

**LIDERAZGO INFORMAL EN LAS ORGANIZACIONES: ANÁLISIS DE SU
INFLUENCIA EN UNA EMPRESA PROMOTORA DE SALUD**

Autoras

**KELLYS SANDON VELASQUEZ
ANDREA PAOLA PÁEZ SALTARÍN**

Director

JAVIER DE JESÚS VILORIA ESCOBAR

**Programa de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Universidad del Magdalena
Santa Marta D.T.C.H.**

2016

**LIDERAZGO INFORMAL EN LAS ORGANIZACIONES: ANÁLISIS DE SU
INFLUENCIA EN UNA EMPRESA PROMOTORA DE SALUD**

**Informe final de Trabajo de Grado presentado para optar al título profesional en
Administración de Empresas**

Autoras

**KELLYS SANDON VELASQUEZ
ANDREA PAOLA PÁEZ SALTARÍN**

Director

JAVIER DE JESÚS VILORIA ESCOBAR

**Programa de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Universidad del Magdalena
Santa Marta D.T.C.H.**

2016

Contenido

INTRODUCCIÓN	5
ANTECEDENTES O REVISIÓN DE LITERATURA	11
MARCO DE REFERENCIA	18
Teórico	18
Grupos Informales en las Organizaciones.	18
Identificaciones y definiciones sobre los grupos informales	19
Factores de formación y elementos de los grupos informales	21
Dinámicas e influencias de los grupos informales en la organización	24
Liderazgo informal en las organizaciones.	32
El liderazgo formal e informal en las organizaciones	32
Influencias e impactos del liderazgo informal en la productividad y competitividad de las organizaciones.	35
Conceptual y/o legal	40
METODOLOGÍA	42
Tipo de investigación	42
Enfoques de investigación	42
Población y muestra	43
Instrumentos	43
Procedimiento de la información	44
RESULTADOS	44
CARACTERIZACIÓN DE GRUPOS INFORMALES EN LA EMPRESA	45
Grupos informales en la Empresa	46
Razones para el surgimiento de grupos informales en la Empresa	52
LÍDERES INFORMALES EN LA EMPRESA	55
INFLUENCIAS DE LOS LÍDERES INFORMALES EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS Y EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA	62
Anécdotas y experiencias sobre las influencias del liderazgo informal en el comportamiento de los empleados, su desempeño laboral y la productividad de la empresa.	67
CONCLUSIONES	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	80
Anexo 1: Presupuesto	80
Presupuesto General del Proyecto	80

Equipos.....	81
Insumos	82
Salidas de Campo	83
Anexo 2: Cronograma de actividades.....	84
Anexo 3: Cuestionario aplicado para recoger información.....	85
Anexo 4: Guía de preguntas para entrevista	89

INTRODUCCIÓN

El componente psicosocial de una organización se convierte en una fuente de ventajas competitivas y en un elemento de especial atención en la gestión directiva (Calderón, 2006; Álvarez, 2008). Es inevitable que en las organizaciones, las personas desarrollen una tendencia a agruparse como consecuencia de los intereses comunes y las interacciones que se desprenden de las dinámicas funcionales de la estructura formal (Cequea y rodríguez, 2012).

Estas tendencias colectivas que se desarrollan al interior de las organizaciones generan un conjunto de dinámicas que tienen influencias e impactos en el funcionamiento organizacional y condicionan el comportamiento de los empleados, debido a que las organizaciones se construyen socialmente. En palabras de (Sánchez, 2012) se considera que la organización

...debe ser asumida como entidad institucional y organizacional compleja, como tejido social en permanente construcción en cuya concepción y desarrollo aportan diversos actores y sectores desde perspectivas teóricas y posiciones ideológicas, naturalmente siempre disímiles.

El análisis de los imaginarios es necesario realizarlo desde dos perspectivas: una de ellas desde los imaginarios que subyacen en las leyes y normas, las redes de sentido que definen esas reglas, esas categorías marcadas por un status de legalidad y

normatividad, bajo el cual se orientan algunas pretensiones simbólicas que buscan organizar el sistema.¹

La segunda perspectiva se debe abordar desde el marco más informal, pero no menos importante, de los imaginarios que sin ser instituyentes, o radicales, tampoco han llegado a institucionalizarse legalmente, pero son hechos institucionales, toda vez que son marcados por la constante aparición, la permanencia y el acuerdo social. Se trata de esos “mundos simbólicos” que se han constituido desde las manifestaciones de las comunidades organizacionales y que sin estar previstos en los reglamentos han logrado un status social que ha definido las formas de ser y actuar de dichas comunidades. Aquí se ubican también los mundos simbólicos constituidos literariamente, desde los discursos y justificaciones escritas y que constituyen sus tendencias teórico-formales. Aunque se reconoce incluso que muchas de estas producciones simbólicas llegan a ser constituidas como hechos institucionales.

Las empresas promotoras de salud no son ajenas a las implicaciones de estas dinámicas, sino que por el contrario se encuentran más expuestas por las condiciones de incertidumbre del sector en el cual desarrollan su función económica. En este punto, los empleados tienden a formar grupos de manera más constante y a tomar posiciones organizacionales desde las expectativas y necesidades del grupo en el que están vinculados. (Viloria et al, 2016) demostraron que en las EPS, una de las variables que más influye en el clima organizacional

¹ La referencia es a esos hechos que ya se han constituido desde la máxima función simbólica en términos de Cassirer y en términos de Castoriadis, los que han llegado a ser considerados como imaginarios totalmente instituidos, o hechos definitivamente institucionales, a decir de J. Searle.

y los resultados son los grupos informales y sus dinámicas internas como el liderazgo informal, además de otros aspectos involucrados.

En coherencia con el objeto de estudio y la naturaleza dual del proyecto de investigación: epistémica/empírica, los objetivos están pensados en función de estas mismas dimensiones.

En este sentido en cuanto a lo epistémico el interés a través de la investigación es aportar en la construcción de argumentos teóricos en torno a los procesos de liderazgo informal en las organizaciones, cuando estas se asumen como construcciones sociales que responden a las necesidades del componente humano. Bajo el paradigma de “construcción social de la realidad de las organizaciones” se pretende aportar a la consolidación de un enmarcado teórico que recupere las interpretaciones que ha tenido el término en el plano académico y administrativo.

En cuanto a lo empírico, se centra en dos aspectos: por un lado en la identificación de los grupos informales que existen en la EPS como espacios de asociación de los empleados para compartir sus intereses y tomar posiciones colectivas en torno a los objetivos organizacionales. Por otro lado, al interior de esos grupos informales, identificar a las personas que ejercen mayor influencia sobre el resto de los integrantes, también conocidos como líderes informales.

No obstante estas pretensiones epistémicas y empíricas, se tiene como finalidad mayor, aportar elementos administrativos para la gestión del liderazgo informal en las organizaciones, teniendo como soporte las implicaciones de la construcción social de estas.

Por lo tanto el proyecto tiene como objetivo Identificar la influencia del liderazgo informal, como una dinámica propia de los grupos informales, en el funcionamiento y productividad de una Empresa Promotora de Salud en la ciudad de Santa Marta.

De este se desprenden los objetivos específicos los cuales son; Caracterizar los grupos informales que existen al interior de la organización como consecuencia de las necesidades sociales de los empleados, de esta manera Identificar a los líderes informales que tienen mayor influencia sobre el comportamiento y funcionamiento de los grupos informales que existen al interior de la organización; por consiguiente Develar los procesos que son influenciados por los líderes informales al interior de la organización, desde la perspectiva del funcionamiento y productividad organizacional.

Este proyecto de investigación se sustenta en argumentos de teóricos, prácticos e institucionales.

La construcción social de las organizaciones, como un paradigma emergente en el campo de la gestión, se considera una línea de pensamiento en construcción que se alimenta de los aportes de ramas científicas como la psicología, la sociología y la antropología. Este campo investigativo sirve como soporte fundamental de unas nuevas comprensiones en los procesos de planeación y organización de las entidades económicas. Con este proyecto se contribuye al fortalecimiento de este campo de conocimiento y se denotan trayectos para conceptualizar y teorizar la gestión de las organizaciones desde posiciones modernas.

Por otro lado, pero sin apartarse del campo de la justificación teórica del proyecto, esta investigación contribuye al fortalecimiento académico. El proyecto de investigación ha sido configurado de manera preliminar en sus concepciones teóricas, permitiendo la publicación, por parte del investigador principal, de un artículo científico en una revista reconocida por el índice nacional de publintex.

Lo que se pretende con el proyecto de investigación en curso es fortalecer el componente conceptual del proyecto en su dimensión más amplia y aportar a la consolidación final de los resultados desde la perspectiva de la gestión de las empresas promotoras de salud.

Desde la justificación práctica de la investigación, es fundamental su desarrollo debido a que contribuye a los procesos directivos de la empresa seleccionada para el estudio, permitiendo una clara comprensión de los procesos sociales que se desarrollan al interior de la misma y aportando algunas recomendaciones para mejorar el comportamiento y rendimiento de los empleados.

El factor humano y la manera de gestionarlo pueden constituirse en fuente de ventaja competitiva sostenible (Calderón, 2006). La importancia del componente humano en las organizaciones implica una preocupación permanente por entender el comportamiento de las personas en el trabajo y los posibles efectos que tiene sobre la estructura. El comportamiento grupal dentro de las organizaciones, en lo llamado informal, debe generar punto de análisis y reflexión por parte los dirigentes locales y el aprovechamiento de la misma para beneficio de la organización.

El desconocimiento de las dinámicas del liderazgo informal en la administración y gestión de las relaciones sociales que ocurren al interior de las organizaciones y sus posibles influencias en el comportamiento y productividad organizacional, posibilita el desarrollo empírico de estudios para conocer el funcionamiento de esta dinámica organizacional que existe al interior de la estructura formal de la empresa, a partir de los interrogantes que se han plantado.

Desde la justificación institucional del proyecto, es claro que se desarrolla al interior de la Universidad del Magdalena, específicamente en las actividades investigativas del grupo de investigación Organización y Empresa, categorizado B por Colciencias. El proyecto se configura como un escenario académico para aportar, a partir de la generación de productos, a los procesos de medición y categorización del Grupo ante el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia.

Además, el proyecto de investigación se convierte en un aporte para mejorar los indicadores en investigación del Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena, en perspectiva del proceso de Renovación de la Acreditación por Alta Calidad ante el Consejo Nacional de Acreditación. En este punto, la productividad investigativa de los estudiantes se convierte en un factor de vital importancia en la medida que permite cumplir con el propósito misional de la Universidad que es la generación de conocimiento de alta calidad que impacte a la sociedad.

Por otro lado, la justificación institucional también se denota en los intereses de la empresa promotora de salud por conocer la realidad social de la organización, desde la mirada de los grupos informales y el liderazgo informal.

En general, el proyecto de investigación tiene unos soportes conceptuales relacionados con los aportes al paradigma emergente de la construcción social de la realidad y la conceptualización del liderazgo informal; unos argumentos prácticos que permiten conocer la realidad de la organización sujeto de análisis y una justificación institucional ilustrada en los intereses de la Universidad y de la Empresa.

Razón por la cual, el documento se divide en las siguientes etapas: inicialmente se presentan los antecedentes de la investigación, luego se hace un recorrido teórico por las categorías teóricas y conceptuales del proyecto de investigación, seguidamente se enuncian los encuadres metodológicos que fundamentaron los trayectos investigativos y luego se presentan los resultados y conclusiones del estudio. Finalmente se muestran las referencias bibliográficas y anexos de la investigación.

ANTECEDENTES O REVISIÓN DE LITERATURA

Los antecedentes corresponden a un punto fundamental en todo proyecto de investigación, por lo tanto, en esta propuesta se presentan algunas anotaciones de estudios realizados en el contexto mundial y local.

Backström (2013) desarrolla el proyecto de investigación titulado “Managerial rein control and the rheo task of leadership” donde tuvo como objetivo desarrollar una descripción de los

estilos de liderazgo que son necesario para tener éxito en un mercado con las actuales situaciones de competencias. La investigación indagaba a profundidad en los modos de pensar de las personas que ocupan cargos de liderazgo formal.

Desarrolló un modelo de liderazgo que se ha denominado como Rheo:

El modelo de liderazgo Rheo no tiene la intención de explicar el comportamiento individual en una organización. Tiene el propósito de simplificar la comprensión de una tarea que los líderes deben realizar con eficacia para tener éxito en las organizaciones modernas. Los líderes deben reconocer e influir en el flujo de los acontecimientos y de hacerlo a través de otros. Como tal, ellos deben saber tanto lo que las fuerzas están influyendo en las actividades de los demás y cómo los líderes pueden influir en estas fuerzas. (Backström, 2013)

En la investigación se denotaron algunas tensiones importantes entre los modelos de pensamiento y las acciones de liderazgo de algunas personas con cargos de gran influencia en las organizaciones.

De las particularidades de la investigación se retoman aspectos conceptuales para abordar las implicaciones de las configuraciones sociales y psicológicas en el desarrollo y emergencia de los modelos de liderazgo en las organizaciones. Los líderes, son construcciones sociales que responden a las necesidades y modos de pensamiento de los colectivos que se organizan en las empresas.

Por su parte, Wheelan (1996) realizaba el estudio *The Role of Informal Member Leaders in a System Containing Formal Leaders* con la intención de identificar, en los grupos informales, a las personas que tenían mayor influencia social sobre los procesos y actividades de la empresa. La metodología de la investigación se desarrolló bajo un enfoque de recuperación de voces y diálogos con los integrantes del grupo formal.

Como manifestación sugirieron que los líderes miembros en un sistema que contiene los líderes formales se opusieron a los líderes formales y tarea El estudio concluyó que la investigación sobre la función de liderazgo en los grupos y organizaciones debería ampliarse para investigar el papel de los miembros líderes en la creación de la cultura, la dirección de las actividades, e influir los resultados del sistema. (Wheelan, 1996).

Esta investigación se convierte en un antecedente fundamental del estudio en la medida que se asemeja en sus pretensiones sustanciales, a los objetivos declarados para el estudio. En este sentido, permite la recuperación de encuadres metodológicos y trayectos conceptuales para la categorización del proyecto.

En España, (Arce et al. 2011) realizan una investigación en equipos deportivos para identificar la influencia de los líderes informales en los equipos. Tomaron como referencia 407 deportistas miembros de 24 equipos diferentes. El instrumento utilizado tuvo las características siguientes:

A partir del modelo teórico de cinco dimensiones, se elaboró una escala inicial con 54 ítems distribuidos de la siguiente manera: apoyo social (16 ítems), empatía (10 ítems), valores deportivos (10 ítems), influencia en la toma de decisiones (10 ítems) y orientación a la tarea (8 ítems). Todos los ítems representaban conductas que se pueden. (Arce et al., 2011, p. 161)

En los resultados de la investigación se logró validar el instrumento desarrollado y se exponen como conclusiones unos abordajes para la aplicación de nuevos estudios. En este sentido, el instrumento ejecutado en esta investigación se convierte en un aporte inicial para el diseño de los instrumentos de recolección de la información. Lo que se propone es hacer una adaptación del instrumento al campo administrativo y lograr una validación social desde la mirada de expertos académicos en el campo de la gestión de las organizaciones informales y el componente humano.

En el contexto latinoamericano, (Hernández, 2003) desarrolló el estudio “Informalidad organizacional y Redes” en México, con el objetivo argumentar, desde algunas reflexiones teóricas, la importancia de las organizaciones informales en las organizaciones.

A partir de la dualidad esencial de las organizaciones como sistemas funcionales y humanos, la informalidad se presenta como una clave para entender el lado humano de la organización. Visualizándola a su vez como un gran tejido interactivo que engloba un conjunto de redes sociales interconectadas, podemos ganar una nueva y más compleja comprensión de la dinámica humana y la forma en que se vincula con la funcional. (Hernández, 2003, p. 337)

Es evidente que en las empresas confluyen dos tipos de organizaciones: una formal determinada por la estructura y las reglas y otra informal que emerge de los contactos y las necesidades sociales de los trabajadores. La especial atención en la informal permitirá una gestión más humanada y pertinente de los procesos organizacionales.

