GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2021-2022

TRABAJO FIN DE GRADO

¿INFLUYE LA FORMACIÓN INFORMAL EN EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES?

DOES INFORMAL TRAINING INFLUENCE THE SUCCESS OF ORGANIZATIONS?

DIEGO HARO NUÑEZ

MARIA ELENA GARCIA RUIZ

JULIO 2022

¿INFLUYE LA FORMACIÓN INFORMAL EN EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES?

Resumen: Varios han sido los factores incidentes en el éxito o fracaso de las organizaciones. Por lo que es sumamente relevante establecer a través de esta investigación cual es la influencia que tiene la formación informal, en el desenvolvimiento interno de las empresas. Este cometido se alcanzará a través del establecimiento de los conceptos, definiciones, de educación formal e informal, que desde el punto de vista administrativo y psicológico influyen en el desenvolvimiento interno de las empresas.

Palabras clave: Formación informal. Relaciones humanas. Educación formal. Grupos. Dinámica de grupos. Influencia en el comportamiento social. Ambiente laboral, Éxito, Educación informal.

Abstract: Several have been the incident factors in the success or failure of organizations. Therefore, it is extremely important to establish, through this research, the influence that informal training has on the internal development of companies. This achievement will be achieved through the establishment of the concepts, definition, of formal and informal education, which from the administrative and psychological point of view influenced the internal development of companies.

Keywords: Informal training. Human relations. Formal education. Groups. Group dynamics. Influence on social behavior. Work environment, Success, Informal education.

INDICE

1. INTRODUCCION 4
2. DEFINICION DE LA FORMACION INFORMAL A NIVEL EDUCATIVO 5
2.1. Hooper-Greenhill 6
2.2. Asencio & Pol 6
2.3. Asencio B. & Fernández B 7
2.4. Colley, Hodkinson, & Malcoml 8
2.5. Sefton Green 8
2.6) Asenjo, E. et al. 8
2.7) El valor de la educación informal 9
3. METODOLOGIAS DE ENSEÑANZA Y APRENIZAJE INFORMAL 9
3.1. Modalidad MOOC 9
3.2. Las Tecnologías de información (TIC) 10
3.3. La educación a distancia 10
4. LA FORMACIÓN INFORMAL A NIVEL CORPORATIVO 10
4.1. Nacimiento de los enfoques de la formación informal 11
4.1.1. Elton mayo 11
4.1.2. Kurt Lewin 12
4.1.3 Mary Parker Follet 12
4.2. Aportes de la escuela humanística 13
5. EVOLUCION DE LA FORMACION INFORMAL A NIVEL ADMINISTRATIVO 14
5.1. Las organizaciones: ¿tienen vida propia? 15
5.2. ¿Qué es el aprendizaje informal corporativo y cómo se presenta? 15
5.3. ¿Qué es la organización informal? 16
5.4. Características de la organización informal: 16
5.5. Conjunción de la formación formal e informal de las organizaciones 17
6. ACEPTACIÓN DE LA INFORMALIDAD GRUPAL. 18
6.1. Los autores y sus aportaciones. 19
7. CONCLUSIONES 21
8. BIBLIOGRAFIA 22

1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación se sitúa dentro del área educativa, administrativa y de la psicología, enfocándose en la influencia que tiene la formación informal en las organizaciones.

Recientemente a nivel mundial todas las economías sufrieron cambios sustanciales. Muchas empresas desaparecieron del mercado, otras apenas subsistieron, pero hubo otra clase de organizaciones que aprovecharon de una manera muy positiva esa crisis global y no solo subsistieron, sino que duplicaron sus éxitos aun en tiempos de pandemia.

Este éxito se debió a que estas organizaciones permitieron que su estructura formal administrativa se adaptara a una realidad nunca antes vista, reconocieron, entendieron y redescubrieron que la formación informal, es una herramienta muy poderosa, que siendo entendida y aplicada sabiamente puede producir el desarrollo de actividades extraordinarias dentro de sus negocios, lo cual solo fue posible gracias al conocimiento obtenido por la alta gerencia en cuanto a psicología, grupos, relaciones humanas y dinámicas productivas, que ajustadas a unos modelos de negocios muy flexibles permitieron desarrollar creativas estrategias empresariales.

Entre estos hechos reales solo por citar algunos ejemplos, empresas como Amazon, cuyas acciones pasaron de valer 1.883,85$ antes de la pandemia (ap), a valer 2.686,1$ después de la pandemia (dp), crecieron en un 42,5% pasando de una valoración en la bolsa de valores de 401.100 millones de dólares a 683.852 millones de dólares Este auge representó un increíble crecimiento de más de 282.752 millones de dólares en apenas unos meses lo cual en términos económicos, ha sido asombroso.

En similares condiciones se encuentra Netflix, cuyas acciones pasaron de valer 346,49$ (ap) a valer 448,89$ (dp) lo cual significó un crecimiento de un 29,5% pasando de una valoración en la bolsa de 55.100 millones de dólares a 71.354,5 millones de dólares. Lo cual no es nada despreciable para una joven empresa que apenas fue fundada en agosto de 1997.

En cuanto a PayPal, su patrimonio era de 65.400 millones de dólares, (ap) cuyas acciones pasaron de valer 101,63$ (ap) a tener un valor de 161,09$ por acción creciendo en un 66,2% para alcanzar la cifra de 108.694,8 millones de dólares. Lo cual resulta muy interesante, para ser una reciente empresa fundada en 1998 y con un modelo de negocios poco flexible, no obstante, logro un crecimiento económico bastante considerable.

Y así sucesivamente empresas como Audi, Adobe, Zoom, T Mobile, Tesla entre otros más alcanzaron un crecimiento exponencial en sus ventas.

Tal vez fue el azar lo que favoreció a estas 10 empresas en este crecimiento tan extraordinario, o quizás pudo tener algo que ver con el excelente manejo gerencial que desde la cúspide administrativa se le dio a la formación informal y formal que permitió garantizar el afianzamiento del éxito de estas organizaciones. Este planteamiento y estos triunfos económicos no solo justifican esta investigación, sino que la convierten en una apasionante búsqueda del factor común que deberá ser determinado y aplicado como norma general en todas las organizaciones, que realmente estén interesadas, en conocer y tener a su alcance un conocimiento en sus manos, que mantenga firme el

bienestar económico y financiero de sus negocios, sin importar su tamaño ni las características de su producto, tal cual y como sucedió con las citadas empresas referenciadas anteriormente.

Para establecer el espacio temporal de esta investigación estará referido a presentar información muy especializada y puntual recopilada durante los últimos 20 años, para que una vez establecidas, unas breves reseñas referentes a la educación formal e informal, se pueda puntualizar su evolución, la conjunción de ambas concepciones en las organizaciones y la conformación de grupos y sus dinámicas, para que se pueda disponer de una sólida plataforma de entendimiento que permita un manejo eficaz y eficiente de los nuevos conocimientos a dilucidar.

En virtud de que el aprendizaje informal tiene sus fuentes y sus orígenes dentro de los grupos formales laborales y extralaborales y que además de ello, forman parte de una materia prácticamente nueva sobre la cual hay pocas investigaciones, se harán referencias a trabajos recientes sobre este tema. De hecho según estudios y conclusiones obtenidas por algunos autores como Zapata (2008), Cequea y Rodríguez (2012), describieron en sus obras que; al analizar diferentes variabilidades organizacionales, han descubierto anotaciones sumamente interesantes acerca de las conductas sociales de los individuos y sus relaciones internas dentro de las empresas que se constituyen en bases del aprendizaje informal para muchos investigadores.

