

Redes invisibles: grupos informales en organizaciones comerciales de Aguas Verdes (Perú)

Invisible Networks: Informal Groups in Commercial Organizations in Aguas Verdes (Peru)

 <https://doi.org/10.21803/adgnosis.14.16.969>

RICHARD AUGUSTO GARAVITO CRIOLLO

 <https://orcid.org/0000-0002-2371-2014>

JOSÉ VITERBO ALAMO BARRETO

 <https://orcid.org/0000-0003-4459-1765>

GHENKIS AMILCAR EZCURRA ZAVALA

 <https://orcid.org/0000-0002-9894-2180>

AUGUSTO OSWALDO BENAVIDES MEDINA

 <https://orcid.org/0000-0002-3017-7945>

CARLOS ALBERTO LAMADRID VELA

 <https://orcid.org/0000-0003-4011-3301>

Cómo citar este artículo:

Garavito, R., Alamo, J., Ezcurra, G., Benavides, A. y Lamadrid, C. (2025). Redes invisibles: grupos informales en organizaciones comerciales de Aguas Verdes (Perú). *Ad-gnosis*, 14(16). e-969. DOI: <https://doi.org/10.21803/adgnosis.14.16.969>

Resumen

Introducción: En el distrito fronterizo de Aguas Verdes, región Tumbes, Perú, las organizaciones comerciales operan en un contexto de alta informalidad laboral y débil institucionalización, lo que favorece la formación de grupos informales como mecanismos de cohesión y coordinación. **Objetivo:** analizar la presencia y configuración de estos grupos en función de variables sociodemográficas y laborales, considerando tres dimensiones: liderazgo informal, comunicación interna y cohesión grupal. **Metodología:** El estudio, de tipo descriptivo y enfoque cuantitativo. Se aplicó un cuestionario estructurado con escala Likert de cinco puntos a 450 trabajadores. El instrumento presentó alta confiabilidad ($\alpha = 0.825$ en promedio) y validez convergente ($AVE > 0.50$). **Resultados:** el 55 % de los encuestados percibe un nivel medio de presencia de grupos informales, el 26 % un nivel alto y el 19 % un nivel bajo. Asimismo, la prueba de Kruskal-Wallis ($H = 235.377$; $p < 0.05$) mostró diferencias significativas entre las categorías analizadas, evidenciando que las características sociodemográficas influyen en la dinámica de los grupos informales. **Conclusión:** estos grupos desempeñan un papel esencial en la comunicación, liderazgo y cohesión del entorno laboral en contextos de alta informalidad.

Palabras clave: Comportamiento organizacional; Comunicación informal; Liderazgo; Relaciones laborales.

Abstract

Introduction: In the border district of Aguas Verdes, Tumbes region, Peru, commercial organizations operate within a context of high labor informality and weak institutionalization, conditions that foster the emergence of informal groups as mechanisms of cohesion and coordination. **Objective:** To analyze the presence and configuration of these groups based on sociodemographic and labor variables, considering three dimensions: informal leadership, internal communication, and group cohesion. **Methodology:** This descriptive study adopted a quantitative approach. A structured questionnaire using a five-point Likert scale was administered to 450 workers. The instrument demonstrated high reliability ($\alpha = 0.825$ on average) and convergent validity ($AVE > 0.50$). **Results:** 55% of respondents perceived a medium level of presence of informal groups, 26% a high level, and 19% a low level. Moreover, the Kruskal-Wallis test ($H = 235.377$; $p < 0.05$) revealed significant differences among the analyzed categories, showing that sociodemographic characteristics influence the dynamics of informal groups. **Conclusion:** These groups play a key role in communication, leadership, and cohesion within the workplace, particularly in contexts characterized by high informality.

Keywords: Organizational behavior; Informal communication; Leadership; Labor relations.



1. INTRODUCCIÓN

En el distrito fronterizo de Aguas Verdes, ubicado en la región Tumbes, Perú, las organizaciones comerciales se desenvuelven en un contexto marcado por altos niveles de informalidad, inestabilidad laboral y escasa institucionalización de procesos. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2021), esta situación refleja las limitaciones estructurales que dificultan la formalización de actividades económicas y la consolidación de prácticas organizativas sostenibles, en tales escenarios, las prácticas no regladas y los vínculos informales emergen como mecanismos funcionales que permiten la continuidad operativa de las empresas y el sostenimiento de las relaciones laborales cotidianas.

La interacción espontánea entre trabajadores adquiere, en este contexto, un valor estratégico, ya que facilita la coordinación de tareas, la circulación de información y la resolución de problemas operativos, incluso sin mediación de estructuras jerárquicas formales. Zhu et al. (2024), en entornos donde predominan la flexibilidad, la rotación constante de personal y la falta de procedimientos estandarizados, estas formas de relación adquieren mayor protagonismo, constituyéndose como soportes alternativos a la gestión convencional, esta lógica es particularmente visible en economías emergentes, donde las relaciones interpersonales tienden a tener más peso que las disposiciones institucionales (Yahiaoui et al., 2025).

Investigaciones recientes han demostrado que, incluso en contextos organizacionales con limitaciones de recursos, la comunicación informal cumple un rol fundamental en la generación de sentido de pertenencia, la circulación de información crítica y el fortalecimiento del clima organizacional. Denner et al. (2025), aunque estas redes no estén formalizadas ni registradas en los canales oficiales, su impacto sobre la dinámica interna y el desempeño colectivo resulta significativo.

