crítica**

El trabajo de revisión de literatura como punto positivo presenta un conjunto de elementos (sistema social, figura del líder, vínculos y lazos, contenidos y representaciones simbólica, relaciones de poder, cooperación) pueden considerarse como punto de partida para la caracterización del fenómeno social de la organización informal en el contexto de las organizaciones y/o empresas que pueden servir como orientadores para estudios aplicados y profundidad sobre la temática.

En cuanto a las limitaciones, se encuentra que algunos elementos identificados en la literatura sobre el fenómeno social de la organizacional informal como el elemento de la cooperación y su efecto sobre la productividad de las empresa u organizaciones no se presenta en estudios aplicados de forma concluyente, sino que, se hace inferencia sobre esta relación, algunos autores mantienen la postura teórica sobre el elemento de cooperación en concordancia con los autores y estudios clásicos.

De igual manera, en cuanto a la lógica aplicada en el análisis del contenido, los datos y hallazgos sobre la organización informal fueron organizados tratando de mantener el orden de coherencia, con al menos una de las diversas posturas teóricas presenten en la literatura sobre la cultura organizacional, en el caso del artículo, el mayor énfasis se presenta con la postura del autor que presenta en su artículos los componentes de la cultura organizacional.

## Conclusiones

La organización informal se presenta como un fenómeno social que posee una estructura social compleja, que se encuentra compuesta por miembros de diversas unidades grupales que interactúan entre sí, de maneras que en la estructura jerárquica de la organización formal no les sería posible; por lo que, esta organización informal desarrolla tres elementos que son esenciales para el sustento de su esquema relacional, estos son los procesos comunicativos, el sentimiento cooperativo y la figura del líder. De igual manera, estos elementos juegan un rol en la construcción de los aspectos culturales asociados en la organización informal, los cuales se agrupan en las categorías de: sistema social, la figura del líder, los lazos y vínculos, contenidos y representaciones simbólicas; las cuales presentan una relación con los aspectos de representaciones y formas de socialización que se encuentran inmersas en las nociones conceptuales sobre la cultura.

Los diversos conceptos analizados sobre la organización informal han permitido la identificación tanto de características relacionales como culturales de este fenómeno social en el interior de las organizaciones sociales; por lo que, la organización informal no se presenta meramente como una visión dicotómica de la empresa, sino que, se constituye en un elemento necesario para la comprensión de la realidad social que componen la organización, además dado los componentes identificados de la organización informal es posible considerar que está puede ser un elemento o componente dentro del marco de la cultura organizacional, puesto que, se manifiesta en aquello que no es visible a simple vista, ya que subyace como un paralelo a la organización formal, ajustando o reestructurando el orden social en una compañía a partir de sus componentes de comunicación, cooperación y liderazgo, de manera que, los procesos funcionales que desarrolla la organización informal pueden incidir en las decisiones que son tomadas desde la estructura formal e inclusive llegar a ser determinantes a la hora de la toma de decisiones organizacionales (Thaler et al, 2010; Hoch y Dulebohn, 2017); por lo cual este nivel de influencia también puede reflejarse en la configuración de la cultura de una organización.

## Referencias

- Aktouf, O. (1990). Le symbolisme et la culture d'entreprise. Dans L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées. Sous la direction de Jean-François Chanlat, Québec: Les presses de l'Université Laval, Éditions Eska. Revue québécoise de Science Politique, (24), 186-191. <https://doi.org/10.7202/040331ar>
- Aktouf, O. (2001). *La Administración: entre Tradición y Renovación* (3ª ed.). Artes Gráficas del Valle, Editores-Impresors Ltda.

- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational cultures, *Organization studies*, (5), 47-60. <https://doi.org/10.1177/017084068400500301>
- Arriagada, R. y Alarcón, L. (2011). La organización en sitio y las oportunidades de gestionar conocimiento en las empresas de construcción. *Revista de la Construcción*, 10(3), 86-98. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-915X2011000300009>
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Brinia, V., Papadopoulou, G. & Psoni, P. (2019). The creation and the dynamics of informal groups: The case of the teacher association in a secondary vocational school. *International Journal of Educational Management* 34(4), 750-766. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2019-0340>
- Bunderson, J. & Reagans, R (2011). Power, Status, and Learning in Organizations. *Organization Science*, 22(5), 1182-1194. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1287/orsc.1100.0590>
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation* (2<sup>nd</sup> ed). Tavistock Publications.
- Calderón, G., Murillo, S. y Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137. [https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/5452](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5452)
- Cassirer, E. (1944). *Essai sur l'homme*. Les Editions de Minuit.
- Cortés, R. y Flores, R. (2010). Trabajadores de conocimiento: predictores de la agregación de valor a la organización. *Revista Innovar*, 20(36), 107-124. <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/29132/29405>
- Dalton, M. (1959). *Men Who Manage*. John Wiley y Sons. <https://psycnet.apa.org/record/1960-02188-000>
- De Faria, F. (2000). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life Addison-Wesley. *Business Horizons*, 26(2), 82-85. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(83\)90092-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(83)90092-7)
- Fincowsky, E., Krieger, M. y Valhonrat, A. (2011). *Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina*. Pearson Educación.