En ese mismo orden de ideas se harán enfoques pertinentes desde los enfoques psicológicos, ya que indudablemente el comportamiento colectivo comprende una serie de aproximaciones conductuales, emotivas y psico-sociales que están sumamente relacionadas con la formación informal.

En cuanto a la metodología, aplicada se conducirá bibliográficamente y estará referida al tema específico de la investigación planteada, conducida a través de un proceso metodológico, combinado y sistémico que permite obtener información útil y significativa ordenada, para exponer y manejar los estudios más recientes en la materia, cuya utilización se evidenciara en la bibliografía de la investigación realizada, la cual contribuirá de manera sustancial a la consecución del conocimiento que se desea aportar. De igual manera se harán referencias bibliográficas de textos especializados en la materia, así como de otros trabajos finales de grado y se abordarán las diferentes fuentes que de tipo digital en la materia, se encuentren en internet y que puedan aportar informaciones directas o indirectas relacionadas al TFG.

Finalmente se elaborarán y presentaran las conclusiones obtenidas, las cuales representaran un gran aporte para todas aquellas personas interesadas en la influencia que tiene la formación informal en las organizaciones.

2. DEFINICIÓN DE LA FORMACIÓN INFORMAL A NIVEL EDUCATIVO

Estando perfectamente claro que el aprendizaje informal en materia educativa no es una materia directamente relacionada a las ciencias económicas y empresariales es sumamente importante establecer unas referencias desde el punto de vista formativo ya que como se establecerá más adelante la educación formal e informal inciden en el comportamiento de las personas como un elemento de éxito o fracaso personal y corporativo muy interesante.

Para muchos autores el concepto de informal es un concepto que no está muy bien definido ya que este puede identificarse e interpretarse de acuerdo con diversas conceptualizaciones que pudieran estar acondicionadas al entorno laboral propio de la organización. Autores como: Hooper-Greenhill, 2000; Asencio y Pol, 2001, Colley, Hodkinson y Malcolm, 2003; Sefton-Green, 2004; Asencio y Fernández, 2017; entre otros, desde hace varios años se han centrado en estudiar la materia. Sin embargo, de acuerdo a sus interpretaciones, no se ha desarrollado un modelo capaz de establecer un paradigma definitivo relacionado a este tema; Asencio y Moneo, 2012.

2.1. Hooper-Greenhill

Según Hooper Greenhill, él establece que la concepción del desarrollo de los seres humanos se constituyó como la plataforma fundamental para el adelanto del enfoque conductista, con estudiosos, como Watson y Skinner y los estudios de Pavlov.

La mayoría de los psicólogos del comportamiento, establecieron que gran parte de las conductas típicas son adquiridas desde la infancia, las cuales se obtienen a través del condicionamiento humano y los principios de aprendizaje. El comportamiento aprendido se define como un cambio ilimitadamente constante y transformador en la conducta que surge de la práctica o la experiencia.

En este sentido Iván Pavlov concluye que para la psicología la teoría de la conducta o teoría conductista se centra en la forma y la manera en cómo se dan las conductas en los animales y en los seres humanos, la cual establece bajo ciertas condiciones principios y leyes comunes, conductas predictivas en lo que al comportamiento de ambas especies se refiere.
Pese a que fue John B. Watson, el psicólogo estadounidense, que fundó la corriente psicológica del conductismo, las contribuciones realizadas por Iván Pávlov a la teoría conductista resultaron ser indispensables y de gran importancia en la construcción de esta visión conductual. De hecho, según las aseveraciones del propio Watson, este afirmó estar sumamente impresionado con los estudios conductuales realizados por el fisiólogo ruso, ya que éste resultó ser el primero en estudiar y analizar de cerca y metódicamente los **estímulos condicionantes** y su teoría del condicionamiento clásico se constituyó en uno de los principales conceptos claves y punto de partida para el establecimiento de la teoría conductista (Irene, 2019).

Sobre las bases anteriormente expuestas, se establece que la formación o educación informal nace desde la niñez y se va incrementando hasta la adultez. De tal manera que, al enfrentarse a la parte laboral, técnica y profesional, cada individuo trata de aplicar gran parte de esta enseñanza, debido a que ésta ya viene implícita en el ser humano.

2.2. Asencio & Pol

Establecieron en su museografía titulada; Estudios de público, evaluación de exposiciones y programas y diseño de áreas expositivas, en el Museu Marítim. El estudio del público y la evaluación como paso previo para una propuesta museológica de exposición permanente para la sala Marqués de Comillas.

Este trabajo supuso el comienzo de una serie de estudios y proyectos desarrollados entre el Museu Marítim, la Universidad Autónoma de Madrid y la empresa Interpretart. Este análisis refleja un perfil de las tipologías del público y ofrece las posibilidades de fraccionar esa muestra representativa de personas en grupos

funcionales a los que se les pueda ofrecer una más relevante oferta expositiva y de programas (Asencio & Pol, 2001).

2.3. Asencio B. & Fernández B.

Para complementar los anteriores estudios, más adelante Asensio Brouard y Fernandez Betancort, (2017) establecieron unos enfoques que son sumamente interesantes ya que estos tratan sobre el cambio conceptual y la incidencia de los contenidos históricos del momento local y su influencia en los diferentes escenarios del aprendizaje formal e informal. Sus planteamientos teóricos tienen su soporte en las contribuciones de tres campos vinculados del estudio:

a) El progreso de los enfoques y modelos generales de cambio conceptual.
b) Los estudios de cambios conceptuales dentro del aprendizaje de las ciencias sociales.
c) Los momentos históricos y los estudios sobre aprendizaje informal.

Se interpreta la paradoja del aprendizaje informal y se revisa el modelo de procesos implicados en una concepción amplia y renovada de los aprendizajes formales e informales, que tenga en cuenta las variables emocionales y motivacionales, metacognitivas, interactivos y culturales y el proceso de evaluación (Asencio Brouard & Fernandez Betancort, 2017).

Con referencia a la parte práctica, los anteriores autores cuentan con una disertación cuasiexperimental desarrollada con alumnos de diversos niveles educativos y adultos que han participado en distintos programas de instrucción tanto formal como informal. En lo que a la muestra se refiere, se tomaron 12 grupos de primaria, secundaria, universitaria y de adultos, tanto en el contexto formal del aula como en el contexto informal y teniendo para ello los respectivos grupos de control.

Se aplicó un test de respuestas múltiples construido a partir de un estudio piloto sobre los conocimientos de prehistoria local como tema de evaluación y posteriormente, se realizaron comparaciones tanto cuantitativas como cualitativas de los aciertos y de los fallos entre el pretest y el postest, evaluando cada uno de los diferentes niveles de instrucción y entre los contextos formales e informales.

Llegándose a la conclusión de que los resultados obtenidos muestran diferencias estadísticamente significativas entre los distintos niveles, la relevancia diferencial de los programas de instrucción y de los contextos formal e informal de aprendizaje.