No obstante, pese a su relevancia, la presencia y función de los grupos informales en escenarios altamente informales como el de Aguas Verdes no ha sido suficientemente explorada desde un enfoque empírico; en este escenario, el presente estudio tiene como objetivo analizar la presencia y configuración de los grupos informales en las organizaciones comerciales del distrito de Aguas Verdes, considerando variables sociodemográficas y laborales que permiten matizar su dinámica, se abordan tres dimensiones claves: liderazgo informal, comunicación interna y cohesión grupal, a partir de un enfoque cuantitativo, el análisis permitió describir tendencias, establecer comparaciones entre distintos segmentos de trabajadores y generar insumos para una gestión organizacional más sensible a los vínculos sociales que estructuran la cotidianeidad laboral en regiones de alta informalidad.

La investigación se orientará por preguntas que buscan determinar el nivel de presencia de los grupos informales, su distribución de acuerdo con las características personales y laborales de los trabajadores y la manifestación de sus dimensiones en las dinámicas organizacionales.

El aporte explicativo radicará en mostrar cómo los grupos informales actúan como redes funcionales que favorecen la comunicación, fortalecen la cohesión del personal y facilitan la

adaptación en contextos donde las normas formales son insuficientes. Los resultados esperados permitirán reconocer el papel de los vínculos informales como soporte de la gestión interna en entornos laborales marcados por la informalidad y ofrecerán una base para estrategias organizacionales más sensibles al contexto social de la región.

2. MARCO TEÓRICO

Los grupos informales se configuran como redes sociales dinámicas y flexibles que no forman parte de los canales oficiales ni están reflejadas en el organigrama, estas redes emergen a partir de relaciones interpersonales espontáneas, sustentadas en afinidades, valores compartidos o intereses comunes Mena De la cruz et al. (2021), dentro de las organizaciones comerciales, los grupos informales cumplen funciones clave como facilitar la comunicación, fortalecer la cohesión social y brindar apoyo emocional, sin embargo, también pueden generar resistencias frente a las normas y estructuras formales Krackhardt & Stern (1988), en contextos como el de las organizaciones comerciales de Aguas Verdes, caracterizados por altos niveles de informalidad económica, estos grupos suplen la ausencia de estructuras formales al facilitar el flujo de conocimiento y fortalecer la resiliencia organizacional (Jin et al., 2025).

La interacción espontánea entre trabajadores adquiere, en este contexto, un valor estratégico, ya que facilita la coordinación de tareas, la circulación de información y la resolución de problemas operativos, incluso sin mediación de estructuras jerárquicas formales Zhu et al. (2024), en entornos donde predominan la flexibilidad, la rotación constante de personal y la falta de procedimientos estandarizados, estas formas de relación adquieren mayor protagonismo, constituyéndose como soportes alternativos a la gestión convencional, esta lógica es particularmente visible en economías emergentes, donde las relaciones interpersonales tienden a tener más peso que las disposiciones institucionales. (Yahiaoui et al., 2025).

La cohesión grupal se manifiesta como la sensación de unidad y solidaridad entre los miembros de un equipo, basada en el compromiso con objetivos comunes, las relaciones interpersonales y la responsabilidad compartida por los resultados Forsyth (2021), en este sentido, los lazos fuertes que caracterizan a las redes informales contribuyen a promover la cohesión grupal al incentivar la colaboración y el apoyo mutuo Granovetter (1973), en los entornos comerciales, esta cohesión fortalece el sentido de pertenencia y mejora la capacidad de los equipos para adaptarse a desafíos organizacionales (Ejaz et al., 2024).

El liderazgo informal se refiere a la influencia ejercida sin una posición formal de autoridad dentro de la organización Leino (2022), los líderes informales emergen dentro de los grupos informales debido a su capacidad para inspirar confianza, coordinar esfuerzos y orientar la toma de decisiones Luria y Berson (2013), este tipo de liderazgo impulsa la motivación intrínseca de los miembros del equipo y facilita una colaboración más efectiva, al margen de las estructuras jerárquicas formales (Van den Berg, 2025).

La comunicación informal, entendida como el flujo de información generado fuera de los

canales oficiales a partir de interacciones espontáneas, facilita el intercambio de conocimiento y la coordinación interna Denner et al. (2025), esta red paralela permite transmitir información clave y conocimientos tácitos, fortaleciendo además los vínculos interpersonales Krackhardt (1990), en contextos comerciales marcados por alta informalidad, como Aguas Verdes, cumple un papel crucial al sostener el ritmo operativo, facilitar respuestas ágiles ante los cambios y asegurar la continuidad funcional Boerma et al. (2024), incluso en organizaciones con recursos limitados, esta forma de comunicación contribuye al sentido de pertenencia, al flujo de información crítica y a un mejor clima laboral Denner et al. (2025), en conjunto, las redes informales asociadas a esta dinámica inciden directamente en el desempeño organizacional, a pesar de no estar formalmente reconocidas (Lee & Choi, 2025).

La Teoría del Intercambio Social sostiene que las relaciones humanas se basan en el intercambio de recursos materiales y simbólicos, generando reciprocidad y obligaciones, en las organizaciones comerciales, los grupos informales surgen de interacciones espontáneas que buscan beneficios como el apoyo emocional o la obtención de información, también se destaca que estas redes fortalecen la colaboración y la resolución de conflictos en entornos con estructuras flexibles, en el contexto de Aguas Verdes, esta teoría permite explicar cómo las interacciones informales compensan la falta de formalización en escenarios caracterizados por una alta informalidad (Homans, 1958; Marqués Sánchez et al., 2013; Wu & Lv, 2024).