La informalidad se presenta entonces como un asunto de importancia que no podemos dejar de lado para entender en verdad qué es y cómo funciona una organización laboral y también como un recurso valioso para hacer cada vez más coherentes los tan a menudo encontrados o contrarios intereses individuales y objetivos organizacionales. (Hernández, 2003, p. 338)

La comprensión e interpretación que se genera en esta investigación de las agrupaciones informales y de las redes sociales que existen en las empresas, son puntos de apoyo fundamental para la construcción de la propuesta de investigación, en la medida que aporta una configuración teórica importante de las dinámicas sociales al interior de las organizaciones.

En Costa Rica, González (2003) desarrolló una investigación para conocer el poder de la organización informal en la gestión administrativa. Para lo cual, hizo uso de las investigaciones etnográficas aplicadas al campo de las organizaciones educativas.

En esta investigación se encontraron aspectos fundamentales asociados al componente del liderazgo en los grupos informales. *El liderazgo dentro de la organización informal es de*

efecto dominó y pasa de persona a persona dependiendo del que, de acuerdo a la situación, demuestre ser el más influyente, seductor, oculto y clandestino en su capacidad de influir (González, 2003, 188). En este sentido, se plantea el liderazgo como una herramienta que salta de un trabajador a otro dependiendo de las situaciones y de las necesidades del grupo en momentos específicos.

Desde estas comprensiones, se anotan aspectos claves para tener una aproximación inicial al comportamiento del liderazgo informal en las organizaciones. Además, se rescata para el proyecto de investigación en curso, el abordaje metodológico fundamentado en las herramientas etnográficas, como un instrumento base para comprender los fenómenos sociales al interior de la empresa y sus repercusiones en las construcciones e imaginarios de los sujetos y los colectivos.

En el contexto colombiano, Meliá, Oliver y Tomás (1993) realizan la investigación titulada “El poder en las organizaciones y su medición: el cuestionario del poder formal e informal” donde desarrollan un instrumento para medir las relaciones de poder al interior de las organizaciones.

Específicamente, el cuestionario lo que pretende es medir el poder que recibe una persona de las demás personas que se encuentran a su alrededor en la organización. Este instrumento será una herramienta complementaria para la adaptación de los cuestionarios y entrevistas que se van a aplicar durante todo el periodo investigativo.

Por su otro lado, (Viloria y Mena, 2015) desarrollaron en la Universidad del Magdalena la investigación “Aproximación teórica a los grupos informales desde la Administración y la Psicología: una mirada a sus dinámicas e influencias en las organizaciones”, con el objetivo general de abordar, desde una mirada conceptual, los alcances teóricos que se han desarrollado con relación a los grupos informales en las organizaciones. Para lo cual, desarrollaron una revisión bibliográfica en importantes bases de datos de reconocimiento científico y en publicaciones impresas.

Los resultados más significativos permitieron evidenciar un poco exploración investigativa sobre las organizaciones informales en las organizaciones y evidenciaron un conjunto de dinámicas organizacionales asociadas a estas organizaciones que afectan el funcionamiento y rendimiento organizacional. Una de estas dinámicas la constituye el liderazgo informal.

Este proyecto se convierte en uno de los principales soportes teóricos para el desarrollo del proyecto de investigación.

En este mismo, sentido (Viloria et al., 2016) realizan un estudio sobre las influencias del liderazgo informal en las organizaciones, también desde una mirada conceptual, donde exploran las implicaciones del liderazgo informal en la generación de ventajas competitivas para las organizaciones. Este correspondió al primer producto académico del proyecto “La gestión del liderazgo informal en las organizaciones: tensiones y complementariedades con la estructura formal y posibilidades para la generación de ventajas competitivas”, que se desarrolla actualmente en el grupo de investigación Organización y Empresa y del cual hace parte complementaria la presente investigación.

MARCO DE REFERENCIA

En este punto se presentan unas categorizaciones iniciales del proyecto de investigación y una aproximación conceptual a la problemática de estudio. Es importante mencionar que este aspecto no se considera inacabado sino que se encuentra en una fase de construcción y potenciación.

Teórico

En este aspecto teórico, se hará un recorrido por dos categorías fundamentales, la primera comprende los grupos informales al interior de las organizaciones y la segunda, aterriza la configuración teórica al liderazgo informal. Para este aspecto, se retoman aportes fundamentales de los trabajos de (Viloria y Mena, 2015; Viloria, Daza y Pérez, 2016; Viloria et al, 2016), que alimentan el proyecto de investigación macro donde se inserta esta propuesta investigativa.

Grupos Informales en las Organizaciones.

En los párrafos siguientes, se presentan algunas anotaciones en torno a los grupos informales en las organizaciones, desde una mirada conceptual, que sirve como soporte del proyecto.

Identificaciones y definiciones sobre los grupos informales

A partir de las investigaciones de la fábrica de Hawthorne, ubicada a las afueras de Chicago, en 1932 surgió, en la teoría administrativa, el análisis de una serie de conceptos enfocados al componente psicosocial de las personas en el trabajo como la motivación, el liderazgo, la participación, el clima organizacional y los grupos informales, que comienzan a ser estudiados principalmente por la psicología y las ciencias administrativas (López, 2006). Sin embargo, cada una de estas ramas de conocimiento entiende estas dinámicas de manera diferente, especialmente a los grupos en las organizaciones. La administración presenta dos posiciones del grupo organizacional, en donde lo formal adquiere mayor relevancia para el estudio y análisis sobre lo informal, debido a que se puede manipular directamente desde la gerencia a través del establecimiento de funciones, roles y tareas mientras que la organización oculta, conformada por las interacciones sociales de las personas, está fuera del alcance de las decisiones y planes administrativos de los dirigentes (Robbins y Coulter, 2010)

Los textos de Administración consultados conforman una amplia literatura sobre los equipos de trabajo, grupos de trabajo o grupos formales, entendidos por (Robbins y Coulter, 2010) como la estructura orgánica y prescriptiva y definidos o formados por la gerencia con la finalidad de desempeñar de forma eficiente la consecución de los objetivos organizacionales. En tanto, la psicología considera tanto lo informal como lo formal como grupo, independientemente de su ubicación en la estructura de la organización.

De las características que diferencian a un grupo de un número determinado de personas reunidas en un mismo sitio, es que en el grupo se puede identificar cómo sus miembros se

relacionan entre sí, se comunican y se influyen, dando origen a normas y/o reglas internas; es decir, todos hacen parte de un mismo organismo donde todos se colaboran; debido a todos estos elementos se puede hablar de la identidad social, que no es más que el sentimiento de pertenencia al grupo (Cartwright y Zander, 1974; Furnham, 2004). La dinámica que se desarrolla al interior de los grupos es pues el tema de interés de la psicología, entendiendo al grupo como un espacio o lugar en donde confluyen individuos motivados por emociones, intereses, sentimientos, o las necesidades que surge en las personas (Muñoz, 2008). Es errado, desde la psicología, pensar que un grupo es una mera conglomeración de personas en un espacio específico como por ejemplo, los estudiantes en un salón de clase o los operarios en la zona de producción.

Se considera al grupo informal como un fenómeno relacionado con el componente social dentro de la organización debido a que es consecuencia de las relaciones propias entre las personas. En este sentido, al entenderse como una dinámica social se desprenden de su comportamiento una serie de variables funcionales en la organización que tienen un impacto en el funcionamiento de la misma y en sus niveles de productividad, que son manipuladas en gran medida por las interacciones que se generan dentro del grupo informal y que principalmente están afianzadas por las relaciones de amistad que existen entre los integrantes (Soto, 2001; Davis y Newstrom, 2003; Kinicki y Kreitner, 2004; Robbins, 2004; Romero, 2007; Herrera, 2009); este elemento es determinante al momento de la formación de los grupos informales ya que las personas tienden a asociarse por nichos donde comparten intereses comunes y desarrollan sentimientos personales en conjunto (Chiavenato, 2009; Marqués, Farrerons, Arias y Quiroga, 2012).

Tabla 1. Comparación de los aspectos principales del grupo informal entre la administración y la psicología. (Definiciones de grupos informales).

ASPECTO	ADMINISTRACIÓN	PSICOLOGÍA	ANÁLISIS COMPARATIVO
Definiciones sobre los grupos	Son alianzas entre individuos que interactúan con regularidad y comparten unos intereses.	“Lugar” donde confluyen los deseos y emociones de sus participantes, las personas.	El concepto es similar en el sentido que se identifica la interacción de los deseos, emociones e intereses que marcan a los grupos. Sin embargo la diferencia se presenta en que la psicología comprende al grupo como un espacio de pertenencia de los individuos (lugar) por su parte la administración lo considera una alianza.

Fuente: elaboración propia

Al entender los grupos informales como alianzas o lugares donde confluyen las personas que hacen parte de una organización, es necesario evidenciar los factores que permiten la generación de estos grupos y caracterizar los elementos que permiten su existencia, para tener una interpretación más significativa de esta dinámica organizacional.

Factores de formación y elementos de los grupos informales

La espontaneidad es el factor clave para que exista un grupo; la administración considera este aspecto para el grupo informal debido a que estos no surgen por mandato de la gerencia ante una necesidad propia de la administración, sino que aparecen cuando se genera una necesidad o interés para el grupo o por la proximidad de los individuos dentro de la organización (Chiavenato, 2009; Davis y Newstrom, 2003). Para la psicología, la interacción espontánea es producto del ambiente, entendiendo la vida interna de la organización como un lugar donde las personas pueden desarrollar afiliaciones y generar intereses comunes hacia situaciones que las afecten (Muñoz, 2008). Por ejemplo: Marta, Mateo y Tomás comparten el almuerzo todos los días y discuten acerca de la política de calidad de la empresa. Marta pertenece al departamento de contabilidad, Mateo es el vigilante, y Tomás es un operario. Para la administración este grupo se considera informal porque comparten intereses comunes (política de calidad de la empresa) mientras que para la psicología es un grupo que surge por la necesidad de expresar sus sentimientos y percepciones frente a una situación interna de la empresa que les afecta (política de calidad de la empresa).

En estos procesos de formación del grupo informal, algunos autores del campo administrativo consideran que también se generan como consecuencia de las dinámicas de la estructura formal de la empresa, como la proximidad de los cargos, planteando la premisa: necesariamente debe existir la estructura organizacional para que pueda surgir el grupo informal (Davis y Newstrom, 2003; Kinicki y Kreitner, 2004; Robbins, 2004).

En cuanto a los elementos que componen al grupo, la administración solo los menciona de manera superficial, mientras que la psicología en la dinámica de los grupos identifica tres componentes amplios: interacción, interdependencia e identificación social. La comunicación, el estatus y las normas hacen parte de la interacción propia de los grupos de

acuerdo con la primera rama, la interdependencia, mencionada por la segunda, contempla a la cohesión y la asocia con la necesidad de unión de los grupos. La administración no señala la conciencia de grupo, en esto se diferencia de la psicología (Muñoz, 2008; Trechera, 2010).

Tabla 2. Comparación de los aspectos principales del grupo informal entre la administración y la psicología. (Factores de formación y elementos).

ASPECTO	ADMINISTRACIÓN	PSICOLOGÍA	ANÁLISIS COMPARATIVO
Factores de Formación del grupo	Adhesiones espontaneas, los periodos de descanso, proximidad o amistad, por el sentimiento o necesidad de "asociarse", el ambiente de la estructura formal.	Por emociones y procesos de interacción espontaneas	Las razones o factores, tanto la psicología como la administración, presentan similitudes en exponer la espontaneidad como factor principal de formación del grupo informal. Sin embargo, la administración también plantea que los procesos de formación están asociados a la estructura formal de la organización y las dinámicas que esta impone entre los empleados
Elementos del grupo	Estatus o posición social de los miembros,	Interacción, Interdependencia e	Lo que la administración señala como características propias del grupo informal para la psicología estas pueden agruparse

	comunicación, cohesión, normas.	Identificaci ón social.	en solo tres componentes que se consideran esenciales de todo grupo. Aunque existe una leve semejanza entre los elementos de la administración con los de la psicología, la diferencia está en la conciencia de grupo que es propia de la identificación social analizada por esta última rama.
--	------------------------------------	----------------------------	---

Fuente: elaboración propia

Los grupos informales toman gran importancia al interior de las organizaciones al evidenciarse que su funcionamiento afecta el rendimiento organizacional como consecuencia de las modificaciones que generan en las conductas de los empleados. El interrogante surge en las direcciones que se presenta dicha influencia para los intereses y objetivos organizacionales.

Dinámicas e influencias de los grupos informales en la organización

Como se ha señalado, la psicología y la administración, consideran que los grupos informales pueden influir tanto positiva o negativamente en el desempeño organizacional. La administración parte de la actitud que asume el grupo informal frente al planteamiento estratégico; es decir, si este comparte los objetivos organizacionales trabajará a favor de su cumplimiento pensando en los beneficios para sus intereses. Si el grupo no concuerda con la gerencia en este sentido, puede afectar la productividad disminuyendo su rendimiento. Para

la psicología, esta influencia depende del estado de los grupos, es decir, si las dinámicas no presentan mayores conflictos y existe un alto grado de cohesión, estos influyen favorablemente en los individuos que hacen parte del grupo, y por ende en su desempeño dentro del sistema. Si ocurre lo contrario, los grupos se convierten en foco de problemas debido a que no logran resolver sus conflictos y los transmiten al espacio.

Las dimensiones de dichas interacciones sociales se vislumbran cuando el comportamiento del grupo informal establecido empieza a permear las funciones administrativas propias de la organización y a generar impactos indirectos en el desarrollo de las actividades cotidianas de la misma.

En este sentido, hay que resaltar la cooperación como un factor clave dentro de las relaciones informales debido a que pueden potencializar las actividades de colaboración entre los empleados tanto en temas propiamente laborales como en aspectos sociales y psicológicos. Considerando que las relaciones que existen dentro del grupo están basadas en lazos de amistad y cercanía por criterios comunes, es normal que en las dinámicas laborales las personas que lo integran tiendan a brindarse apoyo para agilizar la realización de sus funciones oficiales o para disminuir los niveles de desempeño cuando algunos de los participantes no están en el mismo grado de productividad y quieren evitarles inconvenientes con la gerencia y supervisores. Pero además, la cooperación también se da en un contexto social que busca estimular y acompañar a los individuos al atravesar situaciones complejas en cualquiera de los aspectos de su vida (Schermerhorn, Hunt y Osbonr, 2004; Martín, 2007; Jones y George, 2010; Sangrà y Wheeler, 2013).

Otros autores que analizan específicamente esta relación entre grupos informales y cooperación son: Davis y Newstrom (2003) expresando que los grupos informales son escenarios para la cooperación e influyen en la productividad y satisfacción en el trabajo. Zapata (2008) sostiene que los grupos informales, tanto en la parte superior como inferior de la estructura jerárquica pueden contribuir u obstaculizar la cooperación. Herrera (2009) plantea que los encuentros informales permiten la consolidación de lazos de confianza y estrecha las relaciones de cooperación (p. 20). Higueta (2010) expresa que aunque en muchas ocasiones las relaciones informales pueden influir de manera negativa en las organizaciones, uno de los resultados positivos es la cooperación que se genera entre los empleados (p. 78). Higueta y Leal (2010) proponen que los grupos informales tienen una fuerte influencia en la productividad debido a las relaciones de cooperación que se generan en su interior y la cohesión grupal (p. 156). Sánchez, Škerlavaj, Guadamillas y Dimovski (2010) creen que “las empresas propician la cooperación y el desarrollo de las relaciones y los grupos informales por los efectos positivos que tienen en la creación de valor y el mejoramiento de la calidad de las interacciones entre los empleados” (p.18). González (2011) enuncia que en la administración existe una tendencia a las cooperaciones informales en las instituciones de carácter público; Arndt, Karande y Harkins (2012) explican que la cohesión en los grupos informales fomenta los niveles de cooperación entre los empleados. Molina, Martínez y Coll (2012) advierten que las interacciones y cooperaciones en redes informales se producen para solucionar problemas de manera formal (a través de la cooperación técnica) o informal (mediante los contactos cara a cara) (p. 114). Delgado, Martín, Navas y Cruz (2013) consideran que la cooperación en los grupos informales se convierte en una herramienta para el desarrollo del capital humano y la generación de conocimientos.

