

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias
Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI

Impacto de la comunicación informal en la eficiencia operativa interdepartamental del TecNM-ITSZ Campus Nogales

**Impact of Informal Communication on Interdepartmental
Operational Efficiency at TecNM-ITSZ Nogales Campus**

Alondra Sánchez Guzmán

206w0223@zongolica.tecnm.mx
<https://orcid.org/0009-0009-3994-9495>
Tecnológico Nacional de México, Instituto
Tecnológico Superior de Zongolica
México – Veracruz

Uriel Alejandro Morales Carrera

uriel_ige@zongolica.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0002-4401-598X>
Tecnológico Nacional de México, Instituto
Tecnológico Superior de Zongolica
México – Veracruz

Jaime Alonso Bonilla Gutiérrez

jaime_bonilla@zongolica.tecnm.mx
<https://orcid.org/0009-0000-0547-2590>
Tecnológico Nacional de México, Instituto
Tecnológico Superior de Zongolica
México – Veracruz

Marco Antonio Rosas Leyva

marco_rosas_pd22@zongolica.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0002-9083-5655>
Tecnológico Nacional de México, Instituto
Tecnológico Superior de Zongolica
México – Veracruz

Francisco Javier Mejía Ochoa

francisco_javier_mejia_125@zongolica.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0002-8444-3081>
Tecnológico Nacional de México, Instituto
Tecnológico Superior de Zongolica
México – Veracruz

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i5.4606>

Artículo recibido: 14 de junio de 2025
Aceptado para publicación: 02 de octubre de 2025.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.



NÚMERO

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i5.4606>

Impacto de la comunicación informal en la eficiencia operativa interdepartamental del TecNM-ITSZ Campus Nogales

Impact of Informal Communication on Interdepartmental Operational Efficiency at TecNM-ITSZ Nogales Campus

Alondra Sánchez Guzmán

206w0223@zongolica.tecnm.mx

<https://orcid.org/0009-0009-3994-9495>

Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico Superior de Zongolica
México – Veracruz

Uriel Alejandro Morales Carrera

uriel_ige@zongolica.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0002-4401-598X>

Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico Superior de Zongolica
México – Veracruz

Jaime Alonso Bonilla Gutiérrez

jaime_bonilla@zongolica.tecnm.mx

<https://orcid.org/0009-0000-0547-2590>

Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico Superior de Zongolica
México – Veracruz

Marco Antonio Rosas Leyva

marco_rosas_pd22@zongolica.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0002-9083-5655>

Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico Superior de Zongolica
México – Veracruz

Francisco Javier Mejía Ochoa¹

francisco_javier_mejia_125@zongolica.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0002-8444-3081>

Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico Superior de Zongolica
México – Veracruz

Artículo recibido: 14 de junio de 2025. Aceptado para publicación: 02 de octubre de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

La comunicación informal resulta ser de suma importancia dentro de una organización debido a que tiene influencia cuando se transfiere información de un lugar a otro, también es relevante en la eficiencia operativa y toma de decisiones. En esta investigación se plantea como objetivo principal analizar cómo es la comunicación informal dentro del TecNM Nogales y el impacto que pueda tener ésta misma en la eficiencia operativa interdepartamental. La metodología se desarrolló en varias etapas, donde la primera consistió en un análisis interno del TecNM para identificar su estructura departamental, los diversos procedimientos que tiene establecidos y el flujo de información entre los departamentos. Asimismo, se busca comprender la dinámica organizativa y los canales de comunicación con los que se cuenta, detectando a los formales como informales. En la segunda

¹ Autor de correspondencia.


etapa, se aplicó una guía de observación para poder examinar y evaluar los distintos aspectos en la dinámica de comunicación informal, tales como, el rol del emisor y receptor, el medio de difusión de información (presenciales o digitales), el contexto en el que se desarrolla y la actitud que se percibe de cada participante. En la tercera etapa, se determinaron los factores de la comunicación informal que impactan en la eficiencia de las operaciones departamentales, por medio del instrumento de recolección de datos de entrevistas semiestructuradas, los datos se organizaron en tablas de doble entrada, lo cual permitió realizar un análisis de dichos datos empleando el método de χ^2 , donde se pudo detectar cuales son las asociaciones entre las diversas variables evaluadas a partir de dimensiones como el código, la retroalimentación, el contexto, la denotación y connotación. Esto facilita la interpretación de resultados, guardando así un respaldo de la información analizada.

Palabras clave: administración, economía, gestión, investigación, sustentabilidad

Abstract

Informal communication proves to be of utmost importance within an organization, as it influences the transfer of information from one place to another and is also relevant to operational efficiency and decision-making. The main objective of this research is to analyze the nature of informal communication within TecNM Nogales and its impact on interdepartmental operational efficiency. The methodology was developed in several stages. The first stage consisted of an internal analysis of TecNM to identify its departmental structure, the various procedures it has established, and the flow of information between departments. Likewise, the aim was to understand the organizational dynamics and the communication channels in place, identifying both formal and informal ones. In the second stage, an observation guide was applied to examine and evaluate different aspects of informal communication dynamics, such as the role of sender and receiver, the medium of information dissemination (face-to-face or digital), the context in which it develops, and the perceived attitude of each participant. In the third stage, the factors of informal communication that affect departmental operational efficiency were identified with a semi-structured interview data collection instrument. The data were organized in cross-tabulation tables, which allowed for an analysis using the χ^2 method. This made it possible to detect associations among the various variables evaluated based on dimensions such as code, feedback, context, denotation, and connotation. This process facilitates the interpretation of results and provides support for the analyzed information.

Keywords: administration, economy, management, research, sustainability

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Sánchez Guzmán, A., Morales Carrera, U. A., Bonilla Gutiérrez, J. A., Rosas Leyva, M. A., & Mejía Ochoa, F. J. (2025). Impacto de la comunicación informal en la eficiencia operativa

interdepartamental del TecNM-ITSZ Campus Nogales. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (5), 353 – 377. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i5.4606>

INTRODUCCIÓN

Se estima que sus primeras expresiones aparecieron hace más de dos millones de años, cuando las personas comenzaron a emitir señales, sonidos y gestos para transmitir información a otros individuos. Desde entonces, se han explorado diversas estrategias para compartir ideas, emociones y datos que permitan establecer vínculos con otros seres humanos (García & Herrero, 2025).

A principios de la década de 1960 surgió una transformación significativa en la manera de comunicarse dentro de las organizaciones, ya que hasta ese momento prevalecía un enfoque centrado en proteger la imagen de los líderes bajo un sistema hermético y una marcada dependencia jerárquica, orientados principalmente a la producción (González et al., 2021).

Con el advenimiento de un enfoque modernizado, se instauró una práctica de gestión fuertemente orientada a la mercadotecnia y al uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Este nuevo modelo recalcó la relevancia de contar con una comunicación interdepartamental, que facilite la interpretación de la información y permita a cada área interactuar de manera eficaz con el entorno (Páez et al., 2022).

La comunicación adquiere así un papel esencial, pues influye en la dinámica interna y en la percepción externa de la empresa. A lo largo de esta investigación, se profundizará en el análisis de la comunicación informal, la cual puede emerger de manera espontánea entre los empleados y repercutir, favorable o desfavorablemente, en el cumplimiento de objetivos corporativos, así como en la cultura organizacional.