La Teoría de las capacidades dinámicas plantea que las organizaciones deben ser capaces de integrar, construir y transformar competencias internas y externas para adaptarse de forma eficaz a entornos cambiantes, en el contexto de Aguas Verdes, esta teoría permite comprender cómo estas dinámicas informales fortalecen la resiliencia organizacional frente a las exigencias de una economía marcada por la transformación constante (García-Valenzuela et al., 2023).

La Teoría de la organización informal distingue entre estructuras formales, diseñadas para cumplir objetivos organizacionales, y estructuras informales, surgidas de interacciones espontáneas, estas redes influyen en el liderazgo, la comunicación y la cohesión, en contextos comerciales, los grupos informales fortalecen la confianza y la colaboración, impactando positivamente en el desempeño organizacional, en el caso de Aguas Verdes, esta teoría proporciona un marco para entender cómo las redes informales moldean las dinámicas laborales (Ding & Rigby, 2011; Vanhala & Tzafrir, 2021).

Los grupos informales desempeñan un rol clave en contextos de alta informalidad laboral, como ocurre en América Latina, al facilitar redes comerciales y resolver conflictos cotidianos Vánegas-Chinchilla et al. (2023), en espacios organizacionales con estructuras flexibles, estos vínculos, basados en la confianza y la amistad, fortalecen la comunicación y el rendimiento colectivo Jin et al. (2025), además, se ha evidenciado que mejoran la productividad en países en desarrollo mediante la cooperación, aunque pueden reproducir condiciones laborales precarias Sultana et al. (2022), las redes informales sustentadas en la cercanía social favorecen la innovación y el desempeño, como se ha observado en clústeres organizativos, lógica también presente en realidades locales como la de Aguas Verdes (Capone & Lazzeretti, 2018).

3. METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, dado que se basó en la recolección y análisis de datos numéricos con el propósito de describir la presencia de grupos informales en las organizaciones comerciales del distrito de Aguas Verdes. El diseño de investigación fue no experimental y de corte transversal, ya que las variables se observaron tal como se manifestaron en su contexto natural, sin manipulación del investigador, y los datos se obtuvieron en un solo momento temporal. El alcance fue descriptivo, puesto que el estudio se centró en caracterizar los niveles de presencia de los grupos informales y sus dimensiones: liderazgo informal, comunicación interna y cohesión grupal en el entorno laboral.

La población estuvo conformada por trabajadores de diversas organizaciones comerciales del distrito, mientras que la muestra estuvo compuesta por 450 participantes seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la disponibilidad y accesibilidad de los encuestados. Si bien este tipo de muestreo limita la posibilidad de generalizar los resultados, permitió reunir una muestra heterogénea respecto al género, edad, nivel educativo, experiencia y antigüedad laboral, representativa del contexto organizacional local.

La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario estructurado tipo encuesta diseñado para medir la variable grupos informales. El instrumento estuvo conformado por un total de quince preguntas distribuidas en tres dimensiones: cinco ítems para la dimensión cohesión grupal, cinco para la dimensión comunicación informal y cinco para la dimensión liderazgo informal. Cada pregunta fue valorada con una escala de tipo Likert de cinco puntos, en la que el valor 1 correspondió a “totalmente en desacuerdo” y el valor 5 a “totalmente de acuerdo”. Esta estructura permitió captar la intensidad de las percepciones y el grado de acuerdo de los trabajadores frente a afirmaciones relacionadas con las dinámicas informales dentro de su entorno laboral.

La validez del instrumento fue establecida mediante juicio de tres expertos en metodología e investigación, quienes evaluaron la claridad, pertinencia y coherencia de los ítems. La confiabilidad se determinó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose valores adecuados para todas las dimensiones: cohesión grupal ($\alpha = 0.825$), comunicación informal ($\alpha = 0.772$) y liderazgo informal ($\alpha = 0.828$), lo que evidencia una alta consistencia interna. Además, se calcularon los índices de confiabilidad compuesta, donde los valores oscilaron entre 0.844 y 0.934, y la varianza extraída promedio (AVE), cuyos valores se mantuvieron por encima del umbral de 0.5 en todas las dimensiones (0.592, 0.520 y 0.579, respectivamente), confirmando una adecuada validez convergente.

Tabla 1.*Confiabilidad y validez convergente del instrumento (variable: grupos informales)*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Cohesión grupal	0.825	0.880	0.877	0.592
Comunicación Informal	0.772	0.784	0.844	0.520
Liderazgo informal	0.828	0.934	0.868	0.579

Asimismo, se analizó la validez discriminante mediante el criterio de Fornell-Larcker, el cual evidenció correlaciones moderadas entre las dimensiones: cohesión grupal con comunicación informal ($r = 0.475$), cohesión grupal con liderazgo informal ($r = 0.731$) y comunicación informal con liderazgo informal ($r = 0.405$), valores que demuestran independencia conceptual suficiente entre los constructos medidos.

Tabla 2.*Confiabilidad y validez convergente del instrumento (variable: grupos informales)*

	Cohesión grupal	Comunicación Informal	Liderazgo informal
Cohesión grupal			
Comunicación Informal	0.475		
Liderazgo informal	0.731	0.405	

La aplicación del instrumento se realizó de manera presencial, asegurando la confidencialidad y el consentimiento informado de los participantes. Los datos fueron procesados mediante el software estadístico SPSS versión 27 y el programa SmartPLS 4, utilizando técnicas de análisis descriptivo como frecuencias absolutas, porcentajes y tablas cruzadas, con el fin de identificar patrones y tendencias en las variables analizadas. Este tratamiento permitió describir de manera precisa la presencia de los grupos informales y su influencia en las dinámicas organizacionales del contexto estudiado.