Sin duda, el proceso de intercambio de información normal en el ejercicio de las funciones cotidianas en la empresa también se ve influenciado por las dinámicas de los grupos informales. En este ámbito se pueden presentar dos escenarios (uno negativo y otro positivo) tanto para la comunicación formal que se ve afectada por las interacciones de las personas que comparten en el grupo como para las relaciones internas del grupo en sí. El primero de carácter estructural está determinado por la influencia negativa que puede tener el flujo de información institucional por los canales no oficiales de la empresa, propiciando las condiciones para que los datos generados sean alterados por rumores o chismes y terminen creando un ambiente perjudicial para el buen funcionamiento organizacional y el clima laboral, o por el caso contrario, que se relaciona con el impacto positivo que puede tener la comunicación informal al constituirse como una herramienta no controlada por la gerencia y por lo tanto ayuda a agilizar los procesos de comunicación y a crear un espacio para que los colaboradores se expresen libremente sobre los temas propios de la entidad (Davis y Newstrom, 2003; González, 2003).

Algunas de las anotaciones importantes sobre este tema la realizan personajes como Zapata, (2008) que sostiene que la comunicación puede ser favorecida u obstaculizada por los grupos informales. Higueta y Leal (2010) expresan que “en la organización informal emerge una dinámica grupal con sus propios rasgos culturales que contribuyen a definir la identidad de una empresa particular. Esta dinámica favorece el ambiente de trabajo, las relaciones humanas, la comunicación directa y las dificultades laborales” (p. 156). Arriaga y Alarcón (2011) anuncian que “en muchos casos la organización informal se desvía de las líneas formales de autoridad y comunicación, debido a las inevitables relaciones positivas y negativas que ocurren en el tiempo en cualquier organización” (p. 93). Fincowsky et al.

(2011) explican que una de las funciones de los grupos informales es mejorar los niveles de comunicación dentro de la organización a través del tejido social.

De igual forma, la influencia positiva de la comunicación dentro del grupo informal se presenta cuando éste se convierte en una plataforma para que las personas puedan expresar a los demás los inconvenientes que están atravesando y allí encontrar un apoyo para superarlos y el impacto es negativo cuando a través del grupo se encargan de presionar el comportamiento de determinados agentes o desfavorecer su imagen ante los demás. Davis y Newstrom (2003) y Robbins (2004) enfatizan en lo perjudicial de la comunicación informal cuando el grupo se molesta y hostiga a un integrante que es muy productivo (y que hace ver mal a los demás), se están comunicando informalmente con ese integrante y están controlando su conducta (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006; Fincowsky, et al., 2011). En términos generales, Higuera et al. (2010) relacionan estas conductas de los grupos informales con los procesos administrativos de la organización.

Finalmente, como consecuencia de estos procesos de comunicación informal surge una nueva variable que ha llamado la atención de diversos autores y que se constituye en la generación de conocimiento a través de las redes propias de los grupos que ayuda a potencializar ventajas comparativas en la organización y a compartir información con otras entidades. Para Sallán (2007) “existen redes informales formadas según los intereses de los agentes, formando un mercado de conocimiento dentro de la organización, que pueden tomar forma de comunidades de prácticas, generación de conocimiento o de relaciones diádicas de tipo maestro – aprendiz” (p. 23). Cortés (2010) supone que los grupos informales y sus dinámicas al interior de la organización han sido relacionados con la generación de conocimiento dentro

de la empresa debido al intercambio de experiencias y conocimientos que se genera entre los empleados que tienen algún tipo de afinidad o asociación o se crean precisamente para compartir estas y aportar a la consecución de los objetivos de la organización. Molina et al. (2012) mencionan que existe una relación entre los grupos informales y la generación de conocimiento al interior de las organizaciones debido a las interacciones y cooperaciones en redes que se producen para solucionar problemas (p. 114). Delgado et al. (2013) hacen mención a que la generación de conocimientos en las organizaciones está determinada por los grupos informales y sus dinámicas internas. Por último, Martín-Ríos y Septiem (2013) consideran que los grupos informales son canales para la transmisión de conocimiento entre las empresas a través de los procesos de socialización e interiorización.

El liderazgo informal también se constituye en un tema que ha merecido atención especial, debido a que puede, en muchas ocasiones, reunir el poder suficiente para liderar procesos de cambio en los objetivos organizacionales establecidos y hacer los que los empleados tomen comportamientos determinados que pueden incidir en el funcionamiento organizacional. En este sentido, Davis y Newstrom (2003) sostienen que en los grupos informales se fomentan las relaciones de poder a través del liderazgo y crea conductas decisionales. González (2003) explica que en las organizaciones informales se establecen sistemas de liderazgo informal que pueden variar dependiendo de las condiciones y de las capacidades de las personas para influir sobre el grupo. Es por esto, que los directivos deben desarrollar especial atención por las necesidades de los colaboradores que se asocian en torno a este sistema social ya que se constituyen en una fuerza invisible que puede tener impactos en el funcionamiento normal de las actividades de la organización y en la consecución de logros y objetivos estratégicos de la empresa. Parra y Parra (2007) dicen que en las organizaciones los líderes se encuentran

tanto en la estructura formal como en los grupos informales. Romero (2007) expone que los grupos informales están socialmente estructurados, con liderazgo y normas propias. Sheard y Kakabadse (2007) apuntan que los grupos informales surgen de los procesos de liderazgo social al interior de la organización.

La relación entre los grupos informales y cada una de estas dinámicas es posible en la medida en que los niveles de cohesión entre los integrantes sean altos, debido a que les permiten desarrollar un mayor esfuerzo para la satisfacción de las necesidades por las cuales se crea el grupo. Grupos altamente cohesionados sobreviven en el tiempo y tienen mayor poder de influencia sobre la organización a través de la manipulación indirecta de herramientas oficiales (Ivancevich et al., 2006; Fincowsky et al., 2011; Arndt et al., 2012). Además, generan un mayor acompañamiento a los individuos convirtiéndolo en un elemento determinante para que la organización sufra efectos considerables del comportamiento del grupo informal (Higuíta y Leal, 2010; Higuíta et al., 2010). En términos generales, el grado de cohesión de los grupos informales es fundamental para la supervivencia de éstos y para la potencialización social de la empresa y para influir en la productividad (Higuíta y Leal; 2010).

Sin importar si el grupo informal cumple una función contra organizacional o a favor del cumplimiento de los objetivos, un grupo informal funcional es aquel que facilita la satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y el desarrollo interpersonal, mejorando el bienestar, produciendo un favorecimiento a la buena calidad de vida de los trabajadores y afectando así directamente al clima organizacional. Por esto, se puede decir que la influencia de los grupos informales a las organizaciones es directa debido a que puede

afectar potencialmente a la productividad (Carrillo, 2002; Segurado y Agulló, 2002; Adler-Lomnitz, 2003; Carneiro, 1995; Powel y Gracia, 2006; Rodríguez, Rodríguez, Peteiro, Gallardo, Roque y Moya; 2007; Ruiz, 2007; Lisbona, Palací, Gómez, 2008; Yoffe, 2012).

Tabla 3. Comparación de los aspectos principales del grupo informal entre la administración y la psicología. (Influencias del grupo informal en la organización).

Fuente: elaboración propia

ASPECTO	ADMINISTRACIÓN	PSICOLOGÍA	ANÁLISIS COMPARATIVO
Influencia del grupo informal en la Organización	Positivo o negativo sobre: la productividad, clima organizacional, la comunicación, la motivación y satisfacción de los trabajadores.	Puede ser una influencia positiva para las personas en el contexto psicosocial y por añadido a la empresa, o por el contrario, un foco de problemas para la organización.	Ambas disciplinas concuerdan en que la influencia puede ser positiva o negativa para la organización. La diferencia está en que la administración relaciona la actitud que tiene el grupo informal frente a la organización como generador de la influencia, por otro lado, la psicología expresa que depende de cómo funciona el grupo, es decir, si la dinámica interna funciona de manera adecuada, su influencia dentro del sistema es positiva pero si ocurre lo contrario, es negativa.

Esta revisión sobre los grupos informales ha permitido tener una mejor comprensión sobre sus interpretaciones, factores de formación, elementos, dinámicas e influencias en el campo organizacional. Ahora, es necesario revisar el desarrollo teórico que se ha tenido el concepto de liderazgo informal en las organizaciones.

Liderazgo informal en las organizaciones.

En este punto, se presenta un recorrido teórico significativo que sirve para contextualizar sobre las interpretaciones que ha sufrido el término durante los últimos años.

El liderazgo formal e informal en las organizaciones

El liderazgo se constituye en una de las variables organizacionales de mayor influencia en las empresas, debido a las dimensiones que puede tener en la movilización de los recursos para la consecución de los objetivos que se han establecido en los planes. El liderazgo funciona como una herramienta para impulsar las actividades y los procesos, y dirigir de manera oportuna la organización.

En la interpretación conceptual de esta variable, Robles, De la Garza & Medina (2008) identifican el liderazgo con la habilidad de influenciar y motivar que posee un sujeto para permitir a otros individuos dentro de la empresa aportar al éxito y la eficacia (p. 298) citando a (House et al., 1997). Los autores, expresan también, que el liderazgo debe crear las condiciones para el aprendizaje organizacional, en esta línea, (Chávez, 2006) citado por Noriega (2008) expresa que el liderazgo puede entenderse como un proceso de interacciones

entre individuos, donde uno de ellos dirige las acciones de un grupo con una finalidad en común, para ello utiliza su poder, energías e influencia personal en dicho proceso no solo se cambia el ámbito organizacional sino también a los individuos que interactúan en la empresa.

Por otro lado, (Erkutlu, 2008) citado por (Reyes-Jácome & Lara, 2011) sostiene que el liderazgo organizacional es entendido como el procedimiento de influjo social definido por los objetivos de la empresa, que propicia comportamientos que benefician la trascendencia de los objetivos, afectando al mismo tiempo el sostenimiento de la cultura y del colectivo en si (p. 161). Mientras que referenciando a (Stech, 2007), considera al líder como el sujeto con las habilidades necesarias para el progreso de los miembros del grupo, del que él hace parte (p. 161). Debido a que existen relaciones entre el liderazgo de un grupo y el desempeño de los individuos que lo integran y hacen parte de sus dinámicas organizacionales. (Godoy y Bresó, 2013).

En este sentido, el liderazgo formal se presenta como una dinámica propia de la estructura jerárquica de la empresa, que está determinada por los roles que se han establecido en la figura organizacional, y sus implicaciones son principalmente enfocadas al funcionamiento operativo de la organización. El ejercicio del liderazgo formal de las personas está determinado por las funciones que se han establecido en la organización.

Este tipo de liderazgo contrasta con el liderazgo informal que se genera al interior de los grupos informales, estos últimos se entienden como un organismo de gran influencia en el clima organizacional de las empresas y en la productividad. (Powell y García, 2006; Ruiz, 2007) debido al conjunto de dinámicas que se generan en su interior. El liderazgo informal como una de esas dinámicas, se origina según (Zapata, 2008) en relaciones interpersonales de los empleados al interior de las organizaciones, en las que cada sujeto tiene su estatus.

Mientras que Davis & Newstrom (2003) indican que para los miembros informales, la posición social está determinada por las capacidades, habilidades, valores morales y otros factores que consideren de mayor valor para el grupo.

Evidentemente el liderazgo informal está asociado a la posición que una persona pueda tener en el marco de los grupos informales al interior de la empresa. En este punto, las capacidades de esa persona para aportar a la consecución de los objetivos que se han establecido para el grupo y para defender los intereses del colectivo, serán de gran importancia para determinar el poder y el grado de influencia sobre los demás en función de las pretensiones planteadas por los dirigentes. El estatus o la posición social de los individuos en el grupo marcan su liderazgo en el desarrollo de actividades específicas.

Los líderes se encuentran tanto en la estructura formal como en los grupos informales (Parra & Parra, 2007; Romero, 2007; Pautt, 2011; López, 2013). Noriega (2008) haciendo una definición del liderazgo informal sostiene que lo ejecutan los individuos “que llegan a tener influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de recursos de otros” (p. 27).

El liderazgo formal es propio del tipo de organigrama de la empresa, mientras que el liderazgo informal es producto de las asociaciones espontáneas que se generan entre los empleados.

Planteando una diferenciación entre los líderes formales e informales, Arce, Torrado, Andrade y Alzate (2011) sostienen que el líder formal está determinado por cada uno de los niveles o grados que existen en el grupo, además distingue el poder de los individuos que están situados en las posiciones superiores a la de él (p. 158) mientras que el líder informal

tiene influencia entre los sujetos de su misma jerarquía o grupo (p. 158). Además expresan que al contrario del líder informal que ejerce un poder autocrático, el líder formal usa un tipo de liderazgo participativo (p. 158). Para Wheelan y Johnston (1996) los líderes informales surgen, en la mayoría de los casos, para oponerse a los líderes formales y las tareas que promueven. Por otro lado, para Vargas (2010) el liderazgo informal no depende de una posición, se logra a través de la confianza, respeto y credibilidad que se le otorga a la persona dentro de un grupo, y es más activo que el liderazgo formal (p. 62). Ahora, desde las implicaciones del liderazgo formal e informal y sus estrechas relaciones con el poder enmarcado en estos dos mismos criterios Meliá, Oliver y Tomas (1993) expresan que el poder formal incluye los poderes legítimo, coercitivo y de recompensa. El poder informal incluye los poderes referente y del experto. El poder general saturó en ambas dimensiones. El poder formal se mostró estrechamente vinculado con la estructura jerárquica formal de las organizaciones mientras que el poder informal apareció asociado con las relaciones interpersonales positivas.

Los grupos informales, como nichos del liderazgo informal, al ser inevitables para la organización experimentan interacciones internas que afectan el comportamiento organizacional y determinan nuevos roles para los integrantes del sistema formal, estas nuevas funciones se enfocan en la satisfacción de las necesidades del componente social de la organización y son los escenarios ideales para el ejercicio del liderazgo informal en las empresas.

Influencias e impactos del liderazgo informal en la productividad y competitividad de las organizaciones.

En este apartado, se recorren los aportes teóricos de investigaciones que se han desarrollado en el campo de la gestión del liderazgo en las organizaciones, aterrizados a la dimensión de la influencia e impacto en la productividad y competitividad organizacional. La intención es denotar desde lo epistémico el funcionamiento del liderazgo informal en las dinámicas propias de la organización. Por otro lado, se presentan voces de expertos académicos en el campo administrativo sobre esta dimensión en las organizaciones, buscando configurar desde una perspectiva dialógica los posibles escenarios de los efectos de la existencia del liderazgo informal en las compañías.

Desde estos trayectos propuestos, es necesario resaltar que las personas que hacen parte del sistema en que se constituye la empresa puedan participar en la dinámica de tomar decisiones y liderar procesos. Estos procesos de participación pueden estar comprendidos por cualquier clase de transformación social que conlleve a la finalidad propuesta, y por lo tanto la informalidad va inmersa como un método para ser partícipe de tales ejercicios. (Hernández, 2003, p. 343).