- García, D. (2000). Los estudios sobre la identidad y la cultura en las organizaciones en américa latina. [Ponencia] Coloquio Internacional sobre los estudios organizacionales y gestión estratégica: Perspectivas latinas. México, Zacatecas.
- García, O (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento y gestión*, 22(1), 143-167. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602204.pdf>
- García, O (2018). *La identidad del individuo en la organización, una interpretación interdisciplinaria como fundamento de comprensión para la administración. Un caso de Colombia* [Tesis Doctoral, Universidad EAFIT] Repositorio Institucional EAFIT. <http://hdl.handle.net/10784/12492>
- Gouldner, A. (1959). *Organizational Analysis*. En R, Merton & J, Cottrel. Sociology Today. Basic Books.
- Heller, R. (1968). Informal Organization and Perceptions of the Organizational Climate of Schools. *The Journal of Educational Research*, 61(9), 405-411. <https://www.jstor.org/stable/27532094>
- Hernández, S. (1995). *Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico*. McGraw Hill S.A.
- Higuita, D. (2010). Discurso dominante de la dirección: refuerzo negativo a las relaciones humanas. *Revista Innovar*, 20(36), 67-78. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/29087/34786>
- Higuita, D. y Leal, J. (2010). Microculturas y cultura organizacional: Construcción dialéctica en la organización. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 18(1), 151-167. <https://doi.org/10.18359/rfce.2286>
- Higuita, D., Ballesteros, B. y Pérez, P. (2010). Influencia de grupos informales en la gestión de Pymes industriales de Medellín. *Lupa Empresarial*, 12, 38-52. <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/555>
- Hoch, J., & Dulebohn, J. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*, 27(4), 678-693. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.012>
- Johannessen, I., McArthur, P. y Jonassen, J. (2015). Informal leadership redundancy: Balancing structure and flexibility in subsea operations. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3), 409-423. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.01.001>
- Johansen, Ó. (1992). *Anatomía de la empresa. Una teoría general de las organizaciones sociales*. Editorial Limusa y Grupo Noriega Editores.

- Krackhardt, D. & Hanson, J. (1993). Informal Network: The company Behind The Chart. *Harvard Business Review*, 71(4), 104-111. <https://hbr.org/1993/07/informal-networks-the-company-behind-the-chart>
- Krackhardt, D. & Stern, R. (1988). Informal Networks and Organizational Crises: An Experimental Simulation. *Social Psychology Quarterly*, 51(2), pp. 123-140. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2786835>
- Krackhardt, D. (1992). The Strength of Strong Ties: The importance of Philos in Organizations. In Nohria, N y Eccles, R. (1992), *Networks and Organizations. Structure, form and action*. Harvard Bussiness School Press.
- Krackhardt, D., & Kilduff, M. (1989). Friendship patterns and culture: The control of organizational diversity. *American Anthropologist*, 92(1), 142-154. <https://www.jstor.org/stable/681396>
- Krackhardt, D., & Kilduff, M. (2002). Structure, culture and Simmelian ties in entrepreneurial firms. *Social Networks*, 24(3), 279-290. [https://doi.org/10.1016/S0378-8733\(02\)00008-4](https://doi.org/10.1016/S0378-8733(02)00008-4)
- Kuipers, K. (2009). Formal and Informal Network Coupling and Its Relationship to Workplace Attachment. *Sociological Perspectives*, 52(4), 455-479. <https://doi.org/10.1525%2Fsop.2009.52.4.455>
- Lado, A. & Wilson, M. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *The Academy of Management Review*, 19(4), 699-727. <https://www.jstor.org/stable/258742>
- Laubach, M. (2005). Consent, Informal Organization and Job Rewards: A Mixed Methods Analysis. *Social Forces*, 83(4), 1535-1565. <https://doi.org/10.1353/sof.2005.0070>
- López, C., Díaz, P. y Robledo, J. (2015). La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación. *Universidad y Empresa*, 17(28), 191-217. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.09>
- Luria, G y Berson, Y. (2013). How do leadership motives affect informal and formal leadership emergence? *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 995–1015. <https://doi.org/10.1002/job.1836>
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 389–418. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1048-9843\(01\)00092-3](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1048-9843(01)00092-3)