Los criterios de inclusión contemplaron a trabajadores mayores de edad, que contarán con al menos un mes de permanencia en su organización y que aceptaran participar de forma voluntaria, se excluyeron los cuestionarios incompletos o aquellos cuya información resultara inconsistente.

En cuanto a los aspectos éticos, se garantizó el respeto por la confidencialidad y anonimato de los participantes, así como el uso exclusivo de los datos con fines académicos, todos los encuestados fueron informados sobre el objetivo del estudio y participaron previa aceptación libre y voluntaria, además, se respetaron los derechos de propiedad intelectual en el uso de literatura científica, asegurando que todas las fuentes empleadas fueran citadas correctamente conforme a las normas éticas y editoriales del ámbito académico.

4. RESULTADOS

Esta sección presenta los principales hallazgos del estudio, orientados a describir la presencia de grupos informales en las organizaciones comerciales del distrito de Aguas Verdes, se analizan variables sociodemográficas y laborales para identificar patrones y relaciones que permiten comprender el papel de estas dinámicas en el entorno organizacional.

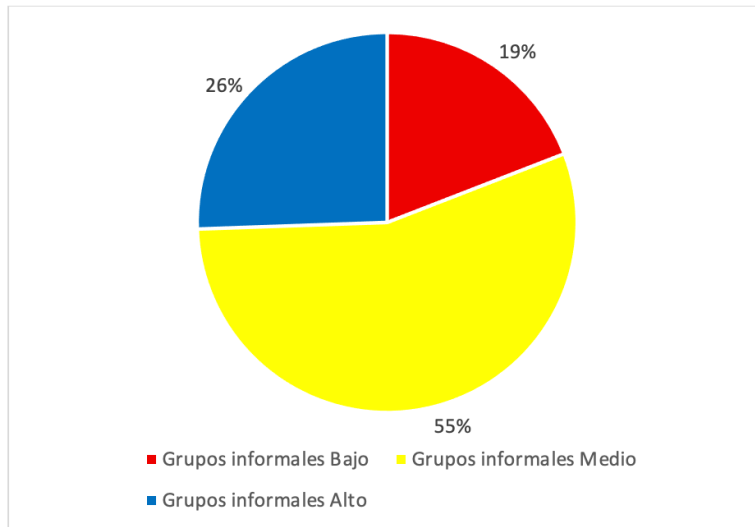
Tabla 3.

El perfil sociodemográfico de encuestados

		Frecuencia	Porcentaje
Género del encuestado	Masculino	226	50.22%
	Femenino	224	49.78%
Edad del encuestado	Menos de 20 años	36	8.00%
	De 21 a 29 años	300	66.67%
	De 30 a 39 años	52	11.56%
	De 40 a 49 años	57	12.67%
	De 50 a más años	5	1.11%
Nivel de estudios alcanzado	Primaria	59	13.11%
	Secundaria	251	55.78%
	Técnico	126	28.00%
	Universitario	14	3.11%
Años de experiencia en el puesto actual	de 0 a 1 año	430	95.56%
	de 1 a 9 años	10	2.22%
	de 10 a más años	10	2.22%
Antigüedad en la empresa	Menos de 1 año	104	23.11%
	1-5 años	213	47.33%
	6-10 años	38	8.44%
	11-20 años	43	9.56%
	Más de 20 años	52	11.56%

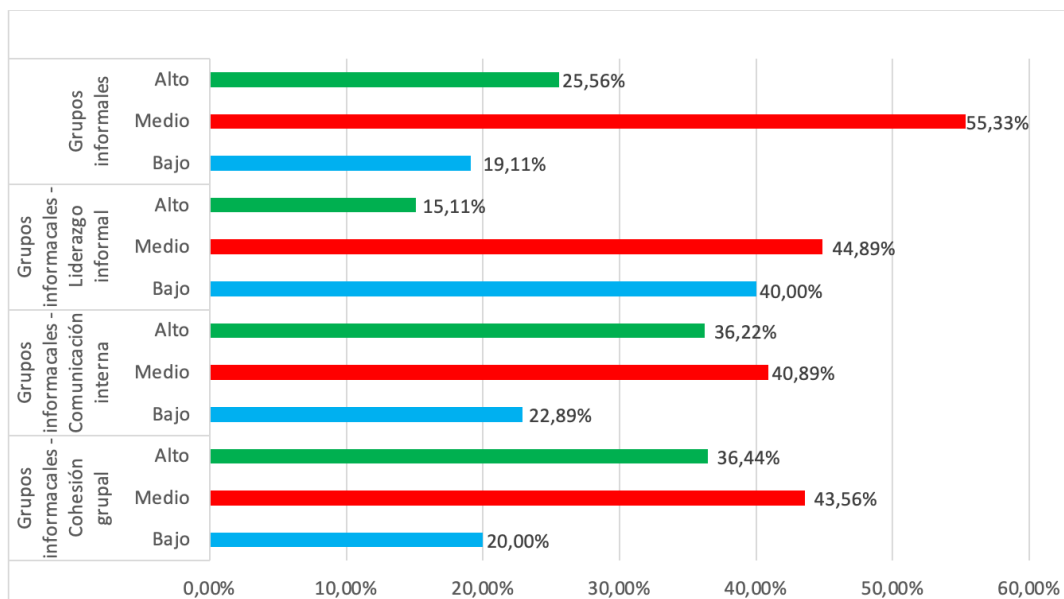
La tabla sociodemográfica de encuestados muestra la distribución demográfica de los 450 encuestados, refleja una muestra equilibrada por género, con 50.22% de hombres y 49.78% de mujeres. Predomina el grupo etario de 21 a 29 años (66.67%), evidenciando una población laboral joven. En cuanto al nivel educativo, la mayoría posee estudios secundarios (55.78%) y técnicos (28%), lo que sugiere una formación orientada a tareas operativas. La experiencia en el puesto actual es mayormente reciente, pues el 95.56% tiene entre 0 y 1 año, mientras que la antigüedad en la empresa muestra que el 47.33% trabaja entre 1 y 5 años y un 11.56% supera los 20 años, reflejando una combinación de personal nuevo y experimentado que puede incidir en la dinámica organizacional.