METODOLOGÍA

El presente trabajo es de tipo exploratorio, con un enfoque mixto y se desarrolla en tres etapas. En la primera se realiza una revisión sistemática de la información interna de la organización, con el fin de identificar los departamentos, los puestos, los procedimientos y las normas políticas que ayuden a conocer las funciones, las actividades y la información que maneja cada miembro de la empresa (Linares et al., 2018). Esto permite entender la dinámica organizacional y los canales de comunicación existentes. En la segunda etapa, se elabora una guía de observación con el propósito de reconocer los procesos de comunicación informal, prestando especial atención a los elementos que intervienen en dicho proceso: personas involucradas (emisor y receptor), canales de comunicación (físicos o electrónicos), el contexto en el que se da dicha comunicación (lugar, condiciones, tiempo) y la actitud de los participantes (Campos & Martínez, 2012). La tercera etapa se centra en determinar los factores de la comunicación informal que inciden en la eficiencia operativa, por medio de la aplicación de entrevistas semiestructuradas. Esta técnica consiste en definir la información que se desea recabar mediante un guion de preguntas abiertas, lo que posibilita recopilar datos de forma oral y adaptada a las necesidades de la investigación (Folgueiras, 2016). Para identificar la estructura operativa y de comunicación entre departamentos, se empleó el método de revisión sistemática se efectuó en cuatro pasos:

Primero se realizó la búsqueda bibliográfica estableciendo un objetivo claro, así como los criterios de inclusión y exclusión de los documentos que contribuyan a identificar si existe una estructura operativa formal (Odón, 2023).

Posteriormente los documentos encontrados se describieron para determinar su relevancia y verificar si cumplen con los criterios de selección.

En el tercer paso se elaboró una síntesis de la bibliografía identificada, a fin de precisar qué procesos de comunicación formal existen y entre qué departamentos se establecen dentro de la organización (Barron, 2020).

Por último, se hizo un comparativo de los puestos del departamento con las funciones operativas descritas en los manuales de procedimientos analizados en las fases anteriores (García, 2024).

Para el reconocimiento de los procesos de comunicación informal, se consideran dos dimensiones principales (comunicación informal y eficiencia operativa) para la construcción de un primer instrumento: un cuestionario compuesto por veintidós preguntas. En la tabla 1 se detallan las dimensiones, las variables y el tipo de variable contempladas en el cuestionario aplicado al personal del TecNM Campus Nogales (Coneval, 2023).

Tabla 1

Variables del instrumento de recolección de cuestionario

Ítem	Dimensión	Subcategoría	Variable	Tipo de variable	
1.	Datos generales	Departamentos	Personal por departamento	Nominal	
2.		Antigüedad	Personal por departamento	Nominal	
3.	Comunicación informal	Frecuencia	Participación en conversaciones no laborales	Likert	
4.		Medios utilizados	Uso de medios digitales	Dicotómica	
5.		Medios informales	Uso de medios digitales	Nominal	
7.		Impacto en las relaciones	Impacto en relaciones laborales	Likert	
8.		Contenido de las conversaciones	Discusiones sobre desarrollo profesional	Dicotómica	
9.		Efectividad en la solución	Frecuencia de soluciones creativas	Likert	
12.		Percepción general	Importancia de la comunicación informal	Dicotómica	
13.		Tipo de comunicación	Comunicación interdepartamental	Nominal	
6.		Efectividad de la comunicación	Resolución de problemas	Percepción de efectividad	Likert
10.			Manejo de conflictos	Resolución informal de conflictos	Likert
7711.	Frecuencia		Impacto negativo de la comunicación informal	Likert	
16.	Calidad en el desempeño	Evaluación	Evaluación de personal y frecuencia de evaluación.	Likert	
17.	Eficiencia Operativa	Claridad en objetivos y metas	Objetivos y metas departamentales	Likert	
18.		Frecuencia	Cumplimiento de metas departamentales	Likert	
19.		Productividad	Productividad de acuerdo con los recursos disponibles	Likert	
20.		Calificación	Productividad departamental	Likert	
21.		Valoración	Reconocimiento y valoración del trabajo	Likert	
22.		Indicadores	Medición de resultados e indicadores de productividad y desempeño	Likert	

23.		Estructura interdepartamental	Procesos y procedimientos departamentales	Likert
24.		Capacitación	Capacitación del personal	Likert

Como segundo instrumento de recolección se empleó una guía de observación, esta consta de cuarenta y siete elementos de observación, las variables y categorías empleadas para el instrumento se presentan en la siguiente tabla (Yamaguchi, et al., 2024). El análisis de datos se realizó mediante estadística descriptiva, y tablas de doble entrada (contingencia) a cada variable se realizó un análisis de asociación con Chi2 (tabla 2).

Tabla 2

Instrumento de recolección de guía de observación

Dimensión	SUBCATEGORÍA	VARIABLE	No.
Expresión Corporal	Postura	Relajada	1
		Formal	2
	Contacto visual	Sí	3
		No	4
	Cantidad de gestos	Excesiva	5
		Moderada	6
		Escasa	7
	Escucha activa	Interrumpe	8
		Respeta	9
Expresión Oral	Volumen	Silencio	10
		Susurro	11
		Normal	12
		Bajo	13
		Grita	14
	Dicción	Clara	15
		Confusa	16
	Ritmo de la conversación	Pausado	17
		Acelerado	18
	Entonación (hace énfasis)	Sí	19
No		20	
Lenguaje	Explicación de incomprensión del lenguaje	Flexible	21
		Evita jerga	22
	Trato	Formal	23
		Informal	24
	Uso de lenguaje técnico	Sí	25
		No	26
	Regionalismos	Sí	27
		No	28
	Influencia cultural	Sí	29
		No	30
	Vocabulario	Académico	31
		Informal	32
	Términos Honoríficos	Sí	33
No		34	
Trato según la jerarquía	Sí	35	
	No	36	
Uso de herramientas digitales	Uso de Tecnología	WhatsApp	37
		Correo	38
	Comunicación digital	Formal	39
		Informal	40
Seguridad	Claridad al hablar	Directas	41

		Eufemismos	42
		Interrupciones	43
		Vacilaciones	44
		Muletillas	45
	Divagación	Sí	46
		No	47

Como último instrumento de recolección de datos se desarrolló un guión de entrevista, para la realización de entrevistas (semiestructurada) con el objetivo de profundizar información acerca de las variables análisis de forma descriptiva y perceptiva. El instrumento tiene un total de catorce preguntas en la siguiente tabla se presentan las dimensiones y variables (tabla 3).

Tabla 3

Instrumento de recolección de guión de entrevista semiestructurada

DIMENSIÓN	SUBCATEGORÍA	No.
Comunicación informal	Definición	1
	Uso de la comunicación informal	2
	Porque usan el medio	3
	Contexto	4
Impacto en la eficiencia operativa	Coordinación interdepartamental	5
	Resolución de problemas	6
	en que sí y en que no	7
Desafíos y limitaciones	temas	8
	distinguir en qué áreas está la frecuencia	9
	persona, el mensaje, el modo	10
		11
	Impacto negativo en los procesos formales	12
Propuestas y recomendaciones	Estrategias para potenciar la comunicación informal	13
	Capacitación en comunicación efectiva	14

En la siguiente tabla se desglosa el guión de entrevista semiestructurada, se presentan las dimensiones, subcategorías y la información que se desea obtener, del personal de los distintos departamentos del TecNM Campus Nogales (tabla 4).

