

Dinámicas e influencias de los grupos informales en las organizaciones*

Dynamics and influences of informal groups in organizations

Dinâmicas e influencias dos grupos informais nas organizações

Recibido el 22 de septiembre de 2015. Aceptado el 26 de abril de 2016

Javier de Jesús Viloria Escobar**

Colombia

Alexander Daza Corredor***

Colombia

Kethy Luz Pérez Correa****

Colombia

› Para citar este artículo:

Viloria Escobar, Javier de Jesús Daza Corredor, Alexander y Pérez Correa, Kethy Luz (junio, 2016). Dinámicas e influencias de los grupos informales en las organizaciones. *Ánfora*, 23(40), 169-194. Universidad Autónoma de Manizales. ISSN 0121-6538.

Resumen

Objetivo: develar las definiciones, factores de formación, elementos, dinámicas e influencias en el funcionamiento organizacional de los grupos informales, con fundamento en aportes de autores de la Administración y la Psicología. **Metodología:** consistió en una revisión bibliográfica en las bases de datos más reconocidas en el ámbito mundial y las bibliotecas de la

* El presente artículo presenta resultados preliminares del proyecto de investigación titulado "Aproximación teórica a los grupos desde la Administración y la Psicología: una mirada hacia sus dinámicas e influencias en las organizaciones" desarrollado en la Universidad del Magdalena desde el mes de marzo del 2014 hasta Septiembre del 2016 por parte del Grupo de Investigación "Organización y Empresa".

** Administrador de Empresas. Joven investigador de Colciencias - Universidad del Magdalena. Correo: javierviloriaescobar@gmail.com

*** Magíster en Administración. Candidato a Doctor en Ciencias Gerenciales. Especialista en Recursos Humanos. Administración de Empresas. Docente investigador de la Universidad del Magdalena. Correo: alexdaza71@hotmail.com

**** Magíster en Psicología. Candidata a Doctora en Neurociencias Cognitivas Aplicadas. Especialista en Administración de la Informática Educativa y Psicología Clínica. Profesional en Psicología. Docente de tiempo completo de la Universidad Cooperativa de Colombia - Sede Santa Marta. Correo: kl_perez@hotmail.com

Universidad del Magdalena y del Banco de la República. El procesamiento y análisis de la información se realizó a través de matrices de información. **Resultados:** los grupos informales son asociaciones inevitables en la organización, debido a que surgen, principalmente, de los intereses comunes de los empleados. Tales grupos tienen dinámicas esenciales como el liderazgo informal, la comunicación, la cooperación y la generación de conocimientos, que influyen de manera positiva, o negativa, en el comportamiento de los empleados y, en consecuencia, en el rendimiento organizacional. **Conclusiones:** la gestión de los directivos sobre los grupos informales, se convierte en herramienta para potenciar el rendimiento organizacional y la competitividad. Esto, si se permite mantener una fuente de información privilegiada sobre las acciones que se deben implementar para mejorar los procesos y el clima organizacional, a través del establecimiento de estrategias en el componente social de la organización.

Palabras clave: Grupos informales, Dinámicas de funcionamiento organizacional, Influencia en el comportamiento humano, Rendimiento laboral, Productividad.

Abstract

Objective: to reveal the definitions, training factors, elements, dynamics and influences on the organizational functioning of informal groups, based on authors contributions to Management and Psychology. **Methodology:** a literature review on the most recognized worldwide databases and the sources of libraries of Magdalena University and the Republic Bank was carried out. Matrices of information were used to process and analyze data. **Results:** informal groups are fated associations within the organization because they arise mainly from the common interests of employees. Such groups have basic dynamics as informal leadership, communication, cooperation and knowledge generation that negatively or positively influence the behavior of employees, and therefore the organizational performance. **Conclusion:** directives management on informal groups becomes a tool to enhance organizational performance and competitiveness when the source of main information is kept on the actions to be implemented to improve processes and organizational climate, through strategies in the social component of the organization.

Keywords: Informal Groups, Dynamics of Organizational Performance, Influence on human behavior, Work Performance, Productivity.