- Marqués, P., Farrerons, L., Arias, N. y Quiroga, E. (2012). Las relaciones informales: un valor añadido en la gestión de personas. *Revista electrónica trimestral de Enfermería*, 26, 310-323. <https://doi.org/10.6018/eglobal.11.2.139101>
- Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 52-67. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/4594>
- Martín-Ríos, C. y Septiem, M. (2013). Cooperación e intercambio de conocimiento en redes inter-organizativas informales. *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 24(1), 193-216. <https://doi.org/10.5565/rev/redes.284>
- Mena, A. y Vilorio, J. (2015). *Aproximación teórica a los grupos informales desde la Administración y la Psicología: una mirada hacia sus dinámicas e influencia en las organizaciones* (Tesis de pregrado). Universidad del Magdalena, Colombia.
- Miner, R. (2013). Informal Leaders. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 10(4), 57-61.
- Muldoon, J. (2012). The Hawthorne legacy. *Journal of Management History*, 18(1), 105-119. <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/the-hawthorne-legacy-a-reassessment-of-the-impact-of-the-hawthorne-aBWhDDRz93>
- Mullins, L. (2013). *Management and Organizational Behaviour* (10<sup>th</sup> ed). Financial Times.
- Ouchi, W. (1982). *Théorie Z*. InterÉditions
- Parra, E. y Parra, A. (2007). La gerencia intermedia en la Universidad del Zulia: liderazgo y valores. *Negotium*, 2(6), 55-85. <http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/view/38>
- Pipas, M., & Jaradat, M. (2012). Nature and Dynamics of Work Groups. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 14(2), 688-695. [https://econpapers.repec.org/article/alujournal/v\\_3a2\\_3ay\\_3a2012\\_3ai\\_3a14\\_3ap\\_3a34.htm](https://econpapers.repec.org/article/alujournal/v_3a2_3ay_3a2012_3ai_3a14_3ap_3a34.htm)
- Roethlisberger, R. & Dickson, W. (1939). Management and the worker. *The Economic Journal*, 51(202), 306-308. <https://www.jstor.org/stable/2226267?seq=1>
- Romero, N. (2007). Gerencia para transformar las universidades públicas autónomas de Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(40), 599-621. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842007000400006](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000400006)
- Sánchez, J. (2002). *Psicología de los grupos: teoría, procesos y aplicaciones*. McGraw-Hill S.A.

- Sánchez, J., Škerlavaj, M., Guadamillas, F. y Dimovski, V. (2010). Redes de aprendizaje intraorganizativo: análisis exploratorio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(49), 11-29. [http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-99842010000100002&script=sci\\_abstract](http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-99842010000100002&script=sci_abstract)
- Sangrá, A. y Wheeler, S. (2013). Nuevas formas de aprendizaje informales: ¿O estamos formalizando lo informal? *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 10(1), 107-115. <http://dx.doi.org/10.7238/rusc.v10i1.1689>
- Sayles, L. (1958). *Segments of Informal Organization*. Editorial Wiley.
- Schein, E (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schermerorn, J., Hunt, J. y Osborn, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Limusa Wiley.
- Sheard, A., & Kakabadse, A. (2007). A role-based perspective on leadership decision taking. *The Journal of Management Development*, 26(6), 520-622. <https://doi.org/10.1108/02621710710753594>
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2392246>
- Thaler, D., Nader, A., Chubin, S., Green, J., Lynch, C., & Wehrey, F. (2010). Factionalism and the Primacy of Informal Networks. In Mullahs, Guards, and Bonyads: An Exploration of Iranian Leadership Dynamics (pp. 37-74). <https://www.jstor.org/stable/10.7249/mg878osd>
- Vallée, L (1995). Representaciones colectivas y sociedades. *Cuadernos de administración*, 14(20), 67-120. <https://doi.org/10.25100/cdea.v14i20.254>
- Watts, D., Dodds, P. & John, D. (2007). Influentials, Networks, and Public Opinion Formation. *Journal of Consumer Research*, 34(4), 441-458. <https://doi.org/10.1086/518527>
- White, L., Currie, G. & Lockett, A. (2016). Pluralized leadership in complex organizations: Exploring the cross network effects between leadership influence and informal network relations. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 280-297. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leaqua.2016.01.004>
- Williams, A., Verwoord, R., Beery, T., Dalton, H., McKinnon, J., Strickland, K., . . . Poole, G. (2013). The Power of Social Networks: A Model for Weaving the Scholarship of Teaching and Learning into Institutional Culture. *Teaching y Learning Inquiry: The ISSOTL Journal*, 1(2), 49-62. <https://www.jstor.org/stable/10.2979/teachlearninqu.1.issue-2>



- Winston, S. (2005). The role of informal networks in higher education: The tipping point for a line officer's success or failure (Doctoral Thesis).
- Zapata, A. (2007). *Cultura organizacional*. Ediciones Universidad del Valle.
- Zapata, Á. (2008). *Análisis y Diseño Organizacional. De la estructura funcional a la organización vacía*. Editorial Universidad Del Valle.
- Zapata, A., y Rodríguez A. (2017). *Gestión de la Cultura Organizacional*. Editorial Universidad del Valle.
- Zapata, D. (2002). Paradigma de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración*, 18(27), 163-186. <https://doi.org/10.25100/cdea.v18i27.144>
- Zarate, T. y Matviuk, S. (2012). Emotional intelligence and leadership practices in Colombian organizations *Cuadernos de Administración*, 28(47), 91-104. <https://doi.org/10.25100/cdea.v28i47.76>