Tabla 4

Entrevistas semiestructuradas

No.	Dimensión	Subcategoría	Información que se desea obtener
1	Comunicación informal	Concepto	Saber qué entienden por comunicación informal
2	Comunicación informal	Uso de la comunicación informal	Conocer cuáles son los factores adicionales que influyen en el personal para que utilicen una comunicación menos formal, los cuales de acuerdo con los resultados anteriores mostraron que existía un cambio con base en la jerarquía laboral.
3	Comunicación informal	Porque usan el medio	Conocer el medio por el cual se comunican los departamentos informalmente y el porqué de su preferencia.
4	Comunicación informal	Contexto	Saber en qué situaciones se puede utilizar una comunicación informal para agilizar la

			difusión de información de manera más directa y rápida a las distintas áreas del tecnológico.
5	Impacto en la eficiencia operativa	Coordinación interdepartamental	Conocer si se han empleado herramientas donde se hace uso de una comunicación informal para mantener una mejor comunicación entre diversas áreas del tecnológico.
6	Impacto en la eficiencia operativa	Resolución de problemas	Saber si han ocurrido situaciones que hayan sido resueltas con la ayuda de una comunicación informal.
7	Impacto en la eficiencia operativa	en que sí y en que no	Conocer si se han empleado herramientas que han facilitado a los departamentos para lograr objetivos, como el uso de algún medio tecnológico.
8	Desafíos y limitaciones	temas	Saber si la comunicación informal ha sido un factor clave para generar conflictos o malentendidos y en qué situación han ocurrido.
9	Desafíos y limitaciones	Ambiente laboral	Identificar como es el ambiente laboral entre los departamentos
10	Desafíos y limitaciones	persona, el mensaje, el modo	Conocer los diversos factores que puedan influir en la comunicación, por ejemplo, el estado anímico, falta de compromiso e interés, entre otros
11	Desafíos y limitaciones	Ambiente laboral, percepción departamental	Conocer qué problemas existen en los departamentos y que los genera.
12	Desafíos y limitaciones	Impacto negativo en los procesos formales	Conocer si existen situaciones donde los procesos formales se hayan visto entorpecidos por el uso de una comunicación informal.
13	Propuestas y recomendaciones	Estrategias para potenciar la comunicación informal	Conocer desde una perspectiva interna del tecnológico cuales son las propuestas y recomendaciones que puedan ayudar a los problemas de comunicación interdepartamental.
14	Propuestas y recomendaciones	Capacitación en comunicación efectiva	Conocer si el personal considera que requiere de una capacitación en comunicación efectiva para reforzar sus habilidades.

Por último, para conocer los factores de la comunicación informal en que impactan la eficiencia operativa, los datos fueron organizados en tablas de doble entrada, lo que permitió realizar un análisis detallado de las asociaciones entre las variables evaluadas, como el tono, volumen, entonación, caridad al hablar y entre otros estilos de comunicación, lo cual facilitó la interpretación de los resultados y tendencias de manera clara, contando con un respaldo de información de la dinámica de comunicación, entre ellas (tabla 5), (Rosales et al., 2022).

Tabla 5

Recopilación de datos de tablas de doble entrada

Competencias		Variables	Asociaciones
--------------	--	-----------	--------------

Tono	A	El tono que predomina entre el personal es formal	A
Tono	B	El tono que predomina entre el personal es informal.	AS, AT
Tono	C	El tono sí cambia según la situación	F, I, U, AS, AT
Volumen	F	Susurro	C
Volumen	G	Normal	I, AS, AT
Volumen	I	Grita	C, G, O, AS, AT
Volumen	J	El volumen sí varía según la jerarquía	AS, AT
Entonación	M	No hace énfasis en las palabras	AS, AT
Claridad al hablar	N	Directas al hablar	N, AS, AT
Claridad al hablar	O	Eufemismos al hablar	I, AS, AT
Divagación	S	Sí divaga	X, Y, AB, AC, AM, AQ, AR
Lenguaje técnico	U	Sí utiliza un lenguaje técnico	C, U, Z, AA, AJH, AL,
Lenguaje técnico	X	Evita jerga técnica	S, AS, AT
Dicción	Y	La dicción es clara	S
Dicción	Z	La dicción es confusa	U
Vocabulario	AA	Predominan términos académicos	AA, AL, U
Vocabulario	AB	Predominan expresiones informales	AL, U, S, AA, AB, AI
Contacto visual	AC	Si se mantiene contacto visual	AC, AM, S
Contacto visual	AD	No se mantiene contacto visual	AM
Postura	AE	Es relajada	AE
Gestos	AH	Moderada	U
Gestos	AI	Escasa	AL
Uso de medios tecnológicos	AL	WhatsApp	U, AA, AB, AI
Uso de medios tecnológicos	AM	Correo	S, AC, AD
Uso de medios tecnológicos	AN	La comunicación digital es formal	AR
Formalidad en las interacciones	AQ	No utiliza términos honoríficos	S
Formalidad en las interacciones	AR	Sí refleja la jerarquía en el trato	S, AN, AR
Formalidad en las interacciones	AS	No refleja la jerarquía en el trato	A, B, C, G, I, J, M, N, O, X
Ritmo de la conversación	AT	Es pausado	A, B, C, G, I, J, M, N, O, X

A partir del análisis realizado mediante la prueba de chi-cuadrada, se identifican las asociaciones significativas entre diversas variables relacionadas con la comunicación informal y su impacto en la eficiencia operativa interdepartamental (Krack, 2023). Los hallazgos reflejan cómo ciertos elementos de la comunicación varían dependiendo del contexto y la jerarquía, lo que permite entender mejor las dinámicas interpersonales en el entorno laboral del Tecnológico.

RESULTADOS

Como resultado de la revisión sistemática se identificaron los procesos asociados de manera directa a la comunicación interna. Se enlistan funciones orientadas a la comunicación por departamento (tabla 6).

Tabla 6

Funciones asociadas a la comunicación por departamento.

No.	Puesto	Funciones relacionadas con la comunicación
1	Director general	<p>Conducir y coordinar las relaciones de comunicación, difusión y gestión del Instituto con dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y Estatal de Instituciones u Organismos privados, nacionales e internacionales.</p> <p>Supervisar la comunicación institucional para garantizar una imagen pública positiva.</p> <p>Aprobar estrategias de comunicación interna y externa.</p> <p>Ser el portavoz en eventos públicos y ante medios de comunicación.</p>
2	Dirección de planeación y vinculación	<p>Coordinador acciones de comunicación y difusión del Instituto para fortalecer.</p> <p>Promover la ejecución de actividades culturales, deportivas y recreativas, así como las estrategias de comunicación.</p> <p>Asegúrese de que la información sobre convenios y programas esté debidamente difundida y actualizada.</p> <p>Colaborar con otras áreas para promover proyectos y logros institucionales.</p>
3	Subdirección de vinculación	<p>Seleccionar, diseñar y proponer materiales de comunicación gráfica y audiovisual para las actividades del Instituto.</p> <p>Comunicar avances y resultados de proyectos de vinculación.</p> <p>Supervisar la correcta difusión de convenios y oportunidades de colaboración.</p> <p>Coordinar las estrategias de vinculación del instituto con otras instituciones, empresas y organismos gubernamentales.</p> <p>Asegurar la correcta difusión de proyectos y programas de vinculación tanto interna como externamente.</p>
4	Departamento de difusión y concertación	<p>Desarrollar la comunicación interna y externa entre la comunidad tecnológica y la sociedad sobre las actividades académicas, culturales, sociales y políticas a desarrollar por el Instituto.</p> <p>Elaborar el programa de Comunicación Social de la Institución, conforme a las políticas y lineamientos en materia de prensa y difusión establecida por las autoridades correspondientes en materia de comunicación.</p> <p>Seleccionar, diseñar y exponer a la Dirección General y a las instancias involucradas la utilización de materiales de expresión gráfica y audiovisual que sirvan como instrumentos de comunicación continua en la realización de actividades académicas, culturales, deportivas y sociales del Instituto.</p> <p>Examinar espacios de difusión en medios de comunicación masiva para difundir las actividades que desarrolla el Instituto.</p> <p>Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación externa para dar a conocer los logros, programas y eventos del instituto.</p> <p>Coordinar la publicación de boletines, comunicados y notas de prensa.</p> <p>Mantener relaciones con medios de comunicación y gestionar la imagen pública del instituto.</p>

