
LOS GRUPOS INFORMALES COMO PILARES INVISIBLES EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES; UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE SU ROL EN ORGANIZACIONES

INFORMAL GROUPS AS INVISIBLE PILLARS IN ORGANIZATIONAL CONTEXTS; A SYSTEMATIC REVIEW OF THEIR ROLE IN ORGANIZATIONS

 **Milton Carlos Recinos Álvarez, Mgtr.**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
miltoncarlos2006@gmail.com
Villahermosa, México

 **Levit Emmanuel de los Santos Colorado, Ph. D.**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
levit79@hotmail.com
Villahermosa, México

 **Aida Dinorah García Álvarez, Ph. D.**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
adgaral@gmail.com
Villahermosa, México

 **Herminia Banda Izeta, Ph. D.**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
hbi05@hotmail.com
Villahermosa, México

ARTÍCULO DE REVISIÓN

Recibido: 29/05/2025

Aceptado: 20/06/2025

Publicado: 30/06/2025

RESUMEN

Los grupos informales en las organizaciones son redes de apoyo que emergen espontáneamente, pero su estudio en contextos específicos, como México, es limitado, lo que dificulta comprender su impacto en la productividad y la gestión de conflictos. Este artículo presenta una revisión bibliográfica sistemática cuyo objetivo es analizar la existencia, formación y función de los GI como redes de apoyo dentro de las organizaciones, identificando su rol en comunidades de colaboración y su contribución al éxito de los objetivos organizacionales, abordando el vacío teórico en contextos mexicanos. Se empleó la técnica PRISMA, revisando siete bases de datos (Elsevier, Emerald Insight, Web of Science, Redalyc, Scielo, ProQuest y ResearchGate), seleccionando 50 publicaciones entre 2016 y 2024, en inglés y español, tras aplicar criterios de inclusión y exclusión. Los resultados destacan que los grupos inromales, surgidos de interacciones interpersonales por amistad, intereses comunes o afinidad, facilitan la comunicación, influyen en la toma de decisiones, fomentan la confianza y actúan como redes de cooperación y apoyo. Se subraya la escasez de investigaciones en México, proponiendo líneas futuras para explorar su influencia en la productividad y el manejo de conflictos.

Palabras Clave: grupos informales, organización, colaboración



ABSTRACT

Informal groups in organizations are support networks that emerge spontaneously, but their study in specific contexts, such as Mexico, is limited, making it difficult to understand their impact on productivity and conflict management. This article presents a systematic literature review whose objective is to analyze the existence, formation and function of IGs as support networks within organizations, identifying their role in collaborative communities and their contribution to the success of organizational goals, addressing the theoretical gap in Mexican contexts. The PRISMA technique was employed, reviewing seven databases (Elsevier, Emerald Insight, Web of Science, Redalyc, Scielo, ProQuest and ResearchGate), selecting 50 publications between 2016 and 2024, in English and Spanish, after applying inclusion and exclusion criteria. The results highlight that IGs, arising from interpersonal interactions due to friendship, common interests or affinity, facilitate communication, influence decision-making, foster trust and act as networks of cooperation and support. The scarcity of research in Mexico is highlighted, proposing future lines of research to explore their influence on productivity and conflict management.

Keywords: *informal groups, organization, collaboration*

INTRODUCCIÓN

En un contexto de globalización las organizaciones crecen y se expanden a un ritmo impresionante; dado que se trabaja con recursos humanos dentro de las organizaciones; por ello: el presente estudio tiene como objetivo analizar la existencia, formación y función de los grupos informales como redes de apoyo dentro de las organizaciones, a través de una revisión sistemática de la literatura, para identificar su rol en comunidades de colaboración y contribuir al éxito de los objetivos organizacionales. Este trabajo busca llenar un vacío teórico al abordar las dinámicas de los grupos informales en contextos mexicanos, donde factores culturales, socioeconómicos y organizacionales pueden moldear su impacto de manera única, proporcionando una base para optimizar su gestión.

Las dinámicas de grupos informales se forman dentro de las organizaciones, estas son fundamentales para la conformación de un ambiente laboral sano, de los actores sociales que laboran en ella tal como lo plantean Carnabuci et al., (2018) las redes de liderazgo informal son un proceso dinámico porque evolucionan en forma lineal, creando estructuras de liderazgos populares y asimétricas que influyen en lo personal pero también en lo colectivo. Para Liu et al., (2023) dichas acciones no se encuentran bien estructuradas, pero si pueden ser muy significativas para los miembros siendo de carácter influyente de manera directa, especialmente

en climas colaborativos de docentes; incluso influir en la resolución de conflictos y el manejo de los mismos.

Los grupos informales (GI) hacen referencia a la unión entre personas que interactúan con regularidad y comparten intereses comunes (Brinia et al., 2020; Viloría-Escobar et al., 2016) es decir que las personas que laboran en ese lugar se relacionan directamente entre sí, formando sus normas, funciones y roles en el mismo grupo informal; estas interacciones suelen afectar o beneficiar el rendimiento laboral de las instituciones educativas,

Para Halmaghi & Rusu (2022) las dinámicas suelen ser varias esencialmente: interacción y forma de comunicarse, cohesión, identidad, normas y roles, objetivos comunes y la influencia que ejercen; en contra parte de esta postura Brinia et al., (2020) localiza otras dinámicas interesantes: interacciones y roles, etapas de desarrollo, cultura de grupo, impacto en la inteligencia emocional, conflictos y colaboración. Dependiendo las particularidades o cultura de los grupos informales serán las funciones o roles que desempeñe en las diferentes áreas de la empresa. Según Sidorenkov & Stroh, (2023) realizaron un estudio en Rusia y señalan que existe una relación negativa en subgrupos informales, y a medida que aumentan estos; la efectividad y la cohesión disminuyen, lo que indica que fragmentar en subgrupos obstaculizan el rendimiento laboral y la colaboración.

Por otro lado; García-Vargas y Mena-De la Cruz (2020) definen la organización como un sistema social organizado que reúne a personas para cumplir metas compartidas, enfatizando la importancia de una integración intencional de individuos con un propósito común. Los autores resaltan que esta estructura no solo facilita la coordinación, sino que también establece un marco dentro del cual los objetivos colectivos pueden alcanzarse de manera efectiva. Esta visión subraya la necesidad de equilibrar las estructuras formales con las dinámicas informales para maximizar el potencial de la organización.

Según Viloría-Escobar et al., (2016) la percepción del poder informal dentro de un equipo puede ser un factor influyente en la efectividad y el comportamiento de los miembros de un equipo de trabajo, pues el líder informal también tiene credibilidad y respeto; de modo que los miembros se sienten valorados y apoyados. Estas influencias informales de poder materializan los comportamientos, pueden hacer fácil o difícil la colaboración y comunicación en un equipo de trabajo.

Sin embargo, existe una problemática significativa: la escasez de investigaciones que analicen el rol de los grupos informales en contextos específicos, como México, particularmente en

sectores clave como la educación. Esta carencia limita la comprensión de cómo estos grupos, formados por lazos de amistad, intereses comunes o afinidad, impactan la productividad, la colaboración y la resolución de conflictos en las organizaciones. Factores culturales, socioeconómicos e históricos únicos en México, como la importancia de las relaciones interpersonales y las dinámicas comunitarias, sugieren que los grupos informales podrían operar de manera distinta a lo reportado en estudios internacionales, pero la literatura actual carece de evidencia contextualizada que aborde estas particularidades. Esta brecha teórica restringe la capacidad de las organizaciones mexicanas para gestionar eficazmente los grupos informales, aprovechar sus beneficios y mitigar posibles desafíos. El estudio busca llenar el vacío teórico al explorar las dinámicas de los grupos informales en contextos mexicanos, proporcionando una base para optimizar su gestión en entornos organizacionales diversos.

REVISIÓN TEÓRICA

Formación de grupos informales en las organizaciones

Para Brinia et al., (2020) los GI tiene cinco fases de desarrollo, la fase primera es la de formación; donde cada persona de como miembro del grupo realiza el proceso de conocimiento personal, relaciones de amistad, e intereses, la fase dos es tormenta: hace referencia a que los miembros dejan de lado lo formal y atienden los problemas que surjan dentro del grupo. La fase tres es normalización; establecer las normas y comportamiento aceptable para estar dentro del grupo. La fase cuatro es ejecución; se solucionan los problemas interpersonales y colaboran en entre ellos. La fase cinco es disolución; la separación del grupo una vez alcanzado el objetivo, es la disminución de vínculos emocionales y una reducida dependencia de los miembros.

Horiya et al., (2018) encontraron que los GI tiene una primera etapa de formación, la fase inicial de amistades e intereses, enseguida la fase de confrontación que permite a los miembros expresar sus puntos de vistas que pueden provocar conflictos, pero solucionarlos; posteriormente la etapa de normatividad: se establecen normas no escritas para crear sentido de identidad y cohesión dentro del grupo; y finalmente la fase del desempeño: los miembros trabajan juntos de manera efectiva, alcanzando objetivos. Cabe señalar que de acuerdo a la región será la formación de estos grupos.

Es relevante señalar varios aspectos, como el de realizar el estudio en universidades en el contexto de México es un área poco examinada en la literatura, puede ser diferente por factores étnicos, la política, la historia misma y las condiciones socioeconómicas en comparación con el estudio realizado en Grecia por Brinia et al., (2020) o por el estudio realizado por Sánchez-

Buitrago et al., (2017) en una universidad en Colombia. El proceso que ocurre con la formación de los grupos informales de manera natural, a medida que las personas interactúan dentro de las organizaciones, se fortalecen las relaciones informales (Bańkowski et al., 2024).

Tipos de grupos informales

Los grupos informales (GI) dentro de las organizaciones se clasifican según diversos criterios, como las relaciones interpersonales, intereses comunes o contextos culturales, lo que refleja su diversidad y adaptabilidad a diferentes entornos organizacionales. Según Fu et al. (2019), en un estudio realizado en China, se identificaron cinco categorías principales de GI: de parentesco, de amistad, de interés, geográficos y de afición. Estos grupos surgen debido a factores como la insatisfacción laboral, la necesidad de apoyo emocional o la búsqueda de comunicación más fluida, lo que demuestra que las motivaciones subyacentes influyen en su formación. Los autores destacan que estas categorías reflejan las necesidades y motivaciones de los miembros, desde la búsqueda de apoyo mutuo hasta la oposición a ciertas políticas, lo que ilustra la complejidad de las dinámicas informales. Esta variedad sugiere que los grupos informales pueden desempeñar roles tanto constructivos como desafiantes, dependiendo de cómo se gestionen en el contexto organizacional.

Por otro lado, Sánchez-Buitrago et al. (2017), en un contexto universitario colombiano, identifican tipos de GI más específicos, como grupos de futbolistas, amigos del rector, organizadores, políticos, fiesteros y comunitarios. Esta clasificación resalta cómo las características sociales y culturales de una institución determinan los tipos de GI que emergen, mostrando una variación significativa según el entorno (Sánchez-Buitrago et al., 2017). Ambos estudios coinciden en que los GI no son uniformes y que su tipología depende de las funciones sociales y las necesidades de los miembros, lo que subraya la importancia de considerar el contexto organizacional al estudiarlos.

Para Mena et al., (2021) los grupos informales todavía son un fenómeno que empiezan a ser estudiado en el área de administración. Esta revisión sistemática se distingue porque al analizar e identificar beneficios, características y retos relacionado de estos grupos informales; busca llenar una brecha en la literatura existente en México. De manera que al integrar la información teórica e integrar datos de revisión de publicaciones, vincule las prácticas y experiencias de los grupos informales en las instituciones educativas. Dubé & Thiers, (2017) argumentan que la pertenencia a grupos regionales mejora la cooperación, evitan los desacuerdos entre creencias y acciones. Las dinámicas de grupos generan la integración y las acciones realizadas por ellos.

Características de los grupos informales

Los grupos informales (GI) se distinguen por una serie de características que los hacen únicos en el entorno organizacional, ya que operan de manera intangible pero influyente. Halmaghi y Rusu (2022) identifican cuatro características principales: interacciones y relaciones interpersonales que trascienden las estructuras formales, satisfacción social que proporciona identidad y pertenencia, liderazgo informal basado en el consentimiento de los miembros, e impacto en la organización al facilitar la comunicación y la cohesión del equipo.

Estas características reflejan la naturaleza flexible y adaptativa de los GI, que permiten a los miembros establecer vínculos significativos (Halmaghi y Rusu, 2022). Por su parte, Ślusarska et al. (2019) destacan que los GI poseen comunicación abierta, estructuras flexibles, objetivos comunes, adaptabilidad y roles diversos, lo que les permite responder a las necesidades de sus integrantes de manera dinámica. Además, Abbas (2018) subraya que los grupos informales ofrecen un espacio para socializar, compartir quejas y experiencias laborales, lo que contribuye a un impacto positivo en la productividad al satisfacer necesidades emocionales y sociales.

Un estudio realizado en Rumania hecho por Halmaghi & Rusu, (2022) presentan las características de los grupos informales: la primera son las interacciones y relaciones interpersonales incluyendo miembros de diferentes estructuras, la segunda es la satisfacción social proporcionando identidad y pertenencia, la tercera es liderazgo informal donde el grupo elige su propio líder y su autoridad se basa en el consentimiento de los mismo miembros y la última es el impacto en la organización facilitando la comunicación y cohesión del equipo de trabajo.

Una característica primordial es la de cohesión en grupos informales, según Sidorenkov y Borokhovski (2023), resalta la importancia de la sensación de unión y sentido de pertenencia que los miembros experimentan al integrarse a equipos laborales sin una estructura oficial. Los autores enfatizan que esta cohesión no depende de una jerarquía formal, lo que permite a los individuos desarrollar vínculos más naturales y espontáneos dentro de la organización. Este aspecto sugiere que la ausencia de estructuras rígidas fomenta un ambiente donde la identidad grupal se fortalece, impactando positivamente en la motivación y la colaboración, especialmente en contextos donde la flexibilidad es clave.

Funciones y roles de los grupos informales

Los grupos informales desempeñan funciones y roles esenciales en las organizaciones, actuando como redes de apoyo que fortalecen la dinámica laboral. Según Ghosn y Gizelis (2019),

los GI cumplen tres funciones primordiales: facilitar la comunicación entre los miembros, crear redes sociales interpersonales que conectan diferentes niveles de la organización, e influir en la toma de decisiones al proporcionar un espacio para el intercambio de ideas. Estas funciones permiten a los GI actuar como una escalera que fomenta la colaboración y el apoyo mutuo (Ghosn y Gizelis, 2019).

Por otro lado, Horiya et al. (2020) identifican cuatro funciones operacionales: influir en la comunicación, impactar la toma de decisiones, mejorar la moral de los empleados y elevar el rendimiento laboral. Estas funciones destacan el papel de los GI en la creación de un entorno laboral positivo y productivo (Horiya et al., 2020). Además, Viloría-Escobar et al. (2016) señalan que los GI otorgan roles como el de líder informal, cuya credibilidad y respeto entre los miembros fomentan un sentido de valoración y apoyo, facilitando la colaboración y la comunicación. Sin embargo, Alshammri (2021) advierte que, si no se gestionan adecuadamente, los GI pueden generar exclusión o desbalances de poder, lo que podría afectar negativamente su rol positivo en la organización.

La dinámica (Funciones o roles) en grupos informales, como lo describen Brinia et al. (2019), Sánchez et al. (2017) y Viloría-Escobar et al. (2016), se centra en las interacciones, vínculos sociales y actitudes que emergen dentro de una organización de manera orgánica. Estos autores destacan que estas dinámicas surgen de manera espontánea, reflejando comportamientos y relaciones que no están regulados por normas formales; esta perspectiva subraya la relevancia de observar cómo estas interacciones influyen en la cultura organizacional, promoviendo cooperación y en algunos casos, tensiones que requieren gestión.

METODOLOGÍA

De abordar una metodología, que de acuerdo con Peraza de Aparicio & Zurita (2020) las bases de datos son una estrategia para investigadores por las siguientes razones; se obtiene acceso a información confiable, facilita la investigación, se organiza la información y hay una actualización constante de las publicaciones, por ello se revisó en siete bases de datos como Web of Science, Emerald Insight, ResearchGate, Redalyc, ProQuest, Scielo y Elsevier.

Elección de bases de datos

La elección de estas siete bases de datos se hizo por varias razones: poseen cobertura amplia, abarcan diferentes disciplinas y diversos tipos de estudios. Lo que permite introducirse en un gran espectro de investigaciones; la segunda es que tienen calidad las publicaciones

porque la mayoría son de revistas revisadas en pares, lo que indica que existe un rigor alto de revisión validados por expertos, de buena calidad.

Criterios por idiomas

Con relación a los criterios de inclusión se buscaron las palabras claves en idiomas español e inglés las siguientes; Informal Groups dynamics, informal groups, en idioma inglés porque de acuerdo Organización de la Naciones Unidas (ONU, 2023) es uno de los más hablados en el mundo y el español porque también es un idioma oficial de este organismo. Buscar por idiomas ofrece diversidad de perspectivas, enfoques sobre una misma problemática y ofrece una colaboración internacional por ser de estos idiomas.

Criterio de duplicado

En cuanto al criterio de duplicado consistía ubicar artículos que fueron seleccionados en idioma inglés, y simultáneamente se encontraron en Español, de ser así, se busca evitar redundancia en la revisión y análisis de la literatura, ofrece claridad en el análisis y evitar perder tiempo revisando el mismo contenido en diversos idiomas, se evita la confusión en el proceso de citación, se mantiene la integridad académica al mantener un registro ordenado y limpio, permite el acceso eficiente a información facilitando una búsqueda más rápida.

Criterio de periodo temporal

En tanto el criterio de periodo de tiempo fue determinado, únicamente publicaciones de 2016 – 2024 que de acuerdo con Martín & Lafuente (2017) las referencias deben ser en un 50% de los últimos cinco años recientes, pero también incluir fuentes antiguas. Se incluyen fuentes más antiguas para establecer un contexto histórico y teórico sólido, evitando así centrarse únicamente en tendencias pasajeras y enriqueciendo el análisis con perspectivas pasadas; la validez del estudio se ve reforzadas por este equilibrio de publicaciones.

Proceso metodológico

Al hacer la revisión de la literatura se encontró una lista de publicaciones sumamente amplia 157 186 artículos, que de partir con los criterios de inclusión y exclusión, se creó una tabla (Ver Tabla 1) que aglomera las siete bases de datos usadas, enseguida se aplicó el criterio de idioma; acotando a 92 080, posteriormente se aplicó el criterio de periodo de publicación obteniendo 9 834 publicaciones, en el criterio por títulos se redujo a 731, menos 2 publicaciones duplicadas reflejan 729 artículos y finalmente, siendo el criterio de especificidad permitió tomar 50 publicaciones, los cuales se pueden apreciar en la figura 2 y figura 3.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De la selección de 50 artículos, de la aplicación de criterios, se creó una tabla; que muestra lo siguiente: la base de datos con mayoría de publicaciones relacionadas a la dinámica de grupos informales en organizaciones fue Web of Science con un 28% y ResearchGate con un 26%, ProQuest con un 24% en comparación con las otras (Ver tabla 1).

Tabla 1

Número de publicaciones de acuerdo a bases de datos.

Criterio Usado	Bases de datos							Total
	Web of Science	Pro Quest	Research Gate	Emeral Insight	Elsevier	Scielo	Redalyc	
Palabras claves	15933	8166	100	28000	55	103	104829	157186
Idioma	9462	8166	100	15000	55	58	59239	92080
2017– 2024	5819	2738	100	1000	55	58	64	9834
Título	389	78	100	50	3	47	64	731
Duplicados	0	-1	-1	0	0	0	0	2
Sub total	389	77	99	50	2	47	64	729
Criterio específico	14	12	13	3	2	3	3	50

Nota. Elaboración propia.

Ahora bien, se identificaron publicaciones de artículos recientes para poder tener hallazgos, enfoques o teorías que en publicaciones antiguas no están reflejados, por ello, la figura 1 muestra el año que más publicaciones se presentaron sobre las dinámicas de grupos informales; el año 2023, lo que indica que 50 publicaciones, en ese año la producción fue de 10 publicaciones equiparable a 20% del total de artículos analizados, seguidos de 2021 y 2018 como se aprecia en la figura 1, haciendo un total el 48%.

Figura 1

Publicaciones anuales sobre dinámicas de grupos informales

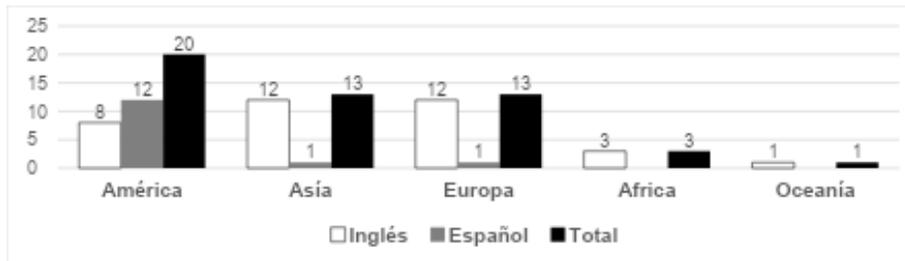


Nota. Fuente: Elaboración propia.

De haber analizado estos resultados se pasó a determinar los enfoques de investigación; 58 % cualitativos, 34% cuantitativos y 8% mixtos, Ver tabla 3.

Figura 2

Distribución por continentes sobre dinámicas de grupos informales

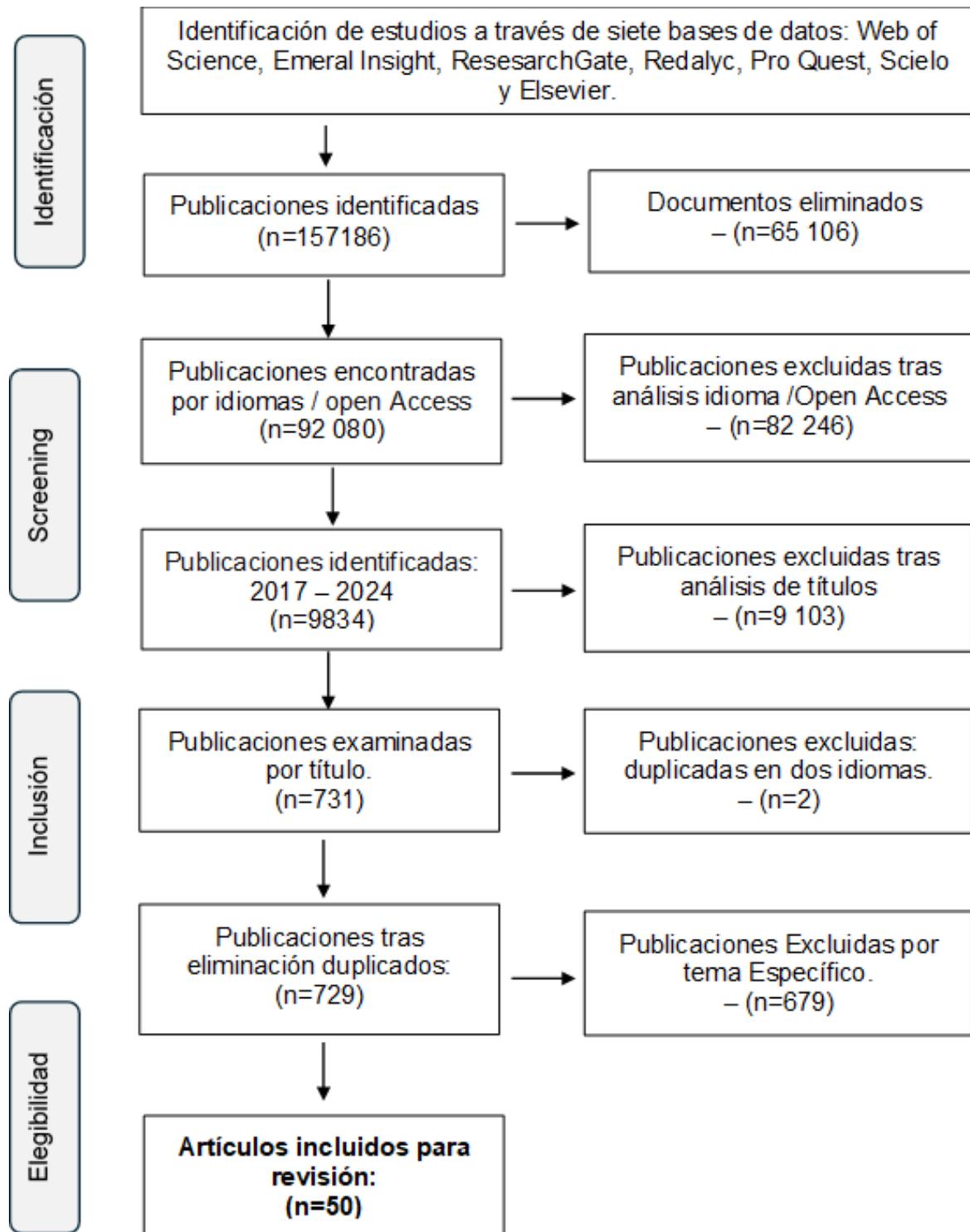


Nota. Elaboración propia.

Se puede apreciar que en la figura 4, las publicaciones por continentes se realizaron con mayor frecuencia en el continente americano con un mayor número de estudios 40% (20 publicaciones) del total, seguidamente por el continente asiático con 26% (13 publicaciones), misma cantidad se refleja en el continente europeo con 26 (13 publicaciones) con la misma cantidad de artículos en inglés y español. En el caso del continente africano solo refleja el 6 % (3 artículos) publicados en idioma inglés y cero en español, ocasionalmente ocurre en el continente de Oceanía con 2 % (1 publicación) en inglés y cero en idioma español, ver figura 2.

Figura 3

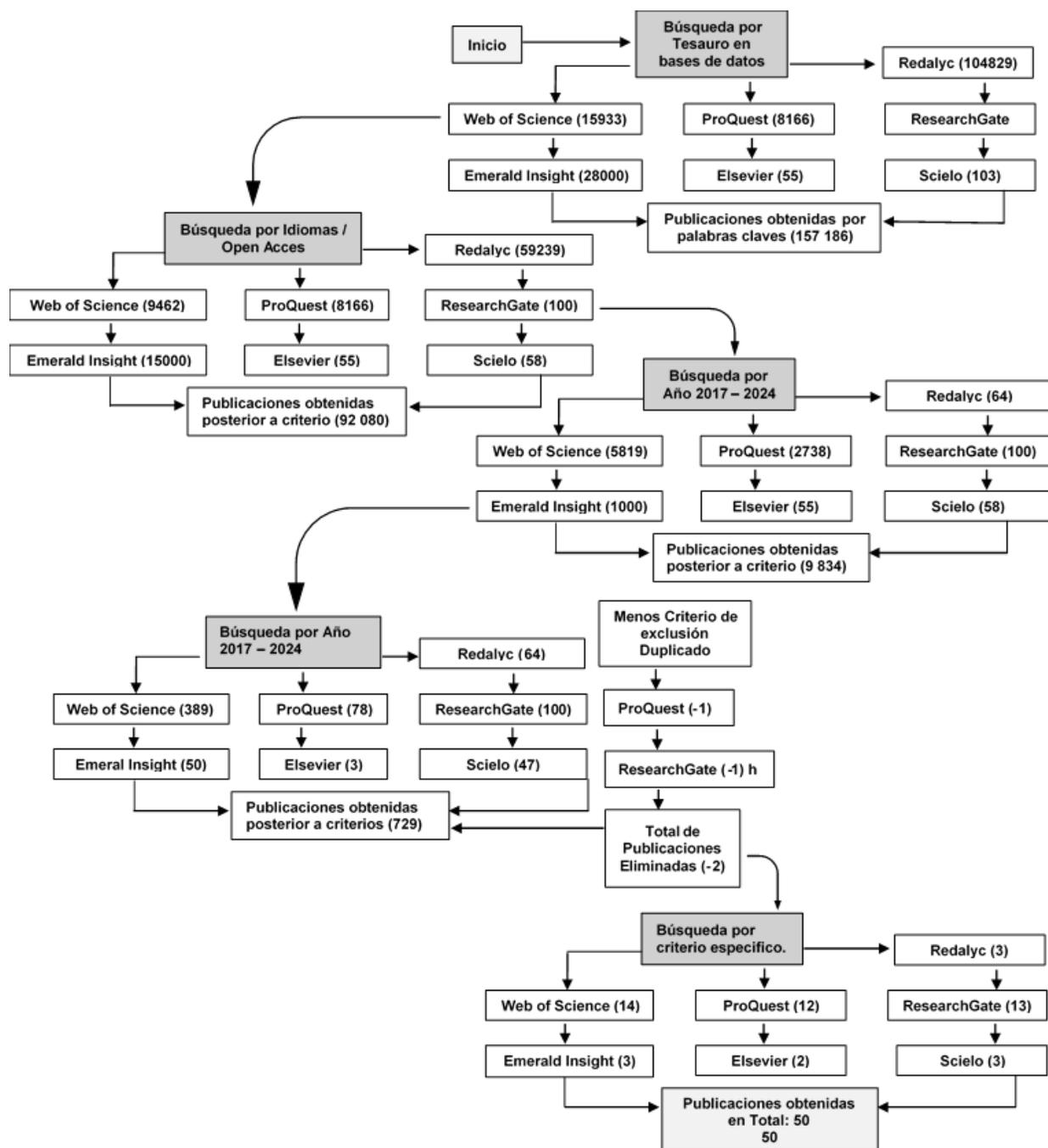
Diagrama de flujo del proceso de revisión de la literatura



Nota. Elaboración propia.

Figura 4

Fases del protocolo de búsqueda detallado



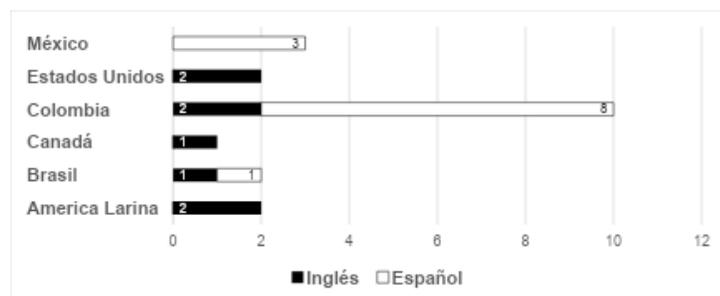
Nota. Elaboración propia.

Se inició la búsqueda en bases de datos utilizando tesauro y se va filtrando a través del criterio de idiomas, año de publicación y específicos, hasta llegar a la selección de 50 publicaciones; el diagrama de flujo detallado, ilustra objetivamente el número de estudio obtenidos en cada

momento del proceso de búsqueda, incluyendo las publicaciones eliminadas debido a duplicados. La evolución de la metodología es completamente transparente en el proceso de selección tal como se muestra en la figura 3.

Figura 5

Publicaciones de dinámica de grupos informales en inglés y español en América



Nota. Se identificaron 20 publicaciones en América; 8 en inglés y 12 en español.

Se puede afirmar que el continente con más publicaciones, fue en América, y el país con más estudios publicados fue Colombia con 8 publicaciones en español y 2 en inglés equiparable al 50% de la cantidad de estudios examinados en tan solo este continente, cabe señalar que el caso de México ocupó un segundo lugar con 3 estudio publicados que corresponde a un 6 %, lo que hace que sean escasos con esta variable.

Tabla 3

Lista de artículo seleccionados para el estudio.

N	Bases de datos	Autor	Título	Hallazgo
1	Emeral	(Brinia et al., 2020)	The creation and the dynamics of informal groups.	Los Grupos informales pueden influir positiva o negativamente en el funcionamiento escolar, para mitigar esto la comunicación constructiva.
2	ResearchGate	(Alshammri, 2021)	¿Los grupos informales amenazan a las organizaciones? Comparación de estilos de gestión de conflictos grupales con supervisores.	Las diferencias de género influyen en cómo manejar conflictos, y prefieren confrontarse en lugar de colaborar. Comprender estas dinámicas para mejorar la gestión de conflictos.
3	ResearchGate	(Quiroz et al., 2023)	Power dynamics explained in the waiting process of a federal institution of higher education.	Identificando grupos de interés que influyen en los procesos, hay resistencia al cambio y que las relaciones de poder facilitan la gestión.

N	Bases de datos	Autor	Título	Hallazgo
4	ResearchGate	(Joya, 2020)	Group analysis as a formal and informal structure at higher education level	La interrelación entre organizaciones formales e informales, subrayando que las organizaciones informales surgen dentro de las estructuras formales y pueden influir tanto positiva como negativamente en el funcionamiento de estas.
5	Redalyc	(Mena et al., 2021)	Caracterización de los vínculos en la organización informal de una Institución de Educación Superior.	Identifica nueve unidades sociales, dependencia, vínculos informales, valores, conexiones, lazos de amistad, relaciones, conciencia, transferencia de conocimientos.
6	Redalyc	(Jiménez et al., 2021)	Tamaño y configuración sexual de los grupos informales de juego en el aula a lo largo de la educación primaria	Las habilidades sociales factor primordial, agresividad en ocasiones, no hay preferencias ni popularidad, pero si hay influencia social
7	Elsevier	(Wu et al., 2021)	The role of the informal and formal organization in voice about concerns in healthcare: A qualitative interview study	La calidad del servicio influenciada por la parte formal y la informal, las relaciones pueden socavar o apoyar los esfuerzos, las interacciones son claves para mejorar en entorno.
8	Google Scholar	(Al Deeb et al., 2020)	Impact of Informal Organization on Job Performance: A Case Study from Bahrain	La organización informal tiene un impacto positivo significativo, que la participación de empleados en la toma de decisiones es clave, se sienten comprometidos y dedicados a su trabajo, no hay diferencias, hay buenas relaciones informales.
9	Google Scholar	(Chukuigwe, 2020)	Informal groups action: a plank for organization change and development	El cambio es esencial en las empresas, los grupos informales afectan el desarrollo, hay que seguir los principios para mejorar el rendimiento, el cambio puede generar diferentes reacciones.
10	ResearchGate	(Halmaghi & Rusu, 2022)	Group analysis as a formal and informal structure at higher education level	Es importante que se organicen en grupos formales o informales, los grupos afectan valores y comportamiento, pero la cultura organizacional es importante para el rendimiento, la colaboración es clave.
11	ResearchGate	(Cross, 2018)	Impact of Informal Groups on Organizational Performance	Los grupos informales mejoran el rendimiento, los trabajadores aumentan su confianza con la existencia de grupos, se sugiere integrar grupos informales como estrategia organizacional.

N	Bases de datos	Autor	Título	Hallazgo
12	ResearchGate	(Mena-De la Cruz et al., 2021)	Characterization of informal organization links in a Higher Education Institution	Predominan los grupos de amistad, los valores de honestidad y responsabilidad son la clave en estas relaciones, traspasan conocimientos unos a otros, les cuesta la conciencia directiva para identificar jefe o amigo.
13	Scielo	(Guerrero & López, 2019)	Los grupos informales y su impacto en el rendimiento empresarial de las MiPyMEs	La cultura clan su influencia es positiva, influye de positiva significativa en el rendimiento y el liderazgo transformacional tiene una influencia positiva.
14	Web of Science	(Ghons & Gizelis, 2019)	Power of Rules and Rule of Power	Las reglas influenciadas por reglas formales, se fortalece la inclusión, las reglas informales limitan enfoques.
15	Dialnet	(Sánchez-Buitrago et al., 2017)	Los grupos informales en las organizaciones escolares: un acercamiento desde la gestión educativa	Existen diversos tipos de grupos, surgen por apoyo social y mejorar los procesos laborales, su impacto en la actividad educativas es negativo o positivo dependiendo la dinámica social.
16	ResearchGate	(Londoño et al., 2021)	Reflexión sobre las dinámicas de poder en el aula: la relación maestro-estudiante. Un estudio de caso	Se observa una falta de congruencia entre lo que se enseña y lo que se hace, los maestros usan estrategias para mantener su autoridad y disciplina, y la reacción de los estudiantes.
17	ProQuest	(Álvarez & Presno, 2018)	La recreación y la dinámica de grupos como medio de formación experiencial en la empresa. propuesta de una metodología de aplicación.	Las practicas recreativas modifican comportamientos, la metodología mejora la madurez, se usa dinámicas grupales para capacitación, está metodología se usa en México.
18	ResearchGate	(Abbas, 2018)	Influence of Informal Groups on Productivity: A Case Study on Philadelphia Pharmaceutical Companies.	Usaron muchas razones para involucrarse en grupos informales, se reúnen y socializan, platican quejas en los espacios de trabajos, comparten conocimientos, y el resultado es impacto positivo en la productividad.
19	Emeral	(Schruijer, 2021)	Whatever happened to group dynamics in the scientific study of groups?.	Ignoran las dinámicas de grupos, se centran en el individuo y limitan las interacciones grupales, existe la necesidad de enfoque reflexivos y la comprensión de las dinámicas grupales.
20	Scielo	(López-Lemus et al., 2020)	Los grupos informales y su relación con el rendimiento de las MiPyMES en México	Los grupos informales influyen positivamente en el clima organizacional, son claves para lograr los objetivos de la MiPyMES.

N	Bases de datos	Autor	Título	Hallazgo
21	ProQuest	(Dubé & Thiers, 2017)	Social Group Dynamics and Patterns of Latin American Integration Processes	Estas son importantes en la economía nacional. Grupos resilientes a pesar de la crisis de América latina, la pertenencia a grupos regionales mejora la cooperación, evitan los desacuerdos entre creencias y acciones. Las dinámicas de grupos generan la integración.
22	ProQuest	(Surya et al., 2024)	Exploración del impacto de la identidad social y la dinámica de equipo en el comportamiento de	Las dinámicas de grupos hacen un papel crucial en específico la positivas buscan ayuda, y las negativas crean barreras. Los atletas de alto rendimiento por presión no buscan ayuda, y lo de bajo status si desean asistencia, pero no cuentan con recursos.
23	ProQuest	(Viloria-Escobar et al., 2016)	Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad.	Los Grupos ofrecen un impacto positivo en la productividad y la competencia, influyen en el logro de las metas y las actividades diarias, se sugiere gestionar el liderazgo informal para que haya una mejora en la organización.
24	ProQuest	(Viloria-Escobar et al., 2017)	Los grupos informales en las organizaciones escolares: un acercamiento desde la gestión educativa.	Los grupos influyen tanto negativo como positivamente en la calidad educativa, se identificó un buen número de grupos formados.
25	ProQuest	(Guo & Zhang, 2019)	Action Research on the influence of informal group of college students on digital reading.	Tienen un impacto positivo en el colegio de estudiantes, son grupos fomentan colaboración, fomentando el apoyo mutuo y las interacciones sociales. Ayuda a estudiantes a ser más colaboradores.
26	Scielo	(Herrera & Marques-Rodríguez, 2023)	Efecto de mecanismos de creación de conocimiento en agrupaciones informales de sectores creativos y culturales.	Las dinámicas facilitan la producción de conocimiento en el intercambio de experiencias, que permite potenciar la innovación y se fortalecen las redes de comunicación para tener mejor acceso a la información y recursos.
27	ResearchGate	(Damian et al., 2023)	Quality of Life Predictors in a Group of Informal.	Estos grupos facilitan el sistema de apoyo, lo que permite a estos grupos tener una mejor calidad de vida a quienes brindan un servicio, a quienes los hacen sentir bien.
28	ProQuest	(Kadakure & Twun-Darko, 2024)	Organizational informal structures: social identity perspective.	Actúan con base al poder hegemónico y pueden ayudar o socavar las estrategias corporativas. Los niveles de

N	Bases de datos	Autor	Título	Hallazgo
29	Emerald	(Mastio & Dovey, 2019)	Power dynamics in organizational change: an Australian case.	trabajo generan comunidades distintas, con afectaciones a la cohesión y las relaciones interpersonales. Las dinámicas de poder son abstractas, los directivos no pudieron discernir estas dinámicas y la influencia de formas de poder en sus decisiones estratégicas, existe la necesidad de capacidades en resolución de problemas, ya que amenazan la supervivencia de la organización.
30	ResearchGate	(Bankowski et al., 2024)	Informal Relationships, Digital Competences and Agility in Organizations	La relaciones no estructuradas pueden facilitar una respuesta más rápida y efectiva, esto se ve reflejado en el rendimiento laboral, mejoran sus competitividad, hay relación positiva entre los grupos y la productividad.
31	Elsevier	(Liu et al., 2023)	Research on the influencing factors of grassroots employees' safety behavior from the perspective of informal groups in workplace	El efecto de los grupos informales influye de manera directa en el de seguridad de los empleados, la presión juega un papel importante en cohesión, infectividad y relaciones del grupo de trabajo.
32	ProQuest	(Urwin, et al 2023)	Flipping the Power Dynamics in Measurement and Evaluation: International Aid and the Potential for a Grounded Accountability Model.	Las relaciones de poder son desiguales, con un modelo de rendición de cuentas fundamentada, pretender revertir estas dinámicas dándole un enfoque más participativo e inclusivo valorando perspectivas locales, es decir sean escuchadas.
33	ProQuest	(Obando et al., 2021)	Relaciones entre las dinámicas socioeconómicas del trabajo informal en el municipio de granada, meta, Colombia.	La formalidad existe como fenómenos multicausal que se refleja en la calidad de vida de trabajadores y afecta la economía local, urgen políticas que aborden las causas de informalidad.
34	Web Of Science	(Song et al., 2016)	Impact of informal networks on opinion dynamics in hierarchically formal organization.	Las redes informales tienen impacto significativo en la dinámica de opiniones en las organizaciones; redes como pequeño mundo, árbol, velocidad de convergencia y libre de escala. Los factores que afectan son la tolerancia de los agentes.
35	Web Of Science	(Ma & Guo, 2018)	Study on information transmission model of enterprise informal	Se identifican 4 modelos de trasmisión basado en tiempo y en la dinámica; Información básica, información retroalimentación,

N	Bases de datos	Autor	Título	Hallazgo
			organizations based on the hypernetwork.	información con nodos centrales e información en condiciones cambiantes, medidas por un modelo SIR.
36	ResearchGate	(Leino, 2022)	Informal Leadership: An Integrative View and Future Research.	Emergencia de liderazgo informal en dos aspectos; en equipos o en grupos y el perfil de los líderes, estos son beneficiosos para las relaciones sociales y la productividad. Establece un vínculo entre lo formal y lo informal, así como interactúan para bien.
37	Web Of Science	(Heard et al., 2018)	Informal Leadership in the Clinical Setting: Occupational Therapist Perspectives.	Los roles de liderazgo informal tienen impacto positivo, influyen sobre sus colegas, a pesar que es poco reconocida este tipo literatura, si el sistema de descentraliza aumentarán los líderes informales.
38	Web Of Science	(Tekere et al., 2023)	Formation of Informal Groups in Healthcare: A Field Survey in Istanbul/Turkiye.	La propiedad de los hospitales es un determinante para la formación de estos grupos, por lo que el gerente debe conocer bien a sus subordinados para gestionar estos grupos, pueden afectar el compromiso, rendimiento, motivación y abandonar el trabajo.
39	Web Of Science	(Fu et al., 2020)	Theoretical Framework for Informal Groups of Construction Workers: A Grounded Theory Study.	Se identificaron 5 categorías de grupos informales: De parentesco, de amistad, interés, geográficos, de afición y de interés. Las causas es la necesidad de apoyo.
40	Web Of Science	(Sidorenkov & Borokhovski, 2023)	The Role of Cohesion and Productivity Norms in Performance and Social Effectiveness of Work Groups and Informal Subgroups	Las normas y la cohesión tienen un mayor impacto en lo social y menor en el rendimiento de trabajo, se manifiesta subgrupos que tiene influencia indirecta con el rendimiento misma que influye de manera general.
41	Web Of Science	(Fitzsimons et al., 2018)	Group size and the efficiency of informal risk sharing.	Las dinámicas sociales y las normas culturales pueden limitar la efectividad del grupo en caso de apoyo específico.
42	Web Of Science	(Guo et al., 2021)	When discretionary: The Impact of Closed Ties on Informal Leadership Perceptions.	La cantidad de lazos cerrados puede mejorar percepciones de liderazgo informal, resultando contraproducente. Diseñar equipos que maximicen los grupos informativos para el éxito organizacional.
43	Web Of Science	(Cook et al., 2019)	Adapting leadership perceptions across tasks:	Se forman con el contacto cara a cara, y muy significativos para las tareas, pero si existe un cambio

N	Bases de datos	Autor	Título	Hallazgo
			micro-origins of informal leadership transitions.	afecta las interacciones sociales que afectan al liderazgo informal. Importante la interacción dentro del equipo.
44	Web Of Science	(Buckland et al., 2023)	What do I do? A Categorization of Informal Leadership Activities Among Female Professors.	Las profesoras dependen de un liderazgo informal, que incluye identidad y defensores de colegas, el liderazgo informal de mujeres puede romper las barreras de género en la institución.
45	Web Of Science	(Carnabuci et al., 2018)	Emergent Leadership Structures in Informal Groups: A Dynamic, Cognitively Informed Network Model.	Las redes de liderazgo informal son un proceso dinámico porque evolucionan en forma lineal, creando estructuras de liderazgos populares y asimétricas. Influyen en lo personal pero también en lo colectivo.
46	Web Of Science	(Amadio, 2023)	Informal groupings as types of differentiated cooperation in EU foreign policy: The cases of Kosovo, Libya, and Syria	Surgen por el desacuerdo de miembros del grupo y la debilidad de solucionar conflictos, en este ámbito de la UE surgen grupos cooperativas, combinativas o competitivas. Estos grupos permiten respuestas más rápidas a situaciones específicas.
47	Web Of Science	(Sidorenkov & Stroh, 2023)	Efficiency of production groups and the number of informal subgroups in them.	Existe una relación negativa en subgrupos informales, y a medida que aumentan estos; la efectividad y la cohesión disminuyen, lo que indica que fragmentar en subgrupos obstaculizan el rendimiento y la colaboración.
48	ProQuest	(Bafandeh & Saghafi, 2017)	A model for identification of informal groups leaders.	Las características de los líderes informales; capacidad de tener seguidores, confianza son fundamentales para su efectividad, la influencia social se manifiesta en cambios de comportamiento y actitudes, por ello estas dinámicas son importantes.
49	ProQuest	(García-Moreno, 2021)	La recreación y la dinámica de grupos como medio de formación.	Implementar actividades recreativas y dinámicas grupales fomentan la madures de equipos de trabajo. Mejora el clima laboral y la cultura organizacional.
50	ResearchGate	(Wada et al., 2023)	Informal organization in the achievement of formal organizational objectives.	Poseen un impacto positivo para el logro de objetivos, influye en el trabajo en equipo, flujo de comunicación, trabajo en equipo, confianza y la delegación pero no siempre es ventajosa si no se gestiona adecuadamente.

DISCUSIÓN

Sobre los estudios de los grupos informales en diversas bases de datos revelan una rica diversidad de hallazgos que destacan su influencia multifacética en las organizaciones, abarcando aspectos positivos y desafíos potenciales. Estudios como el de Brinia (2020) y Vilorio-Escobar et al. (2016, 2017) subrayan que los grupos informales pueden potenciar o perjudicar el rendimiento escolar y organizacional, sugiriendo que la comunicación constructiva y la gestión adecuada son clave para mitigar impactos negativos. Investigaciones como las de Alshammri (2020), Ahmed et al. (2020) y Abbas (2018) evidencian un impacto positivo en la productividad y el compromiso laboral, especialmente cuando los empleados participan en toma de decisiones, aunque Alshammri (2020) nota que las diferencias de género en la gestión de conflictos pueden complicar estas dinámicas.

Por otro lado, trabajos como los de Kadakure & Twun-Darko (2024) y Sidorenkov & Stroh (2023) advierten sobre riesgos, como la fragmentación de la cohesión o el socavamiento de estrategias corporativas debido a subgrupos o poder hegemónico. Además, estudios contextuales, como los de Mena et al. (2021) en instituciones educativas y Fu et al. (2020) en construcción, identifican tipologías específicas (amistad, interés, parentesco) y factores como insatisfacción laboral que impulsan su formación, mientras que Herrera & Marques-Rodríguez (2023) y Liu et al. (2024) destacan su rol en la innovación y seguridad laboral.

Finalmente, el estudio resalta la diversidad de tipologías y motivaciones de los GI, así como la necesidad de investigaciones contextualizadas, particularmente en regiones como Tabasco, México. Mena et al. (2021) y Fu et al. (2020) identifican categorías como grupos de amistad, interés y parentesco, impulsados por insatisfacción laboral o necesidad de apoyo, lo que refleja su adaptabilidad a diferentes entornos. Herrera & Marques-Rodríguez (2023) y Liu et al. (2024) aportan evidencia de su contribución a la innovación y la seguridad laboral, ampliando su relevancia más allá de la productividad. Sin embargo, Martín & Lafuente (2017) subrayan la escasez de estudios en contextos locales como en México, lo que abre una brecha para futuras investigaciones que optimicen el manejo de los GI y aprovechen sus beneficios en sectores específicos como educación y salud.

CONCLUSIONES

Este estudio, alineado con el objetivo de analizar la existencia, formación y función de los grupos informales como redes de apoyo dentro de las organizaciones, revela que estos grupos surgen espontáneamente por lazos de amistad, intereses comunes y factores como la conciencia

emocional, desempeñando un papel clave en la colaboración, la comunicación efectiva y la cohesión grupal, lo que contribuye al logro de los objetivos organizacionales como se señalan García-Vargas & Mena-De La Cruz, (2020); Brinia et al., (2020); Viloría-Escobar et al., (2016).

La invisibilidad de los grupos informales: el estudio reveló que son grupos invisibles, pero que impactan de manera positiva en la organización; estos grupos informales actúan en base al poder formal, como lo confirma Kadakure & Twum-Darko, (2024) actúan con apego al poder hegemónico y si no se les gestiona de manera adecuada pueden socavar las estrategias corporativas; entendiendo que estos niveles de trabajo generan comunidades distintas, afectando a la cohesión y las relaciones interpersonales en los trabajadores.

Las características de los grupos informales: para Ślusarska et al., (2019) poseen características muy comunes, entre las que destacan: la comunicación abierta, estructura flexible, relaciones interpersonales, objetivos comunes, adaptabilidad y diversos roles; estos grupos operan de un modo no tangible, que de acuerdo con Abbas, (2018) los miembros tienen varias razones para involucrarse en estas agrupaciones, se reúnen y socializan, platican quejas en los entornos de trabajos, comparten situaciones, y el resultado impacta positivamente en la productividad. Es importante cuestionar si estas características varían o son universales según el contexto organizacional o bien sería interesante mencionar si involucrarse indica que hay relaciones sociales o profesionales, o ambas en este caso.

Las funciones o roles de los grupos informales: según Ghosn & Gizelis, (2019) conciben 3 funciones primordiales; facilitan la comunicación, crean redes sociales interpersonales y tiene una influencia en la toma de decisiones, por el contrario Horiya et al., (2020) señala 4 funciones operacionales que son las siguientes: influyen en la comunicación, en la toma de decisiones, en la moral y en el rendimiento laboral; los primeros autores hacen alusión a que los grupos informales actúan como una escalera dentro de la organización creando comunidades de apoyo y colaboración por otro lado los segundos autores integran la moral y el rendimiento laboral que son parte fundamental de una organización.

La influencia en el rendimiento y productividad; estos grupos juegan un papel importante en la efectividad del trabajo colaborativo en los equipos, se ha demostrado que mejoran la comunicación dentro de la organización, pero es sorprendente que permiten el aumento de la productividad y el incremento en el rendimiento laboral (Alshammri, 2021), pero también cabe señalar que, si el efecto es negativo, son perjudiciales, porque se fomenta la exclusión y dañan la cohesión del grupo. Se podría abrir una brecha de investigaciones futuras en relación, a la exclusión, a el aislamiento, la resistencia al cambio o un desbalance en el poder.

Ahora bien, ante la problemática abordada; la escasez de investigaciones sobre grupos informales mexicanos, especialmente en el sector educativo empieza a mitigar parcialmente este vacío teórico al demostrar que los GI son pilares invisibles que fortalecen las organizaciones, pero su impacto depende de una gestión adecuada que considere contextos culturales específicos. Este trabajo consolida la evidencia de 50 publicaciones (2016-2024) que destacan la urgencia de investigaciones locales que exploren cómo los GI pueden optimizarse para mejorar la productividad y la gestión de conflictos en sectores como la educación.

Finalmente, se subraya la necesidad de un enfoque intercultural para los grupos informales, especialmente en los diversos estados o provincias de México, donde las dinámicas locales podrían moldear su efectividad. Martín & Lafuente (2017) resaltan la escasez de estudios regionales, mientras Dubé & Thiers (2017) sugieren que la pertenencia a grupos regionales fomenta la cooperación transnacional. Esta perspectiva sugiere que integrar elementos culturales, como valores de comunidad o resistencia al cambio (Sidorenkov & Stroh, 2023), podría optimizar el rol de los GI, abriendo un campo de investigación que combine identidad local con objetivos globales organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbas, A. A. (2018). Influence of Informal Groups on Productivity: A Case Study on Philadelphia Pharmaceuticals Company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(7), 421–435. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i7/4384>
- Al Deeb, H. M., Abdeldayem, M. M., & AlKhayyat, E. A. (2020). Impact of informal organization on job performance: A case study from Bahrain. *Global Scientific Journal*, 8(4), 1072-1084. <http://www.globalscientificjournal.com/>
- Amadio V. M. G. (2023). Informal groupings as types of differentiated cooperation in EU foreign policy: The cases of Kosovo, Libya, and Syria. *Contemporary Security Policy*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/13523260.2022.2144372>
- Alshammri, S., N. (2021). Do informal groups threaten organizations? Comparing group conflict management styles with supervisors. *Independent Journal of Management & Production*, 12(4), 997–1018. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i4.1342>
- Álvarez, M., & Presno, K. (2018). La recreación y la dinámica de grupos como medio de formación experiencial en la empresa. Propuesta de una metodología de aplicación. *Boletín de estudios económicos*, 73(223), 185 – 208. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/486673>

- Amadio, M. (2023) Informal groupings as types of differentiated cooperation in EU foreign policy: The cases of Kosovo, Libya, and Syria. *Contemporary Security Policy*, 44(1), 35–66. <https://doi.org/10.1080/13523260.2022.2144372>
- Banfandeh, Z. A., & Saghafi, O. H. (2017). A model for identification of informal groups' leaders. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2), 176–189. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60348>
- Bańkowski, P., Boiko, Y., & Witkowski, J. (2024). Informal Relationships, Digital Competences and Agility in Organizations, 25(1), 41–48. <https://doi.org/https://doi.org/10.34190/eckm.25.1.2552>
- Brinia, V., Papadopoulou, G., & De Paraskevi, P. (2020). La creación y la dinámica de grupos informales. *Revista Internacional Gestión Educativa*, 34(4), 116. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2019-0340>
- Buckland, P. J., O'Riordan, C., & Kelliher, F. (2023). What do I do? A Categorisation of Informal Leadership Activities Among Female Professors. *The Irish Journal of Management*, 42(2), 104–119. <https://doi.org/10.2478/ijm-2023-0014>
- Carnabuci, G., Emery, C., & Brinberg, D. (2018). Emergent leadership structures in informal groups: A dynamic, cognitively informed network model. *Organization Science*, 29(1), 118–133. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1171>
- Chukuigwe, N. (2020). Informal groups' action: A plank for organisation change and development. *International Journal of Innovations in Management Science and Marketing Research*, 7(1), 1–6. <https://www.bwjjournal.org/index.php/bsjournal/article/view/1012>
- Cook, A., Meyer, B., Gockel, C., & Zill, A. (2019). Adapting Leadership Perceptions Across Tasks: Micro-Origins of Informal Leadership Transitions. *Small Group Research*, 50(2), 227–265. <https://doi.org/10.1177/1046496418810437>
- Cross, D. (2018). Impact of Informal Groups on Organisational Performance. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(09). <https://doi.org/10.18535/ijrm/v6i9.em04>
- Damian, A. C., Mihăilescu, A. I., Anghel, C., Ciobanu, C. A., Petrescu, C., Riga, S., Dionisie, V., & Ciobanu, A. M. (2023). Quality of life predictors in a group of informal caregivers during the COVID-19 pandemic. *Medicina*, 59(14), 1486. <https://doi.org/10.3390/medicina59081486>

- Dubé, S., & Thiers, C. (2017). Dinámica de grupos sociales y procesos de integración en América Latina. *Revista de Estudios Sociales*, 2017(60), 25–35. <https://doi.org/10.7440/res60.2017.02>
- Fitzsimons, E., Malde, B., & Vera-Hernández, M. (2018). Group Size and the Efficiency of Informal Risk Sharing. *Economic Journal*, 128(612), F575–F608. <https://doi.org/10.1111/eoj.12565>
- Fu, Y., Ye, G., Tang, X., & Liu, Q. (2019). Theoretical framework for informal groups of constructionworkers: A grounded theory study. *Sustainability (Switzerland)*, 11(23). <https://doi.org/10.3390/su11236769>
- García-Moreno, C. (2021). Las redes informales de apoyo como recurso clave en la intervención social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 34(2), 287–299. <https://doi.org/10.5209/cuts.70209>
- García-Vargas & Mena-De La Cruz, A. (2020). La Organización Informal ¿Expresión de cultura? *Desarrollo Gerencial*, 12(2), 1–23. <https://doi.org/10.17081/dege.12.2.4488>
- Guerrero, M. R., & López L. J. A. (2019). Los grupos informales y su impacto en el rendimiento empresarial de las MiPyMEs. 6, 1 – 14. <https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/3128>
- Ghosn, F., & Gizelis, T. I. (2019). Power of rules and rule of power. In *International Studies Review*, 21 (2), 183–187. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/isr/viz017>
- Guo, J., Li, T., & Zhang, W. (2019). Action Research on the Influence of Informal Groups of College Students on Digital Reading. *Journal of Library and Information Science in Agriculture*, 31(12), 40–47. <https://doi.org/10.13998/j.cnki.issn1002-1248.2019.10.19-0968>
- Guo, Z., Heidl, R., Hollenbeck, J., Yu, A., & Howe, M. (2021). When Discretionary Boundary Spanning Relationships Cease Becoming Discretionary: The Impact of Closed Ties on Informal Leadership Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 107(6), 898–916. <https://doi.org/10.1037/apl0000911>
- Halmaghi, E.-E., & Rusu, M.-L. (2022). Group Analysis as a Formal and Informal Structure at Higher Education Level. *Land Forces Academy Review*, 27(1), 27–32. <https://doi.org/10.2478/raft-2022-0004>

- Heard, C., Scott, J., McGinn, T., Van Der Kamp, E., & Yahia, A. (2018). Informal Leadership in the Clinical Setting: Occupational Therapist Perspectives. *The Open Journal of Occupational Therapy*, 6(2), 1–13. <https://doi.org/10.15453/2168-6408.1427>
- Herrera y Márquez-Rodríguez, M. (2023). Efecto de mecanismos de creación de conocimiento en agrupaciones informales de sectores creativos y culturales. *Estudios Gerenciales*, 39(169), 435-452. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.169.5927>
- Horiya, H., Al Deeb, A., Abdeldayem, M. M., & Alkhayyat, E. A. (2020). Impact of Informal Organization on Job Performance: A Case Study from Bahrain. *Global Scientific Journals*, 8 (4), 1072 – 1087. https://www.globalscientificjournal.com/researchpaper/Impact_of_Informal_Organization_on_Job_Performance_A_Case_Study_from_Bahrain.pdf
- Joya, Q. (2020). Organizaciones formales e informales y sus diferencias intelectuales. *International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field*, 6(10), 116-118. <https://DOIs:10.2015/IJIRMF.2455.0620/202010020>
- Julio, H. M., & Márquez-Rodríguez, P. (2023). Effects of knowledge creation mechanisms on creative and cultural sector informal groups. *Estudios Gerenciales*, 39(169), 435–452. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.169.5927>
- Jiménez, I., Muñoz, V., Marande, G., & García, F. (2021). Tamaño y configuración sexual de los grupos informales de juego en el aula a lo largo de la educación primaria. *International Journal of Developmental and Educational Psychology INFAD Revista de Psicología*, 2(2), 115–120. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2021.n2.v2.2252>
- Kadakure, A., & Twum-Darko, M. (2024). Organisational informal structures: social identity perspective. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 6(3), 117–128. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v6i3.490>
- Leino, T. (2022). Informal Leadership: An Integrative View and Future Research. *Responsible Communication*, 14, 118–136. <https://doi.org/10.70484/vakki.149330>
- Liu, S.-X., Zhu, Y.-Q., Chen, Q., & Mei, Q. (2023). Research on the influencing factors of grassroots employees' safety behavior from the perspective of informal groups in workplace. *Safety Science*, 158, 1. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105959>

- Londoño, N., Betancur, H., Saldarriaga, J., & Ruiz, N. (2021). Reflexión sobre las dinámicas de poder en el aula: la relación maestro-estudiante. Un estudio de caso. *Aletheia Revista de Desarrollo Humano Educativo y Social Contemporáneo*, 13(1), 15–46. <https://doi.org/10.11600/ale.v13i1.649>
- López-Lemus, J. A., Carranza, M. T. D. L. G., Ibarra, Q. A., & Ramírez-Guerrero, M. (2020). Los grupos informales y su relación con el rendimiento de las MiPyMES en México. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(2), 98–115. <https://doi.org/10.22507/rli.v17n2a8>
- Ma, T., & Guo, J. (2018). Study on information transmission model of enterprise informal organizations based on the hypernetwork. *Chinese Journal of Physics*, 56(5), 2424–2438. <https://doi.org/10.1016/j.cjph.2018.06.018>
- Martín, S. G., & Lafuente, V. (2017). Referencias bibliográficas: indicadores para su evaluación en trabajos científicos. *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información*, 31(71), 151–180. <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.2017.71.57814>
- Mastio, E., & Dovey, K. (2019). Power dynamics in organizational change: an Australian case. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 39(9–10), 796–811. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2019-0142>
- Mena de la Cruz, A., García, O., & Zapata, A. (2021). Characterisation of informal organisation links in a Higher Education Institution. *Cuadernos de Administracion*, 34. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao34.cvoiies>
- Naciones Unidas. (2023). Por qué es importante: el multilingüismo en las Naciones Unidas. Biblioteca Dag Hammarskjöl de la Naciones Unidas, 2. <https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2227864s.pdf>
- Obando, J. A., Fernando, E. L., & Salazar, J. D. (2021). Relaciones entre las dinámicas socioeconómicas del trabajo informal en el municipio de Granada, Meta, Colombia. *Criterio Libre*, 34, 146–160. <http://dx.doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2021v19n34.7930>
- Panin, A., Agyemang, A., & Osei, A. (2024). The job satisfaction's moderating role in selected banks in Ghana. *Indonesian Journal of Social Sciences*, 16(1), 48-62. <https://doi.org/10.20473/ijss.v16i1.48547>

- Peraza de Aparicio, C., & Zurita, N. Y. (2020). Las bases de datos como estrategia didáctica para investigadores noveles. *Recimundo*, 4(4), 19–29. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(4\).noviembre.2020.19-29](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(4).noviembre.2020.19-29)
- Quiroz, B., Salles, M., & Fernandes, E. (2023). Power dynamics explained in the waiting process of a federal institution of higher education. *Revist Management and Administrative Professional Review*, 14(9), 15659–15679. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i9.2550>
- Sánchez-Buitrago, J. O., Vilorio-Escobar, J., & Miranda-Terraza, L. (2017). Los grupos informales en las organizaciones escolares: un acercamiento desde la gestión educativa. *Praxis*, 56–68. <https://doi.org/10.21676/23897856.2068>
- Schruijer, S. G. L. (2021). Whatever happened to group dynamics in the scientific study of groups? *Team Performance Management*, 27(3–4), 229–239. <https://doi.org/10.1108/TPM-10-2020-0091>
- Sidorenkov, A. V., & Borokhovski, E. F. (2023). The Role of Cohesion and Productivity Norms in Performance and Social Effectiveness of Work Groups and Informal Subgroups. *Behavioral Sciences*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/bs13050361>
- Sidorenkov, A. V., & Stroh, W. (2023). Efficiency of production groups and the number of informal subgroups in them. *Organizatsionnaya Psikhologiya*, 13(1), 35–58. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2023-13-1-35-58>
- Ślusarska, B., Bartoszek, A., Kocka, K., Deluga, A., Chrzan-Rodak, A., & Nowicki, G. (2019). Quality of life predictors in informal caregivers of seniors with a functional performance deficit – An example of home care in Poland. *Clinical Interventions in Aging*, 14, 889–903. <https://doi.org/10.2147/CIA.S191984>
- Song, X., Shi, W., Ma, Y., & Yang, C. (2016). Impact of informal networks on opinion dynamics in hierarchically formal organization. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 436, 916–924. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2015.05.051>
- Surya, A. R., Yusuf, A., Lafi, A. R., Kurniasari, S. F., Toyibah, A., Tifani, R. Q., Kotijah, S., & Alrazeeni, D. M. (2024). Exploring the Impact of Social Identity and Team Dynamics on Mental Health Help-Seeking Behavior Among Collegiate Athletes: A Qualitative Study. In *Reto*, 58. <https://doi.org/https://doi.org/10.47197/retos.v58.106071>

- Teker, C., Söyler, S., & Çavmak, D. (2023). Formation of Informal Groups in Healthcare: A Field Survey in Istanbul/Turkiye. *Journal of Health Management*, 25(3), 644–652. <https://doi.org/10.1177/09720634231196001>
- Urwin, E., Botoeva, A., Arias, R., Vargas, O., & Firchow, P. (2023). Flipping the Power Dynamics in Measurement and Evaluation: International Aid and the Potential for a Grounded Accountability Model. *Negotiation Journal*, 39(4), 401–426. <https://doi.org/10.1111/nejo.12448>
- Viloria-Escobar, J. de J., Pedraza-Álvarez, L. P., Cuesta-Tamayo, K., & Pérez-Correa, K. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad. *Clío América*, 10(19), 31–42. <https://doi.org/10.21676/23897848.1658>
- Viloria, E. J. J., Daza, C. A. & Pérez, C. K. L. (2017). Dinámicas e influencias de los grupos informales en las organizaciones. *Revista Ánfora*, 23(40), 169 – 194. <https://doi.org/10.30854/anf.v23.n40.2016.9>
- Wada, J., Ofoma, C. V., Zekeri, S., & Ochesuru, E. A. (2023). Informal organization in the achievement of formal organizational objectives. *Journal of Policy and Development Studies*, 13(4). <https://www.ajol.info/index.php/jpds/article/view/255859>
- Wu, F., Dixon-Woods, M., Aveling, E. L., Campbell, A., Willars, J., Tarrant, C., Bates, D. W., Dankers, C., Mitchell, I., Pronovost, P., & Martin, G. P. (2021). The role of the informal and formal organisation in voice about concerns in healthcare: A qualitative interview study. *Social Science and Medicine*, 280. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114050>