Los líderes informales aparecen en los grupos o equipos de trabajo incluso cuando existe un líder formalmente designado. En esta perspectiva, los líderes informales emergen por dos razones: por las cualidades individuales de las personas dentro del grupo y por las valoraciones que hacen los integrantes del cumplimiento de los roles asignados en las labores formales (Neubert y Taggar, 2004). En este punto, la estructura formal se convierte en una variable que influye en la consolidación de los liderazgos informales para la empresa y por ende, es susceptible de gestionarse de manera eficiente para encaminar los esfuerzos de los colectivos sociales hacia el logro de los objetivos de la organización.

A pesar de que el origen del liderazgo informal puede estar relacionado con su desempeño en el sistema formal de la organización, Robles, De la Garza & Medina (2008) expresan que el líder informal no tiene poder ni jerarquía otorgada por los dueños o empresarios; sin embargo, influye positiva o negativamente en el desempeño de los empleados para lograr los objetivos organizacionales (p. 298). Las relaciones de poder entre un líder informal y sus seguidores se manifiestan a través de esos mecanismos de influencia (Jorna, Castañeda y Véliz, 2016). En este mismo sentido, (Contreras & Castro, 2013) consideran que las condiciones de poder que tienen los líderes informales pueden convertirse en un elemento de cohesión o dominación. Los líderes informales, como consecuencia de la existencia de grupos informales en las organizaciones, a menudo pueden influir de tal manera que el grupo no establecido por la estructura legal tenga mayor influencia que sobre la productividad y competitividad que el sistema formal (Hernández, 1995). El poder del grupo informal, guiado por el líder informal, afecta considerablemente en funcionamiento de la empresa y las posibilidades de éxito en el mercado.

Conscientes de la magnitud de esa influencia, Sheard & Kakabadse (2007) sostienen que el liderazgo se asocia a las estructuras informales por ser más complejas y estar ligadas al cambio. El liderazgo informal también se constituye en un tema que ha merecido atención especial por parte de autores como Davis & Newstrom, 2003; González, 2011; y Chiavenato, 2009, debido a que puede en muchas ocasiones reunir el poder suficiente para liderar procesos de cambio en los objetivos organizacionales establecidos y hacer los que los empleados tomen comportamientos determinados que pueden incidir en el funcionamiento organizacional.

En esta medida, la posición que el líder informal respalde al interior de la organización será posiblemente la misma actitud que asuma el grupo de empleados, lo que se puede convertir en una fuente de problemas o virtudes para los dirigentes. Si los grupos informales, influenciados por los líderes informales, deciden entrar en un estado de rechazo de las pretensiones de la organización se presentarán diversos problemas para la empresa, mientras que si es favorable la visión en torno a dichos objetivos, porque les ayudan a satisfacer sus necesidades, sus esfuerzos serán aumentados y potenciados para obtener mejores rendimientos.

Desde otra perspectiva, pero sin alejarse de estas mismas consideraciones, Davis & Newstrom (2003) dotan a la organización de un gran poder que se le confiere a sus líderes. Para ellos, el liderazgo de carácter informal es producto del estatus. Además, sostienen que en los grupos informales pueden existir varios líderes en relación a temas específicos. Esta diversidad de liderazgos al interior de un grupo, complejiza el funcionamiento social de la organización y exige mayores esfuerzos de los dirigentes para gestionarlo.

Entendiendo que los grupos informales se convierten en una fuente para que surjan nuevos líderes en la organización. Para González (2011) dentro de este fenómeno organizacional se establecen sistemas de liderazgo informal que pueden variar dependiendo de las condiciones y de las capacidades de las personas para influir sobre el grupo y enfatiza en la necesidad de que los directivos dediquen atención especial a este fenómeno debido al poder que pueden desarrollar dentro de la organización.

Desde una mirada de rendimiento laboral, Allen-Perkins (2012) explican que las personas que son identificadas como líderes informales, son quienes más trabajan y participan en las actividades de los grupos. Pero además, son quienes más influyen permanentemente en el

comportamiento de los demás integrantes debido al reconocimiento que se han ganado por sus características como compañerismo, vocería y colaboración con el equipo (Losada, Rocha y Castillo, 2012). Y además, son quienes logran tener el control de una organización en caso de ausencia de los directivos (López, 2005). En este punto, el líder informal emerge como una figura de autoridad que puede equilibrarse con la misma fuerza de la formalmente establecida por el sistema.

Teniendo como referencia a los grupos o equipos sobre los cuales los líderes informales ejercen su influencia, además de potenciar la eficiencia en los métodos; la eficacia del grupo también es permeada por esta dinámica del líder informal ya que los integrantes desarrollan la percepción de que su eficacia es mayor al comienzo de las tareas aunque en las finalizaciones tienden a estabilizarse (Pescosolido, 2001). Lo que se logra es una disminución del rendimiento de las labores a medida que el grupo acepta una figura de líder informal.

Es evidente que el factor humano se constituye en una fuente de ventajas competitivas para la organización. En este sentido, los grupos informales se entienden como una dinámica espontánea propia de ese contexto social que experimenta múltiples fenómenos e interacciones en su interior que afectan el comportamiento de los empleados, y en consecuencia, su productividad. El liderazgo informal, como parte de esas dinámicas internas de los grupos informales, es una herramienta invisible al interior de la empresa que influye y moviliza las fuerzas laborales en beneficio de los objetivos organizacionales o por el contrario, se opone a la consecución de los mismos cuando sienten que agreden y afectan sus intereses particulares y los del grupo informal. Según Calderón, Naranjo y Álvarez (2007) las estrategias que desarrollen las empresas para hacer frente a las dinámicas de la competitividad, deben hacer una valoración significativa del componente social de la

organización para tener mayores posibilidades de éxito en el mercado. Es fundamental contar una estrategia organizacional que oriente tanto a los empleados como a los directivos. (Mora, Vera y Melgarejo, 2015)

Conceptual y/o legal

En este apartado del documento se presentan las aproximaciones conceptuales con las cuales se identifica el proyecto, para lo cual, toma textualmente las definiciones de autores con reconocida trayectoria en cada uno de los campos de análisis.

Grupos informales: (González, 2003) sostiene que *“la organización informal es amorfa y funciona clandestinamente a tal punto que parece inexistente siendo más bien omnipresente en toda gestión administrativa. Funciona detrás de la organización formal siempre con la posibilidad de oponerse a ésta, en desacuerdo oculto solapado e invisible en contra de los objetivos de la dirección”*.

Liderazgo: (Gómez, 2003) Menciona que

“El concepto de liderazgo es uno de los que más controversias han generado dentro de la literatura científica y sobre este existen diversas interpretaciones así como diversos autores han tratado la temática. Así, Fiedler (1961) citado por Kreitner y Kinicki (1997), considera el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una

constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad.”

Liderazgo formal: según (Terán, 2003)

El liderazgo formal o sea aquel basado esencialmente en la autoridad del puesto y en el intercambio de intereses. Precisando las dos fuentes generales de influencia en los empleados, que son en primer término, el hecho de tener la autoridad formal que acompaña a un puesto específico y en segundo lugar la disposición del subordinado a seguir las órdenes e instrucciones para así cumplir con su parte en la relación laboral jefe-empleado.

Por su lado, (Pérez, 2015) sostiene que “*El liderazgo formal consiste en la persona a que se le da el derecho de dirigir y controlar las actividades de sus subordinados. Está investida de la autoridad para dirigir y coordinar sus funciones y tareas*”.

Liderazgo informal: El liderazgo informal se convierte en uno de los elementos fundamentales de los grupos informales que permea el funcionamiento organizacional. En este sentido, García-Rincón (2008) lo define como “el desempeñado por determinadas personas, no con una posición jerárquica, sino por sus habilidades, conocimientos o recursos particulares” (p. 29), reconociendo un alto sentido social en las implicaciones del ejercicio de este tipo de liderazgo.

METODOLOGÍA

Tipo de investigación

En lo fundamental, esta investigación se configura en la tipología mixta, en la medida que armoniza encuadres de las investigaciones cuantitativas y cualitativas para tener una mejor comprensión del fenómeno estudiado. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) las investigaciones mixtas “(...) se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas (...) agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques”. (p. 21). En este sentido y para dar alcance al estudio, este enfoque de la investigación se integra bajo las alcances de la complementariedad etnográfica (Murcia y Jaramillo, 2000), lo que implica que los encuadres metodológicos se van configurando a medida que se explora el objeto de estudio.

Enfoques de investigación

En el marco de la constitución mixta de la investigación, se soporta el enfoque cuantitativo desde el método descriptivo (Babbie, 2000), buscando lograr una caracterización socio demográfica de los empleados que hacen parte de la organización y retomar algunos resultados cuantitativos de los resultados financieros obtenidos por la empresa en los últimos años.

Por otro lado, en las interpretaciones cualitativas de la investigación, se recurre a tres posturas metodológicas que se complementan bajo la perspectiva de la complementariedad etnográfica: la primera corresponde a la hermenéutica, “como base en los procesos de

comprensión de sentidos y significados de los escenarios sociales y de los sujetos que intervienen en ellos” (Murcia y Jaramillo, 2001, p. 35), donde se pretendió conocer, desde las voces de los actores, las comprensiones que tienen de los grupos y líderes informales. La segunda equivale a la fenomenología, lograda a través de la interpretación del contexto de la realidad que se analiza desde la participación de los actores, permitiendo una construcción social de la organización. (LeCompte y Schensul, 1999). La tercera comprende los postulados de la teoría fundada en la medida que se configuran teorías y conceptos iniciales de un análisis exploratorio del fenómeno (Bisquerra, 2004). En este punto, a partir de las percepciones y voces de los participantes se desarrollan comprensiones de las realidades organizacionales y sus configuraciones sociales.

Población y muestra

El proyecto tiene como unidad de análisis una empresa promotora de salud en la ciudad de Santa Marta en su sede administrativa, donde la población está constituida por 35 empleados, donde la distribución jerárquica de los cargos es la siguiente: un 57,14% Auxiliares, 17,14% Auditores, 17,14% Coordinadores, 2,86% Ejecutivos de Servicio al Cliente, 2,85% Directores de Unidad, 2.86% Gerencia.

La muestra equivale al 33 de los empleados de la organización, quienes respondieron los diversos instrumentos diseñados para recolectar la información. De estos 33 empleados, el 52% son mujeres y el 48% son hombres. En términos de edad, el 21% se encuentra los 18 y 24 años, el 45% entre los 25 y 34, el 24% entre los 35 y 49 y el 9% tiene más de 50 años.

Instrumentos

Los instrumentos que se aplicaron en la investigación corresponden a un cuestionario, entrevistas semiestructuradas, diarios de campo y observación participante. Estos instrumentos se sometieron a un proceso de validación parte de académicos expertos en el campo de ciencias sociales que han investigado a los grupos informales y el liderazgo en las organizaciones para darle mayor fuerza a las herramientas de recolección de información.

Procedimiento de la información

La investigación se divide en dos partes, en la primera se hace una conceptualización y configuración preliminar del proyecto y la segunda corresponde a una fase de aplicación empírica de los instrumentos que permitirá recolectar la información de la población seleccionada. Luego de esta recuperación de información se procederá a un proceso de sistematización de los datos para su organización, con la ayuda de herramientas informáticas y programas de manejo de información como SPSS, Microsoft Excel y Atlas Ti. Luego de este proceso se desarrolló el informe final con los resultados que se presentan en las siguientes páginas.

RESULTADOS

Los grupos informales en las organizaciones son asociaciones espontaneas que surgen por las condicionamientos sociales propios de las interacciones humanas. En ellos existen un conjunto de dinámicas que afectan el comportamiento de los empleados y modifican las conductas de los miembros en función de las labores organizacionales, incidiendo en el rendimiento y productividad organizacional.

Es importante resaltar que los cuestionarios aplicados fueron diligenciados por 33 de los 35 empleados que hacen parte de la organización en su sede administrativa.

Los resultados se presentan en tres apartados principales en los cuales se da cuenta de los objetivos y pretensiones planteadas en la investigación. En un primer escenario se hace una caracterización de los grupos informales identificados en la organización (esta información es extraída de la experiencia observacional del director del proyecto de grado durante sus periodos de vinculación a la empresa donde se desarrolló el estudio, y se complementa con los cuestionarios aplicados y las entrevistas desarrolladas a algunos empleados). En segundo lugar, se reconocen los líderes informales más representativos de cada grupo informal identificado (al igual que la anterior, esta información es recolectada desde la observación directa en la empresa realizada durante doce meses por parte del director del proyecto, las entrevistas a los empleados y el cuestionario aplicado) y en tercer lugar, se realiza una aproximación a la influencia de los líderes en el comportamiento de los trabajadores y su rendimiento laboral, para así establecer conclusiones en torno a las relaciones entre liderazgo informal y productividad organizacional.

CARACTERIZACIÓN DE GRUPOS INFORMALES EN LA EMPRESA

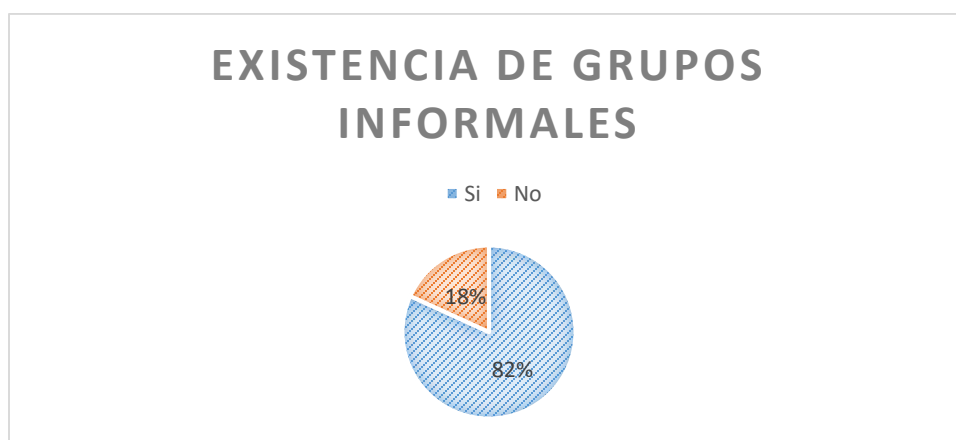
Según (Robbins y Coulter, 2010) los grupos informales se originan de la estructura organizacional y existen paralelamente al interior de ella, incidiendo en el funcionamiento de las actividades laborales cotidianas y alterando el comportamiento de los empleados. Desde estas dinámicas, los grupos informales se convierten en elementos de distorsión positiva o negativa del desempeño de los trabajadores y en elementos a considerar desde la gestión directiva de las empresas.

En la empresa promotora de salud se han logrado constituir estos colectivos sociales en respuesta a las necesidades humanas propias de las interacciones de los trabajadores.

La investigación logró identificar 10 grupos informales que tienen una presencia significativa al interior de la EPS y movilizan a la mayoría de los empleados en torno a los intereses particulares de cada grupo. Estos grupos han sido resultado de las interacciones sociales que se generan como consecuencia de la posibilidad de compartir experiencias cotidianas con los compañeros de oficina.

Grupos informales en la Empresa

A través del cuestionario aplicado a los empleados se les consultó si consideran que existen grupos informales al interior de la empresa. Los resultados se presentan en la gráfica 1.



Fuente: elaboración propia

En este mismo sentido, se les preguntó a los empleados si consideran que hacen parte de algún grupo informal dentro de la empresa como consecuencia de sus interacciones sociales con los demás compañeros de la empresa. En este sentido, el 70% se auto reconoce como integrante de algún colectivo informal mientras el otro 30% dice no hacerlo.

En la tabla 1 se presentan los grupos informales identificados en la empresa, así como algunos elementos y características asociados a su existencia. Con esto lo que busca es contextualizar los intereses particulares de cada grupo y definir unos escenarios sociales donde los empleados mayormente buscan interacción con sus compañeros de la oficina.

Es importante resaltar que esta caracterización es el resultado de un proceso etnográfico realizado en la empresa durante un periodo de tiempo significativo que permitió el levantamiento de la información a partir del registro de anécdotas y experiencias sociales en diarios de campo durante el periodo de vinculación laboral del investigador principal del proyecto en la EPS.