5	Jefe del centro de información	<p>Administración general; sistemas de clasificación y control de material bibliográfico; técnicas de comunicación; y archivología.</p> <p>Tiene comunicación interna con el subdirector de planeación y vinculación; jefes de departamento y división; jefe del centro de cómputo; personal adscrito a su área; personal docente; y alumnos del Instituto Tecnológico.</p> <p>Tiene comunicación externa con la dirección general de Institutos Tecnológicos e instituciones públicas y privadas que tengan relación con el puesto.</p> <p>Dirigir la administración de los recursos de información disponibles para la comunidad académica y administrativa.</p> <p>Gestionar la comunicación de servicios y recursos disponibles en la biblioteca o centro de información.</p> <p>Colaborar en la difusión de contenidos digitales y físicos a la comunidad.</p>
6	Oficina de organización bibliográfica	<p>Tiene comunicación interna con los jefes del centro de información, personal docente; y alumnos del Instituto Tecnológico.</p> <p>Tiene comunicación externa con los organismos públicos y privados que tengan relación con el puesto.</p> <p>Asegurar que los catálogos de información estén accesibles para los usuarios internos y externos.</p> <p>Facilitar la comunicación de la disponibilidad de nuevos recursos a través de boletines y redes internas.</p>
7	Oficina de atención a usuarios	<p>Tiene comunicación interna con los jefes del centro de información, personal docente; y alumnos del Instituto Tecnológico.</p> <p>Tiene comunicación externa con los organismos públicos y privados que tengan relación con el puesto.</p> <p>Mantener comunicación directa con estudiantes, docentes y administrativos sobre los servicios de la biblioteca.</p>
8	Oficina de servicios especializados	<p>Tiene comunicación interna con los jefes del centro de información, personal docente; y alumnos del Instituto Tecnológico.</p> <p>Tiene comunicación externa con los organismos públicos y privados que tengan relación con el puesto.</p> <p>Comunicar actualizaciones o cambios en los servicios ofrecidos.</p> <p>Elaborar reportes de uso de estos servicios y coordinar la difusión de novedades.</p>
9	Secretaria	<p>Tiene comunicación interna con los jefes de departamento, división, centro de cómputo, centro de información y personal docente y no docente del instituto tecnológico.</p> <p>Gestionar la comunicación entre directivos, departamentos y personal administrativo.</p> <p>Coordinar la agenda de reuniones y eventos, y asegurar la correcta distribución de información.</p>
10	Auxiliar administrativo	<p>Tiene comunicación interna con el responsable de la unidad orgánica, secretaria, jefe de oficina y coordinadores.</p> <p>Apoyar en la comunicación y distribución de documentos y circulares internas.</p> <p>Gestionar la comunicación efectiva entre los diferentes departamentos.</p> <p>Apoyar en la recopilación y difusión de información institucional.</p>
11	Jefe de departamento de personal	<p>Comunica el resultado del análisis y los cursos autorizados.</p> <p>Comunica y difunde los programas de capacitación a todo el personal del instituto una vez aceptados los cursos; con la intención de que el personal conozca con tiempo su participación y asistencia a los mismos.</p> <p>Supervisar la correcta difusión de convocatorias internas de personal.</p> <p>Gestionar la comunicación entre los empleados y el área administrativa.</p>

12	Jefe del departamento de planeación, programación y evaluación	Recopilar, organizar y comunicar información relacionada con la planeación institucional. Asegurar que los planes y programas estén alineados con los objetivos del instituto y que se difundan adecuadamente.
13	Oficina de servicios especializados	Proporcionar acceso a servicios específicos (como bases de datos, servicios digitales) a los usuarios. Comunicar actualizaciones o cambios en los servicios ofrecidos. Tiene comunicación interna con los jefes del centro de información, personal docente; y alumnos del Instituto Tecnológico. Tiene comunicación externa con los organismos públicos y privados que tengan relación con el puesto. Elaborar reportes de uso de estos servicios y coordinar la difusión de novedades.

Para reconocer la estructura de la comunicación informal se destacan los cuatro aspectos de acuerdo con los resultados del cuestionario digital, abordando el uso de un lenguaje técnico accesible, la resolución de problemas de forma rápida, el logro de objetivos mediante un uso eficiente de recursos, la necesidad de mejorar la documentación de procesos y el reconocimiento institucional. Estos factores muestran cómo la comunicación informal puede mejorar el desempeño en las organizaciones (figura 1), (Gil et al., 2022).

Figura 1

Impacto de la comunicación informal en la eficiencia operativa del TecNM Nogales



Como resultado de la aplicación de las guías de observación se analizaron las 47 variables. Con base en los resultados de la guía de observación se extrajeron las variables con los resultados más significativos y relevantes (tabla 7).

Tabla 12

Resultados

Dimensiones	Subcategorías	Indicadores	Porcentaje	Personas
Expresión Corporal	Contacto visual	Sí	86,7%	13
	Postura	Relajada	80,0%	12
	Cantidad de gestos	Moderada	46,7%	7
	Escucha activa	Respeta	73,3%	11
Expresión Oral	Volumen	Normal	93,3%	14
	Dicción	Clara	86,7%	13
	Entonación (hace énfasis)	Sí	100,0%	15
Lenguaje	Explicación de incomprensión del lenguaje	Flexible	53,3%	8
	Trato	Informal	66,7%	10
	Uso de lenguaje técnico	Si	86,7%	13
	Vocabulario	Académico	73,3%	11
	Términos Honoríficos	Sí	100,0%	15
Uso de herramientas digitales	Uso de Tecnología	WhatsApp	100,0%	15
Seguridad	Claridad al hablar	Directo	66,7%	10
	Divagación	No	93,3%	14

La presente tabla se basa en una guía de observación enfocada en evaluar diferentes dimensiones de la comunicación, incluyendo la expresión corporal, oral, el uso del lenguaje, herramientas digitales y seguridad en el habla.

En cuanto a la expresión corporal, se identificó que el 86.7 % de los participantes mantuvo contacto visual, lo que sugiere un nivel adecuado de conexión con su interlocutor. Además, la mayoría adoptó una postura relajada en un 80 % y la cantidad de gestos fue moderada en un 46.7 %, lo que puede indicar un ambiente poco expresivo.