Figura 1.
Niveles de presencia de Grupos informales



Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados (55%) percibe un nivel medio de presencia de grupos informales, lo que indica una participación moderada de estas redes en las dinámicas laborales. Un 26% considera que la presencia es alta, evidenciando espacios donde los vínculos personales influyen notablemente en la comunicación y el liderazgo. En contraste, un 19% percibe un nivel bajo, lo que sugiere entornos más estructurados y con menor interacción informal entre los trabajadores.

Figura 2.
Análisis por variable y dimensiones



El gráfico muestra que el nivel medio predomina en todas las dimensiones analizadas. En general, el 55.33% de los encuestados percibe una presencia media de grupos informales, mientras que el 25.56% la considera alta y el 19.11% baja. En liderazgo informal, el 44.89% la ubica en nivel medio y el 40% en nivel bajo; en comunicación interna, el 40.89% la percibe media y el 36.22% alta; y en cohesión grupal, el 43.56% la considera media y el 36.44% alta.

Tabla 4.
Niveles de presencia de grupos informales según sexo y edad

	SEXO			RANGO DE EDAD					TOTAL
	Masculino	Femenino	TOTAL	Menos de 20 años	21-29 años	30-39 años	40-49 años	50- años a más	
Bajo	49	37	86	6	53	10	17	0	86
	21.68%	16.52%	19.11%	16.67%	17.67%	19.23%	29.82%	0.00%	19.11%
Medio	121	128	249	18	177	31	22	1	249
	53.54%	57.14%	55.33%	50.00%	59.00%	59.62%	38.60%	20.00%	55.33%
Alto	56	59	115	12	70	11	18	4	115
	24.78%	26.34%	25.56%	33.33%	23.33%	21.15%	31.58%	80.00%	25.56%
Total	226	224	450	36	300	52	57	5	450
	100.00%	100.00%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

La tabla muestra la relación entre el nivel de grupos informales, el sexo y la edad de los encuestados. Se aprecia que tanto en hombres como en mujeres predomina el nivel medio (53.54% y 57.14%, respectivamente), lo que refleja una presencia moderada de grupos informales en ambos géneros. El nivel alto mantiene proporciones similares entre hombres (24.78%) y mujeres (26.34%), mientras que el nivel bajo es menor en ambos casos. En cuanto a la edad, el nivel medio se concentra principalmente en el grupo de 21 a 29 años (59%), seguido por el nivel alto (23.33%) y el bajo (17.67%).

Tabla 5.
Niveles de presencia de grupos informales según nivel de estudios y experiencia en puesto

	ESTUDIOS					EXPERIENCIA			
	Primaria	Secundaria	Técnico	Universitario	Total	De 0 a 1 año	De 1 a 9 años	De 10 a más años	Total
Bajo	11	53	20	2	86	81	1	4	86
	18.65%	21.11%	15.87%	14.29%	19.11%	18.8%	10.0%	40.0%	19.1%
Medio	35	133	73	8	249	239	5	5	249
	59.32%	52.99%	57.94%	57.14%	55.33%	55.6%	50.0%	50.0%	55.3%
Alto	13	65	33	4	115	110	4	1	115
	22.03%	25.90%	26.19%	28.57%	25.56%	25.6%	40.0%	10.0%	25.6%
Total	59	251	126	14	450	430	10	10	450
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

La tabla muestra la distribución del nivel de grupos informales según el grado de estudios y la experiencia laboral. Se observa que el nivel medio predomina en todos los niveles educativos, especialmente entre quienes alcanzaron estudios secundarios (52.99%) y técnicos (57.94%), lo que sugiere que la formación media y técnica favorece la participación equilibrada en redes informales dentro del trabajo. El nivel alto destaca en quienes tienen educación universitaria (28.57%) y secundaria (25.90%), evidenciando que a mayor formación también puede existir una influencia más activa en los grupos informales. En cuanto a la experiencia, el nivel medio se mantiene mayoritario entre los trabajadores con 0 a 1 año (55.6%), mientras que el nivel alto aumenta en quienes tienen entre 1 y 9 años (40%).

Tabla 6.