La codificación de los grupos se realiza con las letras G (que significa grupo) I (que significa informal) y una constante C (que equivale al número asignado al grupo).

Tabla 1: Grupos informales identificados

Código	GI-1: “Los futbolistas”
Sentido del grupo	Constituido por 12 hombres de la empresa que se dedican a practicar futbol durante sus jornadas extra laborales y además, representan a la empresa en los torneos regionales y nacionales organizados por la empresa para todas sus sedes en el país.
Integrantes	Cinco auxiliares de operaciones, cinco auxiliares de cuentas médicas, un auxiliar de programación quirúrgica y el mensajero
Periodicidad aproximada con que se reúne el grupo	Tres veces por semana en la jornada laboral para planificar los horarios y espacios de entrenamiento del equipo.

Código	GI-2: “Los chismosos”
Sentido del grupo	Conversar, comunicar y hacer seguimiento a las historias de vida de cada uno de los empleados de la organización así como generar chismes en torno a los problemas de los trabajadores y sus vidas personas o familiares.
Integrantes	Aseadora, dos enfermeras auditoras, una médico auditora de medicina prepagada, una auxiliar de cuentas médicas y una auxiliar de operaciones.
Periodicidad aproximada con que se reúne el grupo	Todos los días en la cafetería de la oficina en espacios de la jornada laboral
Código	GI-3: “Los comelones”
Sentido del grupo	Compartir las dinámicas de la empresa y conversar sobre los asuntos personales y familiares de los integrantes del grupo. Además, entregarse alimentos y meriendas en jornadas en horas de trabajo.
Integrantes	Recepcionista, vigilante, dos practicantes y una enfermera auditora
Periodicidad aproximada con que se reúne el grupo	Dos veces al día en la recepción de la oficina en espacios de la jornada laboral
Código	GI-4: “Las elegantes”
Sentido del grupo	Compartir gustos, intereses y tendencias sobre la moda y las implicaciones que tiene para las personas.

Integrantes	Una auditora de Promoción y Prevención, dos auditoras médicas, una asesora de atención al cliente, una auxiliar de cuentas médicas y una auxiliar de operaciones.
Periodicidad aproximada con que se reúne el grupo	Tres veces a la semana
Código	GI-5: “Los mercantiles”
Sentido del grupo	Es un grupo que se dedica a la comercialización de productos de belleza, vestuarios, alimentos y joyas a los demás compañeros en la empresa con el propósito de adicionar ingresos económicos a sus cuentas.
Integrantes	Una aseadora, una auxiliar de operaciones, una asesora de atención al cliente, un auxiliar de cuentas médicas, un mensajero y un vigilante.
Periodicidad aproximada con que se reúne el grupo	Todos los días
Código	GI-6: “Los amigos de gerencia”
Sentido del grupo	Apoyar, respaldar y promover las decisiones de la gerencia al interior de toda la organización. Este grupo se caracteriza por sus lazos de amistad y cercanía con la dirección general de la empresa y por estar de acuerdo con todas las iniciativas que ésta emprenda sin importar el grado de aceptación o popularidad entre los empleados. Lo integran las personas con los cargos más altos de la jerarquía.

Integrantes	Gerente general, coordinadora administrativa, una enfermera auditora, coordinador operativo, dos auditoras médicas, una auditora de promoción y prevención y un auditor de odontología.
Periodicidad aproximada con que se reúne el grupo	Todos los días por lo menos dos veces durante la jornada laboral.
Código	GI-7: “Los inconformes”
Sentido del grupo	Es un grupo informal que ha surgido como oposición a las políticas de la empresa. Se dedican a criticar, debatir y expresar inconformismos con aspectos como la remuneración, jornadas laborales, cantidad de trabajo y la falta de sentido humano de la dirección de la empresa.
Integrantes	Dos enfermeras auditoras, dos auxiliares de operaciones, un auxiliar de cuentas médicas, la recepcionista, el vigilante, el mensajero, una asesora integral de atención al cliente y una médico auditora.
Periodicidad aproximada con que se reúne el grupo	Todos los días por lo menos tres veces al día, aunque no siempre coinciden todos los integrantes del grupo.
Código	GI-8: “Los nuevos empleados”
Sentido del grupo	Es un grupo que se caracteriza por estar conformado por los nuevos empleados que se vinculan a la empresa, donde se dedican a compartir espacios de pausas activas y apoyarse en las actividades propias de las actividades laborales.

Integrantes	Cuatro practicantes, una recepcionista, un auxiliar de recobro, un auxiliar de programación quirúrgica y una enfermera auditora.
Periodicidad aproximada con que se reúne el grupo	Todos los días por lo menos cuatro veces al día
Código	GI-9: “Los organiza eventos”
Sentido del grupo	Planear, ejecutar y desarrollar eventos extra laborales dentro y fuera de la empresa. Se dedican a celebrar los cumpleaños de todos los empleados de la sede, las fechas importantes como día de la madre, día del padre, día de la mujer o amor y amistad. Además, organizan salidas de entretenimiento como bailes, paseos y actividades deportivas donde participan los empleados de la empresa.
Integrantes	Una médico auditora, una enfermera auditora, dos auxiliares de cuentas médicas, dos auxiliares de operaciones, una asesora integral de atención al cliente y la recepcionista.
Periodicidad aproximada con que se reúne el grupo	Por lo menos una vez a la semana
Código	GI-10: “Los religiosos”
Sentido del grupo	Es un grupo que se caracteriza por compartir unos intereses e inclinaciones religiosas de los empleados. Sobresalen por que en cada reunión de la empresa realizan oraciones y tratan de

	evangelizar a los compañeros con las canciones religiosas que reproducen en las jornadas laborales.
Integrantes	Una asesora de atención al cliente, una auxiliar de gestión documental, coordinador operativo, una enfermera auditora y una auditora médica.
Periodicidad aproximada con que se reúne el grupo	Por lo menos tres veces a la semana.

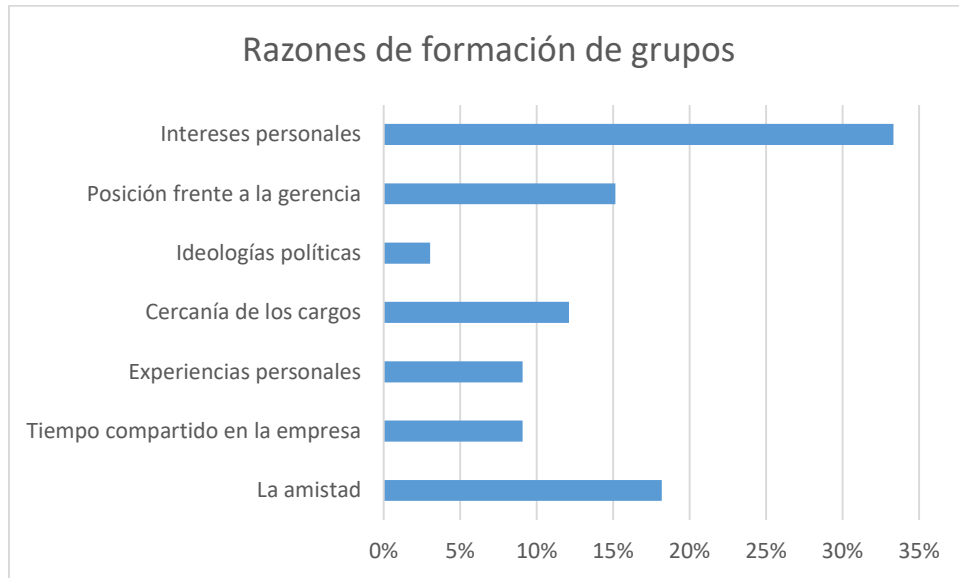
Fuente: elaboración propia

Es innegable que en la empresa las personas tiendan a agruparse dependiendo los intereses y las necesidades sociales. Sin embargo, es importante conocer las apreciaciones de los trabajadores sobre las razones que los llevan a la conformación de los colectivos sociales donde fundamentan sus relaciones humanas.

Razones para el surgimiento de grupos informales en la Empresa

En la gráfica 2 se presenta la evaluación de las razones que llevan a los empleados a la conformación de los grupos informales, donde se resalta que lo hacen principalmente por los intereses personales con un 33%, seguidos por la amistad con un 18% y la posición que tienen los empleados sobre la administración o dirección general de la empresa con un 15%.

Gráfica 2: Razones de formación de grupos informales.



Fuente: elaboración propia

A partir de las instancias dialógicas que se han implementado en la investigación, se han logrado confirmar desde las voces de los actores sociales (los empleados de la EPS en la sede administrativa), algunas de las razones o factores por los cuales se originan los grupos informales.

En este sentido, se evidencia que entre los elementos más comunes están las relaciones de amistad entre los integrantes debido a la existencia de sentimientos y experiencias históricas compartidas.

Creo que uno se reúne de manera frecuente para temas no laborales con algunas personas en específico debido a que existen relaciones personales de amistad que se han ido construyendo durante todo el tiempo llevamos trabajando en la empresa. Muchos estamos aquí desde que se abrió la sede de la empresa en Santa Marta. (Auxiliar de Operaciones)

Además, también se reconoce la proximidad en los cargos y funciones de las personas para la creación de grupos informales así como las interacciones laborales al interior de la organización. También se originan por los intereses comunes de las personas en cuanto a ideologías políticas y la posición frente a la dirección institucional.

Las relaciones personales con algunas personas están mediadas y originadas por muchas razones. En mi caso por ejemplo, tengo en cuenta lo que piensan los demás con respecto al funcionamiento de los procesos de la empresa. Aquí muchas cosas han empezado a funcionar de manera negativa en los últimos años y es importante que los trabajadores tomemos consciencia de esta realidad para promover procesos de cambio. (Enfermera Auditora)

Por otro lado, criterios relacionados con los intereses deportivos, culturales y de entretenimiento; también inciden en el surgimiento de los grupos en la EPS, debido a que las personas eligen como factores de agrupamiento las dinámicas de sus compañeros con respecto a estos elementos.

Definitivamente uno se siente mejor con personas con las que desarrolla actividades comunes como la participación en eventos deportivos y con la que sale fuera de empresa a compartir espacios de entretenimiento. Siente uno que se existe una mejor comunicación y que se disfrutan de mejor manera los momentos que se comparten. Es muy difícil, por ejemplo, que si a me gusta el futbol me sienta más cómodo con las personas que disfrutan las actividades religiosas. (Auxiliar de Cuentas Médicas)

Existen unos elementos con menor fuerza que también inciden en el surgimiento de los grupos informales en la empresa. Estos se constituyen en las aspiraciones o sueños de los empleados, las necesidades sociales y las creencias religiosas.

Nuestro grupo de amigos en la empresa se caracteriza porque compartimos unas experiencias religiosas especiales... Vamos a misa, hacemos la oración de rosario y tratamos de hablarle de Dios a los compañeros para generar un ambiente agradable en la empresa y el trabajo. (Jefe de Atención al Cliente)

Todos estos factores han propiciado y permitido la supervivencia de los grupos informales a partir de los niveles de cohesión que se han consolidado como consecuencia de la intensidad de los intereses compartidos por los integrantes del colectivo informal y el sentido de pertenencia que logran desarrollar por el grupo.

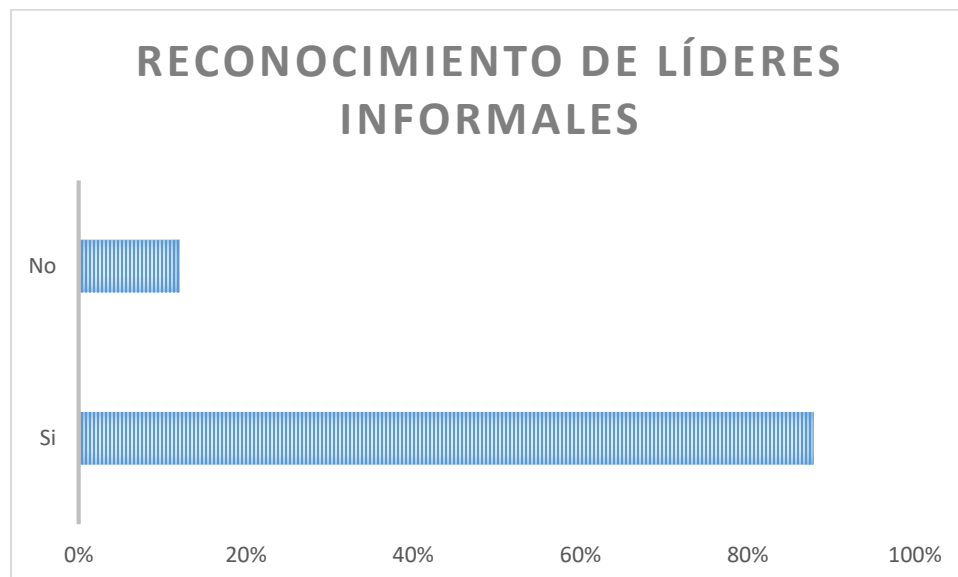
Lo más importante para permanecer en un grupo de personas en especial que no es propio de las actividades laborales en la institución, es por los niveles de armonía que existen en ese grupo. Es necesario que todos tengan buenas relaciones y siempre se priorice el sentido o interés por el que existe el equipo. (Coordinador Administrativo)

Son diversas las razones que han llevado a la constitución de los grupos informales en la empresa, pero lo importante es que son una realidad organizacional que los empleados han creado para darle sentido a sus experiencias laborales y compartir unos factores ajenos a sus actividades laborales.

LÍDERES INFORMALES EN LA EMPRESA

Al interior de cada uno de los grupos informales, necesariamente deben existir los líderes informales que direccionen, orienten y dirijan a esos grupos hacia la consecución de los objetivos por los cuales fueron creados y contribuyan a mantener cohesionados a los integrantes en torno a los sentidos y normas del grupo informal. Sin embargo, en los grupos informales pueden existir diversos líderes dependiendo de las necesidades específicas en un momento determinado. *El liderazgo dentro de la organización informal es de efecto dominó y pasa de persona a persona dependiendo del que, de acuerdo a la situación, demuestre ser el más influyente, seductor, oculto y clandestino en su capacidad de influir* (González, 2003, 188). En este sentido, se plantea el liderazgo como una herramienta que salta de un trabajador a otro dependiendo de las situaciones y de las necesidades del grupo en momentos específicos.

En la gráfica 3 se presenta la opinión de los empleados sobre la existencia de personas diferentes a los líderes formales o jefes directos, que puedan incidir o liderar a las personas por sus habilidades sociales.



Fuente: elaboración propia

A partir de esta gráfica se puede evidenciar que el 88% de los empleados consideran que existen empleados que pueden influir, por sus habilidades sociales en los procesos de la organización, mientras que un 12% dicen que no existen líderes informales.

En este sentido, y haciendo uso de la recuperación etnográfica realizada desde la observación participante y las entrevistas aplicadas a los empleados, se lograron identificar algunos líderes informales por cada grupo informal identificado en la empresa. En la tabla 2 se muestran las características de estos líderes.

La codificación de cada líder se presente siguiente la secuencia de la codificación de los grupos y se le agrega: L (que significa liderazgo), I (que equivale a informal) y C (que es una constante numérica para identificar al líder dentro del grupo)

Tabla 2: Identificación de líderes informales

Código	LI-1GI-1
Características del líder	Sexo: Hombre. Edad: 27 años. Cargo: Auxiliar de cuentas médicas.
Código	LI-2GI-1
Características del líder	Sexo: Hombre. Edad: 29 años. Cargo: Auxiliar de operaciones.
Código	LI-3GI-1
Características del líder	Sexo: Hombre. Edad: 26 años. Cargo: Auxiliar de operaciones.