Respecto a la expresión oral, se nota que el volumen predominante fue normal en el 93.3% de los casos, la dicción fue clara en un 86.7%, lo que facilita la comprensión del mensaje. Se observó también que el 73.3% respeta los turnos de palabra, lo que indica una dinámica de comunicación ordenada. No obstante, la entonación con énfasis solo se presentó en el 53.3% de los casos.

En el lenguaje, el 66.7 % de los participantes empleó un trato informal, mientras que el uso de términos técnicos alcanzó un 86.7 %, evidenciando que, aunque el tono conversacional fue relajado, existió un manejo adecuado de conceptos específicos.

El uso de herramientas digitales estuvo presente en la totalidad de los casos observados, WhatsApp se perfila como la plataforma más empleada entre el personal por su accesibilidad y facilidad de uso.

En cuanto a la seguridad al hablar, se observó que el 66.7% de los participantes utilizó un discurso directo, evitando la divagación en el 93.3 %, lo cual indica que los mensajes se transmiten de manera precisa y clara,

Finalmente, los datos analizados reflejan una comunicación efectiva en la mayoría de los aspectos evaluados. Sin embargo, algunos elementos, como la entonación y el uso de gestos, podrían optimizarse para mejorar la expresividad y la conexión con el receptor (Estrada et al., 2020).

Como resultado de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, se obtuvieron resultados donde se extrajo la información más relevante, a través de redes semánticas, logrando así una identificación

sobre la percepción que tiene el personal respecto a la comunicación informal dentro de sus departamentos y como a la vez ésta impacta en la eficiencia operativa.

La definición de comunicación informal dentro del Tecnológico se analiza en la siguiente figura, mediante la cual se observa que el concepto varía dependiendo del nivel jerárquico del personal. La comunicación informal suele originarse de manera espontánea entre compañeros, lo que puede derivar a la creación de rumores e incluso a situaciones de falta de respeto.

Otro aspecto relevante es la percepción de la comunicación informal como deficiente, ya que la información compartida no siempre es oficial ni oportuna. En ocasiones existe una ausencia de estructura y de planificación que genera dificultades en la transmisión de mensajes claros y directos. Además, WhatsApp se ha perfilado en un medio clave para este tipo de interacción, aunque su uso refuerza la desorganización en la dinámica de la comunicación.

El lenguaje utilizado en estos intercambios de información es coloquial y común debido a su espontaneidad, lo que facilita a los procesos internos agilizando el flujo de información para la toma de decisiones emergentes, por lo que se reconoce la necesidad de encontrar un equilibrio entre la comunicación informal y la estructura a emplear para su uso dentro de la institución (Figura 2).

Figura 2

Definición de comunicación informal dentro de tecnológico



La siguiente figura analiza los factores que influyen en el uso de la comunicación informal dentro del Tecnológico, y se destaca el impacto de la jerarquía en la dinámica de las interacciones. Se observa que el nivel de confianza, la percepción de negatividad en las relaciones entre subordinados y jefes, así como la falta de una comunicación efectiva, están directamente relacionados con la estructura jerárquica. Otro punto importante es el grado de amabilidad y los sesgos individuales, ya que la flexibilidad de cada persona influye en la manera en que se lleva a cabo la comunicación informal y la jerarquía resulta ser un factor fundamental en el flujo de la información dentro de la organización. Además, otros factores como el desconocimiento del perfil de puestos, los objetivos a alcanzar, los medios de comunicación utilizados (WhatsApp), el contexto en el que se desarrolla la interacción y la exigencia del tiempo también juegan un papel clave en la forma en que se utiliza la comunicación informal (Montesdeoca, 2024). Estos aspectos resaltan la complejidad de este tipo de comunicación y la importancia de gestionarla de manera adecuada para su uso óptimo (Figura 3).

Figura 3

Factores que influyen en el uso de la comunicación informal



La siguiente figura expone los principales medios utilizados para la comunicación informal dentro del Tecnológico, destacando tres opciones clave. El primero y más utilizado es WhatsApp, ya que todo el personal lo emplea como herramienta principal para intercambiar información de manera rápida y eficiente. El segundo medio son las llamadas telefónicas, que permiten una comunicación directa, rápida y sin necesidad de mensajes escritos. Un tercer medio resulta ser la interacción cara a cara, la cual facilita la comprensión a través del lenguaje corporal y el contacto visual. La elección de estos medios se debe principalmente a su accesibilidad y rapidez, lo que permite resolver situaciones de manera inmediata sin recurrir a canales formales, como el correo electrónico que muchas veces no es consultado y retrasa la secuencia de actividades (Del Barrio, 2024). Entonces estos factores reflejan la importancia de la comunicación informal en la operatividad diaria de la institución (figura 4).

Figura 4

Medios para comunicarse de manera informal



La siguiente figura destaca la relevancia de la comunicación informal en distintos escenarios dentro del Tecnológico. Se observa que su uso es crucial cuando interactúan personas de diferentes niveles jerárquicos, ya que permite una comunicación más fluida, práctica y menos rígida. Asimismo, en situaciones de emergencia, este tipo de comunicación resulta fundamental para transmitir información

de manera inmediata y sin protocolos extensos, especialmente cuando el tiempo es limitado y se requiere una respuesta rápida (Gallardo, 2021). Otro aspecto relevante es la libertad de expresión que ofrece, permitiendo a los empleados comunicarse de manera más abierta y espontánea. En términos generales, la comunicación informal se convierte en una herramienta esencial para agilizar procesos y mejorar la eficiencia operativa en distintos contextos dentro de la institución (figura 5).

Figura 5

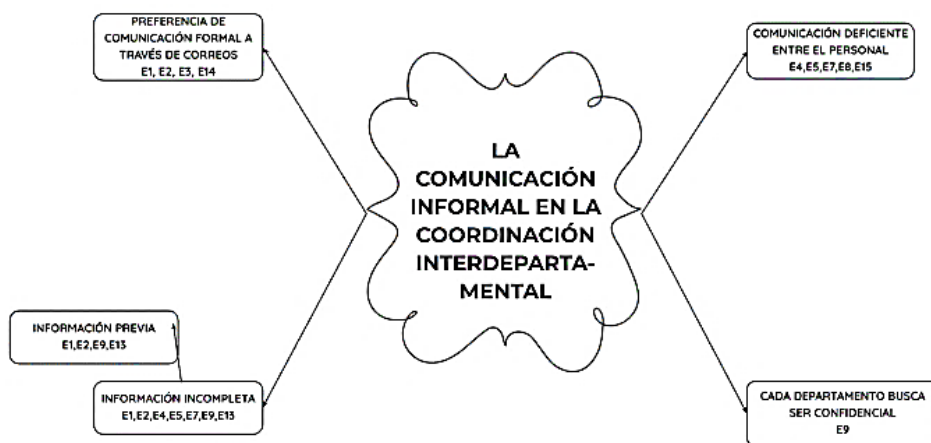
La comunicación informal resulta importante de utilizar



La siguiente figura analiza el papel de la comunicación informal en la coordinación interdepartamental dentro del Tecnológico. Se observa que, en muchos casos, este tipo de comunicación resulta ser incompleta, ya que suele funcionar como una escasa introducción a avisos oficiales, lo que puede generar confusión o falta de información clara, por lo que algunas áreas consideran la comunicación informal como deficiente. Además, algunos departamentos muestran preferencia por los medios formales, como el correo electrónico, ya que les permite contar con un respaldo documental y justificar la existencia de determinada información. Asimismo, se observa que cada área tiende a manejar la información de manera confidencial, evitando compartirla libremente con otras secciones. Esta situación puede dificultar la coordinación efectiva y generar barreras en la difusión de información dentro de la institución (Figura 6), (Contreras & Garibay, 2020).