Niveles de presencia de grupos informales según antigüedad en empresa

	ANTIGÜEDAD					Total
	Menos de 1 año	1-5 años	6-10 años	11-20 años	Más de 20 años	
Bajo	22	39	10	5	10	86
	21.15%	18.31%	26.32%	11.63%	19.23%	19.11%
Medio	53	117	21	28	30	249
	50.96%	54.93%	55.26%	65.12%	57.69%	55.33%
Alto	29	57	7	10	12	115
	27.89%	26.76%	18.42%	23.26%	23.08%	25.56%
Total	104	213	38	43	52	450
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

La tabla evidencia la relación entre el nivel de grupos informales y la antigüedad laboral. Se aprecia que el nivel medio predomina en todos los rangos de tiempo, especialmente entre quienes tienen de 11 a 20 años (65.12%) y de 1 a 5 años (54.93%), lo que indica que la participación en grupos informales se mantiene constante con el paso del tiempo. El nivel alto se presenta con mayor frecuencia en trabajadores con entre 1 y 5 años de antigüedad (26.76%), mientras que el nivel bajo es más visible en quienes tienen de 6 a 10 años (26.32%), aunque con menor representación en los más antiguos.

Tabla 7.

Resumen de prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes

N total	450
Estadístico de prueba	235,377 ^a
Grado de libertad	2
Sig. asintótica (prueba bilateral)	,000
a. Las estadísticas de prueba se ajustan para empates.	

El resumen de la prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes evidencia que, con una muestra total de 450 participantes, el estadístico de prueba ($H = 235.377$) y un grado de libertad

de 2, se obtuvo una significancia asintótica bilateral de 0.000, valor inferior al nivel crítico de 0.05. Esto implica que existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos comparados, por lo que se rechaza la hipótesis nula de igualdad en las distribuciones. Los resultados confirman que las variables analizadas no se comportan de manera homogénea entre las categorías, lo que sugiere que las características de los grupos influyen de forma diferenciada en las dimensiones estudiadas dentro del contexto organizacional.

5. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en esta investigación confirman la relevancia de los grupos informales como elementos estructurantes dentro de las organizaciones comerciales del distrito de Aguas Verdes, la predominancia de un nivel medio de presencia de grupos informales (55%) revela que, si bien estas redes no oficiales no controlan completamente el funcionamiento organizacional, sí ejercen una influencia sustancial en aspectos como la comunicación, la cohesión entre los trabajadores y la dinámica cotidiana de trabajo, este resultado coincide con lo planteado por Krackhardt (1990), quien subraya que las redes informales actúan como canales eficaces para la circulación de información y el fortalecimiento de la cooperación entre empleados, especialmente en contextos donde las estructuras formales son limitadas o ineficaces, este hallazgo refuerza la necesidad de reconocer los grupos informales como parte funcional del ecosistema organizacional, ignorar su existencia podría limitar la comprensión de las dinámicas internas, su reconocimiento permite potenciar la integración y la eficiencia operativa. En este sentido, resulta necesario que la gestión empresarial aproveche su potencial integrador mediante políticas que orienten su energía hacia la colaboración y el compromiso laboral, y que las futuras investigaciones aborden su papel en procesos de cambio y formalización institucional.

La cohesión grupal, entendida como la unión entre miembros basada en la colaboración y la identificación con el grupo, mostró niveles medios y altos en una proporción significativa (80%), evidenciando que los vínculos informales fortalecen la integración de los equipos de trabajo, esta percepción es consistente con lo planteado por Forsyth (2021), Granovetter (1973), quienes destacan que los lazos fuertes derivados de relaciones interpersonales pueden incrementar el sentido de pertenencia y facilitar respuestas adaptativas, en contextos como el de Aguas Verdes, donde la rotación laboral y la falta de estructuras estables son frecuentes, esta cohesión favorece la estabilidad funcional de las organizaciones, la cohesión derivada de redes informales puede ser aprovechada como un recurso estratégico para reducir la deserción laboral, además, permite fortalecer la cultura organizacional desde un enfoque más humano, el diseño de políticas internas debería considerar estos lazos como catalizadores de integración. Promover actividades colectivas que refuercen la confianza, sin perder la flexibilidad estructural, puede contribuir a un entorno laboral más estable y productivo. Desde la perspectiva académica, este fenómeno merece mayor atención, especialmente en escenarios donde la alta rotación laboral y la informalidad son factores determinantes del desempeño.

El liderazgo informal emergente, caracterizado por la influencia sin autoridad formal, fue percibido principalmente en niveles bajos y medios (84.89%), lo cual sugiere una participación

aún moderada de figuras no institucionales, esta situación puede deberse a una estructura organizativa en transición o a la presencia de liderazgos formales que mantienen cierto control, sin embargo, autores como Luria y Berson (2013), advierten que el liderazgo informal puede movilizar al equipo desde la confianza, motivación y orientación espontánea, lo cual representa una oportunidad no institucionalizada para mejorar la dinámica interna, su emergencia en algunos sectores con alta experiencia o antigüedad sugiere un proceso de consolidación progresiva de estos liderazgos, fortalecer la legitimidad de líderes informales podría mejorar la moral y el desempeño de los equipos, incorporar su influencia dentro de las estrategias de gestión permitiría una mayor aceptación de las decisiones, su identificación temprana puede servir para diseñar programas de desarrollo de liderazgo más inclusivos. Las organizaciones pueden convertir estos liderazgos en aliados estratégicos mediante programas de desarrollo y formación, lo cual fortalecería la moral y el rendimiento de los equipos. Asimismo, investigaciones futuras podrían profundizar en el equilibrio entre la autoridad formal y la legitimidad social que estos líderes adquieren dentro del entorno laboral.

La comunicación informal, elemento clave en la transmisión de información espontánea y no jerárquica, fue valorada en niveles medio y alto por el 77.11% de los encuestados, este dato refuerza lo señalado por Boerma et al. (2024), Denner et al. (2025), quienes reconocen el papel de esta comunicación en contextos de informalidad económica como Aguas Verdes, en ausencia de protocolos estructurados, la comunicación informal ha demostrado ser un recurso funcional que sostiene la operatividad diaria, facilitando respuestas rápidas y mejorando la coordinación, además, su presencia se asocia a climas laborales positivos y dinámicas colaborativas que incrementan la eficiencia, estimular entornos que favorezcan la comunicación espontánea puede mejorar la capacidad de adaptación frente a contingencias, las organizaciones pueden promover espacios informales para facilitar el intercambio de ideas, esta forma de comunicación representa una ventaja competitiva en contextos inestables o de recursos limitados. Integrar estos espacios de intercambio dentro de la cultura organizacional puede potenciar la creatividad, la cooperación y la resolución de conflictos. Además, este aspecto abre líneas de investigación futuras centradas en cómo las tecnologías digitales influyen en la expansión y transformación de la comunicación informal dentro de los entornos laborales modernos.

6. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos evidencian que los grupos informales se configuran como una estructura paralela de interacción que, si bien no se encuentra institucionalizada, cumple funciones relevantes en las organizaciones comerciales del distrito de Aguas Verdes, la predominancia del nivel medio de presencia (55%) indica que estas redes sociales están integradas en el funcionamiento cotidiano, sin desplazar completamente los canales formales, esta constatación concuerda con lo planteado por Jin et al. (2025), quienes sostienen que los grupos informales emergen como mecanismos compensatorios ante la debilidad estructural en contextos de alta informalidad económica, en este caso, su presencia suple carencias operativas y favorece la resiliencia organizacional, reconocer la función estructural de los grupos informales permite entender dinámicas organizacionales no visibles en el organigrama, su incidencia práctica requiere

ser considerada en políticas internas, ignorar su papel podría limitar la efectividad de estrategias formales. Sin embargo, su excesiva influencia podría generar conflictos o distorsiones comunicativas, lo que representa una limitación práctica para las empresas que carecen de estructuras sólidas de control. En el futuro, sería pertinente ampliar los estudios hacia otros sectores o regiones con distintos niveles de formalidad para comparar cómo evolucionan estas redes y su impacto en la productividad y la cohesión organizacional.

En relación con la cohesión grupal, los datos revelan una tendencia significativa hacia niveles medios y altos (43.56% y 36.44%, respectivamente), lo que denota un sentido de pertenencia y solidaridad compartida entre los trabajadores, esta cohesión, como lo afirma Forsyth (2021), no solo fortalece los vínculos afectivos, sino que también facilita el cumplimiento de metas colectivas, en entornos laborales marcados por la alta rotación y escasa institucionalización, como es el caso de Aguas Verdes, esta cohesión se convierte en un factor crítico para sostener la operatividad y reducir la fragmentación interna, fomentar la cohesión a través de mecanismos informales puede mejorar la integración de equipos en contextos inestables, la cohesión actúa como un amortiguador frente al desgaste organizacional, su presencia debe ser canalizada estratégicamente en la gestión del talento humano. No obstante, el estudio presenta como limitación la falta de análisis longitudinal que permita observar cómo la cohesión varía en el tiempo o ante cambios estructurales. Futuros estudios podrían explorar su relación con el compromiso organizacional y la retención del talento, así como desarrollar modelos que equilibren cohesión e innovación para evitar la rigidez grupal.

El liderazgo informal fue identificado mayoritariamente en niveles bajo (40%) y medio (44.89%), lo que sugiere que, aunque existen figuras de influencia no oficial, su impacto aún no es dominante, este hallazgo resulta coherente con los planteamientos de Luria y Berson (2013), quienes señalan que el liderazgo informal requiere de legitimidad social construida a partir de la experiencia, la confianza y la reciprocidad, en este estudio, los trabajadores con mayor antigüedad o experiencia tienden a identificar de forma más clara la presencia de líderes informales, lo cual sugiere una configuración progresiva y contextualizada de este tipo de liderazgo, la identificación de líderes informales puede optimizar los procesos de gestión del talento en organizaciones flexibles, incorporarlos en dinámicas de toma de decisiones fortalecería la legitimidad institucional, su rol debe ser considerado como un puente entre estructuras formales y redes espontáneas. Una limitación del estudio radica en no profundizar en las características personales o comunicativas que fortalecen esa influencia. A futuro, se recomienda investigar cómo las organizaciones pueden integrar a los líderes informales en programas de desarrollo y toma de decisiones, promoviendo sinergias con los liderazgos formales para mejorar la eficiencia interna y el clima laboral.

La comunicación informal, valorada en niveles medios (40.89%) y altos (36.22%), destaca como una herramienta operativa esencial para el funcionamiento cotidiano, esta forma de comunicación, como afirman Denner et al. (2025), se desarrolla fuera de los canales oficiales y cumple funciones clave en la transmisión de conocimiento tácito, coordinación de tareas y respuesta ágil a contingencias, en el caso analizado, su presencia transversal permite sostener el ritmo operativo incluso en condiciones de limitada estandarización o escasez de recursos, también favorece el

clima laboral al fortalecer vínculos interpersonales y disminuir tensiones derivadas de la estructura jerárquica, potenciar espacios de comunicación informal puede mejorar la eficiencia y cohesión en contextos con escasa formalización, esta forma de interacción complementa y fortalece los canales oficiales, su reconocimiento favorece un clima laboral más receptivo y colaborativo. No obstante, la falta de mecanismos de control puede representar un riesgo de desinformación, aspecto que constituye una limitación del estudio, pues no se evaluaron los efectos negativos asociados a su uso excesivo. En adelante, se sugiere ampliar la investigación hacia el impacto de la digitalización y las redes sociales internas en la comunicación informal, identificando cómo las tecnologías pueden potenciarla o distorsionarla según el grado de formalidad organizacional.