Esto se debe a que los momentos históricos, los escenarios sociales y el aprendizaje de cada época son diferentes, las habilidades y destrezas de un trabajador de hace 50 años o un niño, evidentemente serán diferentes a las de hace 20 años o a las actuales, y tales motivaciones y conductas también, serán influenciadas justamente por tales escenarios. Hace 20 años pensar que se pudiera tener todo el conocimiento del mundo en un teléfono móvil sería inconcebible, situación está que hoy en día es sumamente normal para cualquier persona (Asencio Brouard & Fernandez Betancort, 2017).

2.4. Colley, Hodkinson, & Malcoml

Colley, Hodkinson, & Malcoml, establecieron varios ejemplos en cuanto a las conductas a ser analizadas al darle varios horarios a la configuración del reloj a los participantes en el trabajo. De tal manera que les permitiera observar los comportamientos individuales, tomando en cuenta que estos ejemplos pueden ser representativos o excluyentes, ofreciendo una visión acerca de las formas en que los aspectos informales les sirvieron para interpretar los diferentes contextos.

Estos aspectos fueron útiles para demostrar que los atributos de informalidad están presentes en la mayoría de los comportamientos, si no es en una, puede ser en varias situaciones de aprendizaje que posteriormente es expresada en las interrelaciones entre las que se atribuyen a los diferentes contextos específicos y se ajustan a las relaciones desarrolladas en su hogar y en su trabajo (Asencio Brouard & Fernandez Betancort, 2017).

De tal manera que las conductas informales o formales desarrolladas en el hogar al ser trasladadas y llevadas a los espacios laborales influyen sobre el comportamiento y la conducta de la persona en las organizaciones. De tal forma que, si se es impuntual en el hogar, posiblemente se sea impuntual en el trabajo y si se es puntual y responsable en el hogar indistintamente que el reloj marque una hora diferente de entrada o de salida, el comportamiento del hogar de forma correcta prevalecerá y será aplicado en su trabajo (Asencio Brouard & Fernandez Betancort, 2017).

2.5. Sefton Green

Este autor establece en su obra que al pensar en aprendizaje instantáneamente viene a la mente escuelas, universidades, colegios. Sin tomar en cuenta que tales aprendizajes van mucho más allá de estos escenarios. Sitios como los museos, galerías y otros centros del conocimiento también hacen grandes aportes en el aprendizaje. Ya que de forma consciente o no este aprendizaje se genera como parte inherente a nuestras actividades cotidianas normales cuando no somos conscientes que se está dando este proceso.

Hoy, sin embargo, cualquier persona interesada en cómo aprenden los niños con tecnologías digitales debe mirar más allá de los contextos institucionales para considerar las implicaciones que nacen del uso que los niños hacen de los ordenadores, los teléfonos móviles, la televisión digital, etc., como parte de su vida cotidiana informal. ¿Cómo aprenden los niños cuando se desarrollan en juegos de computadora? ¿Qué están aprendiendo cuando están creando animaciones o sitios web en una computadora en casa? ¿Por qué están interesados y comprometidos con el uso de estas tecnologías fuera de la escuela? ¿Qué podemos aprender de estas actividades que nos ayude a diseñar nuestros enfoques de la educación formal? (Sefton Green, 2004).

2.6. Asenjo, E. et al.

Estos autores establecieron por otro lado, en materia formativa escolarizada a la educación formal; como aquella formación que es impartida en diferentes centros educativos como escuelas, colegios e instituciones de educación básica, media,

diversificada, técnica y universitaria, con el objetivo de preparar académicamente para el ejercicio de una actividad productiva a todas las personas que con ella cumplieran.

En cambio, la formación no formal, es aquella que estaba relacionada al aprendizaje que se da de la interacción que surge entre los diversos grupos que contienen objetivos curriculares prefijados, cerrados y lineales, en cambio los programas, estrategias, conductas o vínculos informales suele ser abiertos, multidisciplinarios y no lineales (Asenjo, Asencio, & Rodríguez Moneo, 2012).

2.7. El valor de la educación informal

Universia (2018) describió que día a día las personas se enfrentan a nuevos escenarios que se constituyen en situaciones de aprendizaje cuyos conocimientos pueden formar parte de lo que se llamaría educación informal. Esta formación está presente en diversas etapas de las vidas de las personas y luego como profesionales.

Su gran importancia estriba en cómo una educación alternativa es importante para crear hábitos útiles en el aspecto personal y laboral de las personas. La educación informal vista objetivamente, aunque no es obligatoria y formal, es necesaria, requerida y espontánea. Es un aprendizaje donde el valor vivencial y la practicidad de este se convierten poco a poco en una potencial herramienta de éxito Universia (2018).

Para esta formación, no hay un currículo o institución educativa que específicamente la promueva, puede haber instituciones alternativas que ofrezcan cursos, entrenamientos y talleres que dependiendo del interés de la persona puedan representar un gran aporte para la adquisición de tal conocimiento y represente una gran utilidad.

3. METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE INFORMAL

Según la UNESCO (2002) establece que esa educación informal, es menos organizada y estructurada que la educación formal o no formal, puede consistir en actividades que se desarrollen en los sitios laborales, en las comunidades de la localidad, de forma autónoma o familiar. Finalmente, se debe resaltar que gran cantidad de lo que aprendemos vivencialmente no es a propósito ni intencionado. Este enriquecimiento informal es inherente a toda convivencia social (UNESCO, 2002).

3.1. Modalidad MOOC

Esta reciente forma de enseñanza está profundamente ligada al surgimiento de la aparición de la nueva cultura digital educativa, más concretamente con su relación y repercusión en la educación superior. En el momento que nos referimos a los cursos MOOC, es importante contextualizarlos dentro del escenario universitario actual, donde desde hace ya algunos años se ha dado creciente evolución vinculados a diferentes hechos, que van desde su integración al escenario educativo superior en Europa (EEES),y la integración de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), de forma general, del Internet y la Web 2.0, en particular (Cabero, et al, 2012).

El termino MOOC es el acrónimo de Massive Open Online Course, se refiere a “Cursos en Línea Masivos y Abiertos” (Rheingold, 2013). Al considerar esta terminología debe hacerse reseña a la llamada EaD (Educación a Distancia) ya que su evolución está vinculada a los MOOC.

La EaD también fue nombrada como Educación Abierta y justamente una de las particularidades más resaltantes de los MOOC es su sistema abierto. Esta novedosa herramienta de instrucción ya se encuentra aplicada a nivel mundial mediante la plataforma de la libre acceso al conocimiento que ahora es propiedad de todos (Elhers, 2011).

3.2. Las Tecnologías de información (TIC)

Las TIC evolucionan gracias a los gigantescos avances informáticos y comunicacionales. Las TIC permiten el trasvase mundial de información que es accesible a través de las PCs, tablets, móviles…al utilizar plataformas digitales a través de internet.

Gracias a estos recursos, desde la educación básica a la universitaria y personal permiten un intercambio del hombre y sus ideas. A través de estas tecnologías la preparación formal e informal se ha abierto la educación como un motor de desarrollo social, que debe tender a incentivar la construcción y diseminación universal del conocimiento, usando múltiples canales, incluyendo aquellos que están soportados en las próximas tecnologías de la información (TIC) (Dans, E, 2009).