Figura 6

Comunicación informal en coordinación interdepartamental



La siguiente figura analiza el papel que toma la comunicación informal en la resolución de problemas operativos dentro del Tecnológico. En primer lugar, se destaca que su efectividad depende del contexto en el que se emplea, porque no resulta ser la mejor opción para cierto tipo de operaciones.

Por otro lado, cuando es posible un trato directo entre las personas, la comunicación informal se convierte en una herramienta clave, ya que permite actuar con mayor rapidez ante problemas operativos. Su uso facilita la toma de decisiones inmediatas y agiliza los procesos internos, por lo que se convierte en un recurso valioso en situaciones donde se requiere una respuesta rápida y eficiente (Figura 7).

Figura 7

La comunicación informal en la resolución de problemas operativos



La siguiente figura analiza el impacto de la comunicación informal en el cumplimiento de objetivos interdepartamentales. Donde se destaca que permite agilizar los procesos, facilitando la coordinación

y resolución de tareas de manera más dinámica y eficiente se muestra como un recurso accesible y práctico para el personal, permitiendo una interacción rápida sin necesidad de seguir protocolos formales, pero a pesar de sus ventajas, a veces no es tomada en cuenta debido a su falta de oficialidad y eso puede restarle importancia en algunas circunstancias (Figura 8), (Ramos et al., 2025).

Figura 8

La comunicación en el cumplimiento de objetivos



La siguiente figura analiza las razones por las cuales existen problemas de comunicación dentro del Tecnológico. Uno de los factores clave es que la información no siempre se comparte en tiempo y forma, lo que genera confusión y dificulta la toma de decisiones (Díaz et al., 2024).

Se menciona que algunos problemas de comunicación pueden estar relacionados con el estado emocional del personal y la falta de confianza al comunicarse con ciertos departamentos. Estos factores ponen en evidencia la importancia de establecer estrategias que fomenten una comunicación más efectiva, promoviendo la confianza, la claridad en la delegación de tareas y el bienestar emocional de cada miembro (Figura 9).

Figura 9

Porque se considera que existen problemas de comunicación



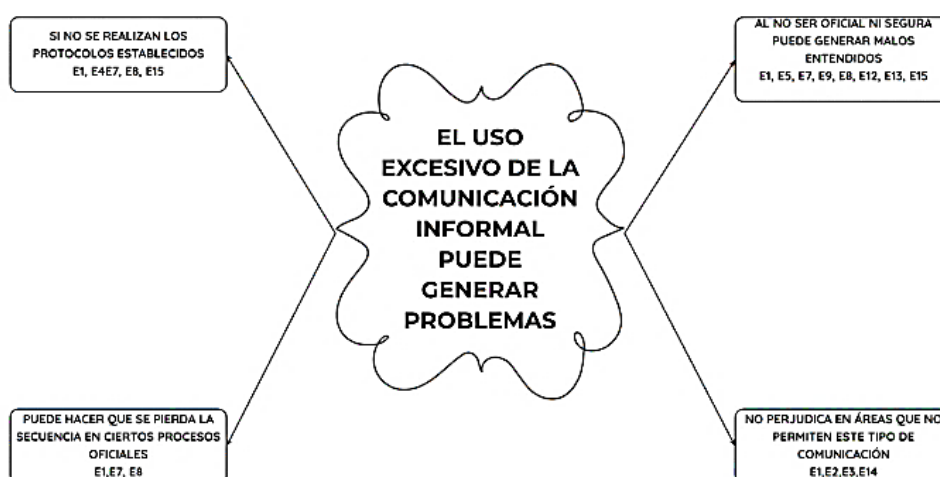
La siguiente figura analiza cómo el uso excesivo de la comunicación informal puede generar problemas interdepartamentales. Uno de los principales inconvenientes es que la información transmitida por este medio no es oficial ni completamente segura, lo que aumenta el riesgo de malentendidos y errores en la interpretación de los mensajes (Lozada et al., 2021).

Existen algunos departamentos donde no se permite el uso de la comunicación informal, puede ocasionar la pérdida de la secuencia en ciertos procesos. Cuando no se siguen los protocolos establecidos, la comunicación informal tiende a utilizarse con mayor frecuencia, lo que puede afectar la organización y distorsión de la información.

Estos factores reflejan la necesidad de equilibrar el uso de la comunicación informal con canales formales, asegurando que la información relevante sea clara, precisa y respaldada por medios oficiales para evitar confusiones y mejorar la coordinación interna (Figura 10).

Figura 10

El uso excesivo de la comunicación informal puede generar problemas



La siguiente figura presenta estrategias propuestas por el personal del tecnológico para potenciar la comunicación informal y mejorar la eficiencia operativa dentro del Tecnológico. Uno de los puntos más destacados es la importancia de informar en tiempo y forma sobre cada actividad, asegurando que la información llegue de manera oportuna y cara a todas las áreas necesarias.

También se menciona la importancia del conocimiento del perfil de puesto de cada miembro del personal, lo que facilita la delegación de responsabilidades y evita malentendidos en la distribución de tareas. Otra propuesta es el uso del correo electrónico como medio oficial para respaldar toda la información compartida, reduciendo el uso de la comunicación informal. Asimismo, se recomienda evitar vacilaciones al comunicarse, asegurando que los mensajes sean directos, comprensibles y sin faltas de respeto. El uso de un calendario con recordatorios es otra herramienta propuesta para organizar actividades y mantener una mejor coordinación. Por último, se resalta la importancia de alinearse al Sistema de Gestión Integral ya establecido, y así garantizar que la comunicación se distribuya de manera estructurada y eficiente entre los departamentos (Figura 11).

Figura 11

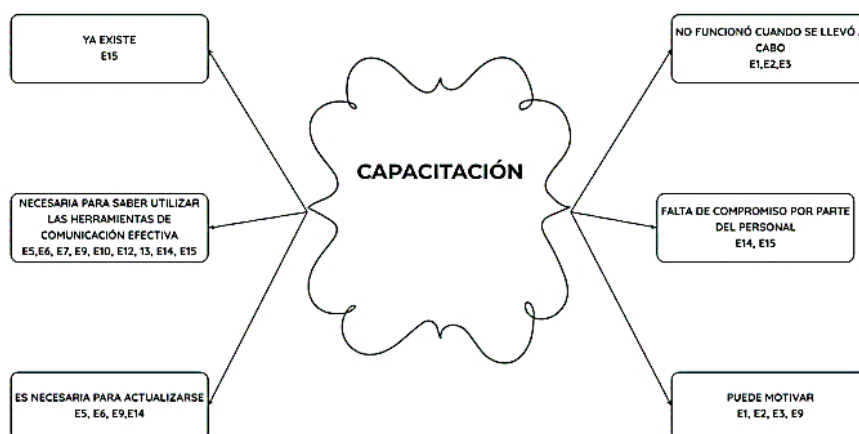
Estrategias para potenciar la comunicación informal y la eficiencia operativa