Código	LI-1GI-2
Características del líder	Sexo: Mujer. Edad: 37 años. Cargo: Auxiliar de cuentas médicas.
Código	LI-2GI-2
Características del líder	Sexo: Mujer. Edad: 53 años. Cargo: Aseadora.
Código	LI-1GI-3
Características del líder	Sexo: Mujer. Edad: 23 años. Cargo: Recepcionista.
Código	LI-2GI-3
Características del líder	Sexo: Hombre. Edad: 23 años. Cargo: Practicante.
Código	LI-1GI-4
Características del líder	Sexo: Mujer. Edad: 34 años. Cargo: Auditora de promoción y prevención.
Código	LI-2GI-4
Características del líder	Sexo: Mujer. Edad: 32 años. Cargo: Auditora Médica.
Código	LI-1GI-5
Características del líder	Sexo: Mujer. Edad: 53 años. Cargo: Aseadora
Código	LI-2GI-5
Características del líder	Sexo: Mujer. Edad: 31 años. Cargo: Asesora de atención al cliente.
Código	LI-3GI-5
Características del líder	Sexo: Mujer. Edad: 27 años. Cargo: Auxiliar de operaciones.
Código	LI-1GI-6

Características del líder	Sexo: Mujer. Edad: 34 años. Cargo: Auditora Médica
Código	LI-2GI-6
Características del líder	Sexo: Mujer. Edad: 31 años. Cargo: Coordinadora Administrativa
Código	LI-3GI-6
Características del líder	Sexo: Mujer. Edad: 30 años. Cargo: Enfermera auditora
Código	LI-4GI-6
Características del líder	Sexo: Hombre. Edad: 48 años. Cargo: Coordinador Operativo.
Código	LI-1GI-7
Características del líder	Sexo: Mujer. Edad: 29 años. Cargo: Enfermera auditora.
Código	LI-2GI-7
Características del líder	Sexo: Mujer. Edad: 33 años. Cargo: Auditora Médica
Código	LI-1GI-8
Características del líder	Sexo: Hombre. Edad: 23 años. Cargo: Auxiliar de programación quirúrgica.
Código	LI-2GI-8
Características del líder	Sexo: Hombre. Edad: 24 años. Cargo: Practicante
Código	LI-1GI-9
Características del líder	Sexo: Mujer. Edad: 31 años. Cargo: Asesora de atención al cliente.
Código	L2-1GI-9

Características del líder	Sexo: Mujer. Edad: 27 años. Cargo: Auxiliar de operaciones.
Código	LI-1GI-10
Características del líder	Sexo: Mujer. Edad: 49 años. Cargo: Auxiliar de gestión documental.
Código	LI-2GI-10
Características del líder	Sexo: Mujer. Edad: 30 años. Cargo: Enfermera auditora.

Fuente: elaboración propia

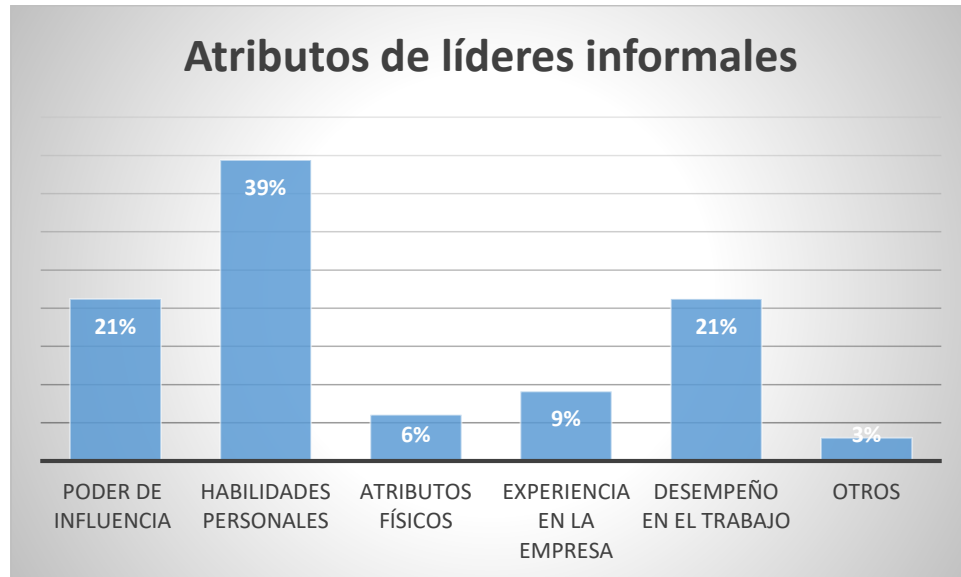
Es evidente la existencia de líderes informales en cada uno de los grupos sociales espontáneos que se han identificado en la empresa. Son estas personas las que coordinan, organizan y dirigen el funcionamiento de los colectivos sociales en términos de acciones para satisfacer las necesidades de los miembros y además pueden modificar las conductas y comportamientos de los empleados en sus actividades laborales.

Es importante resaltar que por cada grupo informal puede existir más de un líder informal dependiendo de las necesidades específicas del grupo en un momento determinado, lo que permite sentenciar que en la empresa existen más líderes informales que personas con autoridad formal determinada por la estructura jerárquica de la empresa. Además, es necesario mencionar que una misma persona puede ser líder en más de un grupo dependiendo de las interacciones sociales que tenga con sus compañeros y sus habilidades o competencias para movilizar el componente humano de la empresa.

Los empleados de la empresa consideran que los atributos más significativos que debe tener un grupo informal son: habilidades personales con un 39%, poder de influencia y desempeño

en el trabajo con un 21% respectivamente. En la gráfica cuatro se muestran los resultados generales.

Gráfica 4: Atributos de los líderes informales.



Fuente: elaboración propia

Es evidente que las personas para ser considerados como líderes informales deben reunir unas habilidades personales que les permitan mantener buenas relaciones con los demás empleados. Además es fundamental que agrupen experiencia y buen desempeño en el trabajo así como una habilidad para influir en las otras personas.

El líder informal debe tener unas características especiales que les generen confianza a los demás miembros de un grupo y le permitan seguirlo en las actividades e iniciativas que éste emprenda. Es importante una buena comunicación, apertura social, carisma y capacidad para escuchar para que uno se sienta seguro de seguir y compartir sus intereses sociales con esa persona. (Auxiliar de Operaciones)

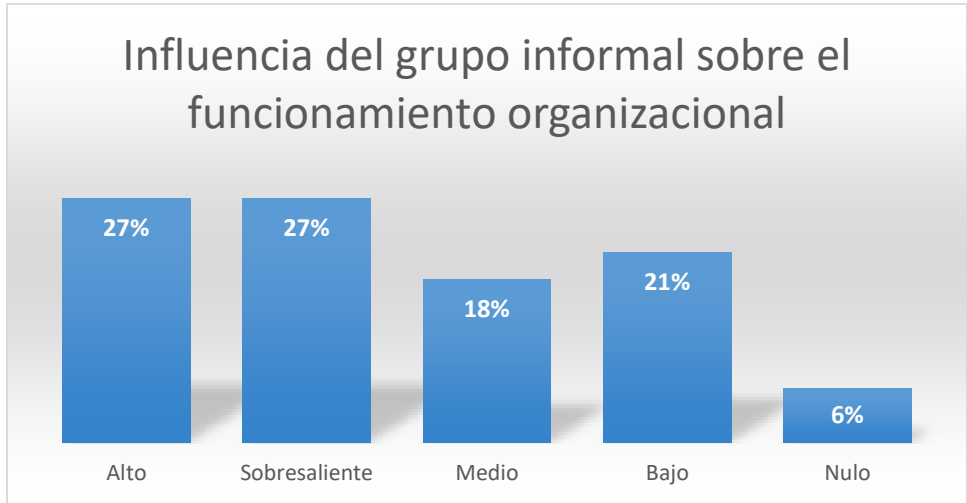
INFLUENCIAS DE LOS LÍDERES INFORMALES EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS Y EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA

La importancia de la comprensión del liderazgo informal en la empresa radica en las implicaciones que puede tener sobre el comportamiento de los empleados y sobre el desempeño organizacional. En este sentido, se acude a las percepciones y voces de los empleados para comprender las dinámicas propias de este fenómeno.

Inicialmente, se indaga por las repercusiones que tiene para el comportamiento de los empleados y la productividad laboral, el hecho de pertenecer a los grupos informales, lo que permite presentar unas posibles de la existencia de tales grupos sobre el funcionamiento organizacional.

Es inevitable que la existencia de unas relaciones sociales espontaneas en la empresa no generen y tengan repercusiones sobre el funcionamiento, debido a que las personas en el trayecto laboral cotidiano deciden parar sus actividades para compartir otros temas con sus compañeros y esto incide en el funcionamiento de los procesos de la EPS. (Coordinadora Administrativa)

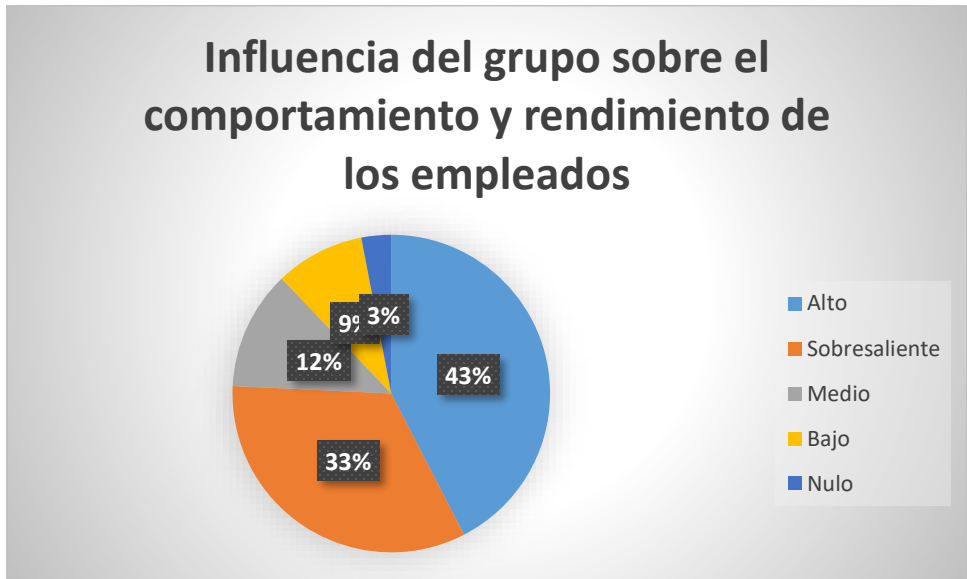
Gráfica 5: influencia del grupo sobre el funcionamiento organizacional



Fuente: elaboración propia

En este mismo sentido, al consultar a los empleados si su vinculación a un grupo informal influye sobre su comportamiento y rendimiento laboral en la empresa, respondieron en las siguientes escalas presentadas en la gráfica 6.

Gráfica 6: Influencia del grupo informal sobre el comportamiento y rendimiento de los empleados.



Fuente: elaboración propia

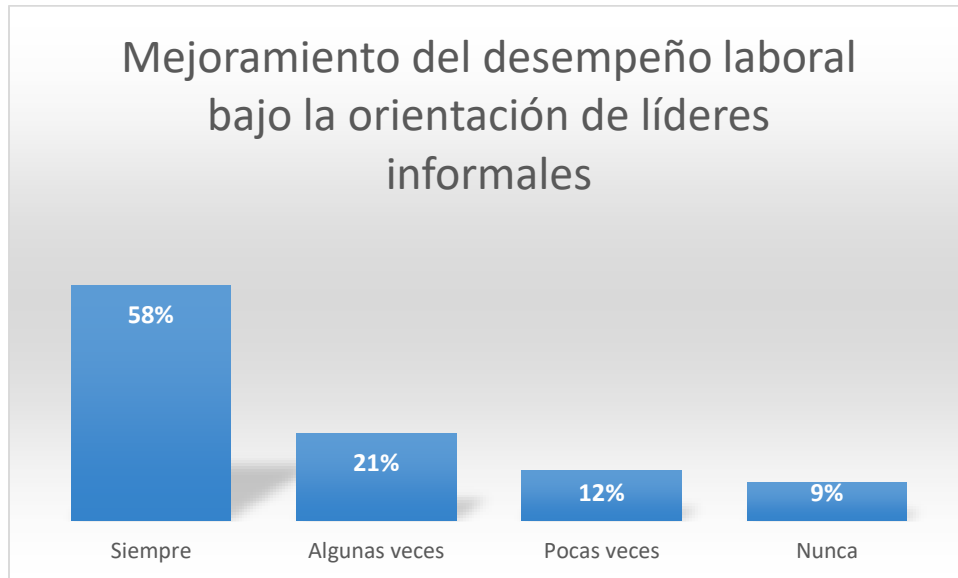
Cuando uno hace parte de un grupo de informal como que de alguna manera adquiere un conjunto de normas o reglas sociales que debe respetar para garantizar la armonía del grupo debido a que se sostiene con la confianza. Si uno decidiera hacer acciones que vallan en contra de los intereses del grupo seguro sería rechazado del mismo. En este sentido, uno modifica su comportamiento buscando la aceptación de los demás miembros. (Asesora de atención al cliente)

Considerando la evidencia de las incidencias del grupo informal sobre el funcionamiento organizacional y sobre el comportamiento y rendimiento laboral de las personas en la empresa, es pertinente expresar que el 91% los encuestados considera que los grupos sirven como soporte para mejorar su confianza en el desempeño de las funciones laborales.

En términos de las incidencias de los líderes informales en el desempeño de la empresa, es importante acudir a los empleados para explicar las dinámicas del liderazgo informal sobre el funcionamiento organizacional. En este sentido, el 88% de los empleados cree que las personas que ejercen algún tipo de liderazgo social informal inciden directamente en el desempeño de la empresa mientras que solo el 12% consideran que no lo hacen.

Ahora, los empleados respondieron sobre las repercusiones que tiene en el mejoramiento de su desempeño la orientación de los líderes informales, ellos responden que en el 58% mejora significativamente. Los resultados completos se muestran en la gráfica 7.

Gráfica 7: Mejoramiento del desempeño laboral bajo la orientación de líderes informales

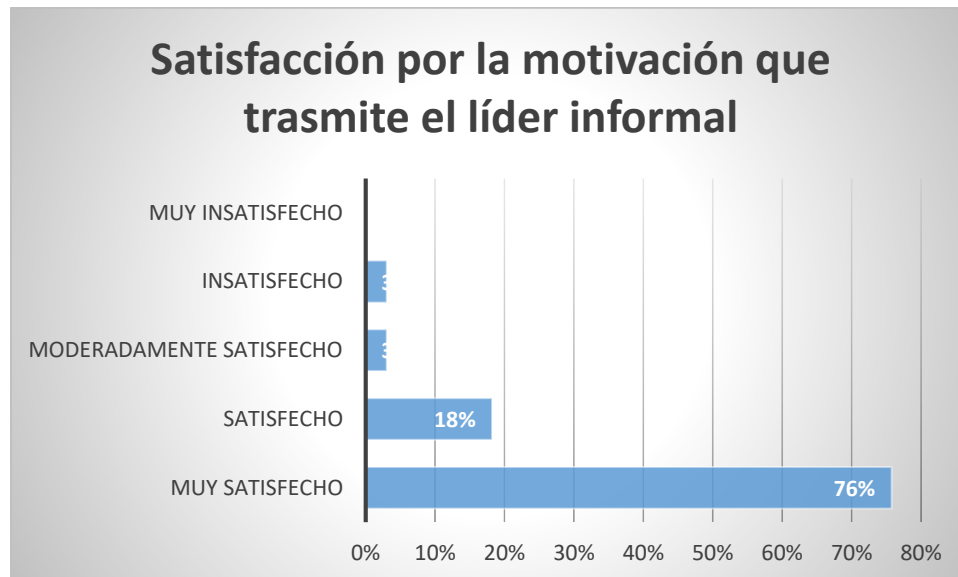


Fuente: elaboración propia

Por otro lado, al consultar a los empleados sobre el grado de satisfacción que tienen por las capacidades de los líderes informales para resolver los problemas al interior del grupo informal, el 82% manifestó sentirse muy satisfecho, el 9% satisfecho, 6% moderadamente satisfecho y solo el 3% se ha sentido insatisfecho. Esto muestra unas competencias de los líderes informales de la empresa para lograr acuerdos comunes y resolver los conflictos internos de cada grupo de manera pertinente.

En la gráfica 8 se muestran los niveles de satisfacción de los trabajadores sobre los niveles de motivación que imprime el líder informal al grupo a sus miembros para la realización de sus actividades laborales cotidianas.

Gráfica 8: Satisfacción por la motivación que imprime el líder al grupo y a sus miembros con respecto al trabajo.



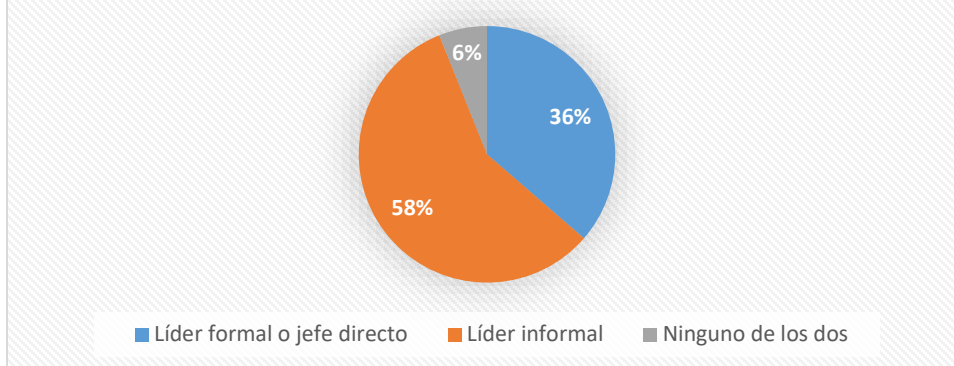
Fuente: elaboración propia

Por su parte, al interpelar a los trabajadores sobre la satisfacción que tienen por el intercambio de información que reciben del líder informal para el mejoramiento de sus actividades laborales, el 58% dice estar muy satisfecho, el 24% satisfecho, el 9% moderadamente insatisfecho, el 6% insatisfecho y solo un 3% considera estar muy insatisfecho. Estas percepciones afirman que los grupos informales, así como el liderazgo informal, son una dinámica de valiosa información para el mejoramiento de las actividades en las organizaciones y una fuente importante de ventajas competitivas.

En la gráfica 9 se muestran las opiniones de los trabajadores sobre quienes ejercen mayor influencia sobre su comportamiento en la empresa, y en consecuencia, su rendimiento laboral cotidiano.

Gráfica 9: Influencia de los tipos de liderazgo sobre el comportamiento de los trabajadores y rendimiento en la empresa

Influencia de los tipos de liderazgo sobre el comportamiento y rendimiento en la empresa



Fuente: elaboración propia.

Es claro que los líderes informales se convierten en un tipo de liderazgo con mayor poder dentro de la organización que los propios directivos, de allí la necesidad de gestionarlo en favor de la empresa, pensando en la generación de ambientes sociales estables y de ventajas competitivas en el sector de la salud.

Anécdotas y experiencias sobre las influencias del liderazgo informal en el comportamiento de los empleados, su desempeño laboral y la productividad de la empresa.

A continuación se presentan unas experiencias sociales que se desarrollaron al interior de la EPS y que estuvieron dirigidas por los líderes informales, causando modificaciones en las conductas y en funcionamiento de la empresa. Estas fueron recuperadas a través de diarios de campo durante el periodo de vinculación laboral del director del proyecto en la empresa y sirven como prueba contundente del poder de los líderes informales de la empresa para movilizar a los trabajadores de la empresa.

Anécdota 1: Es un jueves y la selección Colombia tiene partido de eliminatoria para clasificar al Mundial a las 3:30 de la tarde. Desde la dirección se emitió una directriz para que no se suspendan las actividades laborales en la empresa por efectos del partido. Sin embargo, los empleados que conforman el grupo informal del equipo de fútbol de la empresa, liderados por un Auxiliar de Cuentas Médicas, tomaron la iniciativa de colocar el televisor de la empresa en la sala donde se guardan los enseres y equipos sin usar y por lo menos el 80% de los trabajadores de la sede se fueron hasta allá a ver el partido, desobedeciendo los lineamientos de la dirección de no suspender las actividades laborales.

Anécdota 2: Es el día del Hombre y en la empresa se había decidido no hacer ningún tipo de celebración para exaltar a los caballeros que en ella laboran debido a las políticas de ahorro que se están implementando para reducir costos operacionales. Sin embargo, las mujeres de la EPS lideradas por una Auxiliar de Operaciones y una Asesora de Atención al Cliente reunieron recursos entre todos los integrantes de la organización para realizar un desayuno especial que demoró dos horas, tiempo durante el cual fueron suspendidas todas las actividades de la EPS y se atrasaron procesos fundamentales.

Anécdota 3: Es final de mes y en la EPS se deben dejar listos todos las programaciones quirúrgicas de los usuarios pero el Auxiliar de Programación ha tenido algunos problemas de salud y su desempeño en el trabajo se ha desacelerado. El grupo informal de los practicantes, liderados por el Auxiliar de Recobro deciden quedarse hasta tarde de la noche y trabajar todo el fin de semana para apoyar el trabajo de la programación de las intervenciones de los pacientes.

Estas anécdotas son unas muestras claras de que los grupos informales en la EPS pueden incidir positiva o negativamente en el comportamiento de los trabajadores y en su desempeño

laboral, así como los líderes informales son quienes orientan todos estos procesos de movilización de los grupos informales al interior de la empresa.

CONCLUSIONES

Al considerarse las organizaciones como sistemas vivos que se construyen socialmente, se está aceptando la premisa que propone al componente humano como el activo más importante de las empresas y el que se debe gestionar de una manera más eficiente para lograr mejores desempeños en el mercado.

El sector de salud se ha caracterizado por una gran inestabilidad consecuyente de las demandas y los inconformismos de los usuarios con respecto a los servicios que prestan las empresas promotoras de salud. La empresa constituida en esta investigación como unidad de análisis focal no es ajena a esta realidad y además ha tenido que librar las problemáticas asociadas a unos componentes psicosociales como la motivación y el clima organización. Precisamente de los bajos de niveles en estos criterios se fundamenta la pretensión de realizar esta investigación, considerando que ya se había demostrado por (Viloria et al., 2016) que los grupos informales tienen alguna incidencia en estas variables organizacionales.

Desde esta perspectiva se asume que los grupos informales son asociaciones espontaneas que se generan en la EPS debido a unas necesidades sociales de los trabajadores y que tales grupos informales deben estar dirigidos, coordinados y orientados por unas personas que cumplen con cualidades especiales que les permiten tener algún nivel de incidencia sobre el comportamiento de los demás miembros. Es así como se logra la identificación de unos colectivos que se han ido formando a lo largo de los años como consecuencia de las interacciones sociales que existen entre los empleados y teniendo como elementos afines

argumentos como la amistad, la cercanía de los cargos, el tiempo que llevan laborando juntos en la empresa, los intereses personales o unas inclinaciones ideológicas u organizacionales que les motivan a agruparse para compartir esas dimensiones.

Al ser los grupos informales los nichos donde se generan dinámicas organizacionales, se piensa en el liderazgo informal como una posibilidad de influencia social de unas personas en particular sobre los demás miembros. En este sentido, la EPS cuenta con un número importante de personas con las capacidades de liderar a sus colectivos con relación a los intereses ya compartidos y movilizar al componente humano con respecto a unas posiciones e iniciativas de la dirección. En este punto es importante resaltar que algunas personas ejercen roles de líderes informales en más de un grupo y que por lo tanto, pueden influenciar a más personas en momentos determinados y con razones de fundamento social que perturben la estabilidad y tranquilidad de ese grupo.

Es así como queda demostrado, desde las opiniones, voces y experiencias sociales en la organización que los líderes informales tienen un poder significativo para influir en el comportamiento y rendimiento de los trabajadores y por ende, afectar la productividad de la empresa.

Pero esta influencia y sus pretensiones estarán motivada por las posiciones que decida tomar el grupo y su líder con respecto a las directrices de la dirección de la empresa relacionadas con el componente humano.

Los líderes informales alcanzan niveles de aceptación y reconocimientos mayores que los propios jefes inmediatos de los empleados y en consecuencia, pueden lograr mayores resultados dependiendo de cómo se utilice esa influencia. En este EPS, la gerencia se ha

caracterizado por tener un lado poco humano y cercano a los trabajadores, así que los líderes emergen como personas con las competencias y habilidades para soportar el componente social y apoyar a los empleados hacia el cumplimiento de sus metas personales y aspiraciones sociales.

Esto se convierte en un tema de especial atención debido a que el líder informal puede convertir al grupo informal en un espacio democratizado y con elementos jurídicos existentes para constituirse como sindicato, agravando las relaciones ya resquebrajadas entre la dirección de la empresa y los empleados de menor rango.

Desde este estudio, se recomienda a la gerencia de la empresa desarrollar un programa de gestión humana que le permita tener mayor legitimidad de los empleados. La forma más eficiente es buscando la vinculación de los altos directivos a esos grupos informales donde la mayoría de los empleados hacen parte de los niveles operativos, y empezar a construir desde allí una nueva conciencia social al interior de la empresa.

Ahora, para las posibilidades futuras de la investigación en este campo, se vislumbran escenarios diferentes donde aplicar el estudio en el sector de la salud, especialmente las instituciones prestadoras del servicio que son quienes ejecutan y tienen el contacto directo con los empleados.

Por otro lado, también es pertinente explorar, desde las implicaciones de las investigaciones etnográficas, el funcionamiento de otras variables asociadas y relacionados con el liderazgo informal y los colectivos informales como la comunicación, la cooperación la generación de conocimiento y las relaciones de confianza que se generan entre los integrantes de los grupos informales y que permiten su existencia en el tiempo.

Estas posibilidades investigativas se convierten en elementos fundamentales para seguir avanzando en la comprensión del componente humano de la empresa y especialmente, la interpretación del funcionamiento de las dinámicas sociales propias de los grupos informales en las empresas y sus incidencias sobre el desempeño y funcionamiento organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adler-Lomnitz, L. (2003). Globalización, economía informal y redes sociales. Culturas en contacto: encuentros y desencuentros. Revista hispana para el análisis de redes sociales, 1 (1), 129-146. Recuperado de http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=4524
Álvarez, A. (2008). Gerencia del Talento Humano: Programa de Administración Pública Territorial. Bogotá. D.C.: Escuela Superior de Administración Pública.
Amozorrutia, D. (2013). El poder de los líderes informales en las organizaciones. Guía de capacitación empresarial. Recuperado de http://www.guiadecapacitacion.com/ArticulosDestacados/elpoderdeloslideresinformalesenlasorganizaciones . Html
Arce, C., Torrado, j., Andrade, E., & Alzate, M. (2011). Evaluación del liderazgo informal en equipos deportivos. Revista Latinoamericana de Psicología, 43 (1), 157-165. Recuperado de http://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-79961075410&origin=inward&txGid=0
Arndt, A., Karande, K. y Harkins, J. (2012). Does the performance of other functions in the frontline influence salesperson conflict? International Journal of Retail & Distribution Management, 40(9), 717-736. Recuperado de http://search.proquest.com/business/docview/1023890851/abstract/142621159A1D14DD74/21?accountid=43960
Arriagada, R. y Alarcón, L. (2011). La organización en sitio y las oportunidades de gestionar conocimiento en las empresas de construcción. Revista de la Construcción, 10 (3), 86-98. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127622721009

<p>Calderón, G. (2006). La Gestión Humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Cuadernos de Administración, 19(31), 9-55. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/205/20503102</p>
<p>Calderón, G., Naranjo, J. & Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Estudios Gerenciales, 23(103), 39-64. Recuperado de http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592307700098</p>
<p>Candamil, M., Murcia, N. & Sánchez, J. (2007). Autoevaluación, Acreditación y Vida Universitaria (Proyecto de investigación). Manizales: Universidad de Caldas.</p>
<p>Carneiro, M. (1995). Grupo y grupos en entidades financieras. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 11(32), 1-19. Recuperado de http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=109516</p>
<p>Carrillo, J. (2002). Analogía y metáfora en el análisis organizacional. Un ejemplo: la organización como cárcel. Revista Colombiana de Psicología, (12), 108-113. Recuperado de http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1192/1744</p>
<p>Cartwright, D., & Zander, A. (1974). Dinámica de grupos: Investigación y teoría. México D.F.: Editorial Trillas.</p>
<p>Cequea, M., & Rodríguez-Monroy, C. (2012). Productividad y Factores Humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. Interciencia, 37 (2), 121-127. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33922717007</p>
<p>Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Colombia. Mc Graw Hill.</p>
<p>Contreras, F., & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. Estudios Gerenciales, 29(126), 72-76. Recuperado de http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313700214</p>
<p>Cortés, R. (2010). Trabajadores de conocimiento: predictores de la agregación de valor a la organización. Revista Innovar, 20(36), 107-124. Recuperado de http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/29132/29405</p>
<p>Davis, K. & Newstrom, J. (2003). Comportamiento Humano en el trabajo. México D.F.: Mc Graw Hill.</p>

Delgado, M., Martín, G., Navas, J. y Cruz, J. (2013). Capital social, capital intelectual e innovación de producto. Evidencia empírica en sectores manufactureros intensivos en tecnología. Revista Innovar, 23(50), 93-110. Recuperado de http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/40620/42423
Fincowsky, E., Krieger, M. y Valhonrat, A. (2011). Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina. PEARSON EDUCACIÓN. México.
Furnham, A. (2004). Psicología Organizacional. México D.F.: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V.
García, C. (2008). Dirección por valores y solidaridad intracorporativa.
Godoy, R. & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? Journal of Work and Organizational Psychology, 29, 59-64. Recuperado de http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596213700094
Gómez, C. (2003). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2 (2), 61-67. Recuperado de http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf
González, J. (2011). La concertación con la administración. Especial referencia a la concertación informal. Opinión Jurídica, 10, 15-32. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94522288002
González, L. (2003). El poder de la organización informal en la gestión administrativa. Educación, 27(1), 187-195. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/440/44027114.pdf
Hernández, A. (2003). Informalidad Organizacional y Redes. Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, 10(32), 337-358. Recuperado de http://convergencia.uaemex.mx/article/view/1630
Hernández, S. (1995). Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico. México: McGraw Hill.
Herrera, H. (2009). Investigación sobre redes sociales y emprendimiento: revisión de la literatura y agenda futura. Revista Innovar, 19(33), 19-33. Recuperado de http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/20959/21881

Higuita, D. (2010). Discurso dominante de la dirección: refuerzo negativo a las relaciones humanas. Revista Innovar, 20(36), 67-78. Recuperado de http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/29087/29365
Higuita, D. y Leal, J. (2010). Microculturas y cultura organizacional: Construcción dialéctica en la organización. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, 18(1), 151-167. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v18n1/v18n1a09.pdf
Higuita, D., Ballesteros, B. y Pérez, P. (2010). Influencia de grupos informales en la gestión de Pymes industriales de Medellín. Lupa Empresarial, (12), 38-52. Recuperado de http://docs.ceipa.edu.co/m21_gallery/4490.pdf
Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006) Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill/ Interamericana editores, S.A. de C.V. México. Capítulo 10. Grupos y equipos. 321-335.
Jones, G. y George, J. (2010). Administración Contemporánea. Mc Graw Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V. México. Capítulo 15: grupos y equipos eficaces (526-555)
Jorna, A., Castañeda, I. & Véliz, P. (2016). Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba. Revista Cubana de Salud Pública, 42(1). Recuperado de http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/590/480
Kinicki, A. & Kreitner, R. (2004). Comportamiento Organizacional: Conceptos, problemas y prácticas. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
Lisbona, A., Palací, F. y Gómez, Ana. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 24(2), 153-167. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316495002
López, J. (2006). ¿A Dónde va la Teoría de la Organización? Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado. 10. Universidad de Sevilla. España. Recuperado de https://www.ugr.es/~recfpro/rev102ART5.pdf
López, P. (2013). Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigación en educación. Cinta Moebio, 47, 83-94. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-554X2013000200003&script=sci_abstract

<p>López, S. (2005). Dirección simbólica y liderazgo profesional en grandes empresas. <i>Textos Antropológicos</i>, 15 (1), 21-35. Recuperado de http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S1025-31812005000100003&script=sci_arttext</p>
<p>Losada, E., Rocha, D., & Castillo, L. (2012). Relación entre cohesión y liderazgo en equipos deportivos del departamento de Boyacá – Colombia. <i>Cuadernos de Psicología del Deporte</i>, 12 (1), 33-44. Recuperado de http://revistas.um.es/cpd/article/view/162611</p>
<p>Marqués, P., Farrerons, L., Arias, N. y Quiroga, E. (2012). Las relaciones informales: un valor añadido en la gestión de personas. <i>Revista electrónica trimestral de Enfermería</i>, (26) 310-323. Recuperado de http://revistas.um.es/eglobal/article/view/eglobal.11.2.139101/133601</p>
<p>Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. <i>Signo y Pensamiento</i>, 26(51), 52-67. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005106</p>
<p>Meliá, J., Oliver, A., & Tomás, J. (1993). El poder en las organizaciones y su medición. El cuestionario de poder formal e informal. <i>Revista Latinoamericana de Psicología</i>, 25 (2), 139-155. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80525201</p>
<p>Molina, F., Martínez, M. y Coll, V. (2012). La eficiencia y la innovación en las subredes de empresas. Un estudio del distrito cerámico español. <i>Revista Innovar</i>, 22(46), 111-127. Recuperado de http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/39346/41236</p>
<p>Mora, E., Vera, M. & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. <i>Estudios Gerenciales</i>, 31,79-87. Recuperado de http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600</p>
<p>Muñoz, F. (2008). Introducción a la Psicología de los Grupos. II Encuentro Provisional de Clubes de Lectura (1-6). Huelva: Biblioteca Pública de Huelva. Recuperado de http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/opencms/export/download/bibhuelva/ponencia-psicologo-II-encuentro-provincial-clubes-lectura.pdf</p>

<p>Neubert, M. & Taggar, S. (2004). Pathways to informal leadership: The moderating role of gender on the relationship of individual differences and team member network centrality to informal leadership emergence. <i>The Leadership Quarterly</i>, 15, 175-194. Recuperado de http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984304000128</p>
<p>Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. <i>Temas de Ciencia y Tecnología</i>, 12(36), 25-29. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf</p>
<p>Parra, E. y Parra, A. (2007). La gerencia intermedia en la Universidad del Zulia: liderazgo y valores. <i>Negotium</i>, 2(6), 55-85. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78220604</p>
<p>Pautt, G. (2011). Liderazgo y Dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. <i>Revista Facultad de Ciencias Económicas</i>, 19(1), 213-228. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v19n1/v19n1a13.pdf</p>
<p>Pérez, C. (2015). Liderazgo natural, formal y asertividad. Universidad Tecnológica de Tecámac. Recuperado de https://uttecfcsc3.files.wordpress.com/2015/05/liderazgo-natural-formal-y-asertividad.pdf</p>
<p>Pescosolido, A. (2001). Informal Leaders and the Development of Group Efficacy. <i>Small Group Research</i>, 32 (1), 74-93. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/247720192_Informal_Leaders_and_the_Development_of_Group_Efficacy</p>
<p>Powell, A. y García, C. (2006). Enseñando psicología con técnicas didácticas avanzadas: el método de casos y el de aprendizaje basado en problemas. <i>Enseñanza e Investigación en Psicología</i>, 11(2), 227-238. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/292/29211202.pdf</p>
<p>Reyes-Jácome, L., & Lara, G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. <i>Avances en Psicología Latinoamericana</i>, 29 (1), 161-175. Recuperado de http://revistas.urosario.edu.co/index.php/apl/article/view/1641</p>
<p>Robbins, S. (2004). <i>Comportamiento Organizacional</i>. México D.F.: Pearson Educación.</p>
<p>Robbins, S., & Coulter, M. (2010). <i>Administración</i> (10a ed.). México: Pearson Educación de S.A. de C.V.</p>

<p>Robles, V., De la Graza, M., & Medina, J. (2008). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo. Cuadernos de Administración, 21 (37), 293-310. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503713.</p>
<p>Rodríguez, R., Rodríguez, M., Peteiro, L., Gallardo, T., Roque, Y. y Moya, M. (2007). ¿Qué potenciar para propiciar el desarrollo organizacional? Revista Psicología Científica, 9(15). Recuperado en http://www.psicologiacientifica.com/desarrollo-organizacional-potenciar</p>
<p>Romero, N. (2007). Gerencia para transformar las universidades públicas autónomas de Venezuela. Revista Venezolana de Gerencia, 12(40), 599-621. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29014475006</p>
<p>Ruiz, J. (2007). Síntomas psicológicos, clima emocional, cultura y factores psicosociales en el medio penitenciario. Revista Latinoamericana de Psicología, 39(3), 547-561. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v39n3/v39n3a08.pdf</p>
<p>Sallán, J. (2007). Caracterización de los grupos informales de transmisión de conocimiento mediante el análisis de redes sociales. Intangible Capital, 2(1). 21-36. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/549/54920102.pdf</p>
<p>Sánchez, J. (2009). Una perspectiva emergente para concebir la organización educativa como fundamento para transformar su desarrollo. En Caro, J. Cultura Y Sociedad: Orientaciones Para El Ser Humano En Las Organizaciones. 191-211. Santa Marta, Colombia. Editorial Unimagdalena</p>
<p>Sánchez, J. (2012). La constitución del objeto de estudio de la Línea de Investigación sobre Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos. Doctorado en Ciencias de la Educación Universidad del Magdalena – RUDECOLOMBIA. Santa Marta, Colombia.</p>
<p>Sánchez, J. (2014). Prácticas de Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional en Colombia: una lectura evaluativa y propositiva desde la perspectiva de la construcción social de la realidad. Santa Marta: Ediorial Unimagdalena</p>
<p>Sánchez, J., Škerlavaj, M., Guadamillas, F. y Dimovski, V. (2010). Redes de aprendizaje intraorganizativo: análisis exploratorio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia, 15 (49), 11-29. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/pdf/rvg/v15n49/art02.pdf</p>

<p>Sangrà, A. y Wheeler, S. (2013). Nuevas formas de aprendizaje informales: ¿O estamos formalizando lo informal? <i>RU&SC. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento</i>, 10 (1), 107-115. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78025711008</p>
<p>Schermerhorn, J., Hunt, J. y Osborn, R. (2004). <i>Core concepts of Organizational Behavior</i>. United States of America. Leyh Publishing LLC</p>
<p>Segurado, A. y Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. <i>Psicothema</i>, 14(4), 828-836. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714422</p>
<p>Sheard, A. y Kakabadse, A. (2007). A role-based perspective on leadership decision taking. <i>The Journal of Management Development</i>, 26(6), 520-622. Recuperado de http://search.proquest.com/docview/216360580?accountid=43960</p>
<p>Soto, E. (2001). <i>Comportamiento Organizacional. Impacto de las emociones</i>. México D.F.: Thomson Learning.</p>
<p>Terán, G. (2003). <i>Estilos de liderazgo formal y estudio relativo en empresas de la ciudad de Linares, Nuevo León. (Tesis de Maestría)</i>. Universidad Autónoma de Nuevo León: Nuevo León, México</p>
<p>Trechera, J. (2010). <i>Como gota de agua: la psicología aplicada a las organizaciones</i>. Recuperado el 9 de Noviembre de 2013, de E-libro: http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaunimagsp/docDetail.action?docID=10472588</p>
<p>Vargas, I. (2010). ¿Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar? <i>Revista Electrónica Educare</i>, XIV (1), 59-66. Recuperado de http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/1509</p>
<p>Viloria, J. & Mena, A. (2015). <i>Aproximación teórica a los grupos informales desde la Administración y la Psicología: una mirada a sus dinámicas e influencias en las organizaciones</i>. Proyecto de Grado. Santa Marta. Universidad del Magdalena</p>
<p>Viloria, J., Daza, A. & Pérez, K. (2016). <i>Dinámicas e influencias de los grupos informales en las organizaciones</i>. <i>Revista Anfora</i>, 23</p>
<p>Viloria, J., Pertúz, S., Daza, A. & Pedraza, L. (2016). <i>Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud</i>. <i>Revista Cubana de Salud Pública</i>, 42(1). Recuperado de http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/592/481</p>

Wheelan, S., & Johnston, F. (1996). The Role of Informal Member Leaders in a System Containing Formal Leaders. *Small Group Research*, 27 (1), 33-55. Recuperado de <http://sgr.sagepub.com/content/27/1/33.abstract>

Wheelan, S., & Johnston, F. (1996). The Role of Informal Member Leaders in a System Containing Formal Leaders. *Small Group Research*, 27 (1), 33-55. Recuperado de <http://sgr.sagepub.com/content/27/1/33.abstract>

Yoffe, L. (2012). La religión y la espiritualidad en los duelos: desde la visión de la psicología positiva. Alarcón, Rosario. *Psicología Positiva* (83-116). Universidad Femenina del Sagrado Corazón UNIFÉ. La Molina. Recuperado de <http://www.unife.edu.pe/publicaciones/psicologia/libro21.html>

Zapata, Á. (2008). *Análisis y Diseño Organizacional. De la estructura funcional a la organización vacía*. Cali: Universidad Del Valle.

ANEXOS

Anexo 1: Presupuesto

En las tablas siguientes se presentan las principales características que constituyen en presupuesto de la investigación.

En este sentido, se detallan algunos de los aspectos que hacen parte de cada rubro con el propósito de justificar los valores que los componen y darle mayor claridad a la información registrada.

Presupuesto General del Proyecto

Tabla 9. Presupuesto global del proyecto

PRESUPUESTO GLOBAL DEL PROYECTO	
RUBROS	TOTAL

	TRABAJO DE AUTORAS O EQUIPOS PROPIOS	EFFECTIVO	OTRAS FUENTES	
Insumos:		300.000		300.000
Equipo	1.600.000	215.000		1.815.000
Salidas de campo:	400000			400.000
Cursos de entrenamiento:	100.000			100.000
Material bibliográfico especializado:	50.000		700000	750.000
Informe final:		120000		120.000
Imprevistos		100.000		100.000
TOTAL	2.150.000	735.000	700000	3.585.000

Equipos

Tabla 10. Equipos

EQUIPOS					
Equipos	Justificación	Equipos Propios	Efectivo	Otras Fuentes	Total
Grabadora	Recolección de información en las entrevistas.		200.000		200.000
Computador de escritorio	Para la sistematización de toda la investigación.	1000000			1.000.000

1 Computador portátil	Servirá para procesar la información recolectada y para apoyar la gestión y el desarrollo de la investigación.	600000			600.000
Memoria USB	Para almacenamiento o de registros de información.		15.000		15.000
TOTAL			215.000		1.815.000 0

Insumos

Tabla 11. Insumos

INSUMOS					
Insumo	Justificación	Insumos propios	Efectivo	Otras Fuentes	Total
Papelería	Básicos para la creación y sustentación de documentos		50.000		50.000
Impresiones	Facilita las fuentes de información, necesaria para el desarrollo de la investigación		50.000		50.000

Fotocopias	Consultas y reproducción de la información		100.000		100.000
Insumos de equipos audiovisuales	Garantiza operación de equipos	80.000	20.000		100.000
TOTAL					300.000

Salidas de Campo

Tabla 12. Salidas de Campo

SALIDAS DE CAMPO					
Insumo	Justificación	Insumos propios	Efectivo	Otras Fuentes	Total
Alimentación	Desayunos y almuerzos de la autoras		200.000		200.000
Transporte	Movilidad de las autoras hacia el lugar de recolección de la información		120.000		120.000
Compra de tablas, lápices y elementos para registro de información	Materiales para soportar la recolección de información		60.000		60.000
Otros gastos	Imprevistos de salida de campo		20.000		20.000
TOTAL					400.000

Anexo 2: Cronograma de actividades.

Actividades/p eríodo	(Mayo – junio, 2016)	(Julio - Agosto, 2016)	(Septiembre , 2016)	(Octubre, 2016)	(Noviemb e, 2016)
Construcción teórica del proyecto de investigación					
Recolección de información en la empresa					
Procesamiento de la información recolectada					
Sistematizació n de la información recolectada					
Análisis de la información					
Presentación del informe final del trabajo de grado					
Correcciones al informe final					

II. GRUPOS INFORMALES

6. Para usted, ¿Cuáles son las razones por las que se conforman los grupos informales en la empresa?

La amistad
Tiempo compartido en la empresa
Experiencias personales
Cercanía de los cargos
Ideologías políticas
Posición frente a la gerencia
Intereses personales

7. ¿Considera usted que existen grupos informales dentro de la empresa?

Si ____

No ____

8. ¿Se siente usted parte de algún grupo informal en la empresa?

Si ____

No ____

III. LIDERAZGO INFORMAL

9. ¿Reconoce usted, además de los jefes inmediatos, a otras personas que puedan liderar procesos en la empresa por sus habilidades sociales?

Si ____

No ____

10. ¿A cuáles personas considera líderes informales en la empresa? Mencione sus nombres

11. ¿Qué atributos debe tener una persona para ser el líder de un grupo informal?

Poder de influencia
Habilidades personales
Atributos físicos
Experiencia en la empresa
Desempeño en el trabajo
Otros

12. Enuncie el grado de influencia de un grupo informal sobre el funcionamiento organizacional

Alto
Sobresaliente
Medio
Bajo
Nulo

13. Enuncie el grado de influencia de un grupo informal sobre su comportamiento y rendimiento laboral

Alto
Sobresaliente
Medio
Bajo
Nulo

14. ¿Hacer parte de grupos informales aumenta la confianza al desarrollar sus funciones?

Si ____

No ____

15. Considera usted que los líderes informales tienen alguna incidencia en el desempeño de la empresa

Si ____

No ____

16. Considera usted que al trabajar bajo la supervisión o direccionamiento de personas que son líderes informales mejora su desempeño laboral

Siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

17. ¿Se encuentra satisfecho de la efectividad de los líderes informales a la hora de resolver problemas del grupo?

Muy satisfecho

Satisfecho

Moderadamente satisfecho

Insatisfecho

Muy insatisfecho

18. Enuncie su grado de satisfacción por los niveles de motivación que le imprime el líder al grupo informal y al trabajo

Muy satisfecho

Satisfecho

Moderadamente satisfecho

Insatisfecho

Muy insatisfecho

19. ¿Qué tan satisfecho se encuentra en relación al apoyo que le brindan los líderes informales al compartir información e ideas para realizar actividades laborales?

Muy satisfecho
Satisfecho
Moderadamente satisfecho
Insatisfecho
Muy insatisfecho

20. ¿Quiénes ejercen mayor influencia sobre su comportamiento y rendimiento en la empresa?

Líder formal o jefe directo
Líder informal
Ninguno de los dos

Anexo 4: Guía de preguntas para entrevista

1. ¿Sabe que son grupos informales en las empresas?
2. ¿Cuáles son sus roles dentro del grupo informal?
3. ¿Qué razones influyen para la creación de grupos informales?
4. ¿Cómo influyen los grupos informales en su comportamiento y rendimiento laboral?
5. ¿Qué cualidades debe tener una persona para ser un líder informal?
6. ¿Quién tiene mayor poder en la organización, el líder formal o el informal?
7. ¿Qué experiencias recuerda haber vivido donde se evidencie la influencia de líderes informales en el trabajo?

