

Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad

Informal leadership in organizations: Analysis of impact and influence on productivity and competitiveness

DOI: <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.1658>

Javier de Jesús Viloría-Escobar

Administrador de Empresas.
Grupo de Investigación Organización y
Empresa. Colombia.
javierviloriascobar@gmail.com

Lilibeth Patricia Pedraza-Álvarez

Magister en Psicología con énfasis en las
Organizaciones y el Trabajo. Universidad
del Magdalena. Colombia.
lilibethpatricia@gmail.com

Kelly Cuesta-Tamayo

Estudiante de Psicología. Universidad del
Magdalena. Colombia.
l.satirion95@gmail.com

Kethy Pérez-Correa

Doctoranda en Psicología con Orientación
en Neurociencia Cognitiva Aplicada.
Universidad Cooperativa de Colombia –
Sede Santa Marta, Colombia.
kl_perez@hotmail.com

Tipología:

Artículo de Investigación
Científica y Tecnológica

Fecha de Recibido:

Diciembre 01 de 2015

Fecha de Aceptación:

Febrero 05 de 2016

Para citar este artículo:

Viloría, E. J, Pedraza, A. L, Cuesta, T. K,
& Pérez, C. K. (2016). Liderazgo informal
en las organizaciones: reflexiones sobre su
impacto e influencia en la competitividad.
Clío América. 10 (19), 31 - 42

Resumen: La presente investigación tuvo como objetivo analizar, a partir de diversos aportes teóricos y dialógicos, las influencias e impactos del liderazgo informal en la productividad y competitividad de las organizaciones. Para lo cual se utilizó un enfoque hermenéutico reflexivo de la investigación bibliográfica, que permitió la comprensión e interpretación de investigaciones consultadas en bibliotecas y bases de datos electrónicas de reconocimiento mundial. Además, se consultó la opinión de expertos académicos del campo administrativo en Colombia para recopilar las voces y percepciones sobre el tema. Los principales resultados evidencian que el liderazgo informal, como una dinámica propia de los grupos informales, al vincularla al factor humano de la organización, puede influir de manera positiva o negativa en la productividad y competitividad. Se concluye que la gestión administrativa de este fenómeno organizacional se convierte en una herramienta para lograr ventajas competitivas en las organizaciones a través del mejoramiento de las variables funcionales de la empresa y el establecimiento de relaciones sociales más eficientes.

Palabras clave: Grupos informales; liderazgo informal; factor humano; productividad; competitividad.

JEL: M540

Abstract: This research aims to analyze, from various theoretical and dialogic contributions, influences and impacts of informal leadership in productivity and competitiveness of organizations. For that, a reflexive hermeneutical approach to literature research, which allowed the understanding and interpretation of research consulted in libraries and electronic databases worldwide recognition was used. In addition, academic experts view the administrative field in Colombia were consulted to gather the voices and perceptions on the subject. The main results show that the informal leadership as a dynamic characteristic of the informal groups, by linking the human factor in the organization, can influence positively or negatively on productivity and competitiveness. We conclude that the management of this organizational phenomenon becomes a tool for competitive advantage in organizations through the improvement of functional variables of the company and the establishment of more efficient social relationships.

Keywords: Informal groups; informal leadership; human factor; productivity; competitiveness.

Introducción

La escuela de las relaciones humanas se convirtió en un epicentro de generación de nuevas interpretaciones sobre las condiciones psicológicas y sociales que influyen en el funcionamiento de las organizaciones. Los estudios realizados por Elton Mayo y sus colaboradores evidenciaron realidades organizacionales que se constituyen en la fuente de influencia considerable en la competitividad y productividad de las empresas (Hernández, 1995; Cruz, Aktouf y Carvajal, 2003).

En este sentido, los grupos informales hacen parte de estas variables psicosociales que se producen de manera espontánea al interior de la organización y generan un conjunto de dinámicas que afectan el comportamiento de los empleados (Backström, 2013; Varol y Varol, 2012). La existencia de los grupos informales al interior de la organizaciones se considera imposible de evitar, debido al contacto permanente que se produce entre los empleados y las relaciones de afiliación que se van generando como consecuencia de los contactos sociales que los unen en función de actividades, y no son propias de la organización, pero que la pueden afectar. Los grupos informales son asociaciones espontaneas de personas que surgen al interior de las organizaciones sin ser reconocidos por la estructura formal (Doménech, Iñiguez, Pallí, y Tirado, 2000; Ruiz, Pedraza, Rodríguez, y Alvarado, 2004; Cuadrado y Morales, 2007).

Al interior de estos grupos, se generan una serie de dinámicas de orden organizacional que afectan el comportamiento de los empleados. 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.

El liderazgo informal que se genera al interior de los grupos informales puede llegar a afectar profunda-

mente los objetivos organizacionales, en la medida que decida emprender iniciativas para lograrlos o funciones para obstaculizar su consecución en la empresa (Davis y Newstrom, 2003; González, 2003; Parra y Parra, 2007; Romero, 2007; Shears y Kakabadse, 2007). Este tipo de liderazgo no reconocido por la organización se convierte en una fuente de soluciones o problemas dependiendo de la forma como lo gestionen los directivos. A partir de estas ideas, el objetivo de la investigación consiste en analizar, a partir de diversos aportes teóricos y dialógicos, las influencias e impactos del liderazgo informal en la productividad y competitividad de las organizaciones, como una dinámica social que influye en el comportamiento de los trabajadores y en sus niveles de rendimiento.

En este sentido, el factor humano de una organización experimenta un conjunto de variables psicológicas y sociales que afectan la competitividad y productividad como consecuencia de las alteraciones que producen en los comportamientos y conductas de los empleados (Calderón, 2006; Del Toro, Salazar y Gómez, 2011; Vilorio et al., 2016). Los grupos informales, y en especial el liderazgo informal, es una variable que influye en la organización y en sus niveles de productividad y competitividad a través de la modificación de los comportamientos y conductas organizacionales de los trabajadores.

La importancia del estudio radica en la comprensión que se genera de un fenómeno propio de la actividad organizacional, que en muchos casos es ignorado por la gerencia y genera un conjunto de influencias en los procesos y funciones cotidianas de la vida de la empresa. En este sentido, se hace una aproximación teórica y dialógica sobre las configuraciones epistémicas que se han desarrollado en torno a esta dinámica y las percepciones de investigadores nacionales sobre el tema; y que sirven como soporte para justificar los supuestos del estudio, al entender el liderazgo informal como una variable que influye en la productividad y competitividad de las empresas. Además, esta investigación es relevante porque parte de los resultados iniciales del proyecto de investigación titulado “Aproximación teórica a los grupos informales desde la Administración y la Psicología: análisis de sus impactos e influencias

en la productividad en las organizaciones”¹, permitiendo entender a los grupos informales en mayor profundidad y develar las dinámicas internas de los mismos que influyen en el comportamiento y funcionamiento organizacional.

Metodología

El diseño de la investigación es 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” (p. 25) y dimensionada por López (2006) como una herramienta fundamental para la construcción y generación de nuevo conocimiento. Pero, además, esta investigación también se concibe desde una perspectiva dialógica en los términos de Fernández (1999), debido a que recoge voces y percepciones de expertos académicos del campo de la administración sobre el liderazgo informal en las organizaciones. El enfoque de la investigación es de carácter hermenéutico reflexivo en la medida que permite estudiar y reflexionar sobre fenómenos encubiertos en una realidad social y tener una mejor comprensión de los mismos (Ríos, 2005).

En las implicaciones de la investigación, el tipo de información recolectada es de orden cualitativo, correspondiendo a los aportes teóricos de diversos autores que han sido publicados a través de libros o artículos científicos, y a las voces de los expertos académicos del campo administrativo en Colombia. Por lo tanto, se constituyen como fuentes de consulta dichas publicaciones, revisadas en la biblioteca Germán Bula Meyer de la Universidad del Magdalena, la biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República seccional Santa Marta, las revistas científicas indexadas en las bases de Pubindex en Colombia y en las principales bases de datos de orden mundial (Science Direct, Scopus, Redalyc, Dialnet, Proquest y Scielo). Y por otro lado, las fuentes son los expertos con las voces y percepciones sobre el tema. En este sentido, se identificaron 17 personajes con potencialidad para aportar desde su experiencia

académica e investigativa a la consecución del objetivo de la investigación, teniendo como referencia las publicaciones científicas que han desarrollado en el campo de la gestión humana y el liderazgo informal. Sin embargo, solo 11 personas aportaron con sus posiciones académicas a las pretensiones del estudio.

El procedimiento para la recolección de la información dependió del tipo de material que se consultara. Para los documentos impresos se tuvo como criterios para ser revisado que incluyera en alguno de los apartes el tema de grupos informales o liderazgo informal; para el material electrónico, las consultas se realizaron teniendo como palabras principales grupos informales, liderazgo informal, productividad, competitividad, talento humano, para proceder a revisar un documento de manera detallada, éste debía incluir alguna de estas variables y asociarlas con la productividad y competitividad. La técnica utilizada para recuperar la información fue una matriz diseñada por los autores que recogía el título de la investigación, los autores y los aportes teóricos del estudio a alguna de las variables que se establecieron en la investigación como referentes.

Para la recolección de las voces de los expertos en el campo de la administración, se establecieron diálogos a través de los medios virtuales y se desarrollaron entrevistas con los investigadores que aceptaron participar en la investigación.

El análisis de la información se realizó teniendo como soporte las anotaciones realizadas en la matriz y organización de las variables. Así, se agrupaban los aportes de los autores por dimensiones para estructurar el informe final con los resultados.

Resultados

Los resultados de la investigación se presentan haciendo un recorrido por tres dimensiones en las que se pretende relacionar el liderazgo informal con la competitividad de la organización a partir las implicaciones epistémicas de las investigaciones y autores que se tomaron de referencia para el estudio. La primera recoge anotaciones sobre el factor humano y sus asociaciones con la generación de ventajas competitivas en las organizaciones. La

1. Trabajo de grado desarrollado por (Vioria y Mena, 2015) para optar al título profesional de Administrador de Empresas.

segunda explora a manera de comparación los tipos de liderazgo formal e informal y la tercera, analiza las influencias e impactos del liderazgo informal en la productividad y competitividad de las organizaciones desde las condiciones teóricas y desde los diálogos de los expertos consultados.

El Factor humano y sus dinámicas como fuentes de ventajas competitivas

El factor humano en las organizaciones se convierte en uno de los elementos de mayor importancia debido a las repercusiones que tienen sus dinámicas en el funcionamiento de la organización, a través de una influencia directa en el comportamiento de los empleados. Considerando que el hombre se configura como un ser humano complejo, que agrupa un conjunto importante de dinámicas personales y sociales (Gómez, 2014; Ortiz, 2011). Lozano (2007), plantea que el componente psicosocial

En las organizaciones se centra en la interacción social, en el contexto donde se producen dichas interacciones y en las propias personas que interactúan en los diversos procesos, en donde se destacan comportamientos intrínsecos y extrínsecos de los individuos, que se ven desencadenados en las conductas organizacionales generando y teniendo como finalidad un rendimiento competitivo en su trabajo (p. 150).

En este orden de ideas, el comportamiento de las personas al interior de la organización está determinado en gran medida por las relaciones sociales que establecen con sus compañeros y por las posiciones individuales y colectivas que toman frente a los elementos organizacionales. Los niveles de rendimiento, productividad y competitividad de los colaboradores son condicionados por las implicaciones de estos comportamientos y por la fuerza de las identidades y arraigos que tienen en las interacciones sociales.

Desde estas interpretaciones, el campo social se ha de transformar desde un ámbito principalmente operativo, que se centra en la implementación de herramientas transaccionales, a un papel fundamental que fomente el desarrollo de las competencias para

lograr competitividad y éxito en el mercado (Torres, 2005; Calderón, 2004; Terán y Leal, 2009). La gestión del recurso humano es una herramienta para la competitividad organizacional (Calderón, 2003). Los nuevos paradigmas para gestionar la organización hacen énfasis en la generación de competencias en los empleados para el mejoramiento de su rendimiento en el trabajo. Entender a los empleados como personas que trascienden de un papel meramente mecánico hacia una fuerza de ventajas para la empresa, determina las fortalezas y potencialidades de los servicios que se prestan.

Consciente de esta realidad, García (2009) otorga un papel principal a los activos intangibles de una organización, como el conocimiento, valores, habilidades y actitudes de las personas al momento de determinar la competitividad de la misma. Las personas se constituyen en el recurso más importante para las organizaciones, y por ende, merecen especial atención por parte de los directivos para potenciar sus capacidades en beneficio del logro de los objetivos organizacionales y mejorar los niveles de competitividad (Quintero, 2003; Mejía & Jaramillo, 2006; Díaz, 2007 y Cabrales, 2009).

La gestión humana en las organizaciones se convierte en un elemento de gran importancia en la medida que condiciona el funcionamiento de la organización a partir del comportamiento y las relaciones sociales de los empleados (Ureña y Villalobos, 2011). Estas relaciones generalmente toman un sentido en perspectiva de las dinámicas organizacionales, que afectan el desarrollo de las actividades e impactan en la competitividad de la empresa. Por lo tanto, el componente humano es fundamental para el éxito en los actuales mercados globalizados.

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 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 (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 sí (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 y 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, estos 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 y 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 y 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 el funcionamiento de la empresa y las posibilidades de éxito en el mercado.

Conscientes de la magnitud de esa influencia, Sheard y 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 y 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 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 y 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 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) explica 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

Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad

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 con una estrategia organizacional que oriente tanto a los empleados como a los directivos (Mora, Vera y Melgarejo, 2015).

Desde las voces de los expertos académicos que fueron consultados en el campo de la administración

por sus aportes a la gestión del factor humano en las organizaciones, y en especial del liderazgo informal, se recuperan aportes importantes para entender el funcionamiento de la dinámica al interior de las organizaciones.

En el tabla 1, se detallan algunas de las percepciones de los investigadores sobre la influencia del liderazgo informal en el comportamiento de los empleados y en los posibles impactos en la productividad y competitividad organizacional.

Tabla 1.

Percepciones de expertos sobre la influencia del liderazgo informal en la productividad y competitividad de las organizaciones

E1 ²	En relación al impacto del liderazgo informal en el comportamiento de los empleados y en la productividad y competitividad organizacional el experto sostiene que el <i>impacto es mayor que el del liderazgo formal. Porque el líder informal, por lo general, está más cerca de los trabajadores. Es decir, es un compañero y no un jefe al que escasamente se le ha visto entrar a la oficina. Además, es precisamente líder (aun siendo par) y eso le da bastante legitimidad. Adicionalmente, es importante tener presente que dicho liderazgo informal puede ser rotativo dependiendo de las tareas o metas del trabajador o de un grupo.</i>
E3	<i>El liderazgo informal influye de manera importante en el comportamiento de los empleados y la actitud que tomen con respecto al trabajo en la organización. Afecta el rendimiento organizacional de manera positiva y negativa y se puede convertir en un elemento para desestabilizar la estructura del sistema organizacional.</i>
E6	<i>Los líderes informales están dotados de un alto poder al interior de la organización, debido a que pueden movilizar a los empleados hacia posiciones específicas que pueden estar a favor o en contra de los objetivos de productividad y competitividad que se han planteado para la empresa por parte de los dirigentes.</i>
E7	<i>En muchas ocasiones, el liderazgo informal se convierte en un espacio para la generación de sindicatos al interior de las organizaciones. El poder que tienen los líderes informales lo pueden utilizar para solicitar a los dirigentes mejores condiciones a través de la generación de organizaciones sindicales en la empresa.</i>
E9	<i>El liderazgo informal afecta la productividad y competitividad de la organización debido a que influye en el rendimiento de los empleados.</i>
E10	<i>El funcionamiento social de la organización está determinado en gran medida por la posición de los líderes informales y por el grado de influencia que estos tengan sobre los demás trabajadores. Los líderes informales emergen por las preocupaciones y necesidades de los empleados para encontrar mejores condiciones de trabajo que les permitan satisfacer sus necesidades personales y sus expectativas sociales.</i>
E11	<i>Los grupos informales, y en especial el liderazgo informal, son una fuente de ventajas o problemas para las organizaciones, todo dependerá de la manera como se gestionen por parte de los directivos</i>

Fuente: elaboración propia de los autores

2. Corresponde a la denominación y numeración que estipuló para los expertos que aportaron al estudio.

La opinión de los investigadores en Colombia sobre la influencia del liderazgo informal en la productividad y competitividad confirman las posiciones teóricas que fueron recogidas en el rastreo bibliográfico realizado en la investigación.

En este punto emerge una nueva preocupación que se relaciona con la gestión de dicho tipo de liderazgo en las organizaciones, como una medida para estabilizar las influencias en el rendimiento organizacional. Lo que se convierte en una preocupación para seguir ahondando en esta problemática desde una perspectiva práctica que indague a los gerentes por las comprensiones y gestiones de esta dinámica organizacional.

Lo evidentemente importante, es que se reafirma la premisa fundamental del estudio que relaciona la productividad y competitividad de la organización con la manera como se desarrolla el liderazgo informal en los grupos al interior de las organizaciones.

Conclusión

En este punto es importante resaltar que las conclusiones que se presentan están fundamentadas en una exploración conceptual y dialógica de las repercusiones del liderazgo informal en las organizaciones. Por lo tanto, se pueden considerar preliminares de un proyecto que se encuentra en una primera etapa y que pretende, en unos nuevos escenarios, recoger información de la comprensión y gestión de los grupos informales en las organizaciones.

A partir de estas aclaraciones, se evidencia que el componente social de una organización se convierte en su activo más importante y a la vez, en el más complejo de gestionar como consecuencias de todas las implicaciones que se asocian a los parámetros de comportamiento humanos y las irradiaciones que puede generar sobre los sistemas funcionales a los que están adheridos. Estas complejidades ocasionan diversos fenómenos al interior de la empresa y permean las actividades cotidianas que se ejecutan para el cumplimiento de su actividad económica.

Al ser los grupos informales un acontecimiento inevitable dentro de la organización, que son consecuencia de las interacciones sociales que se producen

entre las personas, también es inevitable que las dinámicas funcionales que se generan al interior de éstos afecten el funcionamiento y tengan efectos en el rendimiento de los empleados. En este sentido, el liderazgo informal es una fuerza que puede tener consecuencias positivas o negativas dependiendo de la manera cómo el grupo perciba que existe una armonía entre sus intereses y los objetivos organizacionales, y cómo los directivos afronten la gestión de dicha variable. Los niveles de poder que manejan los líderes informales son suficientes para desestabilizar a la empresa o motivar a los individuos hacia la consecución de propósitos legales establecidos por la gerencia. El liderazgo informal puede convertirse en una herramienta de cambios estructurales en la organización y en una fuente que da origen a nuevos líderes formales. Esta última connotación se puede materializar al momento de impulsar a alguna persona debido a sus características y las relaciones sociales que tiene con los integrantes del grupo hacia un puesto más alto establecido en la estructura formal de la empresa.

Desde esta perspectiva, al entenderse el comportamiento de los líderes informales como una variable propiamente psicosocial al interior de la organización, las repercusiones de sus acciones pueden tener mayores efectos debido a que toca la parte más sensible de la empresa, constituida por su capital humano. En este sentido, el poder que puede llegar a tener un líder informal depende de los niveles de cohesión del grupo o grupos a los cuales pertenece y depende de los grados de identidad que los integrantes hayan desarrollado sobre las normas, reglas y valores del colectivo. El liderazgo informal influye e impacta de manera positiva y negativa la competitividad de la empresa.

Esta investigación contribuye a tener un panorama de la influencia que pueden tener los grupos informales a través de las relaciones de liderazgo no reconocidas por la empresa sobre el funcionamiento y rendimiento de la misma, teniendo como referencia los aportes teóricos que han presentado diferentes autores como resultado de sus investigaciones en el área de comportamiento organizacional y las principales limitaciones que se encontraron se relacionan con la carencia de estudios prácticos a profundidad sobre el impacto de esta dinámica en empresas productivas. A pesar de que el fenómeno ha sido

tratado por algunos investigadores, son pocos los estudios que midan específicamente la influencia del liderazgo informal en las organizaciones desde un enfoque de resultados.

Es por eso que, se reconoce un nuevo campo de estudio sobre el cual se pueden enfocar recursos investigativos y se propone la ejecución de un proyecto en red a nivel nacional que mida el impacto que puede tener el liderazgo informal en las empresas colombianas, debido a que se convierten en un objetivo de gestión para los directivos que pretenden potencializar las habilidades de sus empleados y mejorar los índices de productividad de cada uno de ellos, con el propósito de generar mejores utilidades y hacer más competitivas sus organizaciones.

Referencias Bibliográficas

- 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>
- Backström, T. (2013). Managerial rein control and the rheo task of leadership. *Emergence: Complexity and Organization*, 15(4), 76-90. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1476821865?accountid=43960>
- Cabreres, O. (2009). La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(1), 155-178. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90913041009>
- Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *Innovar*, 22, 157-172. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802215>
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento y Gestión*, 16, 158-176. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2497611>
- 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>
- 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>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Colombia: McGraw Hill.
- 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>
- Cruz, F., Aktouf, O., & Carvajal, R. (2003). *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali: Artes Gráficas del Valle Editores - Impresores Ltda.
- Cuadrado, I. & 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., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Del Toro, J., Salazar, M. & Gómez, J. (2011). Clima Organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de Ingeniería. *Revista Clío América*, 5 (10), 204 - 227. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/419/383>
- Díaz, L. (2007). Gestión del conocimiento y del Capital Intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61, 39-67. Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/415>
- Doménech, M., Iñiguez, L., Pallí, C., & 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/artpub/2000/71710/00665126v31n3p77.pdf>
- Fernández, J. (1999). Razón y Palabra, Primera revista electrónica en América latina. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n13/freirem13.html>
- Gálvez, A. (2002). Revisión Bibliográfica: Usos y Utilidades. *Matronas Profesión*, 25-31.
- García, O. (2009). El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 25(10), 63-83. Recuperado de <http://www.enfermeriaypodologia.com/wp-content/uploads/2012/06/Rev-bibliografica-Matronas.pdf>
- 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, D. (2014). Apuntes desde la ciencia económica ¿el sujeto racional o el sujeto complejo? *Revista Clío América*, 8 (15), 83-89. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/831/756>
- González, J. (2011). La concertación con la administración. Especial referencia a la concertación informal. *Opinión Jurídica*, 10, 15-32. Recuperado de <http://revistas.udem.edu.co/index.php/opinion/article/view/732>
- 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.
- 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>
- 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
- 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
- López, S. (2005). Dirección simbólica y liderazgo profesional en grandes empresas. *Textos Antropológicos*, 15 (1), 21-35. Recuperado de http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S1025-31812005000100003&script=sci_arttext
- Losada, E., Rocha, D., & Castillo, L. (2012). Relación entre cohesión y liderazgo en equipos deportivos del departamento de Boyacá – Colombia. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 12 (1), 33-44. Recuperado de <http://revistas.um.es/cpd/article/view/162611>
- Lozano, L. (2007). El Talento Humano. Una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 60, 147-164. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008>
- Mejía, A., & Jaramillo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4(1), 43-81. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2934638>
- Meliá, J., Oliver, A., & Tomás, J. (1993). El poder en las organizaciones y su medición. El cuestionario de poder formal e informal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25 (2), 139-155. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80525201>
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31, 79-87. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>
- 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. *The Leadership Quarterly*, 15, 175-194. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984304000128>
- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 25-29. Recuperado de http://www.elfinanciero.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFIL20140425_0008.pdf
- Ortiz, A. (2011). Hacia una nueva clasificación de los modelos pedagógicos: el pensamiento configuracional como paradigma científico y educativo del siglo XXI. *Revista Praxis*, 7, 121-137. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/praxis/article/view/18>
- Parra, E., & 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>
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y Dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 19(1), 213-228. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v19n1/v19n1a13.pdf>
- Pescosolido, A. (2001). Informal Leaders and the Development of Group Efficacy. *Small Group Research*, 32 (1), 74-93. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/247720192_Informal_Leaders_and_the_Development_of_Group_Efficacy
- Powel, A., & García, F. (2006). Enseñando psicología con técnicas dialécticas 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/articulo.oa?id=29211202>
- Quintero, Á. (2003). El aprendizaje en la empresa: la nueva ventaja competitiva. *Educación y Educadores*, 6, 127-139. Recuperado de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/531>

Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad

- Reyes-Jácome, L., & Lara, G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29 (1), 161-175. Recuperado de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/apl/article/view/1641>
- Ríos, T. (2005). La hermenéutica reflexiva en la investigación educacional. *Revista Enfoques Educativos*, 7 (1), 51-86. Recuperado de http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/enfoques/09/Rios_N7_2005.pdf
- 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>.
- 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 sicosociales en el medio penitenciario. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 39(3), 547-561. Recuperado de <http://publicaciones.konradlorenz.edu.co/index.php/rlpsi/article/view/337>
- Ruiz, J., Pedraza, G., Rodríguez, L., & Alvarado, L. (2004). Actitudes hacia la delincuencia, normas informales y estresores laborales en empleados de prisiones. *Revista Colombiana de Psicología*, 13, 37-50. Recuperado de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1207/1758>
- Sheard, A., & 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>
- Terán, W., & Leal, M. (2009). Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 1, 30-46. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/483/1197>
- Torres, J. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Pensamiento y Gestión*, 18, 151-176. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3599/2319>
- Ureña, Y. & Villalobos, R. (2011). Gestión del conocimiento en institutos universitarios de tecnología. *Revista Praxis*, 7, 155-180. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/praxis/article/view/20/17>
- Vargas, I. (2010). ¿Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar? *Revista Electrónica Educare*, XIV (1), 59-66. Recuperado de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/1509>
- Varol, N., & Varol, S. (2012). International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning: 274-XIV. Kidmore End: Academic Conferences International Limited. Ponencia. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1327963582?accountid=43960>
- Viloria, J., & Mena, A. (2015). Aproximación teórica a los grupos informales desde la Administración y la Psicología: una mirada hacia sus dinámicas e influencias en la organización. (Tesis de pregrado). Santa Marta. Universidad del Magdalena
- Viloria, J., Pertúz, S., Daza, A., & Pedraza, L. (2016). Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(1). Recuperado de <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/592/481>
- 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>
- Zapata, A. (2008). *Análisis y Diseño Organizacional. De la estructura funcional a la organización vacía*. Cali: Universidad del Valle.