La siguiente figura analiza la percepción del personal sobre la importancia de recibir capacitación en comunicación dentro del Tecnológico para optimizar el uso de los canales informales. La mayoría considera que esta formación es necesaria, ya que permitiría aprender a utilizar de manera efectiva las herramientas de comunicación. Otro aspecto en el que tendría importancia dicha capacitación es la oportunidad de actualizarse en nuevas estrategias comunicativas, esto podría servir como un factor motivacional, impulsando una mejor dinámica en el ambiente laboral (Melgarejo, 2020). Sin embargo, algunos departamentos ya han implementado este tipo de capacitación sin obtener los resultados esperados, también se identifica una falta de compromiso por parte del personal, lo que representa un obstáculo para la efectividad de cualquier estrategia de mejora en la comunicación, como en este caso la de capacitación del personal. Finalmente se refleja la necesidad de diseñar programas de capacitación adaptados a las necesidades específicas de la institución, promoviendo la participación del personal y garantizando que las herramientas adquiridas se apliquen de manera efectiva en la práctica diaria (Figura 12), (Lu, 2022).

Figura 12

Capacitación



Para determinar los factores de la comunicación informal en que impactan la eficiencia operativa, se llevó a cabo un análisis de asociación utilizando la prueba de Chi-cuadrada con el objetivo de identificar el grado de asociación entre diversas variables relacionadas con la comunicación del personal. Los resultados obtenidos permitieron establecer patrones significativos en el uso del tono, volumen, estilo de comunicación, entre otros factores en función de distintos contextos (Figura 13), la codificación de las variables de análisis se observa en la tabla 5.

Tabla 13

Asociaciones

	V1	V6	V9	V14	V15	V21	V24	V25	V26	V27	V28	V29	V31	V34	V38	V39	V43	V44	V45	V46
A	15.0																		4.3	4.3
B																			4.3	4.3
C		4.3	4.3			9.2													4.3	4.3
G			15																4.3	4.3
I					7.5														4.3	4.3
J																			4.3	4.3
M																			4.3	4.3
N				8.6															4.3	4.3
O																			4.3	4.3
S							7.0	7.0			7.0	7.0				4.3	7.0	7.0		
U						15.0			6.3	6.3				9.2	15.0					
X																			4.3	4.3
AA										15.0					6.3					
AB															6.3					
AC												15.0				9.2				
AD																9.2				
AE													15.0							
AI															9.2					
AJ																				
AN																			9.2	
AR																			15	

A lo largo de la investigación se han identificado algunas asociaciones entre diversas variables estudiadas, determinando los factores de la comunicación que impactan en la eficiencia operativa interdepartamental. En primer lugar, se menciona la ausencia de planificación como un factor que repercute dentro del plantel, ya que este tipo de comunicación formal surge de manera espontánea y, generalmente, se caracteriza por el uso de un lenguaje coloquial. En algunos casos, esta permite agilizar la toma de decisiones en situaciones donde se requieren respuestas rápidas o en situaciones de emergencia, omitiendo diversos pasos burocráticos, lo que facilita su rápida difusión y acción, esta manifestación de información informal puede representar una consecuencia de no tener la información completa, y esto puede ocasionar especulaciones o rumores.

La falta de estructura en la comunicación informal a menudo dificulta la verificación de acuerdos o instrucciones, por lo que en algunos casos se generan inconsistencias en la alineación de los objetivos organizacionales, debido a la existencia de sesgos cognitivos (ambigüedad, interés, asimilación) que influyen en la inadecuada interpretación de los objetivos y metas establecidos en su área. A su vez, estos pueden desarrollar rumores, que no son más que información carente de oficialidad, la cual no se divulga abiertamente, pero si es propagada rápidamente sin control alguno (Domínguez et al., 2024). Por esta razón, algunos departamentos, especialmente el administrativo, han optado por restringir su uso y dar prioridad únicamente a la comunicación formal, la cual sí cuenta con un respaldo documental, reduciendo ambigüedades, malentendidos o incluso conflictos entre el personal.

Por otro lado, se menciona al liderazgo, por la influencia que tienen los líderes en la organización respecto al uso de las comunicaciones informales, desempeñando un papel en la configuración de la cultura de la organización y la creación de un entorno de confianza a la hora de colaborar. De esta

forma, los empleados se sienten más cómodos expresando sus pensamientos e ideas, entonces las comunicaciones informales pueden ser más efectivas (Villagómez & Montero, 2021).

En contraparte, cuando el líder carece de habilidades comunicativas, de motivación, supervisión y de integración; el ambiente se puede llenar de cierto grado de inconformidad y tensión al colaborar.

Un claro ejemplo, es cuando han ocurrido cambios de jefaturas dentro del tecnológico, donde se resalta la falta de compromiso para profundizar en el conocimiento de las responsabilidades correspondientes al puesto (Gamarra & Flores, 2020).

Por último, el uso de tecnologías y herramientas de comunicación modernas también puede afectar la eficacia de las comunicaciones informales y se asocia con los factores anteriormente mencionados, donde la oficialidad toma presencia en el uso de medios con respaldo de información como lo es el correo electrónico; y la planeación se ve afectada por el uso mensajería instantánea (WhatsApp), redes sociales y teléfono celular, cuando se requiere cumplir con las actividades planeadas y que el uso de la comunicación informal ya no es posible (situaciones de emergencia), (Orejuela, 2021). Estos son sólo algunos de los factores de la comunicación informal, que han influido en la eficacia operativa dentro del TecNM. Es importante su adecuada gestión con el fin de crear un entorno favorable para el intercambio de información e ideas entre los empleados (Hausmann & Zischler, 2023).

CONCLUSIÓN

Este trabajo ha permitido identificar un panorama claro de la dinámica de la comunicación informal en el TecNM Campus Nogales, así como su impacto en la eficiencia operativa interdepartamental. Con tal propósito, se emplearon diversas estrategias metodológicas: cuestionarios digitales (Formularios de Google), guías de observación y entrevistas semiestructuradas, aplicadas a un total de quince integrantes del personal administrativo, siendo así un censo en el campus Nogales.

Entre los hallazgos más significativos, se observa que la comunicación informal constituye un factor inevitable y determinante en la interacción entre departamentos. Dicha dinámica se manifiesta a través de la coexistencia de prácticas comunicativas presenciales (cara a cara) y digitales, las cuales la personal combina según sus necesidades; de este modo, los medios electrónicos no desplazan por completo la comunicación presencial. Ello sugiere que la cultura organizacional del TecNM valora el contacto directo como un recurso eficaz para favorecer la colaboración interdepartamental.

En cuanto al impacto de la comunicación informal en la eficiencia operativa, se concluye que, si bien no siempre se percibe como la primera opción de interacción, desempeña un rol fundamental en la resolución ágil de problemas, en la simplificación de procesos y en el fortalecimiento del trabajo en equipo, lo que contribuye a un ambiente laboral positivo. Sin embargo, en áreas donde la claridad de la información resulta esencial para el desarrollo óptimo de los procesos, la comunicación informal puede generar malentendidos o conflictos. Asimismo, la comunicación informal puede influir en el reconocimiento y la valoración del personal, además de incidir en su motivación, dado que constituye un espacio para la expresión de puntos de vista e inquietudes que fortalecen la identidad organizacional.