Resumo

Objetivo: revelar as definições, fatores de formação, elementos, dinâmicas e influencias no funcionamento organizacional dos grupos informais, com fundamentação em aportes de autores da Administração e a Psicologia. **Metodologia:** consistiu em uma revisão bibliográfica nas bases de dados mais reconhecidas no âmbito mundial e as bibliotecas da Universidade do Magdalena e do Banco da República. O processamento e a análise da informação foram realizados através de matrizes de informação. **Resultados:** os grupos informais são associações inevitáveis na organização, devido a que surgem, principalmente, dos interesses comuns dos empregados. Tais grupos têm dinâmicas essenciais como a chefia informal, a comunicação, a cooperação e a geração de conhecimentos, que influem de um jeito positivo, ou negativo, no comportamento dos empregados e, em consequência, no rendimento organizacional. **Conclusões:** a gestão dos diretivos sobre os grupos informais converte-se em ferramenta para potenciar o rendimento organizacional e a competitividade. Isto, se e possível manter uma fonte de informação privilegiada sobre as ações que se devem implementar para melhorar os processos e o clima organizacional, através do estabelecimento de estratégias no componente social da organização.

Palavras chave: Grupos informais, Dinâmicas de funcionamento organizacional, Influencia no comportamento humano, Rendimento laboral, Produtividade.

Introducción

La investigación se centra en el campo de la Administración como ciencia que pretende entender el funcionamiento de las organizaciones y la Psicología, que se enfoca en el análisis del comportamiento humano. La articulación de estas áreas: social y humanista, permite crear el contexto para abordar el estudio del funcionamiento social en las organizaciones.

Los grupos informales se constituyen en una temática organizacional sobre la cual no se han realizado muchas investigaciones en profundidad. Algunos autores (Zapata, 2008; Cequea y Rodríguez, 2012), al estudiar otras variables relacionadas con la cultura organizacional, han realizado anotaciones sobre su comportamiento en las empresas.

Ahora, la organización constituye el objeto de estudio y aplicación de la administración y, dadas las necesarias e importantes interacciones de sus miembros, se desarrollan en su interior dinámicas grupales y relaciones sociales entre éstos. En este contexto, las personas se asocian, colaboran e interactúan para el logro de sus metas y los de la organización (Cequea y Rodríguez, 2012).

Esta tendencia permite el surgimiento y la existencia de grupos, entendidos como dos o más individuos interdependientes que interactúan para lograr objetivos específicos (Robbins y Coulter, 2010). Sin embargo, la ciencia administrativa, en el estudio de las dinámicas grupales, realiza énfasis en dos categorías: la primera, comprende la estructura orgánica y prescriptiva, definidos o formados por la gerencia con la finalidad de desempeñar de forma eficiente la consecución de los objetivos organizacionales; éstos, se denominan grupos y equipos de trabajos; la segunda, los constituyen los grupos informales que se derivan de la estructura organizacional y se desarrollan en paralelo; se manifiestan de forma natural en la ejecución del trabajo y se originan en torno a amistades e intereses compartidos (Robbins y Coulter, 2010).

Dado a esta categorización de los grupos en la teoría administrativa, los denominados informales presentan una escasa información con respecto a su dinámica a diferencia de los formales que se encuentran ampliamente definidos en la literatura especializada. Puesto que las organizaciones, como entidades sociales, se encuentran en constante crecimiento y dinamismo, el quehacer de la gerencia del Talento Humano cada vez se enfrenta a situaciones en las que la motivación de los empleados no responde a las necesidades de la empresa u organización. El éxito de una empresa depende, fundamentalmente, de las

personas que la integran y es importante enfocar esfuerzos organizacionales en ellas (Álvarez, 2008).

En este orden de ideas, el concepto del grupo informal en la teoría administrativa tiene su base en las conclusiones del experimento en la fábrica de Hawthorne que consistía, inicialmente, en una verificación de la correlación de las variables de productividad e iluminación en el lugar de trabajo bajo los supuestos de la administración científica. Mayo (1945) generó un interés en el estudio del hombre y su conducta social en la organización en contraposición con los supuestos de la racionalidad económica de la teoría clásica, dado que postulaba un trato más humano para los y las subordinadas con el fin de incrementar la productividad a favor de los objetivos organizacionales.

Aunque la influencia del movimiento de las relaciones humanas fue limitada por la filosofía racionalista, sus contribuciones conllevaron al desarrollo del enfoque humanista, promoviendo la investigación en materia de psicología y la interacción grupal dentro de la empresa. La teoría de las relaciones humanas exploraba el papel de los grupos y los procesos sociales en las organizaciones, así como las interacciones y clima social en el trabajo.

Elton Mayo y sus colaboradores señalaron la descripción de las dinámicas sociales dentro de la organización, en la medida en que las actitudes grupales no están aisladas y que por lo mismo no se debe estudiar el ánimo de los trabajadores por separado, pues éstos no son simplemente individuos, sino miembros de determinado grupo, dentro del cual se forman sus reglas de relaciones mutuas (Hernández, 1995; Aktouf, 2001; Cruz, Aktouf y Carvajal, 2003; Hodge, Anthony y Gales, 2003; Murillo, Zapata, Martínez, Ávila, Salas y López, 2007).

Desde la psicología, el comportamiento colectivo comprende una serie de aproximaciones teóricas de los grupos con base en tres enfoques conceptuales: a) la visión psicosocial histórica alemana, que describe al grupo como una entidad espiritual irreductible a los individuos que la componen; b) La corriente italiana-francesa, expresa que el grupo constituye una analogía tribal o familiar en lazos eróticos emocionales surgidos entre sus miembros; c) enfoque angloamericano resalta la importancia de los procesos de intermediación entre los grupos y las instituciones con los individuos, basándose en un principio, que consiste en un proceso psicológico que se distribuye en el grupo, y se construye en la interrelación psíquica de los individuos.

En síntesis, un grupo es un conjunto de personas (más de dos) que tiene un fundamento de origen más allá de las casualidades. Sus miembros se relacionan entre sí, se comunican y se influyen, dando origen a normas y/o reglas internas; son interdependientes, es decir, todos hacen parte de un mismo organismo. Esto permite que exista una identidad social. El grupo multiplica las habilidades y competencias laborales en el caso de los grupos que son funcionales, aunque también puede potenciar las deficiencias de las personas (Cartwright y Zander, 1974; Domenech, 2008; Furnham, 2004; Morales, Moya, Gaviria y Cuadrado, 2007; Muñoz, 2008; Trechera, 2010; Didier y Jacques-Yves, 2011).

El desconocimiento de las dinámicas de los grupos informales 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, genera estudios para conocer el funcionamiento de esta dinámica organizacional que existe al interior de la estructura formal de la empresa, a partir de interrogantes en torno a sus necesidades de formación, interacciones internas y la forma en que sus comportamientos afectan el funcionamiento de la organización. A partir de estos cuestionamientos, se soportó el objetivo de la investigación que consistió en develar las definiciones, factores de formación, elementos, dinámicas e influencias en el funcionamiento organizacional de los grupos informales, desde los aportes conceptuales de autores de la Administración y la Psicología.

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.

Metodología

El diseño de la investigación en una revisión bibliográfica, entendida por Gálvez (2002) como el resultado final de un proceso metodológico, estructurado y sistemático que conduce a la selección de un conjunto de documentos válidos, útiles y relevantes sobre un tema o una materia específica y definida por López (2006) como una herramienta fundamental para la construcción y generación de nuevo conocimiento.

Esta revisión bibliográfica consistió en una selección de la literatura existente en libros, artículos científicos, memorias de eventos académicos y tesis, acerca del concepto de grupos informales en la administración y en psicología, enfocado en cuatro características definidas para el estudio: la definición, los factores de formación, los elementos y la influencia en la organización. El artículo se considera de carácter descriptivo y de enfoque cualitativo, orientado a interpretar y comprender los atributos, características y categorías asociadas a los grupos informales en las organizaciones, y generar una comprensión teórica para su adecuada gestión en función de los beneficios organizacionales.

Se delimitó como espacio geográfico, para llevar a cabo la investigación, a la ciudad de Santa Marta¹. En el caso de la información recolectada en forma física se ajustó a la ciudad determinada como espacio geográfico, contrario a la información recolectada por medio magnético o virtual, en la cual se consideró un espacio abierto. La delimitación temporal de la investigación se dividió de la siguiente manera: el tiempo de desarrollo de la investigación comprende el periodo de marzo del 2014 a marzo del 2015, debido a que este espacio temporal se utilizó para la fundamentación teórica del proyecto.

La segunda delimitación se refiere a la información consignada en material impreso o físico, a la que se determinó un lapso de tiempo del 2000-2012; es decir, 12 años. La tercera delimitación temporal concierne a la información electrónica, a la cual se otorgó un rango mayor de tiempo debido a la facilidad de encontrar la fuente bibliográfica actualizada, por lo que el periodo es 2000-2013.

Como fuentes de información relevantes se consideraron las biblioteca German Bula Meyer de la Universidad del Magdalena, la biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República, las bases de datos (proquest, sciencedirect, e-brary, redalyc, scielo, dialnet) y revistas especializadas en administración y psicología. Se definieron, de igual forma, criterios de búsqueda para la selección, clasificación y procesamiento de la información, que consiste en las palabras claves (grupos informales, organización informal, estructura informal y sus respectivas traducciones al inglés; factores y elementos del grupo, dinámicas e influencia en la organización del grupo) y la calidad del concepto de grupo informal.

La información recolectada se procesa en un cuadro organizado dependiendo de la extensión, área de estudio (Administración o Psicología), de forma cronológica o por

1. Santa Marta es una ciudad ubicada en la región Caribe de Colombia.

similitudes en aportes. Finalmente, se produce un informe con las conclusiones de los hallazgos encontrados.

Resultados

Se presentan a manera de recorrido por las interpretaciones o definiciones de los grupos informales, los factores que los originan y los elementos que los conforman; además, las dinámicas propias de los grupos informales en el plano organizacional y sus influencias en el funcionamiento y rendimiento de la empresa. En cada apartado de los resultados, se insertan tablas con anotaciones específicas sobre las pretensiones del estudio.

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 espontáneas, los periodos de descanso, proximidad o amistad, por el sentimiento o necesidad de "asociarse", el ambiente de la estructura formal. Estatus o posición social de los miembros, comunicación, cohesión, normas.	Por emociones y procesos de interacción espontáneas Interacción, Interdependencia e Identificación social.	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. Lo que la administración señala como características propias del grupo informal para la psicología estas pueden agruparse 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. Por eso, 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) quienes afirman 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). Higuita (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).

Higuita y Leal (2010) proponen que los grupos informales tener 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 en 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, Higueta 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 trasmisión 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. Al respecto, 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, puesto que ello les permite 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 (Higuita y Leal, 2010; Higuita 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 (Higuita 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; Lisboa, 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).

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.

Fuente: Elaboración propia

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 desarrollar un conjunto de conclusiones que permitan aportar a la construcción de conocimiento científico al campo del comportamiento humano en las organizaciones desde la Administración y la Psicología.

Conclusiones

Las conclusiones se presentan teniendo como referencia los componentes que se plantearon en el objetivo del estudio. En este sentido, se exponen anotaciones sobre las interpretaciones o definiciones de los grupos informales; se muestran los factores que lo originan y los elementos que lo conforman; las dinámicas propias de los grupos informales en el plano organizacional y sus influencias en el funcionamiento y rendimiento de la empresa. Estas anotaciones se realizan a partir de los aportes que se han desarrollado desde el campo de la Administración y la Psicología.

Desde una perspectiva general, es inevitable que en el marco de la sociedad las personas tiendan a agruparse como consecuencia de las necesidades sociales. Al interior de las organizaciones también se presenta esta tendencia en los grupos formales e informales. Estos últimos hacen parte de los fenómenos psicosociales de los empleados y empezaron a estudiarse en las investigaciones realizadas por

Elton Mayo y sus colaboradores (Cequea y Rodríguez, 2012; Hernández, 1995; Aktouf, 2001; Cruz, Aktouf y Carvajal, 2003).

El estudio de los grupos informales que han realizado algunos autores ha generado un campo limitado de conocimiento en la medida que solo hace aproximaciones a las explicaciones sobre sus orígenes y factores de agrupación. Sin embargo, esta investigación permite generar una amplitud mayor para entender las dinámicas que se presentan en la organización como consecuencia de la existencia de los grupos informales.

En este sentido y desde el campo de la Administración, los grupos informales se pueden definir como las agrupaciones espontáneas de personas, que se generan al interior de las organizaciones como resultado de las relaciones e interacciones que se dan entre los individuos por motivos de amistad, proximidad, afiliaciones u otras razones (Robbins y Coulter, 2010; Davis y Newstrom, 2003; Kinicki y Kreitner, 2004; Robbins, 2004; Romero, 2007; Herrera, 2009). Mientras que desde las definiciones que se han desarrollado desde la Psicología, los grupos informales son espacios o lugares en donde confluyen individuos motivados por emociones, intereses, sentimientos, o las necesidades que surge en las personas (Muñoz, 2008)

Se infiere que siempre que exista la estructura formal van a surgir grupos informales. Por lo tanto, se consideran inevitables. Además, hay factores que han sido explorados desde el campo administrativo y que contribuyen en la formación de los mismos: amistad, cercanía, espacios de integración y descanso, emociones y necesidades sociales. Por el lado de la Psicología se hace una exploración más cercana a las razones emocionales de los empleados para agruparse (emociones, intereses, sentimientos, o las necesidades), compartiendo algunos factores estudiados desde la Administración (Chiavenato, 2009; Marqués, Farrerons, Arias y Quiroga, 2012; Muñoz, 2008).

En cuanto a los elementos que configuran a los grupos informales, la Administración considera algunos como estatus o posición social de los miembros, comunicación, cohesión, normas; mientras que para la Psicología, la Interacción, Interdependencia e Identificación social; son los elementos que soportan la existencia de los grupos informales.

Al considerarse el comportamiento de los grupos informales como una dinámica de carácter social inmersa en la organización, se convierte en una plataforma para el surgimiento de elementos funcionales que influyen en el proceso productivo: cooperación informal, liderazgo informal, comunicación informal, generación

de conocimiento. A partir de los elementos constituyentes del grupo como la interacción, interdependencia e identificación social necesarios para mejorar sus niveles de cohesión, se garantiza su supervivencia en el tiempo y la satisfacción de las necesidades de los integrantes (Sánchez et al., 2010; Arndt et al., 2010; Higuita y Leal, 2010).

La integración de estas variables al funcionamiento organizacional se convierte en una manera de influir en el desempeño de los trabajadores. En este punto, se hace una recomendación especial para abordar estas dinámicas en las organizaciones colombianas para configurar los escenarios prácticos del funcionamiento de los grupos informales y medir, en términos cuantitativos, su influencia en la organización.

En el marco de estas dinámicas, la influencia sobre la organización inicia en las personas al convertirse en espacios donde pueden compartir intereses comunes y permear las funciones de la organización. Cuando las interacciones toman una función contra organizacional, el grupo informal se convierte en un elemento negativo pero cuando las relaciones del grupo estimulan las capacidades de los individuos su impacto es positivo. En este sentido, la influencia del grupo informal sobre la organización depende del clima organizacional. En este punto, se sintetiza la intención de la investigación de develar los impactos de los grupos informales en la organización.

Teniendo como referente las significaciones y alcances de la investigación, se recomienda profundizar en dinámicas específicas de los grupos informales en la organización que contribuyan a ampliar los campos de conocimiento sobre el tema tanto en la administración como en la psicología y crear nuevos marcos de desarrollo organizacional a través del establecimiento de estrategias gerenciales que permitan utilizar esa fuerza tan poderosa a favor de los objetivos propuestos.

Para este reto, la presente investigación se convierte en un punto de partida teórico que facilita una mejor comprensión de los grupos informales y expone sus características más importantes y es un antecedente fundamental para fortalecer los proyectos de investigación interdisciplinarios. Estudiar los componentes sociales en las empresas es una fuente para la consecución del éxito organizacional en el actual mundo globalizado.

Referencias

- 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>
- Aktouf, O. (2001). *La Administración: entre Tradición y Renovación*. Cali: Artes Gráficas del Valle, Editores-Impresores Ltda.
- Álvarez, A. (2008). *Gerencia del Talento Humano: Programa de Administración Pública Territorial*. Bogotá. D.C.: Escuela Superior de Administración Pública.
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- Cartwright, D., y Zander, A. (1974). *Dinámica de grupos: Investigación y teoría*. México D.F.: Editorial Trillas.

- Cequea, M., y Rodríguez-Monroy, C. (2012). Productividad y Factores Humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interiencia*, 37 (2), 121-127. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33922717007>
- Cequea, M., Rodríguez-Monroy, C. y Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangibles Capital*, 15(61), 549-584. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54921605013>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. *La dinámica del éxito en las organizaciones*. Colombia. Mc Graw Hill.
- 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>
- Cruz, F., Aktouf, O., y Carvajal, R. (2003). *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali: Artes Gráficas del Valle, Editores - Impresores Ltda.
- Cuadrado, I. y Morales, F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 183-202. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317597002>
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- 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>
- Didier, A. y Jacques-Yves, M. (2011). *Reseña crítica de "Dinámica de los pequeños grupos"*. Recuperado de E-Libro: <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaunimagsp/docDetail.action?docID=10505146&adv.x=1&p00=%22Din%C3%A1mica+de+grupos%22&f00=subject>

- Doménech, M., Iñiguez, L., Pallí, C. y Tirado, F. (2000). La contribución de la psicología social al estudio de la ciencia. *Anuario de Psicología*, 31(3), 77-93. Recuperado de <http://ddd.uab.cat/pub/art-pub/2000/71710/00665126v31n3p77.pdf>
- Domenech, Y. (2008). El grupo de apoyo como contexto de ayuda para personas con discapacidad en la comunidad valenciana. *Portularia*, VIII(1), 247-264. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1610/161017350015.pdf>
- 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.
- Gálvez, A. (2002). Revisión Bibliográfica: Usos y Utilidades. *Matronas Profesión*, 25-31. Recuperado de <http://www.index-f.com/campus/ebe/ebe2/revisión-bibliografica.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, 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>
- Higueta, 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. (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/view-File/29087/29365>
- 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
- Hodge, B., Anthony, W. y Gales, L. (2003). *Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- 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)
- Kinicki, A. y 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, L. (2006). La Búsqueda Bibliográfica: Componente Clave del proceso de investigación. *DIAETA*, 1-14. Recuperado de http://fmed.uba.ar/grado/nutricion/busqueda_biblio.pdf
- Marqués, P., Farrerons, L., Arias, N. y Quiroga, E. (2012). Las relaciones informales: un valor añadido en la gestión de personas. *Revista electrónica tri-*

- mestral de Enfermería*, (26) 310-323. Recuperado de <http://revistas.um.es/global/article/view/global.11.2.139101/133601>
- Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y Pensamiento*, 26 (51), 52-67. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005106>
- Martín-Ríos, C. y Septiem, M. (2013). Cooperación e intercambio de conocimiento en redes inter-organizativas informales. *Redes. Revista Hispánica para el Análisis de Redes Sociales*, 24 (1), 193-216. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93126348008>
- Molina, F., Martínez, M. y Coll, V. (2012). La eficiencia y la innovación en las subredes de empresas. Un estudio del distrito cerámico español. *Revista Innovar*, 22 (46), 111-127. Recuperado de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/39346/41236>
- Morales, J., Moya, M., Gaviria, E., y Cuadrado, I. (2007). *Definición de la Psicología Social*. Recuperado de E-Libro: <http://site.ebrary.com/lib/biblioteca-caunimagsp/docDetail.action?docID=10491396>
- Muldoon, J. (2012). The hawthorne legacy. *Journal of Management History*, 18 (1), 105-119. Recuperado de <http://search.proquest.com/business/docview/912508412/142621159A1D14DD74/12?accountid=43960>
- 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>
- Murillo, G., Zapata, Á., Martínez, J., Ávila, H., Salas, J., y López, H. (2007). *Teorías Clásicas de la Organización y el Management*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Parra, E. y Parra, A. (2007). La gerencia intermedia en la Universidad del Zulia: liderazgo y valores. *Negotium*, 2 (6), 55-85. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78220604>

- Powell, A. y García, C. (2006). Enseñando psicología con técnicas didácticas avanzadas: el método de casos y el de aprendizaje basado en problemas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 11(2), 227-238. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29211202.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración (10a ed.). México: Pearson Educación de S.A. de C.V.
- 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>
- 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>
- 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/rtps/v39n3/v39n3a08.pdf>
- 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>
- 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>
- Sangrà, A. y Wheeler, S. (2013). Nuevas formas de aprendizaje informales: ¿O estamos formalizando lo informal? RU&SC. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 10 (1), 107-115. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78025711008>

- Schermerhorn, J., Hunt, J. y Osborn, R. (2004). *Core concepts of Organizational Behavior*. United States of America. Leyh Publishing LLC
- Segurado, A. y Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4), 828-836. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714422>
- Sheard, A. y Kakabadse, A. (2007). A role-based perspective on leadership decision taking. *The Journal of Management Development*, 26(6), 520-622. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/216360580?accountid=43960>
- Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional. Impacto de las emociones*. México D.F.: Thomson Learning.
- Trechera, J. (2010). *Como gota de agua: la psicología aplicada a las organizaciones*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2013, de E-libro: <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaunimagsp/docDetail.action?docID=10472588>
- 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 UNIFE. 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.