7. REFERENCIAS

- Boerma, S., de Laat, M. & Vermeulen, M. (2024). The relationship between organisational agility and informal learning. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00460-x>
- Capone, F. & Lazzeretti, L. (2018). The different roles of proximity in multiple informal network relationships: evidence from the cluster of high technology applied to cultural goods in Tuscany. *Industry and Innovation*, 25(9), 897–917. <https://doi.org/10.1080/013662716.2018.1442713>
- Denner, N., Koch, T., Viererbl, B. & Ernst, A. (2025). Feeling connected and informed through informal communication: a quantitative survey on the perceived functions of informal communication in organizations. *Journal of Communication Management*, 29(1), 71–93. <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2024-0085>
- Ding, H. & Rigby, J. (2011). *An Investigation on the Relationship between Informal Networks and Organizational Performance* (pp. 490–493). https://doi.org/10.1007/978-3-642-21660-2_55
- Ejaz, H., Shafique, I. & Qammar, A. (2024). Improving Team Adaptive Performance Through Team Cohesion: An Integrated Team Level Framework. *South Asian Journal of Human Resources Management*. <https://doi.org/10.1177/23220937241306216>
- Forsyth, D. R. (2021). Recent advances in the study of group cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 25(3), 213–228. <https://doi.org/10.1037/gdn0000163>
- García-Valenzuela, V. M., Jacobo-Hernandez, C.A. & Flores-López, J. G. (2023). Dynamic Capabilities and Their Effect on Organizational Resilience in Small and Medium-Sized Commercial Enterprises. *Management & Marketing*, 18(4), 496–514. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2023-0027>
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Jin, X., Yang, D., Sun, W. & Xu, L. (2025). Building a Resilient Organization Through Informal Networks: Examining the Role of Individual, Structural, and Attitudinal Factors in Advice-Seeking Tie Formation. *Systems*, 13(4), 245. <https://doi.org/10.3390/systems13040245>
- Krackhardt, D. (1990). Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 342. <https://doi.org/10.2307/2393394>
- Krackhardt, D. & Stern, R. N. (1988). Informal Networks and Organizational Crises: An Experimental Simulation. *Social Psychology Quarterly*, 51(2), 123. <https://doi.org/10.2307/2786835>
- Lee, Y. G. & Choi, J. N. (2025). Informal networks and information environments. *Strategic Management Journal*, 46(5), 1120–1148. <https://doi.org/10.1002/smj.3686>

- Leino, T. (2022). Informal Leadership: An Integrative View and Future Research. *VAKKI Publications*, 14(1). <https://doi.org/10.70484/vakki.149330>
- Luria, G. & 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>
- Marqués Sánchez, P., González Pérez, M. E., Agra Varela, Y., Vega Núñez, J., Pinto Carral, A. & Quiroga Sánchez, E. (2013). El análisis de las redes sociales: Un método para la mejora de la seguridad en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Salud Pública*, 87(3), 209–219. <https://doi.org/10.4321/S1135-57272013000300001>
- Mena De la cruz, A. M., García Vargas, Ó. H. & Zapata Domínguez, Á. (2021). Caracterización de los vínculos en la organización informal de una Institución de Educación Superior. *Cuadernos de Administración*, 34. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao34.cvoiiies>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2021). *Tumbes - Diagnóstico Socioeconómico Laboral - 2021*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2506245/Tumbes%20-%20Diagn%C3%B3stico%20Socioecon%C3%B3mico%20Laboral%20-2021.pdf>
- Sultana, N., Rahman, M. M. & Khanam, R. (2022). Informal Sector Employment and Economic Growth: Evidence from Developing Countries in SDG Perspective. *Sustainability*, 14(19), 11989. <https://doi.org/10.3390/su141911989>
- Van den Berg, B. J. (2025). Leadership Without Limits: The Relevance of Self-Leadership and Informal Leadership. *Journal of Leadership and Governance*, 4(1). 1-13. <https://doi.org/10.58425/jlg.v4i1.315>
- Vanegas-Chinchilla, N., González Salazar, N. & Montoya Hernández, A. (2023). El estudio de las organizaciones en economías informales: conceptos, antecedentes y perspectivas futuras. *Innovar*, 33(90), e111449. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n90.111449>
- Vanhala, M. & Tzafrir, S. S. (2021). Organisational trust and performance in different contexts. *Knowledge and Process Management*, 28(4), 331–344. <https://doi.org/10.1002/kpm.1681>
- Wu, H. & Lv, H. (2024). A meta-analysis on social exchange relationships and employee innovation in teams. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1555. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04101-2>
- Yahiaoui, D., Jiang, C., Stokes, P., Pereira, V. & Sinha, P. (2025). The role of informal networks in shaping specific HRM practices in emerging markets: evidence from the *wasta* and *guanxi* context. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2505578>
- Zhu, E., Li, W., Zhao, C. & Wang, J. (2024). Promoting the Sustainable Development of Enterprises: Unraveling the Dual Impact of Informal Communication on Employee Affect and Problem-Solving Capabilities. *Sustainability*, 16(13), 5710. <https://doi.org/10.3390/su16135710>