No obstante, la ausencia de estandarización en la documentación de procesos y en las evaluaciones de desempeño departamental revela la necesidad de dotar a la comunicación de una estructura más equitativa y ordenada entre departamentos.

En este contexto, la implementación de estrategias que fomenten un equilibrio entre la comunicación formal e informal adquiere gran relevancia, ya que ambas pueden complementarse sin comprometer la claridad y efectividad del mensaje. De hecho, la comunicación informal, bien gestionada, puede constituir una herramienta que potencie la colaboración e impacte positivamente la productividad de

la organización. En definitiva, el TecNM no se sostiene únicamente en procedimientos rígidos, sino que también depende de las relaciones humanas, donde las conversaciones surgen de manera espontánea y, aunque no aparezcan reflejadas en manuales, inciden de forma trascendental en el rumbo de la institución.

REFERENCIAS

Barron, B. (2020, 13 enero). Manuales GI_ENE_2020. Recuperado 29 de abril de 2024, de https://www.carrillopuerto.tecnm.mx/templates/tecnm-fcp-v2.0/pdf/sji/manualsgi_ENE_2020.pdf

Campos, G., & Martínez, N. E. L. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 7(13), 45-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>

Coneval. (2023, abril). Evaluación de indicadores. CONEVAL. Recuperado de https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Paginas/monitoreo/Evaluacion_indicadores/VGI.aspx

Contreras Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la comunicación*, 15(2), 43-70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>

Del Barrio, J. C. (2024). El medio es el mensaje. *Museología y pinkwashing en la era digital*. *Midas*, 19. <https://doi.org/10.4000/12ndh>

Díaz-Pérez, A., Sierra Barrios, L., Álvarez Arazo, S., & Gómez Vallejo, T. (2024). Optimización de la Comunicación entre Cirujanos e Instrumentadores Quirúrgicos para la Seguridad del Paciente: Evidencia y Perspectivas. *Gaceta Médica de Caracas*, 132(2). <https://doi.org/10.47307/GMC.2024.132.2.20>

Domínguez, A., Dávalos, H., & Arellano, H. L. (2024). Capítulo 6 Comunicación informal y cultura organizacional: Chisme, rumor y poder en las organizaciones. En *Humanismo y gestión: Perspectivas y experiencias* (p. 226).

Estrada, D. S. L., Vera, P. E. L., Taboada, M. M. M., & Juárez, R. S. (2020). La comunicación asertiva: una estrategia para desarrollar las relaciones interpersonales. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 2(3), 72-82. <https://doi.org/10.38186/difcie.23.06>

Folgueiras Bertomeu, P. (2016). La entrevista. <https://hdl.handle.net/2445/99003>

Gamarra, M. A., & Flores, E. (2020). Pensamiento creativo y relaciones interpersonales en estudiantes universitarios. *Investigación Valdizana*, 14(3), 159-168. <https://doi.org/10.33554/riv.14.3.742>

Gallardo-Paúls, B. (2021). Riesgos de la comunicación de riesgo: un modelo discursivo para la comunicación de riesgo en emergencias. *Círculo de Lingüística Aplicada a la Comunicación*, 88. <https://dx.doi.org/10.5209/clac.77761>

García Guerrero, W. V. (2024). Manuales de descripción de puestos para la gestión de recursos humanos. <http://159.203.148.56/xmlui/handle/123456789/1698>

García-Gil, S., & Herrero Izquierdo, J. (2025). Reflejos de las sociedades: nuevas miras a través de la Historia de la Comunicación. <https://digital.casalini.it/9788410811065>

Gil-Díaz, L., Martínez-Prats, G., & Rodríguez-Garza, C. A. (2022). Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 85-96. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.85>

González, Y. B., Téllez, F. G. Á., & González, N. T. (2021). La Comunicación Organizacional como elemento dinamizador del clima organizacional. *Opuntia Brava*, 13(4), 247-256. <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1449>

Hausmann, A., & Zischler, L. (2023). Leadership in Arts Organisations (2.a ed., Vol. 54). Springer eBooks. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-40191-6>

Krack, K. (2023). Comunicación Clima y Cultura. En Idowu, S. O., Schmidpeter, R., Capaldi, N., Zu, L., Del Baldo, M., & Abreu, R. (Eds.), Enciclopedia de Gestión Sostenible. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-25984-5_355

Linares, E., Hernández, V., Domínguez, J., Fernández, S., Hevia, V., Mayor, J., Padilla, B., & Ribal, M. (2018). Metodología de una revisión sistemática. Actas Urológicas Españolas, 42(8), 29731270. <https://doi.org/10.1016/j.acuro.2018.01.010>

Lozada Núñez, D., Paredes Santiago, M., Viloría Marín, H., & Rivadeneira Rivadeneira, D. E. (2021). Riesgos en el uso de WhatsApp: Sobrecarga y desgaste profesional en docentes universitarios. Revista Universidad y Sociedad, 13(1), 219-226. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000100219&script=sci_arttext

Lu, J. (2022). ¿Es sólo una pequeña charla? Explorar el papel del asesoramiento y la recepción informal en la gestión de suministros. En Bode, C., Bogaschewsky, R., Eßig, M., Lasch, R., & Stölzle, W. (Eds.), Supply Management Research. Estudios Avanzados en Gestión de Suministros. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38350-3_4

Melgarejo, R. (2020, 30 agosto). La Comunicación Informal [Guía Completa]. Todo sobre Comunicación. <https://todosobrecomunicacion.com/comunicacion-informal/>

Montesdeoca Suárez, A. (2024). WhatsApp como medio de comunicación entre la empresa y las personas trabajadoras: los conflictos que plantea esta herramienta. Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo. <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/129893>

Odón, F. A. (2023). Investigación documental, investigación bibliométrica y revisiones sistemáticas. REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social, 31(22), 9-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9489470>

Orejuela, J. (2021). Un futuro posible: para el trabajo Allende 2020. Scielo, 42-45. <https://books.scielo.org/id/wrpf/pdf/orejuela-9786287501683-04.pdf>


Páez-Gabriunas, I., Sanabria, M., Gauthier-Umaña, V., Méndez-Romero, R. A., Rivera Virgüez, L., Anzola, D., ... & Saucedo Meza, G. M. (2022). Transformación digital en las organizaciones. Editorial Universidad del Rosario.

Ramos, L. E. J., Ordoñez, L. E. M., & Montúfar, C. R. C. (2025). La Gestión de comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una Unidad Educativa Puyo, Ecuador. Espíritu Emprendedor TES, 9(2), 78-94. <https://doi.org/10.33970/eetes.v9.n2.2025.437>

Rosales-Villalba, A. A., Sanz-Martínez, O., & Guzmán-Ramírez, A. C. (2022). La comunicación interna desde el liderazgo administrativo-emocional: necesidad en las unidades educativas ecuatorianas. Maestro y Sociedad, 19(3), 1266-1276. <https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5672>

Villagómez, D. P., & Montero, G. G. (2021). La efectividad de la comunicación asertiva en la gestión Educativa del Colegio de Bachillerato Técnico "Simón Bolívar". 593 Digital Publisher CEIT, 6(1), 156-173. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897393>

Yamaguchi, et al. (2024). Effect of intrasquad communication and atmosphere on team creativity. SN Business & Economics, 4(3). <https://doi.org/10.1007/s43546-024-00632-7>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .