

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA ESPECIALIZADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ**



**TESIS**

**LOS GRUPOS INFORMALES Y SUS EFECTOS EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL**

*(Estudio realizado en el Instituto Nacional  
Experimental de Educación Básica con orientación ocupacional, San  
Pablo Jocopilas, Suchitepéquez)*

**Por:**

**Dulce Esmeralda Ramírez Maldonado**

**Carné: 201641367**

**DPI: 2909 49793 1008**

**CORREO ELECTRÓNICO [dulrami98@outlook.es](mailto:dulrami98@outlook.es)**

**Mazatenango, noviembre de 2021**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA ESPECIALIZADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ**



**TESIS**

**LOS GRUPOS INFORMALES Y SUS EFECTOS EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL**

*(Estudio realizado en el Instituto Nacional  
Experimental de Educación Básica con orientación ocupacional, San  
Pablo Jocopilas, Suchitepéquez)*

**Por:**

**Dulce Esmeralda Ramírez Maldonado**

**Carné: 201641367**

**DPI: 2909 49793 1008**

**CORREO ELECTRÓNICO [dulrami98@outlook.es](mailto:dulrami98@outlook.es)**

**PhD. Nery Edgar Saquimux Canastuj**

***Doctor en Investigación Social***

**ASESOR**

***Presentada en Examen Público de Graduación ante las autoridades del Centro Universitario  
de Sur Occidente CUNSUROC, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a  
conferirle el título de:***

**Licenciada en Pedagogía especializada en Administración Educativa**

**Mazatenango, noviembre de 2021**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE**  
**AUTORIDADES**

**MSc. Pablo Ernesto Oliva Soto**  
**Dr. Gustavo Enrique Taracena Gil**

**Rector**  
**Secretario General**

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL CUNSUROC**

**Lic. Luis Carlos Muñoz López**

**Director a.i**

**REPRESENTANTES DOCENTES**

**PhD. Reynaldo Humberto Alarcón Noguera**

**Secretario**

**REPRESENTANTE DE GRADUADOS**

**Lic. Vilser Josvin Ramírez Robles**

**Vocal**

**REPRESENTANTES ESTUDIANTES**

**Br. Angelica Magaly Domínguez Curiel**

**Vocal**

**Br. Rony Roderico Alonzo Solís**

**Vocal**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE  
COORDINACIÓN ACADÉMICA**

**COORDINADOR ACADÉMICO  
Dr. Mynor Raúl Otzoy Rosales**

**COORDINADOR CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
Dr. Eddie Rodolfo Maldonado Rivera**

**COORDINADOR CARRERA DE TRABAJO SOCIAL  
Lic. Edin Aníbal Ortiz Lara**

**COORDINADOR CARRERAS DE PEDAGOGÍA  
Ms. C. José Norberto Thomas Villatoro**

**COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA EN ALIMENTOS  
Ms. C. Víctor Manuel Nájera Toledo**

**COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA EN AGRONOMÍA TROPICAL  
Ing. Luis Alfredo Tobar Piril**

**COORDINADORA CARRERA DE LICENCIATURA EN  
CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES, ABOGADO Y NOTARIO  
Lic. Sergio Espinoza Antón**

**COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA DE GESTIÓN AMBIENTAL LOCAL  
Licda. Karen Rebeca Pérez Cifuentes**

**COORDINADOR AREA SOCIAL HUMANISTA  
Lic. José Felipe Martínez**

**CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA**

**COORDINADORA CARRERA PERIODISTA PROFESIONAL Y  
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**Lic. Henrich Hermán León**

**COORDINADORA CARRERA DE PEDAGOGÍA  
Licda. Tania Elvira Marroquín Vásquez**

## HOJA DE DEDICATORIAS

**A Dios:** Por guiarme durante este proceso de formación brindándome sabiduría, paciencia y fuerza en cada decisión y paso en mi vida, quien ha estado a mi lado sin desampararme, permitiéndome así alcanzar cada meta trazada.

**A mis padres:** Por su arduo trabajo que me ha permitido culminar mis estudios, siendo un pilar y motivación fundamental en mis metas académicas, su apoyo y amor incondicional que me ha acompañado durante todos estos años; A mi madre quien ha creído en mí y mis metas acompañándome en cada paso. A mi padre, quien ha cuidado de mí, brindado su apoyo en cada momento y cariño incondicional.

**A mi hermano:** Por ser parte fundamental en mi vida y quien me ha impulsado a alcanzar mis metas.

**A mis amigos:** Por su apoyo durante estos años, demostrando su lealtad y comprensión en cada momento. Siendo importantes en cada paso dado en la carrera y creer en mí, deseándoles éxito en la vida.

A los **docentes de la carrera de pedagogía**, por sus enseñanzas, consejos y confianza brindada durante estos años de preparación, demostrando la trayectoria y calidad como docentes y profesionales, llevándome hacia el camino del saber y permitir culminar mis estudios.

## HOJA DE AGRADECIMIENTOS

A la **Carrera de Pedagogía Plan Diario del Centro Universitario del Suroccidente y claustro de docentes**, por su valiosa labor de transmitir conocimientos y experiencias durante el proceso formativo que me ha permitido crecer académica y personalmente, a través de sus clases y aprendizajes logrados durante estos años de estudios universitarios.

A la **directora Licenciada Dorian Peña** y al Instituto Nacional Experimental de Educación Básica con Orientación Ocupacional del municipio de San Pablo Jocopilas, departamento de Suchitepéquez, por el apoyo y confianza brindada durante las prácticas y culminación del proceso investigativo, al igual que la orientación y experiencias adquiridas en el ámbito educativo.

Agradeciendo Especialmente a mi Asesor del Tesis **PhD. Nery Edgar Saquimux Canastuj**, quien durante los últimos años a través de su experiencia y calidad como profesional me ha llenado de conocimiento, orientando constantemente para el crecimiento académico y personal dentro de la carrera, al igual agradecer su apoyo, sugerencias, correcciones y conocimiento que me ha permitido mejorar la realización de esta investigación, en donde su apoyo y motivación han influido en demostrar el potencial y capacidad que se puede alcanzar para crecer profesionalmente.

Así también quiero **agradecer muy especialmente a mi familia**, quien me ha brindado su apoyo y comprensión incondicional durante este recorrido del saber, estando en cada paso a mi lado, esforzándose arduamente para permitirme crecer como profesional y no dejarme sola durante este proceso.

Agradecer el apoyo, comprensión y cariño de **mis compañeros de promoción** de la carrera de Pedagogía quienes durante estos años han compartido sus conocimientos en donde nos ha permitido destacar como estudiantes y profesionales, orientándonos mutuamente. Así también, por acompañarme durante estos años a mi amigo Werner, quien ha creído en mí e impulso alcanzar mi meta.

**“Las doctrinas, criterios y opiniones contenidas en el presente trabajo, son responsabilidad exclusiva del autor”<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Punto quinto del Acta No. 03 / 99 del 04 / 03 / 99 del Comité de Tesis de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario del Sur Occidente.

# ÍNDICE

RESUMEN .....	I
INTRODUCCIÓN.....	II
CAPITULO I .....	1
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	1
ORIGEN Y ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	4
1.1.    ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	7
1.1.1    Inclusión y Participación.....	8
1.1.2.    Flexibilidad .....	9
1.2.    RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON OTROS ASPECTOS .....	10
1.2.1.    Satisfacción y motivación .....	11
1.2.1.1.    Teoría de Abraham Maslow .....	14
1.2.2.    Elementos culturales.....	16
1.3.    LIDERAZGO .....	17
1.3.1.    Teoría clásica 1950 a 1960 .....	19
1.3.1.1.    Grid gerencial .....	19
1.3.1.2.    Liderazgo por objetivos .....	21
1.3.2.    Teoría moderna 1961-1980.....	21
1.3.2.1.    Liderazgo situacional.....	22
1.3.3.    Teoría contemporánea 1981-2000.....	23
1.3.3.1.    Liderazgo centrado en la acción.....	23
1.3.3.2.    Inteligencia emocional .....	24
1.3.4.    Liderazgo en el siglo XXI .....	25
1.4.    TIPOS DE LIDERAZGO .....	26
1.4.1.    Autocrático.....	27
1.4.2.    Burocrático.....	28
1.4.3.    Participativo o democrático .....	28
1.4.4.    Laissez-faire .....	29
1.4.5.    Carismático.....	30
1.4.6.    Natural.....	31
1.4.7.    Orientado a la tarea .....	32
1.4.8.    Transformacional y transaccional .....	33
1.5.    LA PERSONALIDAD DEL EMPLEADO .....	34

1.5.1.	Introvertidos.....	36
1.5.2.	Extrovertidos .....	36
1.5.3.	La Personalidad Maquiavélica .....	37
1.5.4.	Los Necesitados de poder: .....	37
1.5.5.	Los Sociables: .....	38
1.5.6.	Los Emprendedores y Racionales.....	39
CAPITULO II .....		40
FORMALIDAD VERSUS INFORMALIDAD .....		40
2.1.	ORGANIZACIÓN FORMAL .....	40
2.1.1.	Principios de la organización formal .....	42
2.1.1.1.	Definición de los roles de trabajo.....	42
2.1.1.2.	Amplitud administrativa.....	42
2.1.1.3.	Unidad de mando:.....	43
2.1.1.4.	División de trabajo: .....	43
2.1.1.5.	Autoridad y responsabilidad: .....	44
2.1.1.6.	Jerarquía o cadena escalonada .....	44
2.2.	LA ORGANIZACIÓN INFORMAL.....	46
2.2.1.	El grupo como organización humana .....	50
2.3.	RELACIONES INTERPERSONALES .....	52
2.3.1.	Individualidad .....	54
2.4.	ORIGEN DEL GRUPO INFORMAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	55
2.5.	PROCESO DE INTEGRACIÓN. ....	57
2.5.1.	Adaptación .....	59
2.5.2.	Sistema de Estatus .....	60
2.5.3.	Tamaño de los Grupos.....	61
2.5.4.	Cohesión de los grupos .....	61
2.6.	ROL DE LOS GRUPOS INFORMALES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	62
2.7.	INSTRUMENTOS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	66
2.7.1.	Encuestas o Cuestionarios.....	66
2.7.2.	Cuestionario de escala tipo Likert .....	67
2.7.3.	Cuestionarios psicológicos .....	67
2.7.4.	Focus group .....	68
CAPITULO III .....		69

LOS GRUPOS INFORMALES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS .....	69
3.1. CARACTERÍSTICA DE LOS GRUPOS INFORMALES EN EL ESTABLECIMIENTO .....	71
3.2. EFECTOS DE LOS GRUPOS INFORMALES DENTRO DE LAS INSTITUCIONES.....	76
3.3. ORIGEN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS INFORMALES EN EL ESTABLECIMIENTO .....	80
CAPITULO IV .....	89
COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	89
CONCLUSIONES .....	92
RECOMENDACIONES .....	94
REFERENCIAS.....	96
ANEXOS .....	100
ENTREVISTA.....	100

## RESUMEN

La administración educativa requiere involucrar a los individuos que forman parte de la organización; brindándoles un ambiente laboral sano y armonioso donde puedan desempeñar sus funciones. Los grupos informales surgen dentro del sistema formal de la organización. En esta investigación se ha estudiado los efectos de la existencia de los grupos informales en el clima organizacional del Instituto Nacional Experimental de Educación Básica con Orientación Ocupacional – INEBO – del municipio de San Pablo Jocopilas, departamento de Suchitepéquez, el objetivo fue analizar los efectos positivos o negativos en el clima laboral de los grupos informales dentro de la estructura organizacional del mencionado centro educativo. La investigación se realizó mediante el método descriptivo con un enfoque cualitativo aprovechando la realización de las prácticas de la carrera de Pedagogía del CUNSUROC Plan Diario en dicho establecimiento educativo, donde se permitió visualizar los efectos tanto positivos como negativos de dichos grupos informales en el funcionamiento del instituto. Se aplicaron las técnicas de: Observación y recolección de información documental sobre los grupos informales, la observación participante con la cual se recolectaron datos del funcionamiento de los grupos informales, los cuales se cotejaron en un diario de campo y la realización de entrevistas a informantes claves siendo ellos integrantes de los grupos existentes y descritos en el documento. Con todo ello se identificaron los efectos positivos y negativos de estos grupos dentro del clima organizacional de la institución. En donde los grupos informales afectan el cumplimiento de las funciones del personal como las actividades generales que son realizadas dentro del establecimiento, especialmente el cumplimiento de las responsabilidades de las comisiones de trabajo, perjudicando el clima organizacional debido a las actuaciones reactivas de los miembros de cinco grupos informales detectados, quienes algunos trabajan por cuenta propia fomentando la desintegración, poca motivación y apoyo entre los miembros del personal docente y para con las autoridades. Por ello, los grupos informales afectan en ocasiones el trabajo administrativo. Dichos grupos surgen a causas de la capacidad innata del individuo de relacionarse socialmente de acuerdo con su similitud de puestos, cultura o simple afinidad religiosa, política, académica o de otra índole, cuya existencia afecta el clima organizacional de las instituciones.

## SUMMARY

The educational administration requires involving the individuals that are part of the organization; providing them with a healthy and harmonious work environment where they can perform their duties. Informal groups arise within the formal system of the organization. This research has studied the effects of the existence of informal groups in the organizational climate of the National Experimental Institute of Basic Education with Occupational Orientation - INEBO - of the municipality of San Pablo Jocopilas, department of Suchitepéquez, the objective was to analyze the positive effects or negative in the work environment of informal groups within the organizational structure of the mentioned educational center. The research was carried out using the descriptive method with a qualitative approach, taking advantage of the practice of the Pedagogy career of the CUNSUROC Plan Diario in said educational establishment, where it was possible to visualize both the positive and negative effects of said informal groups on the functioning of the Institute. The techniques of: Observation and collection of documentary information on informal groups were applied, participant observation with which data on the functioning of informal groups were collected, which were collated in a field diary and interviews with key informants They are members of the informal groups that exist and are described in the document. With all this, the positive and negative effects of these groups within the organizational climate of the institution were identified. Where informal groups affect the fulfillment of staff functions such as the general activities that are carried out within the establishment, especially the fulfillment of the responsibilities of the work committees, damaging the organizational climate due to the reactive actions of the members of five Informal groups detected, some of whom work on their own, promoting disintegration, little motivation and support among members of the teaching staff and towards the authorities. For this reason, informal groups sometimes affect administrative work. These groups arise from the innate capacity of the individual to relate socially according to their similarity of positions, culture or simple religious, political, academic or other affinity, whose existence affects the organizational climate of the institutions.

## **INTRODUCCIÓN.**

Las instituciones educativas cumplen un rol importante dentro del desarrollo y crecimiento de un estado, donde involucra distintos componentes que le permite brindar un servicio de calidad, permitiendo así el acceso educativo a todos los niños y jóvenes del país. Este proceso requiere de un pilar administrativo para el funcionamiento óptimo de la institución en un ambiente sano y armonioso para que todos los involucrados, tanto personal administrativo, docente y operativo desarrollen su trabajo en clima organizacional de mutuo apoyo.

Un elemento primordial para el funcionamiento eficiente de la institución es el clima organizacional el cual se puede lograr permitiendo en cierta medida, la cohesión de los grupos informales en el trabajo formal de la institución, a fin de fomentar el trabajo en equipo para beneficio de la comunidad educativa.

Desde el año 2019 se tuvo a bien la realización del curso de práctica II del séptimo semestre de la carrera de Pedagogía Plan Diario, en el Instituto Nacional de Educación Básica con Orientación Ocupacional –INEBO, del Municipio de San Pablo Jocopilas, Departamento de Suchitepéquez, oportunidad que permitió el diagnóstico y selección de este estudio, como reunir una serie de información a partir de la observación que permitieron analizar y cuestionar distintas problemáticas de orden administrativo que afectan a la institución, siendo la más importante el funcionamiento de los cuatro grupos informales de empleados cuya existencia dentro de la organización formal del instituto, vienen afectando el clima organizacional del mismo.

Por ello, se retoma el seguimiento de dicha investigación a partir del curso de Ejercicio Profesional Supervisado del décimo ciclo de la carrera de Pedagogía plan diario con adecuación curricular, en donde debido a las restricciones por la pandemia Covid-19 no se permitió la presencia a dicho establecimiento, por lo que se procedió a ahondar teóricamente sobre el tema.

Así como también, se desarrollaron entrevistas a informantes clave cuyas versiones vinieron a enriquecer el análisis del problema contrastando la teoría presentada. Interpretándose así la influencia de los grupos informales en el desempeño laboral de los empleados y el manejo que le ha dado la administración formal para desarrollar su trabajo.

La investigación tuvo como objetivos analizar los efectos que tienen los grupos informales en el clima organizacional del Instituto Nacional Experimental de Educación Básica con Orientación Ocupacional, San Pablo Jocopilas. Donde se buscó enriquecer a través de datos y teorías la hipótesis de la investigación, que afirmaba que los grupos informales afectan el clima organizacional del centro educativo. Para realizar la investigación se aplicaron las técnicas de: revisión y recolección de información documental sobre los grupos informales, la observación participante con la cual se recolectaron datos del funcionamiento de los grupos informales, los cuales, se cotejaron en un diario de campo, y la realización de entrevistas a informantes claves de personas integrantes de los diferentes grupos informales existentes.

En el diario de campo se registraron los detalles observados, la ejecución de tareas asignadas por la autoridad y el funcionamiento de las comisiones de trabajo establecidas por la administración del establecimiento. Se registraron datos de la experiencia durante el proceso de la práctica en donde se visualizó el funcionamiento de las comisiones de trabajo a las cuales se tuvo acceso con autorización y a los eventos ocurridos durante febrero y mayo del año 2019.

En otra parte de la investigación de campo, en los meses iniciales del año 2020, se aplicaron cédulas de entrevista a integrantes de los cinco grupos informales identificados. En donde se recolecto información primordial para la complementación de hipótesis y seguimiento del proceso de investigación.

En el capítulo I del informe se profundizan elementos teóricos sobre el clima organizacional dentro de las instituciones educativas, así también lo referente a los grupos informales y sus acciones y comportamientos en las diferentes áreas de trabajo del establecimiento. Se dan a conocer las distintas personalidades que logran incidir en las

relaciones e interacción de los grupos informales dentro del contexto laboral, como los distintos liderazgos que lideran dentro de las organizaciones, también, analizando elementos que conforman un clima organizacional.

Seguidamente, se desarrolla el Capítulo II, dando paso a temas relacionados con la formalidad e informalidad en las estructuras organizacionales, en donde se centra específicamente en la conformación de grupos informales dentro de un sistema institucional totalmente formal, analizando los principios que lo conforman y permitiendo su desenvolvimiento dentro del clima, como diferentes procesos de integración que tiene cada grupo, al igual que distintos instrumentos para su medición y profundización en cada elemento que lo conforma.

En el capítulo III se dan a conocer los procesos de integración de los grupos informales dentro del instituto investigado, a partir del origen de las organizaciones humanas en donde los grupos pueden presentarse en diferentes tamaños, teniendo roles dentro del clima al igual que en los procesos administrativos, permitiendo así influir en todos los procesos y desempeño laboral de la organización.

En el Capítulo IV se analiza la aceptación de la hipótesis de trabajo, sobre la base de toda la información recolectada en el proceso investigativo de campo. Al final se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Los grupos informales se conforman en las distintas instituciones aun teniendo una estructura organizacional formal, esto es a causa del aspecto eminentemente social del individuo, que logra identificarse con varias personalidades a través de la compartición de metas en común, sean estas para el mejoramiento y desarrollo de la institución o crear inconformidades y deficiencias en las diferentes áreas de trabajo. Por ello, para el administrador educativo es fundamental estudiar cada detalle respecto a los grupos informales y clima organizacional ya que son aspectos que permitirán el buen desempeño del personal en el trabajo, permitiendo consolidar todos los elementos pedagógicos, filosóficos, administrativos a través del cumplimiento de actividades y de la cohesión activa de los miembros del personal del establecimiento educativo.

# **CAPITULO I**

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es producto de la relación entre los miembros del recurso humano de una institución educativa y sus diferentes áreas o departamentos funcionales, por ello este término se refiere al ambiente que se genera a partir de la convivencia entre los empleados de las diferentes áreas y los jefes de departamentos de trabajo y director general.

El clima organizacional determinará la calidad del desempeño del talento humano y cumplimiento con los objetivos y metas que se plantea la institución educativa como organización. Por tal razón tiene un impacto dentro de la institución ya que involucra las relaciones y conflictos que suelen darse dentro de los miembros del personal por lo que puede darse un clima organizacional negativo y hostil o bien un clima positivo y afable armonía. En el primero se contrarresta el buen funcionamiento y relaciones de los miembros de la organización a nivel de sus áreas de trabajo; en tanto que en el segundo se mejora la armonía laboral y se viabilizan los procesos de interacción de personas y áreas de trabajo de la institución.

El clima ha sido definido como aquellos sentimientos, percepciones, expectativas, normas, políticas, procedimientos, actitudes y conductas que caracterizan la vida laboral de la organización. También se relaciona con la manera en que los componentes empresariales perciben como se hacen las cosas (Rubío, 2016, pág. 102)

Es así entonces, como todos los procedimientos internos dentro de una institución estipulados en los reglamentos, procedimientos y el manejo de protocolos puede fácilmente influir en el personal del trabajo y en determinado tiempo llegar a incentivar o bien perjudicar la vida laboral dentro de la institución.

El clima se gesta a partir de las personas que integran la organización toda vez que resulta de la integración operativa en el trabajo de las diferentes personalidades, culturas y conductas que suelen existir en el contexto y que llegan a través de las personas que laboran en la institución, por lo que el clima es una construcción humana que engloba gustos, afinidades, desacuerdos, diferencias de criterio e inconformidades compartidas por los miembros del personal.

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.” (Ramos, 2012, pág. 20)

El clima organizacional determina el funcionamiento y seguimiento a los procesos organizacionales que realizan dentro de la institución, ya que la acción institucional depende de las relaciones interpersonales y de convivencia que se dan entre los seres humanos que se desempeñan dentro de su estructura organizacional.

El propio ambiente del contexto puede perjudicar las relaciones del personal y en consecuencia alterar el clima de una institución educativa debido a diferentes factores. Uno de estos es el estilo gerencial del líder de la organización, puesto que si quien dirige la institución maneja actitudes autoritarias, crea un ambiente de miedo, tensión, inconformidad y poca confianza en el desenvolvimiento del personal afectando la convivencia de trabajo.

Si, por el contrario, el clima organizacional es de apoyo y acompañamiento, se generará un mejor clima de trabajo, en el cual las relaciones entre los funcionarios se desarrollarán con mayor confianza y mucha seguridad en sí misma de los miembros, fomentando una sana convivencia de trabajo que redundará en la calidad de su desempeño. Por esta razón es necesario dejar en claro que:

El estudio del clima organizacional permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano. (MINSAL, 2009, pág. 16)

Para encontrar un equilibrio del clima organizacional dentro de las instituciones es necesario en primera instancia, que el personal de trabajo cuente con un bienestar interno, es decir, que se sienta bien consigo mismo y pueda expresarse libremente en sus condiciones personales, espirituales y profesionales el cual es fundamental para contribuir a la mejora del clima laboral.

La corrección consciente de sus defectos personales incidirá en sus relaciones interpersonales dentro de su área de trabajo y se transmitirá al resto de sus compañeros de equipo con lo cual se podrá alcanzar la generación y mantenimiento de un clima organizacional saludable. Para construir una buena integración de buenas prácticas de conducta social y excelentes relaciones interpersonales entre los miembros de la organización se necesita una buena salud mental, espiritual y emocional, lo cual debe fortalecerse mediante la implementación de un modelo de administración institucional que lo estimule y lo mantenga.

En primer lugar, existe una serie de aspectos que influyen en el clima laboral de los empleados, entre los que se encuentran los estilos de liderazgo, la claridad en la definición de objetivos, cómo se gestiona la toma de decisiones, los procesos de comunicación, y la estructura, propios de una organización que influyen en el comportamiento laboral de un empleado y que se asocian normalmente como incidentes en el CO. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2001, pág. 11)

El modelo que se utilice para la administración y funcionamiento de una institución educativa tiene gran influencia dentro del clima organizacional, de igual manera las diversas características de personalidades entre las autoridades y los colaboradores o empleados, ya que son estos últimos los que logran interpretar y percibir la calidad de liderazgo del director, lo cual tiene un impacto determinante en las relaciones que se dan entre los miembros de la organización.

## **ORIGEN Y ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La administración ha surgido desde años anteriores con teorías de trabajo y organización por grandes precursores como lo es Taylor y Fayol, quienes consideraron importante generar teorías para la práctica laboral, mejorando grandes sistemas de producción en las organizaciones. Sin embargo, a raíz de distintos actos generados por la evolución y cambio constante de la sociedad se fue generando teorías respecto al ambiente de trabajo encabezado por la psicología.

Por dicha razón, es que a partir de los cambios generados por la guerra mundial se abordaron temas con respecto a la selección de personal que fueran suficientes para los diferentes tipos de trabajo, junto a ello la remuneración correspondiente, esto debido a que actos bélicos surgidos en los años de 1914 requería de un mayor interés para la integración de individuos a las empresas y darles un clima adecuado que el experimentado en dichos contextos.

Así, permitir integrar personal con las habilidades, capacidades y estabilidad mental requerida para las distintas tareas que se le asignaran, de esa manera mejorar la producción o servicio que se brindaría a la comunidad demandante, estableciendo diferentes elementos como la remuneración para la incentivación de la persona. Es ahí entonces como a través de dichos aspectos se permitiría un clima sano y de arduo trabajo.

Es por tal razón, que fue precisamente la psicología quien es involucrada dentro de la generación teórica del clima organizacional, principalmente porque el individuo es considerado “un ser sociopsicológico y las tareas a las que se enfrenta el gerente van desde comprender y conseguir los mejores esfuerzos de parte de un empleado al satisfacer sus necesidades”(Arano, 2016, pág. 10).

Se necesita el cumplimiento de las tareas y obligaciones que requiere la institución, sin embargo, para la psicología es primordial la satisfacción de necesidades tanto del empleado como el empleador para establecer un equilibrio que permita un desenvolvimiento eficiente en el trabajo físico y mental.

De igual manera, dichas necesidades eran diversas debido a la gran población afectada a causa de la guerra por ello, la consideración de elementos para satisfacer el lado social y mental de la persona para que su estancia dentro de la institución sea para mejorar y demostrar el potencial que puede dar con dichas comodidades del ambiente.

De la misma manera, cabe resalta que dichas teorías psicológicas están presente de acuerdo a la institución que requiera brindar un ambiente sano,logrando un desarrollo individual y colectivo dentro de la institución, dichas teorías son tomadas principalmente dentro de las instituciones educativas, quienes brindan un servicio de formación y se requiere

que el personal se adapte y pueda establecer estrategias de cambios para el mejoramiento de la misma, donde “cada organización genera una cultura específica y en esos términos busca a personas que se adapten a ella y puedan desarrollar sus capacidades dentro de la misma, apoyando los procesos y objetivos organizacionales” (Ramos, 2012, págs. 7-8)

La motivación, satisfacción y cultura dependerá del comportamiento organizacional de los individuos que la integran, y establecer un clima sano será de acuerdo a los elementos establecidos por las autoridades quienes querrán mantener al personal satisfechos desde el punto de vista psicológico, para lograr cumplir con los objetivos de la organización y de la estabilidad laboral proporcionada.

Asimismo, Una institución no solamente busca el cumplimiento de objetivos, mejoramiento de los servicios brindados o de algún elemento administrativo, debido a que el corazón de una institución son los individuos que con su fuerza mental y física logran darles vida a todos los elementos que a conforman. “punto de vista social, es decir no conciben a la organización como entes aislados sino como parte fundamental de un sistema social en donde de manera permanente se mantienen relaciones continuas con el medio o entorno” (Arano, 2016, pág. 12).

Una institución no solamente busca el cumplimiento de objetivos, mejoramiento de los servicios brindados o de algún elemento administrativo, debido a que el corazón de una institución son los individuos que con su fuerza mental y física logran darles vida a todos los elementos que a conforman.

Por ello, la institución al ser parte del bienestar social y mental de los empleados es necesario analizar los orígenes que abrieron paso al establecimiento del clima organizacional para el mejoramiento de las instituciones y desarrollo profesional de los individuos.

### **1.1. ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

En las instituciones se estructuran los elementos que determinan el desenvolvimiento de los miembros de la organización y propician su interacción que a su vez crean las condiciones del clima organizacional. El clima organizacional entraña el nivel de identificación con la organización que poseen los miembros del personal.

Los elementos antes mencionados son los más representativos al hablar de clima organizacional y para que surjan ideas que posteriormente se cristalicen como innovaciones, es necesario que los miembros de la organización sientan que son parte integral de ésta. (Inca & Meza, 2012, pág. 08)

Para lograr un clima organizacional sano que fomente el desempeño óptimo del personal de la institución en todos sus aspectos, se debe tomar en cuenta el grado de identificación que los miembros de la organización tienen respecto a su sentir en cuanto a ser parte de la institución. Es por ello por lo que el líder debe esforzarse por fortalecer y crear vínculos de innovación y creatividad en los empleados, a fin de que se identifiquen con la filosofía operativa de la misma y coadyuve optimizar la labor administrativa de la organización. Un clima organizacional sano se proyecta al interior de la institución, lo cual ayuda a mantener relaciones de sana convivencia de los empleados que a su vez evidenciarán su armonía laboral en el trato del personal a los usuarios de los servicios de la institución.

Entre los elementos que inciden en la calidad del clima organizacional se pueden citar los siguientes:

### **1.1.1 Inclusión y Participación**

Un elemento importante dentro de la administración de las instituciones es el sentido de inclusión y libre participación de los miembros de la organización que se logra desde la visión del administrador de desempeñar su mando con equidad de trato para todos. Los actos de exclusión por cualquier criterio, personal, académico o profesional dan lugar a “conflictos” al interior de la organización y por consiguiente a climas organizacionales de poca armonía y escasa cultura de trabajo en equipo.

La inclusión democrática de todos los miembros de la organización en el plan de trabajo, siempre que cumplan con los requisitos de participación, sin subestimar la capacidad del ser humano por alguna discapacidad que posea, genera la inclusión laboral en la administración de una organización.

La inclusión es definida como la acción administrativa que es proclive a la “la aceptación de la diversidad de las personas y a la aceptación de sus ideas, viendo la diversidad como una oportunidad, no como un problema, ya que ésta puede convertirse en una posibilidad de crecimiento y enriquecimiento para la sociedad”(Henaó, 2016, pág. 30)

Al no crearse un contexto inclusivo con todos los miembros de la organización, se suelen crear preferencias de trato a una o varias personas o a algún segmento de la organización lo cual genera un sentimiento de discriminación para los no favorecidos y por consiguiente incentiva la inconformidad entre el personal y hacia la autoridad de la institución.

Por ello, es recomendable ejercer una administración democrática que incluya y tome en cuenta al personal por igual y sin exclusión de tal manera que, cada persona pueda participar en la administración operativa con sus ideas, innovaciones, opiniones, y de esa

cuenta se sienta parte de la familia organizacional y no genere sentimientos y emociones negativas hacia las acciones de la institución educativa y de sus compañeros de trabajo, con lo cual se configura un grupo de trabajo unido por un solo objetivo.

La inclusión y participación también implica “aceptar, tener en cuenta, acoger, incorporar personas con discapacidad, para trabajar en el desarrollo de las labores diarias, sin ninguna diferenciación, dándoles oportunidad de aprendizaje, incluyéndolos en la sociedad”(Henao, 2016, pág. 41), en función de que todos los empleados se sientan parte de la institución, porque es valorado en su dignidad como ser humano, ente cultural y profesional.

### **1.1.2. Flexibilidad**

Cuando se menciona el término de flexibilidad dentro de una organización, se refiere a la libertad que se le da a la persona en la realización de las funciones de su puesto de trabajo, sin embargo, ello no implica hacer caso omiso a las diferentes reglas o políticas de la organización o aquellas impuestas por los jefes inmediatos.

De igual manera la flexibilidad es entendida como, “la posibilidad que brinda el empleador para que el empleado tenga cierto nivel de control sobre cuándo, cómo y dónde realizar su tarea”.(Omar & Salessi, 2016, pág. 35).

No dejando por un lado las políticas y reglamento de funciones para la realización de su tarea. Significa tener un espacio para crear y mejorar el desempeño de un puesto de trabajo para coadyuvar a que la institución funcione óptimamente mientras el personal crezca en creatividad en su desempeño personal.

La flexibilidad de criterio del líder permite crear en sus empleados la creatividad e innovación en su desempeño desde sus puestos de trabajo, puesto que dicha flexibilidad les brinda la tranquilidad de un clima organizacional de confianza y apoyo a su capacidad de recrear procedimientos y buscar la eficiencia de su desempeño en general. De esto se deduce que “el mayor acceso a sistemas de trabajo flexible aparece asociado con una mejor salud mental, mayores niveles de resiliencia y menores intenciones de renunciar”.(Omar & Salessi, 2016, pág. 37).

Al implementar la flexibilidad el administrador da a su personal mayor motivación y libertad para asumir con creatividad las tareas o responsabilidades a realizar en su puesto de trabajo, por ello, la flexibilidad de criterio del líder evita problemas entre el personal a causa de las relaciones interpersonales tensas entre el empleado y el administrador.

Donde el criterio del líder propicia un proceso administrativo flexible, son menores los índices de renuncia de personal. Cuando se menciona la flexibilidad como un elemento más dentro del clima organizacional, se hace referencia al modelo gerencial del administrador democrático y carismático que estimula el libre desempeño productivo del personal a su cargo.

Por último, la flexibilidad no solamente va dirigida a la labor que se realiza el empleado dentro de la institución, puesto que también abarca los diferentes ámbitos de su vida como persona respetando sus derechos y forma de ser en el desempeño de su trabajo dentro de la institución.

## **1.2. RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON OTROS ASPECTOS**

El clima organizacional está relacionado con distintos conceptos quienes interactúan y se relacionan entre sí, para contribuir a la creación de un ambiente que permita potencializar

las habilidades y capacidades de los empleados dentro de sus puestos de trabajo y funciones correspondientes, por ello, es necesario que el administrador educativo trabaje constantemente en dichos conceptos para conocer el lado social y humano de las personas que conforman la institución, algunos de esos conceptos principales son:

### **1.2.1. Satisfacción y motivación**

Las agrupaciones de individuos y la interacción misma que se comparte dentro de un mismo ambiente laboral, es debido a las necesidades sociales, afectivas y culturales u otras que se tenga por parte de las personas, esto ayudara a que se adapten al ambiente y permita tener una conducta que beneficie a la institución.

Es por ello, que se es necesario brindarle importancia a las “necesidades de las personas para así comprender mejor la conducta humana y deben de utilizar la motivación como arma para mejorar la calidad de vida dentro de la organización”(Chiavenato I. , 2014, pág. 240), ya que el individuo se sentirá satisfecho cuando la necesidad que lo consumen sea solventada , siendo una motivación que le permitirá esforzarse más dentro de su puesto de trabajo alcanzando los objetivos que se proponga.

Sin embargo, el administrador al desconocer dichas necesidades sociales, económicas u afectivas, se le hará complicado desarrollar un buen desempeño dentro de sus trabajadores que en ocasiones pueden perjudicar los objetivos de la organización e influir dentro del clima organizacional, creando conflictos personales por no cubrir las necesidades personales o profesionales.

Es fundamental recalcar que las organizaciones son parte de la vida del ser humano para el desenvolvimiento profesional y la satisfacción de las diferentes necesidades que se

presenten, por ello, se pueden establecer la importancia de motivar constantemente al empleado para que brinde sus capacidades y habilidades al servicio brindado, principalmente conocer al empleado como humano y no solamente como un trabajador que entrega su fuerza en sus funciones, es por dicha razón, que se toma como referencia distintas teorías para un mejor desenvolvimiento de las organizaciones.

Es necesario que, dentro de cualquier institución o empresa, se tome en cuenta el elemento de motivación de los empleados, esto con la finalidad de generar políticas de trabajo que incentiven al recurso humano a realizar su trabajo con mucha creatividad y voluntad, y con ello combatir la tendencia de hacer de su trabajo diario una rutina monótona y tradicional que lo desmotive.

La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia... Por su parte, la cultura los afecta a todos... el clima organizacional regula el compromiso, la motivación, la satisfacción, el desempeño de las personas en el trabajo y la productividad de la empresa, no como un agente causal directo pero sí como una realidad ambiental facilitadora o restrictiva(Toro & Cabrera, 1985, págs. 27-35)

El hecho de no atender la motivación del recurso humano dentro de las instituciones se corre el riesgo que las relaciones interpersonales y para con los usuarios externos, se tornen tensas. Muchas veces la mala imagen institucional ante la perspectiva del público usuario de los servicios que ésta presta se debe al impacto de la poca o nula motivación del recurso humano que le atiende.

Por ello la motivación del personal es un aspecto a tomar en cuenta en la administración de recursos humanos desarrollando instancias que fomenten el espíritu de servicio en el personal, lo cual puede darse de diferentes maneras tales como “los programas de formación en servicio, los premios no monetarios, las menciones honoríficas, los ascensos

de puesto, mejoras salariales o bien las recompensas como eventos positivos o negativos que pueden motivar el comportamiento”(Naranjo, 2009, pág. 235).

Al mencionar recompensa, no precisamente se presenta como un aspecto puramente monetario, porque pueden ser menciones de logros por el trabajo realizado, al igual que un reconocimiento moral para el mejor desempeño y cumplimiento de metas y objetivos de trabajo.

El administrador deberá estudiar las necesidades que tenga el individuo y a partir de ello se crea una estrategia de recompensas o incentivos, esto de acuerdo a la estructura que se maneje dentro de la institución, “sin embargo, la satisfacción de algunas necesidades es transitoria... dado que el comportamiento humano es un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades” (McGregor, 1994, pág. 27)

En función a lo anterior en los empleados suelen darse varios tipos de motivación, puede ser en función al logro con la mira de que su iniciativa lo haga crecer profesionalmente dentro de la institución o bien, la motivación por su entrega al trabajo, lo cual lo estimule así mismo a lograr sus metas por iniciativa propia.

Existe un tipo de motivación de poder, en donde la persona siente impulso interior por lograr el éxito o planes que tenga con la institución que lo lleven a influir sobre otras personas de la organización con tal de tener un reconocimiento social. Finalmente, la motivación por afiliación cuyo objetivo es poder crear relaciones interpersonales exitosas creando un equipo de trabajo de mayor rendimiento con sus compañeros con el afán de sentirse bien dentro de la organización.

Es así entonces, como estos elementos son fundamentales para crear un clima organizacional dentro del cual los empleados puedan mejorar sus relaciones interpersonales y respetar sus diferencias individuales. Por ello, la labor de un administrador se concreta en la responsabilidad de crear las condiciones de un clima organizacional donde “se ofrezca un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”(Dessler & Varela, 2011, pág. 02).

Por último, cabe resaltar que, si se busca un clima organizacional sano, este deberá depender exclusivamente de la organización que se tenga en la empresa y los diferentes factores y estructuras que limitaran el mismo, enfrentados a las condiciones propias del contexto histórico donde se ubica la organizacional laboral.

No hay duda de que los seres humanos necesitan de un impulso o motivo para llevar al límite sus capacidad y habilidades en el desempeño de su puesto de trabajo para lo cual necesitan de disponer de un clima organizacional sano, un estilo gerencial del líder que crea las estrategias que guíen y apasionen al empleado con su puesto de trabajo y lo haga funcionar con alto grado de innovación y creatividad productiva.

#### **1.2.1.1. Teoría de Abraham Maslow**

Es uno de los precursores importantes acerca de la teoría de motivación, proponiendo una jerarquía donde las necesidades abarcan varios temas primordiales en la vida humana, desde las básico de la vida, lazos afectivos hasta la realización personal y profesional, que está estrechamente ligado durante su desarrollo y desenvolvimiento en el entorno.

Dicha teoría abarca cinco temas importantes que se van desarrollando conforme el crecimiento natural de la persona, comenzando por las necesidades fisiológicas, que son todas las acciones básicas correspondientes al funcionamiento del organismo de la persona lo cual garantiza la supervivencia del individuo, llamada las necesidades biológicas, como lo es dormir, alimentarse, vestirme o protección.

Continuando, al satisfacer dichas necesidades básicas corresponden aquellas directamente hacia la seguridad del individuo garantizando la protección exterior del mismo a través de una estabilidad económica, seguridad física, empleo, ingresos para el cubrimiento de gastos familiares o salud; Continuando con las necesidades sociales que permite crear lazos afectivos y sociales con el entorno externo llevando a la persona cumplir los deseos de casarse, ser parte de una comunidad y crear lazos de cariño, amistad o amor con otras personas.

Para posteriormente, llegar a las necesidades de estima, al estar satisfecho los tres escalones anteriores se permite llegar a una estabilidad consigo mismo, en lograr sentirse satisfechos de los logros propios, aumento de autoestima, respeto y reconocimiento hacia su propio ser. Donde por último, se logra las necesidades de autorrealización, donde el individuo logra el desarrollo total de sus habilidades y capacidades llegan al último y más importante escalón.

Así de esa manera, a través de los cinco escalones correspondientes a la pirámide de Maslow se logra satisfacer cada una de las necesidades de la vida humana, esto en lo personal como en lo profesional de acuerdo a las metas propuestas por la persona, de igual manera, la dinámica que se utiliza en dicha pirámide será de acuerdo a “la medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo;

considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad”(Colvin & Rutland, 2008, pág. 12).

### **1.2.2. Elementos culturales**

Dentro de una institución suelen haber personas, de distintos orígenes y por lo tanto son diferentes en cuanto a valores, creencias y comportamientos, lo cual genera al interior de los equipos de trabajo choques de personalidad debido a la intolerancia que estas diferencias ocasionan y que a su vez provocan conflictos de convivencia dentro de la institución.

Cuando se menciona el término de cultura, se hace referencia a varios factores externos propios de la vida del empleador los cuales tienen un gran significado en su forma personal de concebir y comprender la realidad, aspecto que fundamenta su posición filosófica ante la vida y el trabajo lo cual defenderán en cualquier ámbito de la vida.

La cultura es un concepto que ha sido estudiado a través de los años, ya que surge de la interacción entre los seres humanos, al construir y asentar los valores, creencias, religiones e incluso modos de vida compartidos, lo cuales son transmitidos de generación en generación configurando el perfil de expresión identitaria de la sociedad. La cultura de una sociedad es llevada por las personas a los contextos laborales por lo que la cultura de un pueblo o una sociedad puede influir en el clima organizacional.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba, además, modos de vida, ceremonias, arte, intervenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.(Perdomo & Thames, 2007, pág. 45)

Es así entonces como los elementos culturales de cada persona, tienen un impacto en el clima organizacional el cual podrá ser agradable o desagradable dependiendo de los

lineamientos administrativos en materia de recursos humanos que el líder puede implementar en el desarrollo del desempeño general de la organización, con el objetivo de lograr una convivencia pacífica entre el personal que trasciende al público externo que hace uso de los servicios o productos que produce la organización.

Una institución educativa es vista como un todo tratando de alcanzar objetivos y tener éxito en el campo laboral, por ello, el administrador educativo debe analizar la cultura de cada miembro del personal, a fin de crear un clima organizacional sano para todos los miembros de la organización en función de crear “el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, en el clima organizacional ejerce una influencia directa”(Estrada & Guerrero, 2009, pág. 69).

El clima organizacional sano se puede crear respetando las diferencias culturales del personal y de la comunidad en donde funciona la institución.

Generalmente, dentro de la institución los grupos de trabajo suelen trabajar y relacionarse de acuerdo con su proyección cultural lo cual crea los vínculos más estrechos de compartimiento y afectividad entre los miembros afines.

### **1.3. LIDERAZGO**

Un aspecto que resulta determinante en el manejo del talento humano dentro de las instituciones es precisamente el de liderazgo, que en algunas ocasiones se logra confundir con la autoridad. Se debe dejar en claro que dentro de una organización todos los empleados deben responder a la autoridad de una sola persona, quien dará las órdenes, delegará funciones y dirigirá los procedimientos de trabajo.

Se define el liderazgo al carisma de aquella persona que “influye sobre los seguidores de modo que muestren disposición al cambio” (National Minority Aids Council, 2017, pág. 11) por lo tanto, los líderes necesitan de una serie de aptitudes que guíen sus acciones dentro de los diferentes contextos, que le permitan orientar el trabajo global de sus colaboradores.

Dentro de las instituciones educativas se requieren a personas comprometidas por el cambio y desarrollo de las funciones de las mismas, demostrando su responsabilidad, conocimientos, experiencia, empatía, tolerancia, compromiso, voluntad, capacidad de gestión, innovación y humanidad hacia el resto de los miembros del personal a su cargo.

Se considera el liderazgo como una virtud para guiar a los distintos equipos de trabajos asumiendo diversas responsabilidades y tareas para dirigir pertinentemente las acciones individuales del personal hacia el cumplimiento de la visión y misión de la institución o empresa.

El liderazgo es determinante en la presentación pública del desempeño de una organización, por lo que el líder es el encargado de motivar y crear rutas de trabajo hacia las metas organizacionales, fomentando en su personal la pasión laboral en el desempeño de sus puestos de trabajo mediante la creación de un clima organizacional determinado a su vez por su estilo gerencial “el éxito de las profesiones en lo individual y el destino de las organizaciones están determinados por la eficacia del comportamiento de los líderes, que las dirigen por lo que el liderazgo resulta ser un ingrediente decisivo”(Lussier & Achua, 2011, pág. 28).

En el caso de la administración educativa el liderazgo de los directores, es un elemento fundamental dentro del clima organizacional, ya que a través de éste se puede lograr un

ambiente en donde el personal se identifica y motiva a crecer, desempeñándose óptimamente en las actividades o acciones que se realizan en la institución, dirigiendo de manera democrática el trabajo, aceptando opiniones, delegado responsabilidades pertinentes al personal docente y administrativo e inmiscuyéndose en el sistema laboral de la institución.

### **1.3.1. Teoría clásica 1950 a 1960**

Existen diversas teorías acerca del liderazgo debido a la importancia del rol que juegan dentro de las instituciones laborales, esto principalmente porque son quienes dirigen y orientan a los equipos o colaboradores hacia los objetivos o metas de la organización, donde sale a relucir su comportamiento, actitudes y capacidades para el cumplimiento de las diferentes tareas que tiene bajo su mando.

Sin embargo durante los cincuenta surgen distintas teorías donde se analiza el liderazgo de acuerdo a los rasgos personales del individuo siendo una de ellas:

#### **1.3.1.1. Grid gerencial**

Esta teoría está a cargo de Blake y Mount, en donde definen 81 estilos de liderazgo en donde solamente son cinco de ellos los cuales resaltan tomando elementos y detalles de todos en conjunto, en dichas teorías surgen la “preocupación por las personas y preocupación por la producción”(Área de Estudios Organizacionales, 2007, pág. 17).

Una de los primeros estilos es el autócrata, en donde se centra en el poder ocasionando rebeliones hacia el líder, como frustraciones e inconformidades dentro de los sistemas de trabajos, normalmente se carece de beneficios y puede que en ocasiones no se tenga un buen resultado de los objetivos o servicios brindados dentro de las instituciones.

Otro de ellos puede ser el paternalista, que a diferencia del autócrata este implementan un sistema de recompensas para a los colaboradores, en donde se le brindan mejores beneficios laborales normalmente económico, por lo que el colaborador demostrara un interés en mejorar sus funciones de acuerdo a la necesidad solventada a través de un sistema de incentivos.

Así también, está el estilo burocrático en donde se rige exhaustivamente por el sistema que maneja la institución y los objetivos, le interesa la conservación del puesto y el poder se centra en altos mando, carece de una motivación hacia el cumplimiento de las funciones y los resultados en ocasiones suelen ser negativos. Otro de ellos suele ser el liderazgo democrático que, a diferencia de los anteriores, este realza la idea de que los colaboradores deben ser partícipes de las diferentes tareas de innovación para la organización, principalmente en la toma de decisiones y conocer las ideas y estrategias desde distintos puntos de vista.

Por último, el líder Transformador, estos se centran en fomentar la creatividad e ideas nuevas para las estrategias en la organización, principalmente dirige, orienta y guía a los colaboradores para que puedan influir en un trabajo nuevo e innovador para el cumplimiento de los objetivos mejorando los servicios que este brinda.

Dichas teorías acerca del liderazgo buscan principalmente el mejoramiento del clima organizacional, aunque algunas de ellas tengas resultados no positivos influyen dentro de los ambientes laborales para el colaborador y el mismo líder de equipo.

### **1.3.1.2. Liderazgo por objetivos**

En esta segunda teoría es propuesta por Peter Ducker, en donde se trazan objetivos claros que se desea alcanzar por la institución, donde dentro de este contexto “el líder está encargado de velar por el trabajo en equipo, atrayendo personas positivas, innovadoras, disciplinadas, responsables y carismáticas consiguiendo el mejor desempeño del trabajador a favor de la productividad”(Ramos, 2012, pág. 42).

Se puede notar un trabajo mutuo entre el líder y los colaboradores para el establecimiento de metas y sobre todo el camino que se trazara para cumplirlo, así una parte importante de la administración por objetivos es la medición y la comparación del desempeño real del empleado con las normas establecidas.

Una de las ventajas encontradas dentro de este tipo de liderazgo es la motivación y buena comunicación que llega a establecerse dentro de la institución como la precisión y claridad de lo que desea mejorar y alcanzar durante un determinado plazo, principalmente permite y da la oportunidad a los colaboradores de potencializar sus capacidades.

### **1.3.2. Teoría moderna 1961-1980**

Dentro de la teoría moderna del liderazgo se presenta el estilo situacional de Hersey-Blanchard, teoría que se va adaptando a los distintos cambios dentro de las organizaciones debido a la evolución social, por lo que se requiere tener visiones distintas para el trabajo.

Por ello, esta teoría ha pasado por un proceso para poder darle validez, siendo utilizada como referencia en distintas organizaciones.

### **1.3.2.1. Liderazgo situacional**

Dicho estilo tiene un enfoque en los seguidores en donde estos pueden aceptar o rechazar al líder de acuerdo a su trabajo o cualidades que demuestre dentro del ambiente de trabajo, al igual puede generar conflictos que no benefician en absoluto a la organización. En algunas ocasiones esta teoría puede ser positiva o negativa, ya que al enfocarse en los seguidores requiere de velar la capacidad del colaborador y lo eficiente que será en el cumplimiento de sus funciones.

La relación existen entre el colaborador y líder es fundamental debido a dos dimensiones que se analizan, siendo una de ellas donde el directivo presenta como, cuando y que hacer en las tareas delegadas y otra de ellas es el apoyo y comprensión otorgadas a las personas para el cumplimiento de dichas tarea.

Se hace énfasis también, en que (Münch, 2011)“cada uno de los estilos será valioso y pertinente de acuerdo con el nivel de madurez del personal”. Principalmente el liderazgo situacional debido a que uno de sus objetivos es precisamente el enfoque hace los seguidores, desarrollando distintos elementos como la de comunicar, en donde es el líder que lo define y de esa manera se calificara las cualidades y comportamiento del mismo.

También el elemento de vender, en donde se visualizará el apoyo del líder hacia los seguidores definiendo su comportamiento y participar principalmente dentro de las tomas de decisiones para una mejor comunicación y relación entre todo el personal. Finalmente delegar, donde es el líder quien lo proporciona a través de una dirección clara y apoyo que se requiera.

### **1.3.3. Teoría contemporánea 1981-2000**

El liderazgo fue tomando rumbos de acuerdo a los cambios necesarios dentro de las organizaciones, principalmente por la asociación que tienen con las habilidades de los colaboradores, tanto como jefes generales como de las diferentes áreas de trabajos quienes deberán de tener una influencia entre sus seguidores y con ello impulsar el trabajo productivo en las organizaciones.

Por ello, dentro de la teoría contemporánea se establecen distintos estilos enfocados en los seguidores y líderes de las empresas presentando diversas teorías que son adaptables de acuerdo al tipo de organización que se tenga establecido.

#### **1.3.3.1. Liderazgo centrado en la acción**

Dicha teoría inicia a partir de diversos análisis sobre el liderazgo, llegando a la conclusión que los grandes líderes tienen influencia en los colaboradores debido a que ellos, se enfocan en lograr la tarea, formar y mantener el equipo y desarrollar al individuo.

Especialmente en que un líder debe evidenciar sus equivocaciones y metas a través de sus acciones, tomando el contexto como un todo y no solo por partes, de esa manera será aceptado y lograr mantener un buen clima organizacional, debido a que las acciones son la base para un buen líder y un buen sistema de trabajo.

Es así como “el liderazgo es 50% de motivación, la cual proviene del interior de las personas y 50% depende del ambiente, que se relaciona en gran parte con el estilo de dirección”(Münch, 2011, pág. 102), esto evidencia que debe haber un apoyo mutuo entre líderes y seguidores el cual definirá la dirección que tomaran las metas establecidas, y el buen papel que desarrolle el líder.

De esa manera se establece las dimensiones en donde debe enfocarse un líder, a través de frases importantes que lo relacionaran con el rol de un buen líder hacia sus seguidores, de acuerdo Adair(2002, pág. 189) Asiendo estas:

- Las seis palabras más importantes para un líder son: admito que yo cometí un error.
- Las cinco palabras más importantes: estoy muy orgullosa de ti.
- Las cuatro palabras más importantes: cuál es tu opinión.
- Las tres palabras: podrías, por favor...
- Las dos palabras: muchas gracias.
- La palabra más importante: nosotros.
- La palabra menos importante: yo

#### **1.3.3.2. Inteligencia emocional**

Una segunda teoría acerca del liderazgo es la relación que mantiene con el bienestar emocional de todos los individuos que la conforman, esto principalmente porque dentro de las administraciones u organizaciones se ha buscado brindarle al empleado un ambiente sano y un equilibrio con las emociones que llegan afectar lo racional.

Por ello, se considera que el líder debe tomar como acto importante “la creación de emociones positivas en otras personas y para esto debe desarrollar su inteligencia emocional”.(Goleman, 2000, pág. 161), es importante la salud emocional y mental dentro de los colaboradores como que se evidencia por el líder del equipo, de esa manera se puede evitar conflictos laborales como personales, al igual que una libertad de expresión cultural y de personalidad por todos los individuos.

Al haber un estado emocional estable no influirá en el estado racional del empleado y líder por lo que tendrá un impacto positivo en el clima organizacional del establecimiento.

#### **1.3.4. Liderazgo en el siglo XXI**

En el siglo XXI existe un cambio radical con respecto al liderazgo, debido a que muchos de los estilos tradicionales son distintos y se adaptan a las necesidades de cada establecimiento, por lo que uno de los estilos que sobresale es el “empoderamiento” que renueva el sistema de trabajo entre los empleados y líderes de equipos.

##### Empowerment o empoderamiento

Este enfoque cambia el sistema tradicional del liderazgo debido a que ya no se trabaja dentro de una pirámide en donde los del escalón más alto controla y dirige el proceso laboral, y los del nivel bajo se dedican a ejecutarlo, por ello, este estilo de empoderamiento involucra a todo el personal de las diferentes áreas de trabajo dentro de la institución, ya que se implementa un trabajo de manera circular en donde cada individuo tiene la capacidad de opinar e innovar cada uno de su puesto.

Se trata de darle poder al empleado en potencializar sus habilidades y capacidades adquiridas durante su formación profesional para que pueda llevar a un nivel alto los servicios que brinda, por lo que se “considera que las únicas personas que pueden cambiar las cosas o intervenir en sus propias vidas son ellas mismas”(Ramos, 2012, pág. 48), las cuales influirá en todo el ambiente laboral y los cambios que se desean desarrollar para crecer individual y colectivamente en la institución.

Se requiere de innovar las tareas y áreas de trabajo, dejando a un lado el estilo autócrata de liderazgo en donde el poder se centra únicamente en el líder, sin embargo se debe

mantener un control para no perder por total la dirección a donde se dirigen las metas u objetivos.

De acuerdo al trabajo y autonomía se podrá observar dentro del establecimiento “Un equipo auto dirigido cuenta con un grupo de empleados que tiene la responsabilidad de todo un proceso productivo planean, ejecutan y dirigen el trabajo, desde el principio hasta el final”(León, 2012, pág. 16).Esto proveerá un ambiente renovado y creativo permitiendo la superación personal y profesional, de la misma forma la empresa evidenciara una evolución internamente en el sistema que sus servicios y trabajos finales serán los esperados.

Por ello, dentro de su proceso debe de reflejarse una buena relación entre jefe y empleado esto para que no exista una carencia de poder que pueda provocar conflicto, así establecer ciertas características que deberá de reflejar el líder como la implementación de ciertos cambios dentro del sistema organizacional, como acciones de desarrollo o aprendizaje para el empleado quien deberá estar más preparado dentro de este estilo actual.

#### **1.4. TIPOS DE LIDERAZGO**

El líder es fundamental dentro de las organizaciones para su funcionamiento, debido a que es un modelo que influye en el desempeño laboral de los empleados y las direcciones que tome la institución para el cumplimiento de metas.

Es por ello, que a través de los años se ha tenido la necesidad de transformar los estilos de liderazgo, esto de acuerdo a los cambios sociales, como también al modelo de institución que se desea construir, o lo cambios que tenga que enfrentarse la organización.

El líder es pieza fundamental para establecer cambios y direcciones dentro de la organización, sin embargo, los rasgos de los diferentes estilos de liderazgo “dependen de los antecedentes,

conocimientos, valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida cotidiana”(Stoner, 1996, pág. 140), siendo ello, lo que puede ser efectivo o negativo en la institución o la relación laboral que se mantenga con los empleados o áreas de trabajo.

#### **1.4.1. Autocrático**

Uno de los estilos de liderazgo considerados actualmente como inflexible y rígido hacia el talento humano es el autocrático, principalmente por ser uno de los estilos más dogmáticos, en donde el cumplimiento de órdenes es fundamental para el líder y mayor seguridad de la organización en sus acciones. “El líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro” (Pérez, 2011, pág. 187)

Tiene ventajas siendo uno de los principales, mayor efectividad en las tareas o funciones de los empleados, ya que es el líder quien impone, como también toma decisiones sin consultar la opinión al resto del grupo de trabajo, debido a que su objetivo es cumplir con sus obligaciones y resultados positivos en la organización.

Sin embargo, aunque los resultados sean los esperados, en ocasiones causa inconformidad o miedo en los empleados, esto debido a que acude a castigos o remuneraciones de acuerdo a las acciones tomadas por el individuo. Causando así, “altos niveles de ausentismo y rotación del personal”(Olguín, 2020, pág. 07), que puede ser perjudicante a corto y largo plazo para las metas de la institución.

Puede causar también, comportamientos negativos en los empleados y un bajo rendimiento en las funciones, en donde afectará el clima organizacional de las instituciones, causando una división en los grupos de trabajo. Como en cualquier estilo de liderazgo estos rasgos pueden ser positivos o negativos que dependiendo del tipo de organización será efectiva su aplicación, como también los rasgos de personalidad del individuo.

### **1.4.2. Burocrático**

Este líder se destaca por su experiencia y habilidades principalmente en el seguir y cumplir los reglamentos establecidos dentro de las organizaciones, para llegar a las metas propuestas por sus superiores. Este término destaca bastante debido a su ambigüedad como su definición, ya que se refiere al poder de los funcionarios en el cumplimiento de las tareas administrativas.

El líder suele ser arrogante y se impone ante los demás sin escuchar ni tomar en cuentas las opiniones o inconformidades de los empleados, esto principalmente porque suele poner como primer lugar a los superiores. Siendo para ellos, lo más importante cumplir con cada reglamento, o papeleo antes que las metas, resultados o soluciones a problemáticas que enfrenten.

Es por ello, que el liderazgo burocrático “impide aplicar soluciones rápidas, es utilizado además para describir el apego de los funcionarios a las normas y la eficiencia de la organización”(Chiavenato I. , 2014, pág. 175), estableciendo un clima en la organización de obediencia, en donde difícilmente los empleados podrán demostrar sus habilidades, ideas o desenvolvimientos de innovación para el futuro de la organización.

Este tipo de liderazgo es totalmente seguro cuando dentro de las instituciones exista algún tipo de riesgo en el tipo de producción que se tenga, o en los económico, sin embargo, para las instituciones educativas, difícilmente los resultados serían positivos, y principalmente el empleado se beneficiaría de ello, cuando progresivamente debe innovar sus técnicas y didácticas.

### **1.4.3. Participativo o democrático**

Los líderes participativos o democráticos, suelen ser todo lo contrario a los anteriores, debido a que ellos tienen como prioridad el cumplimiento de metas u objetivos con el trabajo de los diferentes grupos o áreas que se conforman en la institución.

Suelen ser un tipo de líderes que toman en cuenta las ideas e innovaciones de sus empleados, como también, sabe que consultar con ellos antes de tomar decisiones es importante para obtener resultados positivos. De igual forma “fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones. El líder se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador” (Jiménez & Villanueva , 2018, pág. 186), así podrá crear vínculos comunicativos sanos, como la participación de todo el equipo y la satisfacción en el cumplimiento de proyectos.

Los líderes participativos se interesan por la calidad de trabajo que junto a su equipo desarrollaran, tienen una motivación de logro en donde una recompensa económica no tiene tanto valor, como la satisfacción de estar entregando un trabajo de calidad, demostrando las habilidades de su equipo de trabajo. Toma las riendas del proyecto, sin dejar a otro individuo a las orillas de este, por lo tanto, sentirá el control de sus funciones lo que motivará a entregar resultados positivos, con la libertad de implementar métodos o didácticas que ayuden a mejorar y que sus aportes sean efectivos.

Este tipo de liderazgo, son satisfactorios en instituciones en donde se valore la calidad más que la productividad o velocidad, esto por la prioridad que el líder otorga a los equipos de trabajo, en donde son vistos como una unidad y aunque a menudo los resultados sean los esperados, la prioridad estará en crear un ambiente sano de trabajo como un buen trato a los empleados a través de un líder influyente y amante del trabajo.

#### **1.4.4. Laissez-faire**

Algunos líderes suelen causar conflicto dentro de las organizaciones, esto por la manera de dirigir los proyectos o en algunos casos el interés o compromiso que tiene con las metas a cumplir. Tal es el caso, del tipo de líder laissez-faire en donde la figura de autoridad no suele estar presente para orientar, motivar o controlar las acciones de los empleados en el cumplimiento de proyectos.

Aunque exista un líder y este posea autoridad suele aislarse de las responsabilidades, delegando el compromiso y cumplimiento de funciones a los equipos de trabajo, por tal caso, si en algún momento los resultados son negativos, dicho individuo suele deshacerse de todo.

Esta persona suele ser un líder que “proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos consideren conveniente”(Robbins, 2004, pág. 320), no importándole los resultados finales, o la insatisfacción que el empleado sienta con toda la carga de trabajo u poca experiencia para llevarlo a cabo.

Las instituciones que suelen tener este tipo de liderazgo, suelen tener problemas y un bajo rendimiento laboral por parte de los empleados, ya que no existe motivación o satisfacción alguna que lleve a cumplir con los objetivos de la institución, causando un mal clima organizacional, o grupos informales que causen estragos, afectando la efectividad de trabajo.

Es por ello, que dicho término hace referencia a “dejarlo ser”, ya que, cada individuo trabaja por su cuenta, evitando así un resultado satisfactorio, al menos que el personal tenga la experiencia suficiente para cumplir con cada tarea delegada, o la comunicación como el monitoreo sea constante, que difícilmente se alcanza con la figura poco influyente del líder.

#### **1.4.5. Carismático**

Existen líderes que son una figura de motivación, satisfacción e inspiración en el trabajo, suelen ser caracterizados como heroicos del ambiente laboral, debido al nivel de energía positiva que suelen compartir y entusiasmo que aportan a la realización de cualquier proyecto.

Estos líderes son llamados carismáticos, en donde sus cualidades y relaciones interpersonales sobresalen, como otros aspectos administrativos que son bien vistos por los empleados.

Este líder es visto como el centro de atención en la organización, esto por su capacidad de transformar equipos de trabajo para un mejor desempeño en sus funciones, dejando aún lado sus

intereses personales para alcanzar las metas que se ha propuesto la institución. Suelen tomar riesgos y ser muy visionarios sobre el futuro e innovación que puede implementar para un trabajo más efectivo.

Con respecto al ambiente, estos líderes son capaces de crear conclusiones realistas con respecto a planes de trabajo, como interesarse en la necesidades y capacidades de los demás para realizar cambios que ayuden a mejorar las deficiencias, tanto del contexto de trabajo como el de los mismos empleados a su cargo, por ello, “quienes trabajan con líderes carismáticos se sienten motivados para empeñar un esfuerzo adicional y, como quieren y respetan a su líder, expresan más satisfacción”(Robbins, 2004, pág. 342).

Sus métodos de trabajo suelen ser pocos convencionales, ya que van trabajando según la evaluación de los recursos o limitaciones que se presenten, siendo por ello, uno de los líderes con mayor presencia en el contexto laboral, sin embargo, ante la ausencia de ellos, puede derrumbarse y desorientarse tanto los empleados como los planes y direcciones dadas a los objetivos o metas, ya que, es este individuo el motor de trabajo dentro del equipo.

#### **1.4.6. Natural**

Dentro de este tipo de liderazgo, no está establecido una figura autoritaria como tal, esto debido a que como el nombre lo menciona, son características y cualidades que sobresalen dentro del equipo, y el individuo es quien toma la iniciativa de dirigir, apoyar y contribuir con los diferentes proyectos que se le deleguen al personal.

Este tipo de liderazgo suele evidenciar en diferentes contextos, tanto laborales, espirituales, educativos o familiares, debido a que el carisma, la gentileza, toma de decisiones, opiniones, iniciativa y riesgos a tomar con observados dentro de las habilidades y cualidades que identifican al individuo; realzando su importancia de cumplir con las metas que se han propuesto por la organización, dándole satisfacción por el trabajo que demuestra al igual que el cariño que le dan al notar que existe un líder en el equipo.

Por ello, los líderes están presentes cuando existen conflictos en los procesos administrativos, o la figura de liderazgo establecido por la organización no se encuentra presente en las dificultades. Estos “surgen de forma espontánea con la finalidad de mejorar y enfocar el esfuerzo y cualidades del grupo” (Mallma & Córdova, 2015, pág. 02).

Así, estas cualidades pueden ser innato del ser humano, con la contribución de ciertas cualidades obtenidas en el contexto o experiencia, suele ser llamado también un liderazgo servil, que nace del ser humano por pura satisfacción, en busca de contribuir a las metas que se tengan. En algunos casos, este tipo de liderazgo no suele ser tan efectivo cuando el líder asignado por la organización toma acciones distintas por un liderazgo diferente.

#### **1.4.7. Orientado a la tarea**

Los líderes orientados en la tarea son relacionados con el tipo de liderazgo autocrático, debido a que suelen ser efectivos en la asignación de tareas, establecer roles, cumplir con los procesos de planificación, organización, control y dirección de cualquier plan que este a su mando. Llevándolo así, a cumplir con cada meta que se le presente, relacionando también la productividad que maneja la organización.

Con respecto a sus cualidades y características como líder, resalta bastante su apego a las normas a seguir, como sus habilidades en los procesos administrativos, teniendo una satisfacción en sus acciones solo si este cumple con lo propuesto, sin embargo una desventaja es que puede ocasionar que las personas no duren dentro de la organización, y que exista un clima no favorable para el buen rendimiento de los empleados, debido a que “no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores” (Olguín, 2020, pág. 14).

#### **1.4.8. Transformacional y transaccional**

Los líderes transaccionales suelen estimular el trabajo de sus subordinados, estableciendo una perspectiva distinta que va más allá de los intereses personales, enfocándose en cumplir con lo propuesto y para el mejor bienestar de la organización. Este líder establece los roles y las responsabilidades que cada uno de los empleados es merecedor, como también, tiene la capacidad de castigar o recompensar de acuerdo a las acciones que se realicen en el ambiente de trabajo.

Este líder se gana el respeto, que junto al equipo de trabajo busca obedecer y esforzarse por cumplir las tareas delegadas; siendo así, una base para darle seguimiento al liderazgo transformacional. Estando el personal de trabajo en constante movimiento y satisfecho de sus logros dentro de la organización ya que, la forma de influir en ellos está dando resultados. Al igual, que “predomina por saber cómo guiar o impulsar a sus seguidores mediante la especificación de su finalidad y lo que repercute la tarea en sí” (Jiménez & Villanueva , 2018, pág. 187).

Dicho tipo de liderazgo, puede implementarse dentro de organizaciones donde el interés sea que la autoridad, planifique y cree estrategias que garanticen el cumplimiento de los objetivos o proyectos a totalidad y de manera efectiva, en donde los diferentes procesos sean los correctos para llegar al resultado final. De igual manera, llegar a establecer una visión centrada en los intereses de la organización.

Por otro lado, el liderazgo transformacional tiene cierta coincidencia con el liderazgo carismático, debido a que esta toma bastante interés por las necesidades individuales y colectivas de los individuos que conforman el equipo de trabajo. Esto porque no solamente lo ven como una máquina que aporta a la organización, sino es significativo para conseguir los objetivos propuestos.

Es considerado uno de los tipos de liderazgo con mayores ventajas dentro de las instituciones, esto, porque el líder es considerado un modelo a seguir, por sus metodologías y capacidades de trabajo, al igual, que sus múltiples cualidades que le permite crear vínculos sanos con cada empleado. Por esta

razón, “proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización”(Lupano & Castro , 2008, pág. 107).

Suelen transmitir mucho entusiasmo y apoyo para todo el equipo, logrando crear visiones más allá que los propios intereses, manteniendo un ritmo de trabajo sano y ventajoso para todo el personal. Mejorando así, la comunicación, relación, autoestima y procesos de trabajo que serán satisfactorios para cada individuo.

Es por ello, que el liderazgo transaccional es una base para dar paso a lo transformacional, debido a que ambos, toman prioridad sobre el talento humano, cambiando perspectivas de trabajo y dando la oportunidad de crecer, como construir un ambiente de trabajo sano. Al igual que tener pocas desventajas al ser implementado dentro de las organizaciones en donde la prioridad es una unión entre los procesos para alcanzar los objetivos, como la satisfacción del trabajo para los equipos, viéndolos como una unidad y el interés a las necesidades individuales que se presenten.

## **1.5. LA PERSONALIDAD DEL EMPLEADO**

La personalidad en las personas es aquello que los hace diferentes y únicos, esto puede ser un conjunto de rasgos o cualidades que expresan a través de su comportamiento, sus emociones o conductas en determinadas circunstancias. “La personalidad se puede definir como la estructura dinámica que tiene un individuo en particular; se compone de características psicológicas, conductuales, emocionales y sociales”(Seelbach, 2012, pág. 09).

Es por ello, que cada individuo tiene una forma particular de reacción y de realizar sus actividades, estas cualidades pueden notarse en cualquier grupo de individuos que conviven día a día, puede ser en el trabajo, grupos de estudio, grupos de amigos, o incluso de familias, los cuales reflejaran un rasgo único que lo identifica.

El tema de personalidad es la base para comprender el origen de los conflictos dentro de una organización. Cuando las personalidades llegan a coincidir en rasgos culturales se producen relaciones estables que alimentan un clima organizacional sano.

Es por ello por lo que dentro de los miembros de la organización se debe tener un claro límite de convivencia entre compañeros, toda vez que estos límites propician el bienestar y tranquilidad de la persona en el desempeño de su puesto de trabajo lo cual propicia la generación de climas organizacionales sanos que estimulan el desempeño de toda la organización.

Las diferencias individuales se definen como los aspectos básicos de la personalidad, a partir de los cuales se puede predecir (o explicar) lo que las personas hacen en el trabajo. Por ejemplo, es más probable que un empleado tímido y retraído cause un efecto en sus compañeros o superiores muy diferente al que causaría un empleado con arrebatos emocionales. (Dailey, 2012, pág. 03)

En ese sentido se deduce que una persona puede influir y modificar un contexto a través de su personalidad expresada en su puesto de trabajo, puesto que, al comunicarse con el resto de las personas y la forma de realizar las tareas de su puesto, puede ser el foco del conflicto o de las excelentes relaciones de amistad y apoyo, que al final determinarán la calidad de su clima de trabajo.

Ahora bien, los conflictos o las excelentes relaciones interpersonales entre los miembros de una organización pueden ser causadas incluso por la propia personalidad del líder y el sistema que implemente dentro de la institución, crean desde ya, una mala o buena relación con el resto del personal; es así, como dentro de cualquier institución debe darse una cohesión entre las personalidad, los valores, cultura, participación, inclusión y motivación, de los empleados y de éstos para con el líder.

En función a lo anterior, un administrador con personalidad bastante explosiva o fuerte en aspectos laborales genera climas organizacionales desagradables y poco motivantes.

Existen dos tipos de personalidad fáciles de notar dentro de un conjunto de personas y más en el contexto laboral, los cuales son:

### **1.5.1. Introversos**

Se caracteriza por tener poca interacción social, prefieren no llamar la atención y tiene un interés por sí mismos, no les interesa el exterior, son personas que dentro del contexto laboral prefieren no tener interacción entre sus compañeros, y suelen dedicarse solamente a sus tareas y funciones de su puesto de trabajo. Este tipo de personalidad genera problemas de clima cuando la posee el jefe de un área de trabajo o bien el director general. Su actitud timorata puede provocar climas anárquicos donde no se evidencia su autoridad y liderazgo.

### **1.5.2. Extroversos**

Estos son todo lo contrario a los introversos, es la personalidad que disfruta de la interacción social, comparten diversidad de gustos con el resto de personal y está presente en la vida social de la organización. En el contexto laboral la persona extrovertida tiene interacción con el resto de los empleados, guía y orienta el trabajo en equipo al compartir el desempeño de los empleados bajo su mando.

Estas dos personalidades pueden tener algún tipo de conflicto dentro de una organización, debido a que son totalmente opuestas, y puede provocar conflictos de desempeño al no tener total sintonía con sus funciones.

Aunque las personas se pueden visualizar como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, motivación para el trabajo, nunca se debe olvidar que las personas son personas, es decir, portadores de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etcétera. (Chiavenato I. , 2011, pág. 72)

La personalidad de un empleado dentro de la institución tendrá un impacto ya sea bueno o malo, sin embargo, deberá ser aceptada si el trabajo del empleado es eficiente y cumple con los reglamentos internos y sus funciones asignadas.

Entre otro tipo de personalidades también se encuentran los siguientes:

### **1.5.3. La Personalidad Maquiavélica**

Son las personas que tienen a querer manipular todo y cada acción que desarrollan dentro del clima organizacional tiene fines individualistas y personales. Buscan salirse con la suya a cualquier precio.

Son indiferentes a la vida de los demás. Tienen una naturaleza desconfiada, y, en los gerentes, esta cualidad puede provocar un conflicto interpersonal importante en el lugar de trabajo. Los gerentes maquiavélicos elevados se centran en sus objetivos personales y utilizan medios poco éticos (mentir, crear distracciones, utilizar coerción, etcétera) para lograrlos. (Dailey, 2012, pág. 22)

Es así entonces, como estas personalidades puede generar conflictos dentro del clima organizacional de una institución educativa, debido a que son personalidades bastantes fuertes, oportunistas, y poco colaborativas con el trabajo en equipo.

Si el líder tiene una personalidad maquiavélica tendrá dificultades para manejar e influir en los equipos de trabajo, creará un sistema autocrático y en pocas ocasiones tomará en cuenta ideas e innovaciones para la institución, propuestas por sus compañeros de trabajo.

### **1.5.4. Los Necesitados de poder:**

Logran dar importancia a las necesidades personales que al trabajo debido a la inseguridad que presentan, sin embargo, lo quieren demostrar con la manipulación y hacer

creer que son cien por ciento seguros, cuando en realidad solamente quiere el poder a través del control. “Las personas con una necesidad de poder, son aquellas que intentan dominar o gobernar simplemente por el hecho de sentirse más seguros de sí mismos (menos inseguros y temerosos) mientras intimidan a otros”.(Dailey, 2012, pág. 25)

Estos empleados pueden crear rebeliones en las áreas de trabajo debido a sus objetivos y necesidades de seguridad, lo cual pueden interferir en el logro de objetivos empresariales. Un líder con esta personalidad no lograría crear un equipo unido por los objetivos, puesto que crean climas organizacionales sustentados en el temor de los demás, lo cual crea brechas en las relaciones interpersonales dentro de la organización.

#### **1.5.5. Los Sociables:**

Estos empleados, son totalmente abiertos a la convivencia. Generan un clima organizacional sano dentro de la institución porque suelen tener una buena comunicación y disposición para el trabajo en equipo, normalmente comparten y ayudan en el ámbito laboral respetando las diferencias y reglamentos dentro de una institución. Estas pueden ayudar a la integración de las diversas personalidades y contribuir con un trabajo eficiente.

Las personalidades sociables suelen mantener buenas relaciones interpersonales, por ello, estas personalidades son definidas como “el proceso mediante el cual una persona interioriza la cultura de su grupo y gracias al cual los miembros de una colectividad aprenden y hacen propios los modelos de la sociedad en que viven”(Federación de Enseñanza, 2009, pág. 04)

El líder con este tipo de personalidad puede influir fácilmente con los equipos de trabajo, crear ambientes armoniosos y respetar la cultura de los demás dentro del contexto laboral, sus funciones la desempeñaran con ayuda del resto de personal, tomando en cuenta las diferentes críticas constructivas y rasgos del resto de compañeros.

El clima organizacional requiere de individuos sociables que se adapten a cambios y otros rasgos de personalidad, que se vincule a las diferentes habilidades y capacidades académicas, para que de esa forma puedan orientar por buen camino a la institución.

#### **1.5.6. Los Emprendedores y Racionales**

Generalmente este tipo de personalidades del empleado siempre busca la manera de cumplir con las tareas o funciones que se le delegan, son totalmente realistas y trabajan de acuerdo al análisis que realizan de la situación, son motivadores para el resto de empleados, son líderes activos y sobre todo siempre tratan de mejorar en el trabajo, ayudan a que la institución educativa pueda conseguir sus objetivos y con ello las metas personales que se trazan.

Pueden dejar a un lado los compromisos emocionales. Son capaces de considerar diferentes puntos de vista sobre un mismo tema. No se apresuran para conducir una obra determinada. Están orientados a la autocrítica y aceptan con facilidad las observaciones de los demás. (Sung & Duarte, 2015, pág. 232)

Las personalidades emprendedoras son beneficiosas para las instituciones y el trabajo en equipo, debido a que orientan las tareas, motivan, toman iniciativas y crecen en conjunto con el personal y la propia empresa. La personalidad de emprendedor y racional está relacionado con las personas que por sí solas logran construir una empresa y naturalmente tienen éxito en ello; esto debido, a la capacidad de recibir críticas constructivas e innovar constantemente con la empresa, de igual manera como líder y empleado es un buen rasgo para aprovechar y construir un buen clima organizacional.

## **CAPITULO II**

### **FORMALIDAD VERSUS INFORMALIDAD**

En las instituciones existe un sistema organizacional creado con el objetivo de orientar el trabajo de los colaboradores o empleados para cumplir sus objetivos y metas productivas. Ese sistema resulta ser la organización formal que está definida y centralizada, en torno a las directrices de autoridad de un gerente, director, administrador o líder de la organización.

#### **2.1. ORGANIZACIÓN FORMAL**

La actividad de los miembros de la organización se desarrolla con tareas establecidas en reglamentos o manuales de operación del funcionamiento de la institución. Se le define además como un sistema burocrático que define el desempeño de la organización en general y de cada uno de sus miembros operativos.

El sistema de organización formal guía al empleado en su desempeño para sumar esfuerzos al sistema que configuran los procesos administrativos de la organización. La toma de decisiones que emana de la organización formal coincide con el nivel de autoridad de la organización jerárquica del personal. Por ello, el clima organizacional responde a la interacción entre la organización jerárquica de la autoridad y el sistema de organización del recurso humano sumado al tipo de liderazgo de las autoridades y la interacción de los miembros del personal organizados en equipos de trabajo.

Pero paralelo a la organización formal establecida dentro de una institución, discurre otro tipo de organización que se caracteriza por ser espontánea, asistemática y creada por afinidad de los miembros de la organización.

De acuerdo a (Villalba & Builes, 2016, pág. 34)“organización informal se resalta el estilo de gerencia, la cultura organizacional, las relaciones interpersonales e interdepartamentales, los roles y arreglos de trabajo informales y las normas sociales”. Por lo que sin ser premeditada y creada con un propósito definido, conforma una estructura informal integrada por los mismos empleados que a su vez, puede coadyuvar a la productividad de la organización o bien a desequilibrar el trabajo en equipo, el cumplimiento de las metas de producción y el trabajo ordenado por los reglamentos y manuales de desempeño emitidos por la organización formal.

“Esta organización formal supone ordenar y coordinar todas las actividades, así como los medios materiales y humanos necesarios en una organización estructurada correctamente donde cada persona tiene una labor específica”(Sierra, 2015, pág. 01).

La organización formal cuenta con el involucramiento de toda la comunidad, las herramientas y recursos necesarios para el cumplimiento de las funciones y todos los procesos que conlleva el servicio o producto.

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel.(D’ambrosio, 2003, pág. 01)

Al contar con un sistema formal, no existe improvisación en las tareas y se cuenta con las metas totalmente claras para su ejecución, incentivando al empleado a cumplir y crecer en conjunto a un sistema totalmente equilibrado. Al igual que se permite la creatividad e innovación en las diferentes áreas, contribuyendo a la buena comunicación y la relación interpersonal de los empleados orientada al cumplimiento de funciones establecidas sobre la base de una visión filosófica de la organización.

Es necesario destacar que la buena relación entre todos los miembros del personal y la aplicación de los principios administrativos garantizan en el papel, la creación de un clima organizacional que prevalecerá en armonía para bien del funcionamiento de la organización o empresa.

### **2.1.1. Principios de la organización formal**

Los principios administrativos que fundamentan la estructura organizacional formal, responden al sistema de interacción operativa de la autoridad y los empleados. Entre estos principios se pueden mencionar los siguientes:

#### **2.1.1.1. Definición de los roles de trabajo**

La persona contratada al momento de firmar su contrato de trabajo recibe de la organización sus funciones y atribuciones pertinentes al puesto de trabajo que ocupará dentro de la organización. Con este principio el empleado podrá cumplir sus funciones con pertinencia directa con los fines y objetivos de la organización. Para ello, la definición clara de sus funciones debe estar escrito y autorizado por la administración, para que el empleado pueda cumplir sus obligaciones en el puesto de trabajo que realice.

#### **2.1.1.2. Amplitud administrativa**

Cada líder o jefatura, tendrá una amplitud administrativa definida por el rango de su autoridad y la cobertura de su mando, de tal manera que el desempeño de los empleados tengan un buen apoyo y acompañamiento en el ejercicio de las funciones de su puesto de trabajo, lo que se refiere “al tramo de control y número de empleados que puede tener a su

cargo y supervisarlos adecuadamente, por lo que el número de subordinados que un administrador puede dirigir determina su eficiencia y eficacia”(UNAM, 2017, pág. 23).

#### **2.1.1.3. Unidad de mando:**

Un empleado debe subordinarse a un solo superior y determinar las líneas de autoridad ante la cual debe reportar los logros de su desempeño, por lo que “Para la ejecución de un acto dentro de la organización, cualquier empleado sólo debe recibir órdenes de un jefe” (Taylor, 1987, pág. 27)

La unidad de mando determina la autoridad de cada área de trabajo y la influencia jerárquica que gobernará el desempeño de cada empleado en su puesto de trabajo.

#### **2.1.1.4. División de trabajo:**

Dividir el trabajo permite “reducir el número de objetos sobre los cuales el empleado aplicará su atención y esfuerzo en el desempeño de su puesto” (Taylor, 1987, pág. 24). Además, identificar cada área de trabajo y las funciones a cumplir, en consonancia directa con las funciones de sus compañeros de equipo y a nivel de todos los equipos de trabajo.

La división del trabajo ayuda a distribuir las fuerzas y atención del recurso humano a todas las áreas productivas de la organización. En una estructura formal esta división es diseñada por medio de los niveles jerárquicos y la organización de áreas de trabajo que distribuyen automáticamente la energía laboral del personal de manera ordenada.

### **2.1.1.5. Autoridad y responsabilidad:**

Dentro de las organizaciones formales la autoridad y responsabilidad se distribuye jerárquicamente y se diluye en la delegación de las tareas y funciones específicas de cada puesto de trabajo. Un puesto de trabajo es la unidad de autoridad y responsabilidad que el empleado recibe de la organización y debe ejercer con convicción para el funcionamiento general de la institución en general.

“La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer” (Taylor, 1987, pág. 25). Todos los empleados desde su puesto de trabajo, deberán respetar dicho principio y al líder tiene la responsabilidad de respetar este principio con sus acciones y decisiones en función de incentivar a sus subordinados el entusiasmo y creatividad en su trabajo.

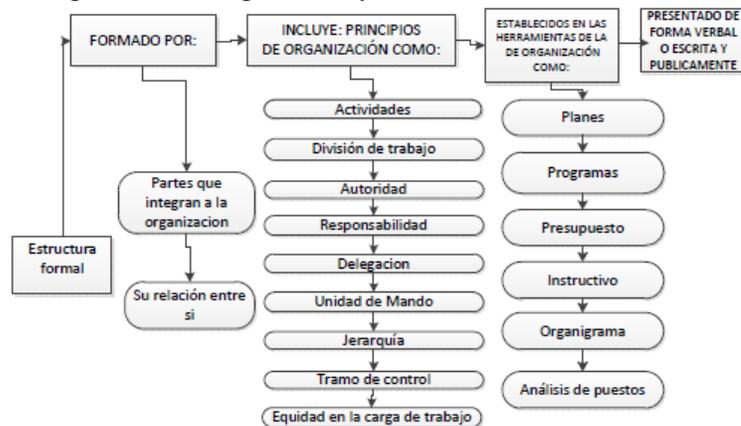
### **2.1.1.6. Jerarquía o cadena escalonada**

Los niveles de autoridad de una organización se desencadenan desde los puestos superiores hacia los puestos de jerarquía inferior. Toda organización formal evita confusiones de autoridad a los empleados, delega responsabilidades de cobertura escalonada a cada área de trabajo y se diseña en los organigramas institucionales.

La jerarquía o cadena escalonada es definida como una “línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Entraña el principio de mando dentro de la organización”(Facultad de Ciencias Administrativas, 2018, pág. 13). La organización formal crea el sistema ordenado que regula la interacción entre jefe y empleados, señala las líneas de

comunicación interna, las funciones y obligaciones de cada área o departamento de trabajo y de cada puesto de trabajo de la organización.

**Figura N.1** Organigrama de procesos de integración de la organización formal



*Fuente:* (Vásquez, 2018, pág. 39)

Las organizaciones formales involucran diversos términos administrativos con el fin de lograr sus objetivos de igual manera tiene la libertad de adecuar la administración al tipo de organización que desee tener, este se guía en un conjunto de herramientas internas creadas por las personas y áreas para mantener la relación armónica entre sus empleados y un buen clima organizacional.

“La organización formal; es la que está en el papel.... generalmente es aprobada por la dirección y se comunicada a todos los empleados a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos.”(García , 2014, pág. 01). Con lo cual el empleado tiene claro su nivel jerárquico, su amplitud de desempeño operativo y su ubicación dentro del sistema de organización formal.

Es entonces, como la organización formal es necesaria dentro de una institución para llevar un orden racional de todos los procesos administrativos dentro de la institución lo cual se verá reflejado como la identidad corporativa de la institución ante la opinión de población externa a la cual sirve.

## **2.2. LA ORGANIZACIÓN INFORMAL**

Esta organización se caracteriza por surgir de la interacción entre los empleados que se gesta y desarrolla de manera espontánea dentro de las áreas de trabajo de la institución. Las relaciones interpersonales por afinidad e identificación de aficiones, emociones e intereses definen el surgimiento de la organización informal dentro de la misma organización formal.

La organización informal puede ser beneficiosa para la institución debido a que permite la comunicación y compartimiento de diferencias culturales entre los empleados y esto a su vez propicia la realización del trabajo con mayor eficiencia y convicción.

La organización informal permite mejorar el desempeño del personal dentro de las diferentes áreas de trabajos al compartir los miembros de los equipos las mismas características interactivas, de afición y concepción de la vida. Por esa razón, la organización informal puede ser de gran ayuda para la institución, porque ofrecen las siguientes ventajas:

- Mejor interacción entre el personal
- Comunicación entre las diferentes áreas de trabajo
- Respeto por las diferencias culturales y personales
- Brindarse ayuda en las diferentes tareas que se les asigne
- Crear un clima organizacional agradable para el contexto institucional

- Satisfacción personal entre las personas debido a la interacción en el trabajo.
- Innovar las áreas de trabajo e incentivar la creatividad entre los empleados.

La organización informal se despliega dentro de las organizaciones formales o instituciones con la conformación de los grupos informales. “Los grupos informales definen sus propias reglas de comportamiento, formas de recompensa o sanciones sociales, objetivos, escala de valores sociales, creencias y expectativas que cada uno de sus miembros va asimilando e integrando a sus actitudes y a su comportamiento”(Facultad de Ciencias Administrativas, 2018, pág. 21).

La organización informal no cuenta con la misma estructura que la formal, porque configura un sistema inestable que en ocasiones puede perjudicar el trabajo, la comunicación, la delegación de tareas y la misma autoridad, debido a que surge de la interacción natural de los individuos que propicia actitudes empáticas que pueden contravenir las órdenes de la jerarquía de autoridad. Por esa razón se advierte que “la organización informal también puede generar efectos negativos para la organización y frenar la innovación, principalmente cuando se vuelve un obstáculo para la creatividad”.(Villalba & Builes, 2016, pág. 33).

Lo paradójico de estos esquemas organizacionales, es que ambas estructuras intervienen en el clima organizacional, volviéndolo sano o conflictivo. El problema reside en que la organización formal al estar regida y centralizada en la autoridad de las jefaturas muchas veces provoca inconformidades encubiertas dentro del personal, lo cual desmotiva el trabajo creativo del personal, que se denotará en la actitud del personal en función de boicotear

los procesos administrativos desviando la labor de los equipos de trabajo y en consecuencia la consecución de los objetivos institucionales.

Lo que ocurre es que los grupos informales de la organización informal, “funcionan detrás de la organización formal siempre con la posibilidad de oponerse a ésta, en desacuerdo oculto solapado e invisible en contra de los objetivos de la dirección”(González, 2003, pág. 189). Así pueden generar conatos de rebelión de los empleados contra las autoridades formales, cuando sus decisiones atentan contra sus intereses y derechos creando un clima organizacional de confrontación y alta conflictividad de intereses.

Los grupos informales,

Surgen por la conexión de sus miembros y ejercen su influencia sobre la organización formal, allí se hacen presentes elementos como la personalidad, los sentimientos y las emociones de los individuos de la organización, que, finalmente, desatan la aceptación o la exclusión. Los aspectos negativos se presentan, principalmente, cuando se hacen presentes sentimientos de aversión y resistencia de otros miembros, quienes se unirán a la causa de un individuo líder. (López, Guevara, & Robledo, 2016, pág. 180)

La organización informal puede tener ventajas y desventajas para la institución, ya que dependerá precisamente de las personalidades que lo conformen, las acciones que harán sentir dentro de la organización formal. De esta forma, las disposiciones de los puestos de dirección suelen ser contrariadas encubierta por los grupos informales creándose así climas organizaciones de alto conflicto y poco trabajo en equipo.

Las desventajas y complicaciones que puede transmitir los grupos informales conflictivos son:

- Desempeñan un trabajo deficiente dentro de la institución.
- No cumplen con las normas internas de la institución, ni los objetivos trazados por el mismo.

- Pueden crear rumores o conflictos entre el personal de trabajo.
- Sus intereses personales pueden generar acciones conflictivas y un trabajo deficiente.
- Fomentan la mala comunicación entre las diferentes áreas de trabajos.
- No respetan la estructura organizacional de la institución.
- Influyen en el resto de personal y generan conflictos o propician un pésimo desempeño del grupo de empleados.
- No colaboran o participan en las diferentes actividades que se realicen.
- Crean inconformidades y divisiones dentro de la institución perdiendo el rumbo de las metas u objetivos institucionales.

Es una pandilla de trabajo o en el trabajo... su creación es espontánea; surgidos de unas relaciones psicológicas y sociales no previstas, sin objetivos muy definidos, con una estructura elemental en que se aprecian normas de conducta y situaciones de podes de las que no hay una plena conciencia individual. (Marín, 1997, pág. 146)

Entonces, se puede definir que una organización de grupos informales conflictivos, se producen a raíz de la relación entre los individuos que coinciden cultural y personalmente en intereses, que, guiados por un líder que tiene aspiraciones personales influyen en el desempeño laboral de los demás empleados provocan efectos negativos en cuanto al funcionamiento general de la institución al afectar el clima organizacional.

Los grupos informales surgen de las relaciones interpersonales que son propias de la interacción social de los seres humanos. A continuación, se abordará esta temática para vislumbrar como las relaciones interpersonales crean los grupos informales y determinan la calidad del clima organizacional de una institución.

### **2.2.1. El grupo como organización humana**

Los grupos dentro de las instituciones están conformados por seres humanos, los cuales son unidos por medio de vínculos en común, objetivos de trabajo o algún otro fin dentro de la institución, normalmente dentro de una organización suelen formarse grupos ya sea por trabajo o algún otro tipo de convivencia, debido a que está dividida por diferentes áreas de trabajos y autoridades quienes tienen como meta la unión y eficiente tarea de su sección.

Los grupos no solamente se ven dentro de una institución, también en distintos ámbitos tales como dentro de instituciones educativas los cuales son formados por estudiantes quienes tienen alguna tarea que realizar o conocimientos que compartir, maestros que comparten las mismas áreas del conocimiento, personal en general que comparten aficiones, afectos, intereses sociales, religiosos, ideologías o ideales.

En toda estructura organizacional surgen grupos informales; incluso dentro del ámbito familiar suelen dividir al núcleo familiar en pequeños grupos para cualquier convivencia entre ellos; por último, se podría mencionar también a grupos recreativos, artísticos, políticos o apolíticos quienes tienen un objetivo en el ramo que desempeñan.

La existencia de un grupo humano, que comparte unos medios o recursos financieros, técnico y humanos en la realización de una acción coordinada, para la consecución de unos fines u objetivos comunes. Estos dos últimos constituyen los aspectos definitorios básicos de toda organización. (Aramburu & Rivera, 2010, pág. 16)

Los grupos informales se generan con el fin de realizar un mejor trabajo en el caso que tengan metas u objetivos trazados, de no ser así con puramente para satisfacción personal de los miembros, sin embargo, estos suelen estar presente en todos los rincones de una sociedad, ya que está formado por seres humanos, quienes organizan grupos por afinidad informal. Estos grupos informales, demuestran a nivel de sus integrantes un tipo de simpatía, llegando hasta el

punto de defender posturas creadas por cada uno de los integrantes, quienes asumen diversas funciones para darse a conocer dentro de la sociedad u organización.

Es así entonces, como los grupos informales en este caso, llegan a formar una organización; es totalmente importante que estos establezcan una buena comunicación y sobre todo puedan tolerar e identificar las diferencias entre cada integrante del grupo. “El nivel de interacción social es un índice de las oportunidades para relacionarse y que puede facilitar la integración del grupo”(Murillo, 2004, pág. 179).

Estos grupos son categorizados como organizaciones humanas debido a que independientemente al ámbito que se dediquen y las funciones que desempeñen tiene una función y objetivos a realizar, los cuales también están conformados por cinco a dos personas quienes tienen características similares y pueden ser de buen o mal impacto dentro del contexto a que pertenezcan.

En un sentido más amplio se puede afirmar que los grupos se forman para satisfacer las necesidades humanas. Existen tareas que sólo pueden realizarse a través del grupo. Pero también hay tareas que el grupo realiza más efectivamente que el individuo mismo.(Murillo, 2004, pág. 177)

Por ello la conformación de grupos son importantes, para la institución y las personas que conforman dicha organización humana, ya que persiguen un fin y realizan tareas que quizás de manera individual no podrían tener el mismo éxito que a nivel grupal, por ello, estos grupos pueden generarse en cualquier lugar y tener fines diferentes que involucran personas quienes se relacionan entre sí, conviven y se comunican para llevar a cabo sus planes y funciones individuales.

### **2.3. RELACIONES INTERPERSONALES**

El ser humano es inminentemente social en cualquier espacio donde se encuentre, desde los primeros años de su infancia demuestra una personalidad la cual mantiene y a través de sus relaciones con otras personas establecen nexos de integración mutua para satisfacer sus necesidades afectivas y sociales. Las relaciones interpersonales del ser humano son significativas en su vida, ya que independientemente que esta coincida con la personalidad de los otros individuos, suplen su necesidad natural de comunicación y convivencia.

Las relaciones interpersonales se refieren a la convivencia o comunicación que se establece entre personas en cualquier momento y escenario de la vida.

Estas relaciones son evidentes dentro de los contextos laborales, debido a que la comunicación es primordial para la realización de los diferentes procesos de producción o servicios que se brinden al público. Por ello se dice que “las relaciones se manifiestan según estatus, roles y procesos que adquieren las personas y determinados grupos sociales, conformando de esta manera fenómenos organizacionales que caracterizan las interacciones personales”(Zapata & Rodriguez , 2008, pág. 305)

En la práctica, independientemente de las personalidades, se establece un lazo vivencial entre las personas, que amalgama “las diferencias individuales... que influyen en el comportamiento humano y en el ambiente de trabajo. El pilar de las relaciones interpersonales eficientes es saber responder a tales diferencias”(Dubrin, 2008, pág. 34). En función a lo anterior, las relaciones interpersonales pueden influir en la vida diaria de las personas, debido a que muchas veces hay diferencias que pueden marcar cierta situación que tenga que afrontar ante la influencia de los demás.

Las relaciones interpersonales son los contactos de convivencia, comunicación y lazos que se forman con otras personas, a través de los cuales el individuo aprende a respetar las diferencias y espacios de cada individuo, de igual manera a crecer como persona en la sociedad, conocer aspectos negativos y positivos de la personalidad propia y de los demás, que influyen en el contexto y ámbito laboral, debido a que en estos espacio es donde suelen darse motivos reales de convivencia e interacción.

Las relaciones interpersonales componen un conjunto de juicios para alcanzar el conocimiento de las personas en la organización, ya que mediante los acercamientos que formen entre ellas, gestionarán la compensación de las necesidades de relacionarse socialmente; entre más satisfacción generen, mejor podrán ayudar competentemente con los objetivos planteados por la organización.(Botina, 2012, pág. 20)

Las relaciones interpersonales son clave para el éxito administrativo, ya que influyen en el clima organizacional. Las buenas relaciones interpersonales entre los empleados pueden tener beneficios para la institución y el individuo tales como:

- ✓ Evitar conflictos personales y de trabajo.
- ✓ Generar un mejor clima organizacional sano y positivo.
- ✓ Cumplir con los objetivos planteados por la institución.
- ✓ Tener una mejor convivencia con los compañeros de trabajo.
- ✓ Satisfacer sus necesidades afectivas y sociables a través de las relaciones interpersonales.
- ✓ Mejorar aspectos sociables de su vida personal.
- ✓ Trabajar eficientemente en los diferentes equipos de trabajo.
- ✓ Tener una buena comunicación y contacto laboral entre líder y empleado.

“Las relaciones interpersonales proporcionan el contexto para el despliegue de la inteligencia emocional de los empleados. La calidad de esas relaciones establece el clima

social y emocional que prevalece en nuestro clima familiar, social y de trabajo”(Gobierno Regional del Maule, 2019, pág. 01).

La sana inteligencia emocional que permitirá al empleado o líder de la institución crecer constantemente dentro de la organización colaborando con el desarrollo de esta a partir de la creación de vínculos amistosos entre los empleados que culminan por crear el clima armonioso proclive al excelente desempeño operativo de los empleados en su respectivo puesto de trabajo.

### **2.3.1. Individualidad**

Cada ser humano tiene una personalidad distinta, por lo que una organización integra funcionalmente a una serie de personalidades individuales que algunas veces puede generar virtudes de la organización como la cultura y comportamiento del personal que viabilizan su capacidad de integrar y trabajar en equipo. Pero por otro lado puede provocar problemas de conflictos entre los empleados, debido a incompatibilidad de caracteres, inconformidad o intolerancia de criterios, actitudes y personalidades al interior de la organización provocando focos de discordia o distanciamiento entre los miembros.

De parte del director o administrador, es importante conocer en términos generales las personalidades de los miembros de su organización al momento de delegar funciones y generar las instancias de desempeño para todos los miembros, esto con el fin de que todos se sientan incluidos y seguros de que su estancia en la institución es vital para la productividad de organización.

La individualidad de las personalidades implica la expresión de la cultura de cada persona, sus intereses y necesidades desde su puesto de trabajo, especialmente sus

motivaciones de logro dentro de la organización; elementos éstos que deben coincidir con la filosofía y la razón social de la institución. Cuando los intereses y motivaciones laborales del empleado distan de la filosofía de la institución, se crea un desempeño individualista que muchas veces termina en conflicto del empleado respecto a sus compañeros, sus jefes inmediatos y toda la organización.

Las visiones individualistas de los empleados, afecta las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo causando indiferencias e intolerancias del resto de colaboradores para con el colaborador individualista.

Hoy en día es importante para el empleado, que dentro de la institución donde labora lo reconozcan como realmente es, respetando sus diferencias personales y sus opiniones, sus virtudes y su talento al frente del desempeño de su puesto de trabajo.

#### **2.4. ORIGEN DEL GRUPO INFORMAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

Los grupos tienen su origen en la interacción del ser humano por afinidades compartidas. Pueden ser pequeños integrados por dos personas, o bien pueden conformarse por más personas que trabajan para un determinado fin o interés. Nacen precisamente por la necesidad de satisfacción y comunicación del ser humano ya sea para fines laborales, sociales o personales.

Un grupo puede generarse de manera natural ya que es parte de la naturaleza del ser humano que lo hace crear vínculos amistosos o de trabajo con otras personas, siendo parte de su crecimiento y formación personal y académica. Formar parte de los grupos puede ser beneficioso para cualquier persona para un mejor desempeño laboral o crecimiento personal.

Los grupos informales se originan dentro de una institución precisamente por las divisiones del trabajo que se contemplan en la estructura formal de la organización. El compartimiento de tareas con otro miembro de la institución fomenta la integración de equipos de trabajo dentro del personal en función de ejecutar tareas definidas para cada área de trabajo. Sin embargo, paralelo a ello, se gestan interacciones entre las personas nexos de afinidad que no necesariamente responden a la integración de los equipos formales de trabajo, sino trascienden las fronteras funcionales de éstos impulsados por las fuerzas de la amistad, afición a ciertas actividades extrainstitucionales, vicios, modos de ser, creencia religiosa, política, estatus social, o compartición de emociones comunes.

Un grupo informal surge dentro de la misma estructura formal de una organización, como producto de la compartición de necesidades y aficiones personales, y el acercamiento que los individuos tienen y que lo diferencia del resto del personal de trabajo.

Como se mencionaba anteriormente, los grupos informales se conforman de manera espontánea sin que la organización se dé cuenta, pero hay que tomar en cuenta que también la estructura formal de la organización establece diversos factores que empujan al individuo a conformar grupos informales.

Los grupos pueden ser homogéneos o heterogéneos. Los grupos son homogéneos cuando sus miembros tienen necesidades, motivos, conocimientos y personalidades muy similares; los heterogéneos no presentan estas similitudes. Cada organización necesita de ambos tipos de composición. (Mujica & Acosta, 2003, pág. 04)

Generalmente un grupo informal lo inicia una persona con personalidad influyente sobre sus compañeros, esta persona tiene un perfil de líder que con el tiempo se hará notar dentro de la institución, por influir con sus seguidores en el desarrollo de los procesos administrativos de la organización formal.

Los grupos informales tendrán notoriedad dentro de la organización formal, dependiendo del tipo de liderazgo formal existente, las necesidades que tenga cada integrante del grupo informal, las metas u objetivos de la institución y de cada integrante del grupo, el anhelo al poder u otro tipo de motivación de privilegio en el trabajo o simplemente para fines de convivencia laboral o social.

Han existido diferentes enfoques o maneras de interpretar el desarrollo histórico de las relaciones humanas. Al principio de la humanidad se habla de un enfoque liberal, donde las relaciones eran cerradas, unidireccionales y verticales; esto significa que las órdenes emanaban de un jerarca, jefe o encargado del grupo, el cual daba las reglas, sin cuestionamiento. (Genao, Pérez, & Castro, 2014, pág. 20)

Es así entonces, como los grupos informales se generan de manera sorprendente dentro de una organización, ya que a veces incluso son creadas por los mismos superiores para poder realizar un trabajo más eficiente y eficaz de común acuerdo, aprovechando que un grupo informal tiene diversidad de motivos de sus miembros para crearse dentro de estructuras formales de la organización. De igual manera para aprovechar la interacción humana que crear contactos voluntarios entre sus miembros para aprender y crecer en su contexto laboral, personal y social.

## **2.5. PROCESO DE INTEGRACIÓN.**

Los grupos en cualquier ámbito suelen formarse debido a los objetivos que tenga o el propio agrado entre las diferentes personalidades que lo conforman, generalmente estos tienden a compartir cosas en común que refuerza el vínculo que forman. Generalmente se necesita de un motivo que incite a la formación voluntaria de estos.

La integración de los grupos dentro de una organización tiene un proceso sistemático del cual es participe el individuo, ya que dependerá de la voluntad del individuo integrar o no

un grupo informal. “El proceso de integración de las personas en un grupo, supone quitar el egoísmo, la frialdad por el otro, la indiferencia, la agresividad, el deseo de dominar a los otros y de utilizarlos como simples objetos”.(Iñiguez, 2012, pág. 61)

Uno de los primeros pasos para la integración de grupos informales es conocer a la persona tanto en su carácter como en sus acciones y reacciones que llega a tomar en determinadas situaciones.

Los individuos se integran a los grupos informales impulsados por factores muy personales y profundos existentes en su ser, los cuales pueden ser de tipo emocional, espiritual, cultural o laboral. “La teoría científica de la administración solo los menciona de manera superficial, mientras que la psicología los refiere como los factores de la dinámica de los grupos, identificando tres componentes amplios: interacción, interdependencia e identificación social”(Escobar, Daza, & Pérez, 2016, pág. 172)

La integración de dichos grupos informales en las organizaciones nace espontáneamente por la pura necesidad de interacción, comunicación y aprendizaje del ser humano, ya que la gerencia o autoridad no obliga a formar dichos grupos, a excepción que sea parte de su política administrativa aprovechar esos vínculos de afinidad dentro del personal a su cargo.

Es así, como cualquier institución con una organización formal puede tener dentro de su estructura varios grupos informales que pueden contribuir positiva o negativamente dentro de una institución, ya que no existe manual alguno para la innata interacción y unión del ser humano.

### **2.5.1. Adaptación**

El ser humano es un individuo social, que desde temprana edad establece vínculos con el resto de las personas, lo cual es una tendencia que lo mantiene hasta en el ámbito laboral. Cuando un empleado ingresa a una estructura organizacional comienza por relacionarse con sus funciones, tareas, bases filosóficas de la institución y conocer su contexto de trabajo, proceso que lo lleva a descubrir las diversas personalidades que le rodean y que influyen en su personal ambiente de trabajo.

Al adaptarse a ese entorno, el individuo siente la necesidad de relacionarse interpersonalmente con el resto del personal, por lo que hará afinidad con personalidades acordes a su propia personalidad, cultura, valores, creencias y aficiones. Es aquí cuando el individuo tiende a vivir la adaptación al clima organizacional, pero paralelo a ello, se genera su adaptación a un grupo informal de su afinidad. La adaptación que le permitirán al individuo aceptar su contexto laboral y el clima organizacional donde desempeñará su puesto de trabajo, esto “Se refiere tanto a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, como a las necesidades de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización”.(Vallejo, 2011, pág. 172).

El poder adaptarse a un grupo informal implica para él, adaptarse a tolerar las personalidades de su entorno, compartir objetivos, crear vínculos de comunicación que le permitan sentirse bien en su medio de trabajo, con lo cual adquiere un estado de “salud mental” que le permitirá estar abierto a los cambios y a disfrutar voluntariamente de los diferentes entornos de convivencia en su contexto laboral.

### **2.5.2. Sistema de Estatus**

La persona que voluntariamente se integra a un grupo es influenciada por un líder informal quien tiene objetivos laborales, personales o de simple convivencia, con sus compañeros integrados al grupo que lidera en función de asegurarse un ambiente laboral afable y de bienestar.

Seguidamente el individuo al hacer contacto con los integrantes de su grupo informal expone sus ideales, objetivos o inconformidades creando un vínculo amistoso con sus compañeros, hasta conformar un grupo informal con incidencia dentro del proceso administrativo formal de la institución. Esta influencia informal, es un ingrediente más del clima organizacional.

De esa manera se establece dentro del sistema del grupo informal una organización de estatus, dentro de la cual el líder asume su función de dirección y control, en tanto que las personas que los siguen conformarán estratos de comportamiento escalonado según sea su acercamiento al líder, con lo cual se genera un sistema de comunicación interna y de convivencia dentro del grupo informal.

El sistema de estatus explica que cada individuo tiene características y rasgos que los identifica dentro del grupo informal. El cual permite mantener un orden dentro de los grupos informales, no importando el número de integrantes cada uno se desenvolverá de acuerdo a ello, lo que “implica que sus características individuales son claves en la lectura o interpretación que realizará tanto del estatus como del rol”(Alcover, Rodriguez, & Carlos, 1998, pág. 05),

### **2.5.3. Tamaño de los Grupos**

Para mantener un buen clima organizacional es necesario que el director o gerente de la organización brinde el espacio de desempeño e incluya en sus decisiones los criterios de los miembros de su personal, así como también la visión que sobre el trabajo posean los grupos informales surgidos espontáneamente dentro de la organización formal.

El tamaño de los grupos informales tiende a aumentar de acuerdo con las relaciones interpersonales que se van estableciendo entre los individuos, lo que algunas veces genera conflictos al interior de la organización dependiendo de la cantidad de los grupos y el número de miembros de cada uno.

Normalmente los grupos que se llegan a formar dentro de las instituciones suelen ser de 5 a 8 personas o menores de esa cantidad, pero impactan en el clima organizacional debido a las acciones y reacciones que toman dentro de la dinámica institucional. El tamaño de los grupos depende de la personalidad del líder.

### **2.5.4. Cohesión de los grupos**

Los grupos informales funcionan según sus normas establecidas por conveniencia de todos sus miembros. Esas conveniencias son las bases de su configuración y su sistema de comunicación entre sus miembros es vital para definir su comportamiento como grupo de influencia en el proceso administrativo formal y en la calidad del clima organizacional.

Asimismo, la vida grupal requiere de una dinámica basada en la calidad del proceso comunicacional y la calidez de los vínculos entre sus integrantes. La calidad del proceso grupal no es producto solo de esta estabilidad y permanencia de sus integrantes, sino que requiere de un “trabajo de construcción” que debe sostenerse a través del tiempo. (Urbano & Yuni, 2005, pág. 95)

Existe diversidad de factores que cohesionan a los grupos informales, tales como dificultades laborales, peticiones gremiales, inconformidades compartidas, aspectos sociales, culturales o personales, oportunidades de crecimiento académico entre otros. Por esa razón los grupos informales suelen darse de manera natural y como parte de la interacción humana cuyos efectos son imprevisibles desde la administración formal de las organizaciones.

## **2.6. ROL DE LOS GRUPOS INFORMALES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

Los grupos informales dentro de una organización pueden alcanzar roles administrativos en la realización de tareas o bien según sea el rol informal de sus miembros, de acuerdo con el puesto que desempeñen dentro de la organización formal. Los roles pueden ser meramente de trabajo o socioemocionales, los cuales siempre tendrá un impacto dentro del clima organizacional. Es por ello por lo que los grupos informales, tienen roles que ciertamente irán de acuerdo con sus funciones formales de los puestos de trabajo que tengan sus miembros dentro de la institución.

Asimismo, no podemos olvidar que, además de los roles que se adscriben por medio de la organización a los individuos en una estructura de grupo informal en función de los criterios que se consideren pertinentes, los individuos ya llegan a la organización y a los grupos con unos roles personales específicos. (Fernández, y otros, 2004, pág. 175)

Es así como el rol de los grupos informales, dentro de la administración formal pueden hacerlos cumplir tareas para beneficio de la organización, siempre que el administrador permita que los líderes de los grupos informales

Incentiven en las personas con las que se interrelaciona y ejercen presión. Configuren una red de cargos a manera de microsistemas que tienen todos los elementos para establecer una configuración muy particular de desempeño que se haga cargo de una función especial a cumplir para la organización formal. (Valdez, 2015, pág. 220)

Los grupos informales dentro de una organización pueden ser de gran ayuda, ya que debido a la confianza generada por las relaciones de convivencia y comunicación pueden

desempeñar un trabajo impecable que beneficie a la institución, respetando los niveles jerárquicos, reglamentos y documentos impuestos por el superior o la misma organización.

Para tener un impacto positivo se necesita claramente que entre todos los integrantes del grupo informal haya una gama de valores los cuales se reflejan a diario en el clima organizacional del contexto, ya que como grupo de fuerza al interior de la organización formal, ofrecerán instancias de competencia por alcanzar un objetivo, rechazo a otros grupos, o emisión de emociones negativas en contra de sus propios compañeros de trabajo o bien alteración de las relaciones interpersonales en el trabajo.

El alcance de una mayor productividad en el trabajo y más satisfacción personal dentro de la organización y la sociedad. El progreso de toda institución, institución educativa y organización depende de la calidad de sus relaciones con el personal.(Genao, Pérez, & Castro, 2014, pág. 23)

El trabajo de los grupos informales requiere de personas capaces de orientar las acciones de sus miembros a sabiendas que “como se ha señalado, la psicología y la administración, consideran que los grupos informales pueden influir tanto positiva o negativamente en el desempeño organizacional”(Escobar, Daza, & Pérez, 2016, pág. 174).

El funcionamiento de los grupos informales dentro de la organización formal impacta en el clima organizacional, principalmente si este es conflictivo ya que provoca una separación confrontativa entre el personal generando una baja en la eficiencia y eficacia de la actividad general de la organización.

Los problemas que giran alrededor de los grupos informales y clima organizacional se pueden hacer notar fuera del contexto institucional, principalmente en la percepción de recipiendarios de sus servicios, cuya satisfacción depende directamente de la armonía o alto conflicto que se vive en el clima de la institución.

El trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos. (Mujica & Acosta, 2003, pág. 09)

Independientemente de los grupos informales, el administrador debe tener en cuenta que su misión es fortalecer un buen clima organizacional que propicie el trabajo armónico de todo el personal y el éxito de la organización, por lo que, según sea la actitud y personalidad de mando y la forma en que se dirijan a los subordinados; puede originar la conformación de varios grupos informales que crearán un constante clima de insatisfacción interna y con ello un clima de conflicto, o por el contrario podrá utilizarlos para integrarlos a las actividades formales de la organización.

En el caso del Instituto Nacional Experimental de Educación Básica con Orientación Ocupacional –INEBO- ubicado al norte del municipio de San Pablo Jocopilas departamento de Suchitepéquez, existen dentro de su organización formal 5 grupos informales a los cuales están conformados por todos los miembros del personal, algunos de ellos suelen tener una cantidad numerosa de integrantes mientras otros son pequeños.

En el primer grupo se encuentran personalidades totalmente comprometidas en el cumplimiento de las leyes y reglamentos internos y externos de la institución, velando de esa manera que todo el personal pueda cumplir con las actividades de la institución y se pliegan a las disposiciones de la administración oficial. En este grupo dos personajes equilibran y toman las riendas del grupo haciendo cumplir con lo establecido por la administración.

En el segundo grupo informal se presentan individuos con personalidades reactivas, conformado por dos docentes, la contadora, dos conserjes, una secretaria y la encargada de audiovisuales, siendo en total ocho personas con bastante presencia y aislamiento del resto del

personal. Suelen defender sus acciones y criterios, por lo que mantienen oposición a la autoridad y siguen los reglamentos de trabajo de manera forzosa.

El tercer grupo suele ser el más numeroso conformado por la mayoría de los docentes, quienes al compartir la misma profesión logran alcanzar un vínculo afectivo, que en algunas ocasiones interfieren los puntos de vistas y decisiones de la autoridad.

Por su lado, el cuarto grupo informal está conformado por tres individuos, dos de ellos pertenecen al personal operativo y uno es docente, ese grupo con una cantidad pequeña de integrantes, presentan escasa relación con el resto de los empleados, ya que suelen participar en actividades exclusivas donde ellos puedan relacionarse.

Finalmente, dentro del establecimiento también existen individuos que prefieren mantener un perfil bajo y distante, por ello, su relación hacia el resto del personal y unión a los grupos descritos son inexistentes, estas personalidades prefieren trabajar individualmente cumpliendo únicamente sus funciones como docentes y otras delegadas por las autoridades de la institución.

Estas personas no suelen compartir actividades afincados en la idea de cumplir sus labores. Algunos de ellos suelen tener referencias de atemorizar con sus actitudes conflictivas y distanciamiento, el cual es percibido por el personal y los mismos estudiantes.

## **2.7. INSTRUMENTOS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es un tema fundamental que se debe trabajar dentro de las diferentes organizaciones, debido a que la conforman seres humanos sociales con comportamiento que constantemente está en cambios, por ello, suele ser complicado el análisis y medición del mismo.

Mantener un clima sano tiene beneficios para la institución ya que mejora el desempeño de los involucrados y con ello el sistema general; sin embargo, suelen haber instituciones con complicaciones a causa de las malas relaciones y comunicación que se suele generar llevando a grandes conflictos dichas acciones.

Por ello, para dar un análisis lo suficientemente preciso es primordial indagar en distintos instrumentos y técnicas que permitan introducir al investigador dentro del ambiente y origen que perjudican el clima organizacional. Es así, como un análisis desde distintas perspectivas del ambiente laboral “permite identificar las fortalezas y los aspectos a mejorar para lograr un ambiente de trabajo que facilite un mejor desempeño del individuo”(Segredo & Pérez , 2007, pág. 35)

### **2.7.1. Encuestas o Cuestionarios**

Son instrumentos que permite indagar datos o rasgos con respecto del clima organizacional son las encuestas o cuestionarios, las cuales son redactadas por los interesados en conocer datos específicos y poder identificar las fortalezas y debilidades por mejorar y trabajar dentro de la institución, en el cual los datos pueden ser de carácter cualitativo como cuantitativo.

Algunos de estos instrumentos pueden ser los siguientes:

### **2.7.2. Cuestionario de escala tipo Likert**

Dicho autor propone un modelo de medición que permitirá conocer con calidad aspectos del clima organizacional, es por ello que las escalas Likert “son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional”(Matas, 2018, pág. 38)

Dichas escalas permite que su sistema de acuerdo y desacuerdo no desequilibre datos que proporcionara la población, sin embargo a raíz de cambios se han creado unas similares las cuales no dan precisión a las investigación, especialmente a temas cambiantes como el clima en las organizaciones.

Es por ello, que algunos elementos que define Matas (2018) dentro del modelo Likert es,

Tipo de instrumentos consistía en una colección de ítems, la mitad expresando una posición acorde con la actitud a medir y la otra mitad en contra. Cada ítem iba acompañado de una escala de valoración ordinal. Esta escala incluía un punto medio neutral, así como puntos a izquierda y derecha, originalmente de desacuerdo y de acuerdo, con opciones de respuesta numéricas de 1 a 5. La escala de alternativas aparecían en horizontal, uniformemente espaciadas, al lado del ítem e incluyendo las etiquetas numéricas.(Matas, 2018, pág. 39)

Es así, como los modelos Likert pueden ser útiles dentro de la exploración del clima organizacional, otorgando datos interesantes para el proceso investigativo.

### **2.7.3. Cuestionarios psicológicos**

Dentro de los cuestionario o Test Psicológicos permite indagar a profundidad aspectos positivos y negativos que el empleado experimenta, debido a quien es el quien coopera en la formulación de dicho ambiente. Sin embargo, se permite indagar desde las personalidades de cada hasta llegar a conclusiones generales de lo que podría estar causando dicho problema.

Este modelo de medición debe ser empleado por un experto en el tema psicológico para que las respuestas sean válidas y exista veracidad en los datos obtenidos, ya que de ser lo contrario no habrá fundamente para las conclusiones realizadas. Dichos test han tomado importancia por el bienestar mental y equilibrio desde lo productivo como racional que debe existir dentro de las organizaciones.

#### **2.7.4. Focus group**

Este modelo de medición del clima organizacional es definido como la “forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información”(Mahui & Varela, 2012, pág. 56), Dicha manera de obtener datos se centra únicamente en la investigación cualitativa, en donde se podrá analizar y conocer de manera generalizada las experiencias y percepciones del individuo, y no centrándose únicamente en lo individualista.

Este modelo permite analizar desde el punto de interacción social y experiencias en determinado ambiente, en donde de manera colectiva se podrá conocer lo que piensa y no piensa la persona sobre el tema, teniendo espacios de discusiones que permitirá llegar a conclusiones y orígenes de lo que son los objetivos y metas a mejorar dentro de la investigación.

## **CAPITULO III**

### **LOS GRUPOS INFORMALES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS**

Los grupos informales son aquellos que se forman fuera de la organización formal de la institución, es decir, que dentro de la estructura y jerarquía formal no están registrados; “Un grupo informal es un grupo que se establece por los empleados en lugar de la organización para llenar las necesidades sociales o intereses de los miembros del grupo. Los grupos informales son grupos que no se planean” (Hiriyappa, 2019, pág. 28). Precisamente estos grupos pueden tener dos tipos de fines dentro de la institución: su satisfacción social o bien llegar a unir fuerzas para realizar un buen trabajo dentro de la institución.

Así también, estos grupos suelen compartir fuera de la institución, dependiendo del nivel de relación que tengan, para ello, es importante brindarles un buen ambiente laboral para que dichas relaciones no entren en contradicción en la organización o reglamentos de la institución, ya que entre ellos pueden persuadirse y formar conflictos dentro del contexto.

Estos grupos están formados por distintos caracteres, los cuales en cierto momento logran generar problemas personales y con las diferentes áreas de trabajo, por ello, es importante tomar en cuenta la personalidad de las personas y sobre todo que haya una buena relación entre el superior y el subordinado, ya que generalmente en esas diferencias suele darse origen a los conflictos que perjudican el clima organizacional.

Las organizaciones educativas suelen tener elementos filosóficos y un plan de trabajo que equilibran el funcionamiento de la institución y aseguran la comunicación e interacción del personal. Es por esa razón que el trabajo de la estructura organizacional del instituto suele

ser sistemático y eficiente ya que cuenta con una estructura totalmente formal que lleva a cumplir las metas de la institución.

Sin embargo, dentro de la estructura formal del personal, se forman los grupos informales en donde se interactúa e intercambian los elementos culturales y psicosociales que permite crear un vínculo laboral y a la vez amistoso, entre algunos empleados; que puede causar un impacto favorable o no favorable dentro del clima organizacional perjudicando el trabajo de la dirección, y afectando la calidad del servicio ofrecido al público.

Por consiguiente, para recabar información y darle seguimiento al proceso investigativo sobre los grupos informales y su efecto en el clima organizacional, se tuvo la oportunidad de convivir durante 6 meses en el Instituto Nacional Experimental de Educación Básica con Orientación Ocupacional –INEBO- ubicado al norte del municipio de San Pablo Jocopilas departamento de Suchitepéquez, perteneciente al nivel medio del sector público.

En ese lapso de convivencia e inmersión en el contexto institucional se recabó información acerca del desempeño laboral de los profesores, personal administrativo y operativo de la institución, para ello, se utilizaron las técnicas de observación participante, entrevistas a informantes clave y revisión de documentos.

Con la observación participante, se tuvo la oportunidad de establecer una comunicación de confianza con distintos personajes de los grupos informales, conociendo el ritmo de trabajo, rendimiento en sus funciones y tareas asignadas, al igual que la relación interpersonal que existe a nivel de grupo y de todo el personal del establecimiento.

También, a través de los datos obtenidos en la observación participante se utilizó una bitácora de apuntes de campo, en donde se registraron datos relevantes durante los días de

inmersión en la actividad cotidiana del establecimiento, así también cotejaron datos sobre el problema de investigación proporcionados por las autoridades.

Se utilizó entrevistas estructuradas y conversaciones libres con el personal, obteniéndose información prioritaria entorno a esta problemática de la organización. Al igual, en el primer semestre del 2020, se realizaron entrevistas estructuradas por la vía telefónica con el personal docente y administrativo, debido al estado de emergencia por la pandemia Covid-19.

### **3.1. CARACTERÍSTICA DE LOS GRUPOS INFORMALES EN EL ESTABLECIMIENTO**

El clima organizacional es definido como el ambiente de trabajo que se percibe dentro de las instituciones, el cual puede ser agradable o desagradable para los empleados, situación que tiene influencia en los procesos organizacionales y la forman en que interactúa el personal dentro del contexto.

El proceso de exploración y observación del clima organizacional del centro educativo se percibió con las siguientes características:

- **Comunicación:**

La comunicación entre los miembros del personal de las instituciones es fundamental para llevar a cabo los diferentes procesos productivos y las tareas de la organización. La comunicación horizontal y vertical de una organización viabiliza los procesos, agiliza el desempeño de los empleados y, genera lazos de interacción humana que sustenta el clima organizacional.

A pesar de las diferencias y conflictos que se han tenido dentro de la institución por la existencia de los grupos informales la comunicación oficial entre autoridades y el personal se encuentra documentada y formalizada. Eso lo indicó un profesor entrevistado quien dijo *“la comunicación no es afectada, llega a través de circulares u otros documentos que realiza la dirección”*(Tunay, 09.09.20 16:30 hrs.) con lo cual el personal se encuentra instruido en cuanto a las actividades que tiene que atender con estudiantes y padres de familia.

Al documentar la información no se extravía el mensaje, se evita el distanciamiento y contacto total con el personal está asegurado para llevar a cabo actividades que requieren la participación unida del personal docente.

- **Comportamiento Organizacional**

El personal del establecimiento realiza las actividades de acuerdo con sus funciones de su puesto de trabajo. El personal docente cumple con sus clases diarias y otras actividades que corresponde a las comisiones a la que pertenece. Sin embargo, existe un cronograma para cubrir clases de aquellos docentes ausentes las cuales se atienden parcialmente, debido a que los docentes delegados para suplir a los ausentes abandonan dicha responsabilidad extra afectando el aprendizaje de los alumnos.

Esta irresponsabilidad la hace tratando de que la autoridad no la descubra o bien exponen excusas para no cumplir con la tarea. Así mismo las salidas y permisos del personal son constantes dentro de la institución, lo cual aumenta el trabajo de ausentes que debe ser cubierto por el resto del personal. Esta situación genera conflictos internos entre el personal.

- **Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales entre los miembros del personal de la institución denotan la existencia llegado al extremo de delegar actividades exclusivamente para los miembros que pertenecen al mismo grupo informal o en otros casos se prefiere la asignación de actividades individuales.

Los roces entre el personal causa división entre la organización, poca comunicación e indiferencia en la toma de decisiones, recaer mayor cantidad de actividades en los miembros de un grupo de trabajo, dejando a los rebeldes sin mayor responsabilidad.

Esto no permite la colaboración de todos los miembros de la organización buscando realizar un trabajo en equipo. Los problemas de relaciones interpersonales entre los miembros del personal generan el desempeño deficiente y poco eficaz de toda la organización afectando consecuentemente el clima organizacional y el aprovechamiento óptimo del potencial de la organización.

➤ **Identidad**

Ser parte de una institución requiere sentir conscientemente la pertenencia a la institución encarando con ahínco el desempeño de los puestos de trabajo. En el instituto, existen varios

Esto causa a que algunos individuos miembros que atendiendo a sus intereses personales o de grupo informal crean conflictos constantemente fomentando un clima tenso y desmotivador. Las manifestaciones de desgano en el desempeño y el cumplimiento a medias de las actividades de las comisiones de trabajo crean situaciones de inconformidad de grupos, contradicciones laborales haciendo ocupar a las autoridades en la resolución de conflictos

interpersonales, dejando de lado el cumplimiento de las tareas oficiales y el desarrollo efectivo de la actividad académica del instituto.

- **Liderazgo y toma de decisiones:**

En la institución se toman decisiones a diario las cuales determinan las actividades del personal y el propio desarrollo de los servicios de la institución a la comunidad educativa. Las decisiones son tomadas por los líderes tanto del establecimiento y como de la Dirección Departamental de Educación.

Sin embargo, la existencia de los grupos informales influye en el cumplimiento óptimo de tales decisiones. Algunos grupos ejecutan las decisiones sin mayor reparo en tanto que existen tres grupos que suelen manifestar permanente oposición a las decisiones de las autoridades.

Un profesor indicó que cuando se le asigna una responsabilidad por decisión de las autoridades las realiza siempre y cuando *“recibo apoyo de las autoridades en las actividades, que se me asignan, ese apoyo lo doy yo siempre y cuando se me concedan algunos favores personales que yo les pida... Yo no me niego a colaborar, pero a veces algunos compañeros no se apoyan nada a las autoridades”*(Tunay, 09.09.20 16:30 hrs.). Es por esa razón que se generan conflictos y existen diferencias de trato entre los miembros del personal por parte de las mismas autoridades del establecimiento.

Lo anterior denota una actitud individualista del entrevistado en el sentido de que para él lo primero son sus intereses satisfechos, antes que el trabajo que debe ejecutar para bienestar de la institución, no importando el cumplimiento de las decisiones de la autoridad y

el sentido del resto de compañeros que no estén de acuerdo con él. Esta actitud es frecuente en varios elementos del personal del instituto investigado.

- **Motivación**

La motivación y apoyo debe surgir desde los mismos equipos de trabajo, sin embargo, al haber una división en grupos informales esto no suele darse entre los miembros del personal. La distancia entre los empleados y la poca interacción armónica entre ellos, no permite que el personal se sienta motivado y apoyado en sus labores o en la realización de las actividades que le hayan delegado.

Las relaciones interpersonales quebrantadas por los grupos informales, han generado una relación laboral a distancia y selectiva entre los miembros, lo cual ha incentivado la conformación de grupos informales que aglutinan a los empleados con personalidades similares o compatibles en ideales, no permitiendo que el personal en su totalidad explote su potencial mediante un sentido de motivación compartida por su trabajo.

Por ello, *“hace falta un poco de motivación por parte de las autoridades y los mismos docentes para mejorar el desempeño de la organización institucional”*(Pappa, 09.09.20 15:30 hrs.). Se considera que esta situación de desmotivación laboral lleva al personal a desempeñar sus funciones en solitario en donde solamente cumple sus tareas rutinarias a diario, sin aportar mayor creatividad e iniciativa en la realización de otras actividades en bien del estudiantado.

- **Ambiente social**

De acuerdo con las diferencias entre los grupos informales, la poca interacción, comunicación y acuerdo entre ellos, suele percibirse en un ambiente tenso y negativo en donde la confianza entre los miembros del personal no existe y el acercamiento a cada uno de ellos es

difícil. Esto suele suceder cuando el desagrado mutuo se evidencia con el simple acercamiento entre miembros del personal disgustados, con lo cual el trabajo en equipo es una misión imposible.

El contribuir a un buen clima organizacional puede ayudar a la motivación y cumplimiento del trabajo en equipo, ya que el individuo al sentir la confianza que el grupo tiene sobre él fomenta su libertad de opinar y participar en las actividades mejorando así su desempeño laboral.

### **3.2. EFECTOS DE LOS GRUPOS INFORMALES DENTRO DE LAS INSTITUCIONES**

Dentro del establecimiento suelen haber personalidades bastante reactivas, otras pasivas y algunas proactivas, lo que logra influir en el clima organizacional, comunicación y relaciones interpersonales dentro del contexto laboral.

Dentro del establecimiento no suele ser bastante elevada la motivación laboral, pero al final la mayoría del personal manifiesta una actitud de servicio que va más allá de lo que corresponde según sus funciones. Sin embargo, hay personas que se oponen a todo y afectan el desempeño de las autoridades. A este respecto un profesor que apoya a la administración de la directora indicó: *“Siempre existen personalidades totalmente radicales que afecta al final el trabajo administrativo”*(Orozco, 09.09.20 15:00 hrs.)

De esa manera, se logra observar que existe una división entre el personal docente, administrativo y operativo, en donde sus actitudes, personalidades y puesto de trabajo logra crear incomodidades entre sí fomentando un clima organizacional tenso. Es así como se

evidencia la estructura de los grupos informales, a través de las relaciones interpersonales hostiles está afectando la administración formal de la institución.

Los grupos informales encontrados durante el periodo de observación en la institución, tienen en común el origen de conformación por sociabilidad, son cinco grupos con características muy definidas que en algunos momentos perjudican la participación en diferentes actividades a realizar y el trabajo del administrador del establecimiento.

Es así, como dentro de esta organización formal de acuerdo con la estructura del establecimiento se perciben diferentes grupos informales, siendo estos los siguientes:

El primer grupo informal que está constituido con el fin de lograr que la institución cumpla con sus actividades, proyectando valores y un buen proceso brindado por todos los que la conforman; *“Las autoridades son muy eficientes, trataron de poner a su lugar algunos al entrar pero bajaron la intensidad, llegando a dejar que cada quien haga lo que quiere”*(Tunay, 09.09.20 16:30 hrs.).

Sin embargo, dentro de este grupo hay dos personalidades con autoridad, que difícilmente tienen control e influencia total en las acciones para la contribución de un buen clima organizacional.

Sin embargo, al tener un corto tiempo en sus puestos de trabajo los grupos informales cuestionan sus acciones y nuevo modo de trabajo, por lo que tener la confianza y apoyo de todos suele ser una problemática que afecte sus funciones.

Al encontrar un grupo informal numeroso es difícil para el administrador que ellos cumplan con lo establecido, algunos se adaptan rápidamente al nuevo sistema y otros suelen ponerse a la defensiva; Por ello, en los grupos numerosos, tales, como el segundo y tercero

suelen evidenciar sus incomodidades e indiferencia hacia las decisiones de las autoridades, tomando la excusa de los años laborados y de experiencia dentro del establecimiento.

De igual manera, se hace presente conflictos por diferencias de personalidades, ideales, culturales y en ocasiones por un desvío comunicativo, principalmente este es ocasionado por aquellas personalidades protocolarias y reporteras, en donde los rumores suelen estar presentes en las cortas reuniones que tienen durante las horas de descanso. *“El grupo 2 suele ser el más radical”*(Pappa, 09.09.20 15:30 hrs.)

Aunque es evidente la unión entre algunas personas, los conflictos entre los mismos involucrados están presentes por asuntos personales; en donde se logra percibir la división, el cual muestra una inestabilidad amistosa y perjudicial para la creación de un buen clima organizacional.

El aislamiento de estos grupos y oposición hacia el resto de personal y grupos suelen ser muy marcados por los individuos, están unos en contra de otros, con ello llegando a faltar a sus funciones o limitarse hacia tareas delegadas desde la unidad de mando. *“Mucha gente no cumple sus funciones o por lo menos no lo hace como tiene que ser, ni en comisiones no cumplen su tarea como profesional”* (Tunay, 09.09.20 16:30 hrs.)

Estos son los grupos considerados “difíciles de tratar” con personalidades reactivas y bastante sensibles que logran desestabilizar el mismo grupo informal que han llegado a crear, sin embargo, la distancia del resto de individuos se hace presente por la poca interacción, comunicación y lealtad que demuestran dentro de sus puestos.

Dentro de los dos grupos numerosos existen personalidades fuertes principalmente en algunos individuos de género masculino, que en ocasiones se resisten a las decisiones de la administradora, cuestionando las actividades y formas de realizarlas, generando conflicto e influencia en el resto de las personas.

Dichos grupos respeta la autoridad y el sistema del establecimiento, sin embargo, no existe cohesión a la totalidad de actividades a realizar, demostrando indiferencia hacia ideas y creatividad de otros compañeros, cuestionando el trabajo y desempeño de cada uno de ellos, incluyendo a las mismas autoridades.

Es así, como también suele haber bastante distancia entre estos grupos, debido a que logran chocar al momento de trabajar en un mismo ambiente, por ello, la lealtad, apoyo y participación es escasa lo que fue evidente en diversas situaciones. *“la existencia de grupos informales afecta porque rompe la armonía que existe, cada quien se hace al lado de quien le conviene estar a su favor y no apoyan ni ayudan en lo administrativo”*(Pineda, 09.09.20 15:00 hrs.) Esto genera complicaciones para la autoridad, debido a que deben ser selectiva en la conformación de equipos de trabajo, al tener que integrar a personalidades que compartan algo en común ya que de lo contrario, la tareas se asignarán y los miembros del personal a quienes se les ha delegados no lo cumplirán.

Con lo que respecta al cumplimiento de sus labores todos los integrantes cumplen con sus funciones como docentes y otras de acuerdo con las comisiones a la que pertenecen, sin embargo, hay situaciones en donde la actitud de resistencia suele notarse por cualquier motivo, haciendo resaltar las diferencias y conflictos personales, que tiene que solucionar con frecuencia las autoridades del instituto.

Por el contrario, hay individuos del tercer grupo donde el problema suele ser el temperamento fuerte y cuestionante hacia la autoridad, negándose en ocasiones a cumplir con tareas asignadas por el ente administrador o bien lo ejecutan de manera forzosa y enojada lo cual se evidencia dentro de los salones de clase. *“Algunos compañeros tienen un fuerte temperamento que bloquea toda comunicación con los compañeros de trabajo de manera permanente, sin dar la oportunidad de alguna reconciliación”*(Pappa, 09.09.20 15:30 hrs.). La mayoría del personal no suele compartir sus ideas, prefiere evitar acercamiento con estos personajes debido a que sus actitudes evitan alcanzar algún vínculo amistoso con ellos.

Por último, quienes también generan problemas a la directora es el grupo de los “solitarios”, estos empleados suelen ser individualistas, su participación se hace evidente cuando realizan sus tareas delegadas por la autoridad en solitario, manteniendo pocos contactos amistosos, sin embargo, su desempeño docente es bien eficiente ya que cumplen a cabalidad con esta labor. *“Existe individualismo en la mayoría de los profesores, algunos son muy selectivo también en dirigirse o crear vínculo con alguien más”*(Orozco, 09.09.20 15:00 hrs.) Los motivos de su resistencia e inconformidad son escuchadas por las autoridades pero en pocas ocasiones son apoyadas, ya que por el mismo aislamiento personal que presentan, son pocos los miembros del personal que los apoyan.

### **3.3. ORIGEN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS INFORMALES EN EL ESTABLECIMIENTO**

De acuerdo con lo observado durante la inmersión dentro del Establecimiento Educativo, los cinco grupos informales descritos anteriormente se conformaron por simple interacción y adaptación de sus miembros a sus intereses de satisfacción social y similitudes de personalidades y de funciones dentro del establecimiento.

Los grupos informales del instituto investigado surgieron por la coincidencia de metas personales y laborales de sus miembros, al igual, que por tener una buena comunicación entre ellos según el puesto que cada uno desempeña.

La adaptación de las personalidades en los grupos informales investigados propicia la creación de un clima de trabajo que provoca su integración como grupo informal. Dentro de los grupos informales descritos uno de los integrantes suele mantener la posición de mando y liderazgo que propicia el equilibrio de unidad del grupo al cual todos comulgan en ideas e ideales.

Cada grupo descrito tiene líder o líderes quienes influyen en el resto de personal, algunos de ellos para bien y otros generan conflicto o desobediencia a la administradora. *“las personalidades más fuertes son quienes se imponen y mueven a los grupos en una dirección de influencia hacia la administración formal”*(Tunay, 09.09.20 16:30 hrs.) Por ello se podría decir que el primer grupo está integrado por cuatro personalidades, siendo de ellas de las autoridades oficiales del establecimiento, tienen el liderazgo formal que comparten con una personalidad racional y una formación académica de buen nivel que los hace presentar eficiencia en el manejo administrativo y de funcionamiento del establecimiento.

La gestión administrativa de las autoridades desde la perspectiva de la administración educativa del Mineduc es catalogada como muy eficiente.

Así también, la máxima autoridad demuestra una personalidad social e interactiva con el resto del personal, esto a pesar de la poca comunicación que tiene con algunos miembros del personal que se ubican en los grupos informales de oposición, sin embargo, *“la directora tiene autoridad, es una persona sencilla, comprensiva y trabajadora, trata de ser justa e*

*imparcialen el trato para todos”*(Pineda, 09.09.20 15:00 hrs.). Sin embargo, se considera que el puesto que desempeña requiere de mayor acercamiento hacia sus subordinados.

Por otro lado, la personalidad sociable también lo comparte la subdirectora, que es más selectiva con quienes demuestra dicho rasgo, ya que la mayor parte del tiempo demuestra un carácter fuerte, en el desarrollo de sus funciones por lo que, al hacer equipo con la directora, equilibran la relación.

Por otro lado, el rasgo que tienen en común algunos integrantes del segundo grupo es la personalidad reactiva, el cual es el motivo de la desestabilización que provoca este grupo informal en algunas situaciones. La personalidad que destaca y tiene influencia en el resto de los miembros de este grupo informal es la contadora, quien, teniendo una personalidad reactiva, poco sociable e introvertida, con algunos rasgos de motivación de logro; desafía constantemente la gestión de la autoridades en el cumpliendo sus funciones y tareas que le son delegadas. *“El grupo que incluye a algunos administradores es el más radical”*(Orozco, 09.09.20 15:00 hrs.)

Por ello, de acuerdo con el puesto de trabajo que desempeña y las características que la definen le permite tener influencia en el grupo informal que lidera, que es el único ambiente donde logra socializar. Aunque en algunas ocasiones logra crear un ambiente turbio dentro de su mismo grupo informal generando incomodidad al resto de sus compañeros.

El tercer grupo cuenta con cuatro personalidades influyentes, la mayoría de los miembros son profesores de diferentes áreas, son sociables selectivos, dos de ellos pasivos con respecto a sus funciones de trabajo, pero con una personalidad activa. Comparten ideales revolucionarios con respecto a educación y administración del mismo.

La experiencia y años de servicio de estas personas en la institución hace a que cuestionen constantemente las decisiones de las autoridades, generando conflictos difíciles de resolver por parte de las autoridades. Estas personas suelen dirigirse irrespetuosamente a las autoridades.

Así también, los cuatro miembros de este grupo informal cuentan con una personalidad racional con rasgo de ser súper héroes de papel en el trabajo, puesto que siempre cuestionan las ideas y decisiones de las autoridades y sus aportes suele ser tareas difíciles de ejecutar. Ellos por su antigüedad como empleados de la institución, tienden a sentirse superiores al resto de los demás docentes y empleados administrativos llegando inclusive, a sentirse superiores a las autoridades.

Dentro del cuarto grupo informal existen tres personalidades, uno de ellos es docente y demuestra rasgos de personalidad de “súper héroes de papel”, este individuo es bastante reactivo ante decisiones de las autoridades y del resto de personal, es poco interactivo y totalmente defensor del puesto que desempeña. Presenta rasgos de “moralista”. Suele ser el líder de este pequeño grupo informal influyendo en los otros tres miembros. Los cuatro integrantes de este grupo informal han tenido roces con la mayoría de los docentes y las autoridades, al grado de que no acatan disposiciones administrativas e incumplen la delegación de tareas.

El último grupo en el establecimiento es llamado individualista, debido a que son individuos que tiene en común “no pertenecer a un grupo informal”, pero al final integran uno. Esto sucede porque son sujetos con personalidades individualistas e independientes, con algunos rasgos de proactividad y de ser “lobos solitarios”; la mayoría de ellos no cuestionan a totalidad las decisiones de las autoridades a excepción de uno que es docente. “*Estos*

*compañeros suelen trabajar solos y podríamos decir que son muy individualistas, no comparten su desempeño laboral ni forman grupos de amistad en los recesos.... Son solitarios”*(Pineda, 09.09.20 15:00 hrs.)Por ello, es llamado como grupo informal por las características que comparten, sin embargo, la mayoría de ellos son introvertidos y dependientes al trabajo, ya que su desempeño se concreta a cumplir con sus funciones docentes, exclusivamente.

Es así, como se describen las diferentes personalidades que conforman al personal de la institución, como se mencionó la división es clara lo que perjudica las actividades que se realicen y motiva a la creación de conflictos a causa de rumores o inconformidades entre el mismo personal.

*Existen cuatro grupos informales en la institución algunos de ellos muy radicales. Algunas de ellos tienen rasgos más fuertes que otros lo cual influye ya sea positiva o negativamente dentro del clima organizacional, lo cual, es importante mejorar las relaciones interpersonales generalmente sin exclusión alguna. (Pappa, 09.09.20 15:30 hrs.)*

Los conflictos que suelen darse internamente en los grupos se hacen evidentes en la administración, en donde son las autoridades quienes deben trabajar con ello y esforzarse para manejar y guiar a un grupo de empleados divididos por los grupos informales, que cuestionan su labor constantemente, y de manera forzosa hacen las tareas o actividades que se les delega.

No se puede mencionar a un solo líder influyente en todo el personal, debido a que cada grupo informal tiene uno que causa molestias incluso en su mismo grupo. Las personalidades fuertes y reactivas suelen sobresalir en cada grupo, junto a ello logran desestabilizar el clima organizacional de la institución afectando la calidad del servicio educativo que la institución realiza.

En conjunto han trabajado durante años y algunos de ellos con los mismos grupos informales, debido a que las rotaciones y cambios de puestos son muy escasos, sin embargo, la proyección que el establecimiento presenta hacia la comunidad es positiva y bien recibida por la población, aunque internamente no se tiene una cohesión y buen clima organizacional.

Por ello, durante el desarrollo de la práctica docente del VII ciclo y durante los años 2019 y 2020, se realizó esta investigación vivencial en el Instituto Nacional Experimental de Educación Básica con Orientación Ocupacional del Municipio de San Pablo Jocopilas, Departamento de Suchitepéquez, donde se observó una organización formal, con los diferentes elementos filosóficos establecidos y un cimiento jerárquico actualmente respetable; así también cumplen a totalidad con las actividades que el órgano ejecutivo emite y los jefes mediatos, tratando de integrar y unificar al personal docente, administrativo y operativo de la misma institución.

Observar grupos dentro de las instituciones es totalmente normal debido a las relaciones y comunicación que tiene las personas con el resto del personal, principalmente estos que nacen a partir del contacto entre ellos sin que se tenga previsto. “Si el grupo informal no es cohesivo, este no tiene metas específicas, o si las tiene, son generalmente muy vagas”(Murillo, 2004, pág. 176) Es por esa razón, que los cinco grupos informales encontrados durante la vivencia en el establecimiento, tienen un impacto en la realización de tareas del personal e incide en el clima organizacional. Generalmente es un ambiente dividido donde las personalidades fuertes tienen influencia en el resto de quienes integran el grupo, llevando así un mal trato y distanciamiento en todo el personal.

El ser humano es eminentemente social por lo que la creación de organizaciones humanas es común dentro de las instituciones y dicho establecimiento no es la excepción;

Aunque existen individuos que están fuera de los grupos ya mencionados la actitud y puesto de trabajo no permite en ocasiones que acepten ideas y opiniones distintas.

El clima organizacional es afectado principalmente por el segundo, tercer y cuarto grupo, debido a que dos de ellos son más numerosos y los individuos tienen influencia en otros a causa del mismo puesto que ocupan; por ello, la incomodidad e indiferencia es vista desde la dirección en donde las acciones que deben tomar la hacen con precaución con el objetivo de no molestar o enfadar a algún empleado.

Con dicha problemática es difícil asignar tareas e incluso cumplir con actividades ya que la presencia de los personajes es ausente en varias ocasiones, esto debido a que se basan solamente en sus funciones y rechazan aquellas que van en contra de sus derechos laborales según ellos. *“Cuando no existe afinidad y no hay mutuo acuerdo, no se llevan a cabo las actividades como deben ser, esto sucede con actividades en general, las docentes no porque se concretan a la impartición de la docencia”*(Pappa, 09.09.20 15:30 hrs.) Por lo tanto, el ambiente suele ser tenso y difícil de manejar.

Este tipo de problema afecta la organización formal ya establecida debido a que a algunos no prestan mucha atención a cumplir con las comisiones asignadas, acumulando el trabajo para otras personas y en algunas ocasiones la jerarquía se ve afectada ya que son quienes perciben las reacciones y ausencias de los empleados. *“No hay apoyo en comisiones, es muy poco cuando planifican sus actividades, no hay cuestión de querer ayudar, como hay gente presupuestada piensan que con un acta nadie los va a sacar”*.(Tunay, 09.09.20 16:30 hrs.)

Cabe destacar el abuso de los permisos para ausentarse por algún problema familiar, de salud u otros asuntos de importancia; aunque los individuos tengan dicho beneficio algunos de ellos, suelen abusar y ausentarse dejando la tareas de sus funciones a otros docentes quienes lo rechazan; es ahí, donde las administradoras deben exigir y en ocasiones ellas deben cubrir las ausencias, dejando por un lado sus funciones en la dirección del establecimiento.

Por último, los roces entre miembros del personal suelen dar lugar a actitudes groseras y prepotentes por algunos docentes. *“yo he tenido roces con varios compañeros por trabajo y personales, por lo que no les hablo ni necesito hablarles”*(Pineda, 09.09.20 15:00 hrs.)

Desde el punto de vista de la autoridad del establecimiento dichos acontecimientos también son evidentes dentro del contexto interactivo de trabajo, dejando en claro que: *“Soy imparcial con respecto a los diferentes conflictos, no suelo involucrarme para no hacer más grandes los problemas”*(Peña, 30.09.2020 11:30 hrs. ), actitud en la cual logra apaciguar los conflictos evitando malos entendidos o preferencia hacia el personal.

Al mantener dicha postura la directora permite y estimula el apoyo de los grupos informales y la inclusión de todo el personal en la ejecución de actividades que se realizan en el establecimiento siendo estas *“de carácter general y principalmente en estos momentos de la pandemia donde se requiere más esfuerzo y apoyo del personal para sacar adelante el trabajo de la institución”*(Peña, 30.09.2020 11:30 hrs. ), lo cual ha permitido que no se tenga mayores problemas en el establecimiento, dejando en claro también que en algunas ocasiones es necesario trabajar de acuerdo a las relaciones sociales ya establecidas permitiendo mejor desempeño y trato laboral.

Para ello, cuando se organizan las comisiones de trabajo el criterio de la directora es *“conformar grupos según afinidad ya que ellos se conocen y saben con quienes trabajar y ser imparcial para evitar conflictos”*(Peña, 30.09.2020 11:30 hrs. ). Esta estrategia administrativa integra el trabajo de los grupos informales a las actividades oficiales de la organización. La directora corroboró la existencia de cuatro grupos informales y el grupo de personas individuales afirmando que *“para la autoridad formal existen 3 grupos informales que hemos podido observar junto con la subdirectora, pero hay un grupo que lo integran los compañeros que suelen trabajar solos y no tienen grupos de compañía dentro del establecimiento”*(Peña, 30.09.2020 11:30 hrs. )

Estas organizaciones humanas tienen participación dentro del sistema formal de la institución, por lo que cumplen con los reglamentos y lo ya establecido a pesar de las inconformidades, esto debido a que en conjunto hay metas que cumplir y el pertenecer a un grupo fuera de la organización formal no debe desviar dichas metas. Sin embargo es necesario mejorar el clima y la incidencia de las acciones de los grupos informales a la dirección de la organización.

## CAPITULO IV

### COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Parte de la finalidad de una institución educativa es brindar un servicio de calidad a la población demandante, mejorando cada una de sus áreas y el desempeño por parte del personal administrativo, docente y operativo en cada una de sus funciones, por ello, también es importante mantener una relación eficiente y de apoyo con cada uno de ellos contribuyendo a un clima organizacional sano que permita el trabajo en equipo.

Es así, como dentro de las instituciones es necesario que la división de grupos mantenga una relación estrecha y de apoyo para no perjudicar las labores pedagógicas y administrativas del contexto, debido a que toda negación interna se proyectara externamente en la comunidad educativa; es por ello, que al haber grupos informales dentro de un establecimiento se corre el riesgo de generar un clima organizacional conflictivo que desmotive el desempeño óptimo de los empleados.

La presente investigación, planteó la hipótesis de trabajo que indicaba que: **Los grupos informales afectan el clima organizacional dentro del centro educativo.** Al tener los siguientes hallazgos debidamente documentados por miembros del personal del instituto, se deduce lo siguiente:

- El comportamiento de los grupos informales causa daños en el establecimiento educativo y llega a incidir tanto en el clima organizacional como en las relaciones interpersonales de los miembros de la organización, lo cual no les permite realizar a cabalidad las funciones administrativas de parte de las autoridades del instituto. “Los

*grupos informales afectan de alguna u otra manera, porque lo administrativo depende de lo docente y no hay manera que esa división ayude”(Tunay, 09.09.20 16:30 hrs.).*

- Los grupos informales llegan afectar las tareas y distorsionar la unión entre el personal que conforma la institución, debido a que dentro de la institución son cinco grupos los que dividen el personal. *“Si existen los grupos, son 5 divisiones que no nos permiten trabajar juntos por la actividad de todo el instituto. Es lamentable que no nos queramos unir para trabajar en conjunto”(Pineda, 09.09.20 15:00 hrs.), tres personas más coinciden en la cantidad de grupos en que se dividen la organización.*
- Cabe resaltar que una pequeña parte del personal se siente integrado y apoyado moderadamente en la realización de sus funciones asignadas a sus áreas de trabajo, afirmando que el liderazgo de la directora ha logrado generar un proceso administrativo que atiende muy bien la parte académica de la institución. *Me siento integrado, me llevó bien con la mayoría de mis compañeros de área de trabajo, a pesar de pertenecer a grupos informales, lo que nos integra es el apoyo de la directora en lo académico. A mí y mis compañeros de área no se me ha negado nada en la administración”(Camejo, 09.09.2020 16:45 hrs.).*
- La controversia se da cuando se trata del funcionamiento de las comisiones de trabajo en donde la integración no se da debido a la falta de apoyo e interés por parte de los miembros que las integran. *“En las comisiones de trabajo es donde veo muy poco apoyo de los compañeros, nos piden que participemos, pero la mayoría se queda en sus salones de clase o no atiende las reuniones de comisiones; es ahí cuando algunas actividades no se realizan como deben ser y nos sentimos desunidos por la influencia de los grupos informales que nos dividen”(Pappa, 09.09.20 15:30 hrs.).*

- Los grupos informales no permiten que sus miembros colaboren y aporten su potencial de trabajo, ya que bloquean informalmente la comunicación entre compañeros boicoteando así en algunas ocasiones *“el trabajo administrativo ya que existe un grupo que obstaculiza mis labores, talvez porque soy mujer o la directora, pero si causan más problemas que los otros”*(Peña, 30.09.2020 11:30 hrs. )
- Los grupos informales han afectado las funciones administrativas de la institución influyendo en las actitudes de rebeldía de algunos miembros del personal que se han atrevido a desafiar a la autoridad oficial de la institución. *“Hay un grupo informal donde se encuentran dos profesores con personalidades fuertes que han provocado conflictos administrativos y ello son quienes más afecta el clima organizacional y las relaciones interpersonales de los empleados”*(Orozco, 09.09.20 15:00 hrs.).

Por todo lo anterior se deduce que los grupos informales afectan el clima organizacional y entorpecen la labor administrativa de las autoridades del instituto.

## **CONCLUSIONES**

- a. La conformación de grupos informales dentro de una estructura formal afecta la organización administrativa y la realización de actividades formativas cocurriculares del establecimiento educativo.
- b. Los grupos informales perjudican el clima organizacional de las diferentes áreas de trabajo del instituto, al influir en las relaciones interpersonales de sus miembros creando roces personales y malentendidos que generan conflictos internos que deben ser solucionados por las autoridades del establecimiento.
- c. Los grupos informales perjudican la motivación laboral de los docentes y el resto de personal administrativo.
- d. El funcionamiento de las comisiones de trabajo son las que son afectadas por la existencia de cinco grupos informales que coexisten dentro de la organización formal del instituto.
- e. Dentro del establecimiento existen cinco grupos informales sumamente marcados, los cuales se integran por miembros del personal que poseen las mismas características de personalidad.
- f. Entre los cinco grupos informales, se cuenta con un grupo que lo conforman aquellos individualistas que prefieren trabajar solos para cumplir sus responsabilidades académicas y cocurriculares que les asignen. Suelen sobresalir en algunas actividades y en las funciones inherentes a su puesto, al grado de no tener mayor relación con el resto de sus compañeros.
- g. La opinión de la mayoría de miembros del personal del instituto, coinciden en que las autoridades del establecimiento han logrado desarrollar una eficiente administración

del centro educativo, sin embargo, consideran que para atacar el divisionismo informal de los empleados han optado por incorporar a su trabajo a una mayoría de empleados que las apoyan en sus decisiones para no crear controversias con las personalidades fuertes que existen dentro algunos grupos informales que siempre están opuestos a la administración formal.

- h. Por último, los grupos informales llegan afectar tanto el clima organizacional como el desempeño de funciones del personal dentro del área de trabajo, algunos en no acatar órdenes directas de la autoridad y otros por cuestiones de una mala relación llegan a olvidar sus funciones de puesto de trabajo como aquellas que le son atribuidas dentro de comisiones y delegadas por autoridad.

## **RECOMENDACIONES**

- a. Se requiere que las autoridades del establecimiento actúen sin ningún tipo de preferencias y selectividad en la conformación de equipos de trabajo, al igual impongan su autoridad para evaluar el cumplimiento de las funciones de las comisiones de trabajo con lo cual se ganará confianza de todo el personal.
- b. Es necesario crear un programa de formación de valores y de impulso a la identificación corporativa de todo el personal, mediante la realización de actividades de integración para todo el personal de la institución, en función de evitar el distanciamiento y lograr la cohesión y buenas relaciones interpersonales de los integrantes de los cinco grupos informales coexistentes en la organización.
- c. Es fundamental la implementación de talleres que se dirijan específicamente a mejorar las relaciones interpersonales de trabajo para así contribuir a mejorar las relaciones entre los cinco grupos informales existentes, mediante la realización de actividades periódicas de tipo recreativo y de convivio para lograr crear lazos afectivos y de respeto entre cada una de las personalidades reactivas y pasivas que existen dentro de la organización.
- d. Se necesita que habitualmente exista un acercamiento por parte de las autoridades, visitando al personal en su área de trabajo para conocer el desarrollo de sus funciones y su buen desempeño, esto como una estrategia de fortalecer una vía comunicativa entre las autoridades y los cinco grupos informales a fin de evitar conflictos interno entre los empleados.

- e. Se requiere incluir dentro del sistema de la organización ejercicios de motivación laboral constantes que permitan impulsar al personal al cumplimiento de sus labores y aportar su colaboración en las diferentes actividades que se realicen a lo largo del ciclo escolar, fomentándose así la estrecha relación de los empleados en un clima organizacional sano dentro de la institución.

## REFERENCIAS

- Adair, J. (2002). *Liderazgo Inspirador*. España: Thorogood Editorial.
- Alcover, F., Rodriguez, G., & Carlos, M. (1998). *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Aramburu, N., & Rivera, O. (2010). *Organización de Empresas* (3 ed.). Madrid, España: Universidad de Deusto.
- Arano, R. (2016). *El Origen del Clima Organizacional, desde una Perspectiva de las Escuelas de la Administración: una aproximación*. México: Universidad Veracruzana.
- Área de Estudios Organizacionales. (2007). *El Grid Gerencial*. México: Casa Abierta al tiempo .
- Botina, L. (2012). Relaciones Interpersonales en el Bienestar Laboral. *Universidad Mariana*, 4(2), 75-86.
- Camejo, A. (09.09.2020 16:45 hrs.). Los Grupos Informales y sus Efectos en el Clima Organizacional. (D. Ramirez, Entrevistador)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones* (9 ed.). México: McGraw-Hill, Inc.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de Administración* (8 ed.). México: McGraw Hill/interamericana.
- Colvin, M., & Rutland, F. (2008). *¿Es válida la jerarquía de necesidades de Maslow? Un modelo de motivación*. Luisiana: Universidad tecnologica de Luisiana. Obtenido de <https://business.latech.edu/>
- D´ambrosio, S. (25 de Agosto de 2003). *Organización Formal e Informal*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/organizacion-formal-e-informal/>
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional* (1 ed.). Gran Bretaña: Escuela de Negocios de Edimburgo.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2001). *Clima Organizacional*. Colombia: Departamento Administrativo de Función Pública .
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano* (5 ed.). México: Pearson Educación de México.
- Dubrin, A. (2008). *Relaciones Humanas. Comportamiento en el trabajo* (9 ed.). México: Pearson Educación.
- Escobar, J., Daza, A., & Pérez, K. (2016). Dinámicas e influencias de los grupos informales en las organizaciones. *Anfora*, 23(40), 174-185.
- Estrada, J., & Guerrero, J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(04), 69-70.

- Facultad de Ciencias Administrativas. (2018). *Introducción a la Administración*. Chiclayo, Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Federación de Enseñanza. (2009). Socialización y Personalidad. *Revista Digital para Profesionales de la Enseñanza*, 03(02), 165-174.
- Fernández, A. R., Díaz Bretones, F., Fuertes Martínez, F., Martín Quirós, M. A., Montalbán Peregrín, M., Sánchez Santa-Bárbara, E., & Zarco Martín, V. (2004). *Psicología de la Organizaciones*. Barcelona, España: Editorial OUC.
- García, E. (2014). *La Organización Formal e Informal*. Santo Domingo, República Dominicana: Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.
- Genao, M., Pérez, A., & Castro, R. (2014). *Relaciones Humanas* (3 ed.). Santo Domingo, República Dominicana: Universidad Acción Pro Educación y Cultura.
- Gobierno Regional del Maule. (2019). Percepción del clima organizacional en atención primaria de salud en la región del Maule. *Revista Empresarial*, 13(01), 13-21.
- Goleman, D. (2000). *Inteligencia Emocional*. México: Editorial Kairos.
- González, L. (2003). El Poder de la Organización Informal en la Gestión Administrativa. *Revista Educación*, 27(1), 187-195.
- Henao, N. (2016). *Impactos de la Inclusión Laboral en el Clima Organizacional*. Bogotá, Colombia: Universidad EAFIT.
- Hiriyappa, B. (2019). *Dinámicas de Grupo y Formación de Equipos*. India: Hiriyappa B; Ph.D. Obtenido de <https://books.google.com.gt/books?id=U95YDwAAQBAJ&lpg=PP1&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Inca, A., & Meza, B. (2012). *El clima organizacional y su influencia en la satisfacción de los trabajadores del Centro de Servicios Ambientales y Químicos*. Ecuador: Universidad Central Del Ecuador. Obtenido de [www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2769](http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2769)
- Iñiguez, R. (2012). *La comunicación Industrial y Empresarial* (1 ed.). España: Editorial Academia Española.
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los Estilos de Liderazgo y su Influencia en la Organización. Estudio de Casos en el Campo Gibraltár. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana (AJOICA)*, 1(18), 183-1895.
- León, P. (2012). *Liderazgo y Empoderamiento*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- López, C., Guevara, L., & Robledo, J. (2016). Ad-Minister. *Universidad EAFIT*, 10(29), 177-202. Obtenido de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/3341/3187>
- Lupano, M., & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Universidad de Palermo*, 06(16), 107-122.

- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, Aplicación Y Desarrollo de Habilidades* (4 ed.). México: Compañía de Cengage Learning Inc.
- Mahui, A., & Varela, M. (2012). La Técnica de Grupos Focales. *Investigación en Educación Media*, 02(05), 55-60.
- Mallma, J., & Córdova, J. (2015). Liderazgo Natural. *Cuaderno Empresarial: Revista de Investigación Formativa*, 01(01), 66-72.
- Marín, L. (1997). *Sociología de la Empresa* (5 ed.). Madrid, España: McGraw Hill.
- Matas, A. (2018). Diseño del Formato de Escalas Tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(01), 38-47.
- McGregor, D. (1994). *El Lado Humano de la Empresa*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill, Inc.
- MINSA. (2009). *Metodología para el Estudio del Clima Organizacional* (2 ed.). Lima, Perú: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.
- Mujica, A., & Acosta, H. (2003). Acerca del Trabajo en Grupo y Equipos. *ACIMED*, 11(06), 09-04.
- Münch, L. (2011). *Liderazgo y dirección* (4 ed.). México: Trillas.
- Murillo, S. (2004). *Relaciones Humanas*. México: Editorial Limusa.
- Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas Teóricas y algunas Consideraciones de su Importancia en el Ámbito Educativo. *Revista Educación*, 33(02), 153-170.
- National Minority Aids Council. (2017). *Desarrollo de Liderazgo*. Washington, D.C: National Minority Aids Council.
- Olguín, P. (2020). *Liderazgo*. pachuca, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Omar, A., & Salessi, S. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de Identificación organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 14(02), 33-47.
- Orozco, E. (09.09.20 15:00 hrs.). Los Grupos Informales y sus Efectos en el Clima Organizacional. (D. Ramirez, Entrevistador)
- Pappa, F. (09.09.20 15:30 hrs.). Los Grupos Informales y sus Efectos en el Clima Organizacional. (D. Ramirez, Entrevistador)
- Peña, D. (30 de 09 de 30.09.2020 11:30 hrs. ). Los Grupos Informales y sus Efectos en el Clima Organizacional . (D. Ramírez, Entrevistador)
- Perdomo, A., & Thames, L. (2007). *Descripción de los Elementos que Inciden en el Desarrollo del Clima Organizacional del Fondo Nacional de Becas*. Costa Rica: Universidad Libre de Costa Rica.
- Pineda, A. (09.09.20 15:00 hrs.). Los Grupos Informales y sus Efectos en el Clima Organizacional . (D. Ramirez, Entrevistador)
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). México: Pearson Educación.
- Rubío, T. (2016). *Recursos Humanos. Dirección y gestión de las personas en la organización* (1 ed.). Barcelona, España: Ediciones Octaedro.
- Seelbach, G. (2012). *Teorías de la Personalidad* (1 ed.). Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Segredo, A., & Pérez, L. (2007). El Clima Organizacional en el Desarrollo de los Sistemas Organizativos. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(4), 385-393.
- Sierra, E. (2015). *Organización y Comunicación*. Chimaltenango, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Stoner, J. (1996). *Administración* (5 ed.). México: Prentice- Hall.
- Sung, S., & Duarte, S. (2015). El Perfil del Emprendedor y los Estudios Relacionados a los Emprendedores Iberoamericanos. *Revista Internacional de Investigación de Ciencias Sociales*, 11(02), 291-314.
- Taylor, F. (1987). *Principios de la Administración Científica* (10 ed.). Buenos Aires, Argentina: "El Ateneo" Pedro García S.A.
- Toro, F., & Cabrera, H. (1985). *Motivación para el Trabajo* (1 ed.). Medellín, Colombia: Ediciones Gráficas.
- Tunay, N. (09.09.20 16:30 hrs.). Los grupos Informales y sus Efectos en el Clima Organizacional. (D. Ramirez, Entrevistador)
- UNAM. (2017). *Organización y Procedimientos* (1 ed.). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Urbano, C., & Yuni, J. (2005). *Técnicas para la Animación de Grupos* (1 ed.). Argentina: Editorial Brujas.
- Valdez, H. (2015). *Organizaciones Sanas y Enfermas. La actuación consciente e inconsciente* (1 ed.). Lima, Perú: Yo publico S.A.C.
- Vallejo, O. (2011). Adaptación Laboral: Factor clave para el Rendimiento y Satisfacción en el Trabajo. *Revista Cultura, Educación y Sociedad*, 02(01), 171-176.
- Vásquez, C. (23 de 06 de 2018). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas.htm>
- Villalba, M., & Builes, C. (2016). La Organización Informal y el Proceso Innovador. *Universidad de San Buenaventura*, 07(01), 31-40.
- Zapata, A., & Rodriguez, A. (2008). *Cultura Organizacional*. Colombia: Universidad del Valle.

Vo. Bo.   
 Lcda. Ana Teresa de González  
 Bibliotecaria CUNSUROC.



## ANEXOS ENTREVISTA

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Suroccidente  
Mazatenango, Suchitepéquez  
Décimo Ciclo  
Licenciatura en Pedagogía especializado en Administración Educativa.



### Entrevista a Docentes

La presente entrevista va dirigida a docentes del establecimiento público de educación media INEBO del municipio de San Pablo Jocopilas, departamento de Suchitepéquez; realizada con una modalidad virtual debido al estado actual del país. En donde la información recabada servirá para complementar el estudio de trabajo de graduación de la estudiante del décimo ciclo de la carrera de Pedagogía, asimismo, contribuyendo en enriquecer el proceso de formación profesional del estudiante investigador. La información obtenida será utilizada para fines académicos y de carácter confidencial.

#### Datos del entrevistado:

- Nombre completo: \_\_\_\_\_
- Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_
- Años laborando en la institución: \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo describiría el clima organizacional de la institución donde labora?
2. ¿Se siente integrado dentro de su ambiente laboral?
3. ¿Considera que todo el personal administrativo y docente de la institución tienen un buen desempeño en sus funciones?
4. ¿Cómo describiría su desempeño laboral?
5. ¿Qué tipo de líder considera que es la autoridad del establecimiento?
6. ¿Las autoridades del establecimiento toman en cuenta sus ideas u opiniones en actividades o decisiones del establecimiento?
7. ¿Existen conflictos al momento de realizar una actividad en las diferentes comisiones de trabajo?
8. ¿En las actividades realizadas en el establecimiento existe inclusión y apoyo entre todo el personal?

9. **¿La información emitida por las autoridades llega al personal con claridad y precisión?**
  
10. **¿Por qué cree que las divisiones de grupos en el establecimiento afecten las funciones de la administración?**
11. **¿Considera que existen división de grupos en el establecimiento y cuántos grupos divididos existen en el establecimiento?**
12. **¿Considera que dentro del establecimiento existen personalidades que afecte directamente a las actividades internas y funciones del administrador?**
13. **¿Existe el trabajo individualista entre sus compañeros? Porque**
14. **¿Ha tenido problemas personales con algún compañero de trabajo?**





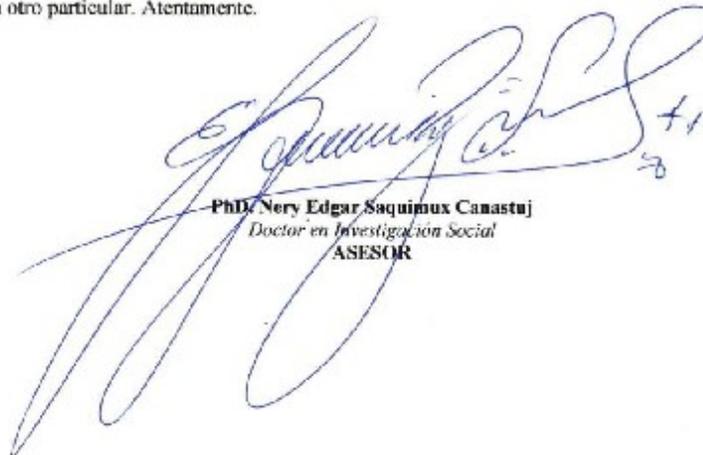
Universidad de San Carlos  
Centro Universitario de Sur  
Occidente

Ref. DAT. 09 – 20  
Mazatenango, 18 de noviembre de 2020

Señor Coordinador  
CARRERAS DE PEDAGOGÍA  
CUNSUROC.

En cumplimiento a mis atribuciones asignadas en el artículo 49, inciso "d"; artículo 57 incisos de la "a" a la "k" y, artículo 62, inciso "f"; del Normativo de Integración del Sistema de Prácticas (I – II –EPS) y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario de Suroccidente me permito informarle que he asesorado la tesis titulada: **Los grupos informales y sus efectos en el clima organizacional** (*Estudio realizado en el Instituto Nacional Experimental de Educación Básica con orientación ocupacional, San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez*) de la estudiante **Dulce Esmeralda Ramírez Maldonado** Carné: 201641367 de la **Licenciatura en Pedagogía especializada en Administración Educativa**, quien ha desarrollado el proceso metodológico y efectuado las correcciones sugeridas, por lo que sobre la base del artículo 62, inciso "f"; emito del **DICTAMEN FAVORABLE** para que el proceso de revisión del informe de tesis continúe.

Sin otro particular. Atentamente.



PhD. Nery Edgar Saquimux Canastuj  
Doctor en Investigación Social  
ASESOR

Ref. DRT. 09 – 20  
Mazatenango, 28 de noviembre de 2020

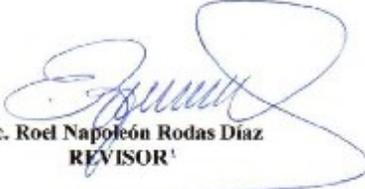


Universidad de San Carlos  
Centro Universitario de Sur  
Occidente

**Señor Coordinador**  
**CARRERAS DE PEDAGOGÍA**  
**CUNSUROC.**

En cumplimiento al nombramiento de Revisor **Ref. NR. 09– 2020** de fecha 19 de noviembre de 2020, me permito informarle que he revisado la tesis titulada: **Los grupos informales y sus efectos en el clima organizacional** (*Estudio realizado en el Instituto Nacional Experimental de Educación Básica con orientación ocupacional, San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez*) **Dulce Esmeralda Ramírez Maldonado** Carné: **201641367** de la licenciatura en Pedagogía especializada en Administración Educativa, quien ha efectuado las correcciones sugeridas, por lo que, sobre la base del artículo 62, inciso “g” del Normativo de Integración del Sistema de Prácticas (I – II –EPS) y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario de Suroccidente; emito del **DICTAMEN FAVORABLE** para que el proceso de impresión del informe de tesis continúe.

Sin otro particular. Atentamente.

  
Lic. Roel Napoleón Rodas Díaz  
**REVISOR**



Universidad de San Carlos  
Centro Universitario de Sur Occidente  
Mazatenango, Suchitupéquez

Mazatenango, 05 de noviembre de 2021  
Providencia T.I.T. No. 12 - 2021

**ASUNTO:** Envío del informe final de la Tesis titulada "Los grupos informales y sus efectos en el Clima Organizacional (Estudio realizado en el Instituto Nacional Experimental de Educación Básica con orientación ocupacional, San Pablo Jocopilas, Suchitupéquez), de la estudiante: Dulce Esmeralda Ramírez Maldonado, carné: 201641367, de la carrera de Licenciatura en Pedagogía especializado en Administración Educativa.

**ATENTAMENTE PASE A:** Lic. Luis Carlos Muñoz  
DIRECTOR EN FUNCIONES CUNSUROC

**PARA QUE SE SIRVA:**

<input type="checkbox"/>	Emitir acuerdo respectivo
<input type="checkbox"/>	Emitir Opinión.
<input checked="" type="checkbox"/>	Tramitarlo de acuerdo con el procedimiento establecido
<input checked="" type="checkbox"/>	Agregarlo a sus antecedentes
<input type="checkbox"/>	Enviar antecedentes
<input type="checkbox"/>	Hacerlo de su conocimiento
<input type="checkbox"/>	Hacer del conocimiento de los interesados
<input type="checkbox"/>	Efectos consiguientes
<input type="checkbox"/>	Informar
<input checked="" type="checkbox"/>	Autorizar
<input type="checkbox"/>	Archivo.

OBSERVACIONES: De conformidad con lo establecido en el Artículo 55, inciso "F" del *Normativo de Integración del Sistema de Prácticas (I – II –EPS) y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario de Sur Occidente*, así como lo establecido en el Artículo 54 inciso "b" del mismo normativo se adjunta el informe de Tesis completo, incluyendo copia de los dictámenes respectivos para su conocimiento y autorización del IMPRÍMASE.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
MSc. José Norberto Thomas Villatoro  
COORDINADOR  
Carreras de Pedagogía







UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUR OCCIDENTE  
MAZATENANGO, SUCHITEPEQUEZ  
DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO

CUNSUROC/USAC-I-01-2021

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,  
Mazatenango, Suchitepéquez, el diez de noviembre de dos mil veintiuno

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes de la Terna Evaluadora y revisor, SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS TITULADA: "LOS GRUPOS INFORMALES Y SUS EFECTOS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL (Estudio realizado en el Instituto Nacional Experimental de Educación Básica con orientación ocupacional, San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez)", de la estudiante: Dulce Esmeralda Ramírez Maldonado, carné: 201641567 CUI: 2909 40793 1008 de la carrera Licenciatura en Pedagogía Especializado en Administración Educativa.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. Luis Carlos Muñoz López  
Director



/gris

Escaneado con CamScanner