3.3. La educación a distancia

Keegan, D, ha afirmado lo siguiente; en la historia de la humanidad se fueron produciendo una serie de procesos de cambio, sobre todo en el ámbito de medios tecnológicos, que promovieron múltiples escenarios accesibles a muchas personas, que originó a su vez una mayor demanda a nuevos conceptos y modelos educativos estructurados para ser más simples y flexibles. La educación a distancia dio un gran salto al superar las distintas barreras de la educación formal.

Las características más destacadas de este tipo de educación son según Keegan son: • Separación física entre el profesor y el alumnado. • Empleo de tecnología para interaccionar alumnos y docentes para la transmisión de las capacitaciones. • Ordenación del proceso educativo a través de los diferentes órganos educativos. • Apertura de condiciones de socialización con una finalidad educacional (Keegan D, 1980).

4. LA FORMACIÓN INFORMAL A NIVEL CORPORATIVO

Una vez establecidas las diferentes posiciones y enfoques de los autores anteriores en lo que a formación formal e informal se refiere, se abordará el desempeño de ambas formaciones, pero a nivel corporativo.

De acuerdo con Quiroa M. es indudable que la participación de las personas en el entorno gerencial siempre ha sido decisiva, esta a su vez se reflejan en las orientaciones que tienen las diferentes organizaciones en las tomas de decisiones. Desde mediados del siglo XX, ha sido evidente la necesidad de introducir cambios, mejoras y

conocimientos que permitan el crecimiento y un racional empleo de los recursos humanos, físicos y financieros (Quiroa, 2021).

4.1. Nacimiento de los enfoques de la formación informal

El modelo de las relaciones humanas se transformó en un foco de creación de nuevas concepciones sobre las situaciones conductuales y de tipo social que inciden en las actividades de las organizaciones. Los análisis llevados a cabo por George Mayo, Kurt Lewin y Mary Parker Follet, pusieron al descubierto situaciones funcionales que se constituyeron en una fuerte de influencias considerables en la competencia y la rendimiento de las empresas (Quiroa, 2021). A continuación, se expondrán los interesantes aportes realizados por cada uno de ellos.

4.1.1. Elton mayo

La finalidad primordial de este profesional de la sociología fue la de transformar el patrón mecanizado requerido por las organizaciones para reemplazarlo por otro modelo que considerara la existencia de las emociones, las cualidades, las motivaciones y otras condiciones que influyen decisivamente en la actuación de los seres humanos (Internet Archive, 2008).

Este modelo fue el que paso a ser conocido como teoría de las relaciones humanas. Como se recordará, en el experimento de Mayo del comportamiento organizacional, se buscó determinar qué factores influían en alcanzar una mayor productividad. En sus análisis concluyó que la modificación de variables físicas y ambientales y salariales no explicaban el nivel de productividad de los empleados, entonces indudablemente concluyó que son otras variables exógenas las que intervenían en el rendimiento laboral. Esta convicción determinó que ninguna de las variables anteriores incidía notablemente en la productividad, lo cual le permitió estar completamente seguro al proponer sustituir el modelo de la teoría mecánica del comportamiento organizacional por un modelo que considere las condiciones emotivas de los trabajadores (Flores Urbaéz, M.,2005).

Sus estudios se centraron en el comportamiento del trabajador, específicamente en los efectos anímicos que ejercían sobre el trabajador los escenarios ambientales en correspondencia a las condiciones de productividad. Demostró que, de parte de los trabajadores, no existe colaboración en la consecución de las metas si sus proposiciones, alternativas o demandas no son atendidas por sus líderes. Esa falta de atención, de darle importancia a sus enfoques era sumamente frustrante. Ya que eran varios los factores sociales, personales y grupales a ser considerados que muchas veces no eran tomados en cuenta por sus superiores en el desarrollo de sus procesos productivos (Arango Henao, 2011).

Esta incompatibilidad, esta incomprensión y ese autismo jerárquico, va creando barreras que van edificando aislamientos que influyen notablemente en la productividad, al generar una desmotivación individual y grupal que a la larga incide negativamente en todo el desempeño del grupo.

Desde 1927 hasta 1932 en la empresa llamada Western Electric™, situada en Hawthorne cerca de Chicago, se implementaron los estudios para determinar la incidencia que tenían las particulares físicas de los escenarios laborales en el personal, determinándose que las condiciones psico-emotivas podían tener mucho más

importancia, que las condiciones físicas laborales como se expuso anteriormente (Arango Henao, 2011).

4.1.2. Kurt Lewin

Otro representante fue Kurt Lewin, de profesión psicólogo de origen germano, que vivió en los Estados Unidos, entre los años 1890 y 1947. Para esa época se aplicaba el modelo conductista. Esta definición establecía que el al nacer era como una página vacía sobre la cual el entorno, las conductas y la influencia de los demás iba escribiendo los patrones de su personalidad hasta definirlo quien era. Para Kurt, cada integrante no es estático, todo lo contrario, este se interrelaciona y establece una interacción reciproca con su entorno. Entre los puntos más resaltantes de sus estudios se encuentran la influencia de la motivación y la frustración dentro de las organizaciones (Quiroa, M, Escuela *op. cit,* 1).

Es interesante resaltar que este profesional estableció unas nuevas proposiciones para entender con mayor profundidad las conductas sociales. Comenzó a estudiar los campos o escenarios dentro de los cuales se encuentran determinadas zonas del espacio en la que se encuentran establecidas las áreas fabriles, piezas, estructuraciones que le dan una definición específica a un ambiente laboral (Sánchez E, 2022).

Este campo incide en el comportamiento humano, ya que dentro de él se dan una multiplicidad de hechos simultáneos, en el que la modificación en una parte de ellos también influye en la transformación del conjunto en su totalidad. De esta manera el trabajador aprecia los cambios ocurridos dentro de su “espacio vital” los cuales están constituidos fundamentalmente por tres (3) elementos: resistencia, impulso y requerimientos. Y en función de las necesidades particulares y grupales se establecen conductas y tensiones laborales con finalidades determinadas que influyen a la fuerza en el comportamiento de las personas (Sánchez E, 2022).

4.1.3 Mary Parker Follet

Otra representante de esta escuela fue, Mary Parker Follet, trabajadora social americana, vivió durante los años de 1868 a 1933. Parker, realmente estaba en contra de la aplicación de la teoría clásica porque en ella las personas eran consideradas maquinas, carentes de emociones ya que no tomaban en cuenta los sentimientos que incidían en las conductas laborales.

Redactó un libro denominado: “La administración como profesión”. Cuyo contenido incidió determinantemente para que se consideraran los aspectos emotivos y psico-sociales en la dirección empresarial. Sus enfoques le otorgaban una gran jerarquía a los problemas en las interrelaciones humanas y a la forma de cómo estas afectaban a las empresas (Sánchez, A, 2015).

Su postulado fue "el arte de hacer las cosas mediante las personas" para lograr alcanzar los objetivos fijados (Sánchez, A, 2015). El siguiente grafico hace alusión a su modelo humanístico.

Gráfico Nº 2

Fuente: El efecto positivo de Mary Parker Follet.

4.2. Aportes de la escuela humanística

De acuerdo con lo establecido por Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2010) en su libro llamado: "Administración" los aportes pueden definirse como:

1) Los sitios de producción no son simplemente áreas de trabajo, estas están constituidas por grupo de personas.
2) La importancia y el valor de las personas está por encima de la organización.
3) Las relaciones laborales se desarrollan como base del entendimiento social y la comunicación.
4) Los postulados están a favor de la delegación plena de la autoridad dentro de las organizaciones.
5) Promueve la autonomía del trabajador.
6) Los individuos tratan de buscar generar siempre entendimiento y armonía.
7) Otorga mayor importancia a las relaciones humanas desarrolladas dentro y fuera de los entornos laborales.
8) La aplicación de las actividades grupales integracionales deben aplicarse como herramientas integradoras para las relaciones interpersonales.
9) Un supuesto fundamental es reconocer a los factores fundamentales del desarrollo psico social laboral, dentro de cualquier espacio o entorno productivo. Se debe tomar conciencia por parte del liderazgo que los trabajadores tienen sentimientos, deseos, conflictos y temores y que estos influyen definitivamente en la productividad y en el proceso productivo. Por lo que descartar estos aspectos psicológicos significa un gran riesgo y un descuido altamente peligroso que atenta contra la existencia de las organizaciones y contra su propia rentabilidad.

Sobre la base de todos los conceptos y consideraciones analizadas se puede concluir al comparar la organización formal con la informal, que la productividad no es un proceso aislado, mecánico, sustraído de la parte psicológica, social, emotiva y gregaria de los seres humanos, lo cual establece toda la existencia de una dinámica que está constituida por toda una formación informal, que motiva y genera la vida productiva de las empresas y que representa un excelente avance frente a la teoría mecanicista de la productividad.

Estos postulados permiten considerar el que haya sido el primero de los conceptos del éxito de estas grandes empresas; establecer que el ser humano, no es una máquina, si así es considerado, como todo mecanismo se desgastará y será improductivo. De tal

manera que para lograr una mayor productividad las personas deberán ser consideradas integralmente en toda su extensión humana, psicológica y emotiva (*Ibídem*, 281-305).

5. EVOLUCIÓN DE LA FORMACIÓN INFORMAL A NIVEL ADMINISTRATIVO

Como se estableció anteriormente, Mayo, Kurt y Parker Follet, evidenciaron realidades organizacionales que se constituyeron en diversas fuentes de influencias considerables en la rentabilidad empresarial, como la motivación, la amistad, la empatía, visualizando a los grupos como impulsados por otras realidades, diferentes, congruentes e incluyentes dentro de los cuales existen muchas variables en las organizaciones (López, J, 2006).

De forma similar, el taylorismo se convirtió en otro modelo mecanicista. Estas ideas no presentaron una gran evolución, debido a que posteriormente Henry Fayol, cuyos cambios aportaban la no perturbación originada por la conducta informal, tampoco aportaban cambios significativos. De tal manera que la perfecta ideología y la correcta imagen que mejor caracterizaba a toda esta filosofía era la del ser humano convertido en una máquina productiva carente de sentimientos (Pérez, J, & Merino, Mª, 2014).

Gráfico Nº 3

El taylorismo es un método que apunta a la organización de la actividad laboral.

Fuente: Definición de Taylorismo.

Esta concepción sobre las organizaciones fue tan agresiva que sólo se interesó por las personas muy superficialmente, considerando a estas solamente componentes de un mecanismo que debían alcanzar sin ningún tipo de obstáculo las metas previstas.

Sin embargo, un nuevo escenario surge posterior a estos modelos donde la formación formal e informal deberá coexistir, participar y resolver retos impensables. Estos nuevos protagonistas son; los grupos sociales, quienes nacen, crecen, se desarrollan y evolucionan dentro de las organizaciones.

Entonces estamos ante una verdad diferente a considerar y es que: ¿acaso las organizaciones pueden ser consideradas como un sistema social vivo? A continuación, este tema será abordado desde lo más sencillo a lo más profundo, con la finalidad de que se pueda determinar su aporte a la formación informal (Coulter, M., & Robbins, P, *op. cit,* 26-27).

5.1. Las organizaciones: ¿tienen vida propia?

Las organizaciones no son simplemente, paredes, maquinas, activos fijos e instalaciones, sino que tienen y poseen vida propia. No obstante, es una existencia que solo cobra vida cuando las personas se desenvuelven dentro de tales escenarios.

De nada sirven, si nadie los utiliza, simplemente son un montón de activos solos, que aun siendo de última tecnología si carecen de la participación de las personas, están completamente muertos. Comprender esta verdad se ha convertido en un reto fundamental, cuando se pueden ver a las organizaciones humanas como sistemas vivos, constituidos por una serie de estructuras de redes complejas, interconectadas, vinculadas entre si no lineales (Arias P. & Ramírez M, 2019).

Cuando estas revelaciones se entienden desde la alta gerencia, entonces se pueden pasar a constituir organizaciones empresariales ecológicamente sustentables, funcionales, motivadas, comprometidas y exitosas. Pero para que la alta gerencia, el liderazgo, reconozca esta realidad, debe comenzar por tener un cambio de concepciones que se tienen como verdades absolutas, deben empezar por reconocer que los antiguos paradigmas deben sepultarse (Arias P. & Ramírez M, 2019).

5.2. ¿Qué es el aprendizaje informal corporativo y cómo se presenta?

Es un tipo de aprendizaje, autónomo, no formal ni obligatorio que se desarrolla en todos los ambientes y que va modelando consciente y subconscientemente la concepción de la realidad perceptiva intrapersonal, estableciendo nuevas conductas, formas y comportamientos. Se realizan por conveniencia o por la necesidad de comprender una situación particular, para analizar o resolver un problema (Cottin, A, 2020).

Este tipo de aprendizaje informal ha ido ganando cada vez mayor participación en el ámbito de las empresas. Varias investigaciones en el área conductual han podido determinar en la actualidad que casi el 80% de los aprendices es formado por otros compañeros en el ámbito laboral (Ramírez, A, 2018).

Los trabajadores, motivados por la curiosidad buscan recursos, indagan preguntando a sus compañeros, para aprender aquello que desconocen, o que desean aprender. Esto genera una incorporación caórdica en la que persona asume un protagonismo muy importante, dentro de la cual su evolución mide el grado de comprensión y entendimiento que va alcanzando y que le permite ir formando parte de los grupos de trabajo, de las empresas y las organizaciones (Ramírez, A, 2018).

La alta gerencia de las organizaciones innovadoras, con visión futurista, cuyas estructuras y liderazgos no se detienen ante los cambios, sino que evolucionan constantemente de acuerdo con las exigencias requeridas por las pautas internacionales van produciendo nuevos niveles de avance, dentro de los cuales miran al ser humano, como un todo integral. Estas organizaciones han aprendido que no tienen continuidad en el tiempo si sus trabajadores no se sienten identificados con la empresa (Cottin, A, op. cit, 1).

Cuando todos los participantes logran entender que no trabajan para una organización, sino que ellos son la organización, las orientaciones de sus objetivos se alinean con los de la empresa y el resultado del éxito es indetenible. Cuando se da esta simbiosis, el aprendizaje informal, se convierte en una necesidad que debe desarrollarse dentro de las conductas de los individuos. Cuando se entiende como gerente que el proceso de aprendizaje implica una unificación de conocimiento y mentalidades, de aprendizaje formal e informal donde el individuo es el activo más valioso de todo, las dimensiones de crecimiento transcienden las fronteras satisfactoriamente (Cottin, A, op. cit, 1).

5.3. ¿Qué es la organización informal?

También conocida como la estructura informal, socialmente es aquella sistematización no oficial que controla los diferentes medios motivacionales que impulsan la cohesión intergrupal para fomentar una mayor productividad, dentro de los ámbitos operacionales de una empresa, institución u organización. Su existencia está reflejada por los diferentes comportamientos, interacciones, relaciones interpersonales, técnicas o profesionistas que influyen significativamente en el desempeño de los trabajadores (Editorial Grudemi, *op. cit,* 1).

Su desarrollo no está prescrito, surge de manera informal entre los diferentes estratos laborales, cuyos cambios se dan voluntariamente a través de las expresiones, conformidades e inconformidades de sus protagonistas, estos producen giros y transformaciones dentro y fuera de las organizaciones. Pudiéndose señalar dos estructuras coexistentes constituidas por:

a) El denominado grupo de interés: Este ámbito, grupo o congregación representa una existencia de manera muy activa, ya que promueven los diferentes, métodos, formas, procesos, procedimiento y maneras de alcanzar uno o varios objetivos que sean de interés común para todos sus integrantes.

b) El denominado grupo de amistad: cuyo poder es más grande que el anterior, nacen de la necesidad de obtener aprobación, apoyo, solidaridad, sentido de participación y de pertenencia

Entre sus objetivos principales están la consecución de un mejor trato entre los participantes y el desarrollo potencial de las aptitudes y actitudes para la obtención de la satisfacción emocional de sus integrantes. El alcance de las metas particulares personales y productivas que, conjugadas entre la formación formal y la formación informal, producen una mayor integración y productividad industrial (Editorial Grudemi, *op. cit,* 1).

5.4. Características de la organización informal:

Según Gestión Org (Gestión Org, 2022), en su revista titulada: “Organización formal e informal” establece lo siguiente:

- En el aspecto conductual, las relaciones entre las personas se rigen por la simpatía, el agrado mutuo o por el antagonismo que pueda haber entre sus miembros.

- Otro aspecto interesante es que la organización informal no tiene las limitaciones de horarios ni lugares físicos.

- Indudablemente en todas las empresas hay grupos informales que pueden ser alterados por modificaciones de los grupos formales. Por ejemplo, si se cambia a un trabajador de un departamento a otro puede perder algo de relación informal con los del antiguo departamento y ganarla o antagonizar con los del nuevo.

- Otra situación es que la organización informal puede oponerse a la formal, especialmente en el caso de que las prácticas administrativas o laborales de los superiores no estén generando buena relación entre los trabajadores.

- Indudablemente la existencia de una organización informal debe servir en una empresa para que los empleados colaboren entre ellos, maximicen esfuerzos, alcancen metas y objetivos, lo cual favorece a la compañía.

- Algunas veces, los grupos informales son promocionados por la organización formal porque fomentan la autoestima, la motivación de los trabajadores, estimulan la ejecución de tareas y mitigan las tensiones emocionales que se generan en el ambiente laboral.

- Pero hay ciertas desventajas ya que estas; pueden ser resistentes al cambio, incluso ejercer presión contra los directivos. Algunos trabajadores llegan a tomarse más a la ligera sus obligaciones profesionales y a veces, en los grupos informales también puede transmitirse información falsa (Gestión Org, 2022).

5.5. Conjunción de la formación formal e informal de las organizaciones

Para que los cambios sean significativos y permitan crear una nueva generación de empresarios es necesario que estos cambios empiecen en la educación inicial, porque a medida de que se desarrollan las personas, llega un momento en el que habrá desde el punto de vista educativo – administrativo, la conjunción de ambos aprendizajes (formal e informal), los cuales representan dos posiciones que coinciden en la conformación de los grupos organizacionales de modo que este encuentro y su existencia es innegable (Coulter, M, & Robbins, P, *op. cit,* 43-61).

La psicología no revelada y las diversas conductas, que dan origen a la formación informal, están conformadas por las interacciones sociales invisibles, desarrolladas por las personas. Su influencia y existencia se encuentran perfectamente aisladas de las decisiones gerenciales. Desde la óptica gerencial los individuos son considerados como fuerzas productivas, mientras que desde el punto de vista de la psicología considera tanto lo informal como lo formal, como diversos grupos independientes, autónomos y únicos, sin importar para nada que su ubicación este dentro o afuera de la estructura de la organización (Coulter, M, & Robbins, P, *op. cit,* 43-61).

Esto se debe a que generalmente toda persona está conformada por varios niveles y los más determinantes son los niveles: educativo, administrativo, psicológico y social. Por lo tanto, se producirá una cuádruple conjunción de todos estos escenarios; la educación formal e informal académica unida a su vez a la formación formal e informal administrativamente hablando, generan un tipo de conducta, observable en todo momento. Respeto, educación, cumplimiento de horarios, uso de uniformes limpios, colaboración, son ejemplos de ellos, pero estas 2 educaciones a su vez deberán

combinarse con la educación informal de las organizaciones, las cuales están por encima de las establecidas anteriormente (Rojas et al., 2009).

¿A qué se debe esto? Porque esta compleja conjunción que sucede dentro o fuera de la empresa, hace que se produzca un modelo particular de aprendizaje del cual los individuos deben adquirir la formación correcta de esta educación informal, para poder funcionar y trabajar en armonía con los demás individuos dentro de las áreas laborales y fuera de estas. Este aprendizaje será el que les permita entenderse informalmente dentro de los grupos. Diálogos, modismos, posturas, pensamientos, miradas comentarios y comportamientos característicos o específicos constituyen las tipologías que identifican a un grupo de otro, indistintamente que haya una multitud de personas reunidas en un mismo sitio (Rojas et al., 2009).

En función de los estudios y análisis anteriormente expuestos; ya se obtiene el que pueda ser el segundo de los conceptos del éxito de estas grandes empresas, representado por el poder que surge de los grupos, al este multiplicar, no solo los esfuerzos individuales, sino también las habilidades, los conocimientos, las competencias, la solidaridad, el orgullo, la motivación, el sentido de pertenencia y la familiaridad, es la suma de muchas individualidades que fomentan un solo universo creativo y productivo increíblemente indetenible, porque no es uno, sino múltiples mentes, habilidades y esfuerzos todos unidos en la consecución de un mismo objetivo; llamado excelencia.

6. ACEPTACIÓN DE LA INFORMALIDAD GRUPAL

Esta confluencia de los diferentes elementos que surgen dentro de un grupo, crea ahora un escenario aún más rico, más complejo, creativo, más devastador y explosivo que nunca, para aquellas personas incapaces de comprender o de aceptar las afirmaciones anteriores provenientes de diversos estudios psicológicos, que comprueban el poder de los grupos donde la formación informal representa uno de los pilares fundamentales del éxito (Rojas et al., 2009).

Al seleccionar el personal se debe ser cuidadosos y procurar que la espontaneidad, sea un índice que debe estar presente en sus candidatos, ya que un grupo de individuos carentes de espontaneidad, representan la muerte del grupo, es el elemento decisivo para que tenga vida una organización.

Cuando se crea un grupo y se desea que este funcione de manera obligatoria, lo hará, pero no dará los frutos esperados mientras que si se crea de la manera correcta, lo que se espera del grupo quedara superado con creces, siempre y cuando haya espontaneidad (Rojas et al., 2009).

Una vez realizada toda esta investigación se puede determinar; que al final a todo empresario o emprendedor solo le quedan tres caminos:

1) Continuar funcionando de la misma forma, para obtener los mismos resultados.

2) Asumir los nuevos conceptos, entender los nuevos cambios, pero no ejecutarlos.

3) Asumir los nuevos conceptos, entender los nuevos cambios, aplicar las transformaciones requeridas, avanzar y obtener éxitos para pasar a formar parte del nuevo orden productivo y exitoso.

6.1. Los autores y sus aportaciones.

Autores	Puntos expuestos	Escenarios analizados.	Escenarios expuestos
Hooper-Greenhill	El conductismo	Comportamiento Aprendido. Transforma la Conducta.	Comportamiento Aprendido. Transforma la Conducta.
Iván Pávlov	El conductismo	Como se dan las conductas en animales y seres humanos. Los reflejos incondicionados.	Como se dan las conductas en animales y seres humanos. Los reflejos incondicionados.
John B. Watson	El conductismo	El condicionamiento clásico. Los estímulos a condicionantes	El condicionamiento clásico. Los estímulos condicionantes
Asencio & Pol	Funcionabilidad de los grupos	Tipologías de Públicos	Exposiciones, obras.
Asencio B. & Fernández B.	Aprendizaje formal e informal.	Incidencia del ambiente histórico en el comportamiento formal e informal.	Variables emocionales, motivacionales. Interactivos, culturales. Proceso de evaluación.
Colley, Hodkinson, & Malcoml	Conductas informales manipuladas en varios contextos.	Conducta informal y formal interpretada de acuerdo con diferentes contextos.	Situaciones de aprendizajes aplicadas y aprendidas en el hogar se reflejan en la parte laboral.
Sefton Green	Conductas aprendidas	Aportes del aprendizaje proveniente de museos, galerías.	Aprendizaje tecnológico de los niños. Aprendizaje informal fuera d las escuelas.
Asenjo, E. et al.	Educación formal e informal	Definición de acuerdo con el tipo de educación	Educación básica, media, diversificada, técnica y universitaria.
UNESCO	Educación formal o no formal	Lugar de trabajo	El aprendizaje proviene de la socialización

Fuente: Elaboración propia.

Los autores y sus aportaciones.

Autores	Puntos expuestos	Escenarios analizados.	Escenarios expuestos
Elton Mayo	Incidencias de variables físicas incidentes en la productividad	El hombre como una máquina, carente de emociones, sentimientos y educación informal	Rendimiento laboral en fábricas. Determinación de variable emocionales y psicológicas incidentes en una mayor productividad.
Kurt Lewin	El hombre como una página vacía. Estudia el espacio vital.	Influencia de la motivación. Las conductas sociales. Resistencia, impulso y requerimientos.	Necesidades grupales en los ambientes laborales.
Mary Parker Follet.	Estaba en contra de la teoría clásica	Descarte total de la administración de las emociones y sentimientos	Consideración, de aspectos emotivos y psico-sociales. Le otorgo gran importancia a los problemas interrelaciónales y como afectaban a las empresas.
Stephen P. Robbins y Mary Coulter	Escuela humanística	Aprecio de la importancia de los grupos de personas. Ellas están por encima de la organización.	Los sitios de producción son nada sin las personas. Delegación plena de autoridad. Autonomía del trabajador.

Fuente: Elaboración propia.

7. CONCLUSIONES

La educación formal y la formación informal son 2 escenarios diferentes y totalmente influyentes en las conductas de las personas. La evolución conductual y la productividad ha estado muy ligada a consideración, importancia y atención de los aspectos emotivos, psicológicos y sociales que abordan a las grandes y pequeñas empresas.

La formación informal es libre, muchas veces inconsciente, puede darse de manera espontánea e incidente,. Tanto los medios electrónicos, los Mooc, educación a distancia y las TIC influyen tanto en la formación y aprendizaje informal de una manera muy amplia.

A su vez esa formación se ve influenciada por los diferentes tipos de ambientes, los cuales también se ven influenciados por las épocas, costumbres y conductas propias de cada sociedad. Está demostrado que el ser humano no es un individuo aislado, su condición gregaria, lo lleva a conformar distintos grupos una y otra vez.

La definición de los grupos evolutivamente demostró que para la Administración, sus trabajadores solamente representan una cantidad de personas reunidas en un recinto cerrado que comparten un mismo horario, lugar de trabajo, similares procesos laborales y tienen una sola finalidad; ser productivos para la organización. La gerencia tradicional visualiza de una forma muy distinta a los grupos informales, frente a los planteamientos estratégicos; es decir, si estos grupos comparten los mismos objetivos y metas organizacionales serán productivas, caso contrario no lo serán.

Pero desde el prisma psicológico la concepción es diferente, para este campo un grupo de personas es una herramienta muy poderosa, es un escenario dentro del cual se encuentran los sueños, los deseos, las emociones, donde una persona puede sentirse realizada, exitosa, donde se crean mundos inalcanzables que pueden convertirse en realidad y donde es posible todo aquello que parece imposible.

Tomando en cuenta las diversas relaciones que existen dentro de los grupos, la formación informal promueve relaciones, además también incentiva la cooperación extralaboral incluso entre familias, Tal y como sucedió con la crisis del Covid-19 que se conformaron grupos de ayuda y de socorro, aun a cuesta de sus propias vidas.

También se puede concluir que estos postulados permiten establecer el que pudiera haber sido el primero de los conceptos del éxito dentro del ámbito de la educación informal de las grandes empresas; el cual es considerar al trabajador como un ente integral, no solo como un factor productivo

Finalmente se pudo definir el segundo de los conceptos del éxito empresarial dentro del ámbito de la educación informal, el cual está representado por el poder que surge de los grupos, ya que tal y cómo se estableció anteriormente, dentro de este escenario, el individuo se transforma. Este dinamismo hace que cada participante multiplique, no solo los esfuerzos, sino también todas sus habilidades, sus conocimientos, las competencias, la solidaridad, el orgullo, la motivación, el sentido de pertenencia y la familiaridad.

8. BIBLIOGRAFÍA

Arango Henao, J. (2011). *Universidad Nacional de Colombia.* Recuperado el 01 de Junio de 2022, de Escuela de las Relaciones Humanas en la Administración – Los Trabajos del Elton Mayo: https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/8017/7707501.2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arias Pineda, A., & Ramírez Martínez, L. (2019). "La organización-empresa: ¿un sistema vivo? Aportes de la teoría de la complejidad y la filosofía ambiental a la teoría administrativa y organizacional". *Escuela de Administración de Negocios. EAN.*, 143.

Arias Ramos, N., Farrerons Noguera, L., Marqués Sànchez, M. d., & Quiroga Sánchez, E. (2012). "Las relaciones informales: un valor añadido en la gestión de personas". *Revista electrónica trimestral de Enfermería,*, 310-323.

Asenjo, E., Asencio, M., & Rodríguez Moneo, M. (2012). *Asensio, Rodríguez, Asenjo & Castro (Eds.) (2012) SIAM. Series Iberoamericanas de Museología.Vol. 2.* Recuperado el 01 de Junio de 2022, de Aprendizaje informal 2.: https://campushacertfg.com/archivos/proyecto_archivos/6298658edf1cf.57000_3.pdf

Burgos Rodríguez, E. (23 de Octubre de 2021). *Tikitakas.* Recuperado el 09 de Junio de 2022, de Barcelona - Real Madrid en redes: ¿quién tiene más seguidores en Tik Tok, Instagram, Twitter...?: https://as.com/tikitakas/2021/10/20/portada/1634726373_522672.html

Cequea, M., Rodríguez, C., & Núñez, M. (2011). *La productividad desde una perpèctiva humana: Dimensiones y factore, Intangible Capital.* Barcelona España.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* Bogotá: Mc Graw Hill.

Coll Morales, F. (2003 de Marzo de 2020). *Economipedia.* Recuperado el 30 de Mayo de 2022, de División del Trabajo.: https://economipedia.com/definiciones/division-del-trabajo.html

Cottin, A. (20 de Julio de 2020). *PCO`s International*. Recuperado el 09 de Junio de 2022, de Aprendizaje Informal en las Organizaciones: https://www.pcos-international.com/el-aprendizaje-informal-en-las-organizaciones/

Coulter, M., & Robbins, S. (2010). *Administración.* México: Mac Graw Hill.

Editorial, G. (01 de Enero de 2018). *Enciclopedia Económica.* Recuperado el 02 de Junio de 2022, de Organización formal.: https://enciclopediaeconomica.com/organizacion-formal/

Escobar, J. (2016). *Dialnét.* Obtenido de Liderazgo informal en las Organizaciones.

Euroaméricas Sport Marketing. (01 de Enero de 2022). *Bendito futbol.com*. Recuperado el 01 de Junio de 2022, de El Barça y el United de Valencia, los equipos con más hinchada del Mundo.: https://www.benditofutbol.com/internacional

Farrerons, L., Arias , N., Marqués, P., & Quiroga, E. (2012). Las Relaciones informales: un valor añadido en la gestiòn de personas. *Revista electrónica trimestral de Enfermería*, 310-323.

Flores Urbaèz, M. (Febrero de 2005). *Gestión del conocimiento organizacional en el taylorismo y en la teoría de las relaciones humanas.* Recuperado el 01 de Junio de 2022, de La teoría de las relaciones humanas.: https://www.revistaespacios.com/a05v26n02/05260244.html

Gestión Org. (02 de Enero de 2022). *Gestión Org. Estrategia Empresarial.* Recuperado el 09 de Junio de 2022, de Organización formal e informal: descubre sus características y cómo influye en el funcionamiento de tu empresa: https://www.gestion.org/organizacion-formal-e-informal/#:~:text=Diferencias%20entre%20organizaci%C3%B3n%20formal%20e%20informal,-Por%20lo%20que&text=La%20organizaci%C3%B3n%20informal%20es%20espont%C3%A1nea,departamentos%20creados%20por%20los%20directivos.

Gil, F., & Alcover, C. (2010). *Introducción a la Psicología de los Grupos.* Madrid: Pirámide.

Internet Archive. (25 de Septiembre de 2008). *WayBackMachine.* Recuperado el 01 de Junio de 2022, de Articulo , aportes, George, Elton Mayo: https://web.archive.org/web/20110711051511/http://www.reference.com/browse/Elton_Mayo

López Yánez, J. (6 de Enero de 2006). *Revista de currículum y formacion del profesorado. Universidad de Sevilla. España.* Recuperado el 01 de Junio de 2022, de ¿A dónde va la Teoria de la Organizacion?: https://www.ugr.es/~recfpro/rev102ART5.pdf

Márbel Cequea, M., Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. A. (2011). *La Productividad desde una perpéctiva humana: Dimensiones y factores intángible capital. vol 7 núm. 2* (Vol. 7). Barcelona. España.: Universitat Politécnica de Catalunya.

Mayo, E. (12 de Diciembre de 2021). *Organosdepalencia.com.* Recuperado el 01 de Junio de 2022, de Que teoría propone Elthon Mayo. Padre de la Administración.: https://organosdepalencia.com/biblioteca/articulo/read/86022-que-teoria-propone-elton-mayo

Muñoz, F. (2008). *Junta de Andalucía. Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico.* Recuperado el 08 de Junio de 2022, de Introducción a la Psicolología de los Grupos.: http://www.juntadeandalucia.es/cultura/noencontrado.html

Nicole Roldán, P. (23 de Noviembre de 2016). *Economipedia.* Recuperado el 30 de Mayo de 2022, de Organización formal.: https://economipedia.com/definiciones/organizacion-

formal.html#:~:text=La%20organizaci%C3%B3n%20formal%20es%20aquella,actividades%20propias%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.

Pérez Españón, A. (01 de Noviembre de 2020). *Drew.* Recuperado el 02 de Junio de 2022, de Que es la productividad: https://marketing.wearedrew.co/que-es-la-productividad

Pérez Porto, J., & Merino, M. (s.f. de 2014). *Definición de:*. Recuperado el 09 de Junio de 2022, de Definición de Taylorismo.: https://definicion.de/taylorismo/

Quiroa, M. (02 de Abril de 2021). *Economipedia.com.* Recuperado el 01 de Junio de 2022, de Escuela de las relaciones Humanas.: https://economipedia.com/definiciones/escuela-de-las-relaciones-humanas.html#:~:text=La%20escuela%20de%20las%20relaciones,importancia%20a%20la%20conducta%20humana.

Rámirez Puicón, A. (18 de Julio de 2018). *Aprendizaje 360*. Recuperado el 09 de Junio de 2022, de ¿Qué es el aprendizaje informal y cómo se presenta?: https://aprendizaje360.com/que-es-el-aprendizaje-informal/#:~:text=El%20aprendizaje%20informal%20en%20las,un%20momento%20y%20espacio%20determinados.

Rojas Aredondo, J., I Elias, P., & Torres Virgili, M. (01 de Septiembre de 2009). *Universitat Oberta de Catalunya. Material docente de la UOC. Cataluña. España.* Recuperado el 01 de Junio de 2022, de Dinámica de Grupos.: https://utecno.files.wordpress.com/2014/12/dinamica-de-grupos.pdf

Sánchez Galán, J. (2 de Enero de 2017). *Economipedia.* Recuperado el 30 de Mayo de 2022, de Especialización del Trabajo.: https://economipedia.com/definiciones/especializacion-del-trabajo.html

Sánchez Moreno, A. (01 de Enero de 2015). *Universidad de la Salle. Bogotá. Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible- FEEDS.* Recuperado el 02 de Junio de 2022, de El efecto positivo del talento humano en la industria moderna con base en la teoría de Mary Parker Follet.: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1549&context=administracion_de_empresas#:~:text=Uno%20de%20los%20principales%20aportes,para%20la%20toma%20de%20decisiones.

Sánchez, E. (26 de Enero de 2022). *La mente es Maravillosa.* Recuperado el 01 de Junio de 2022, de Kurt Lewin y su teoría de las relaciones interpersonales.: https://lamenteesmaravillosa.com/kurt-lewin-y-su-teoria-de-las-relaciones-interpersonales/

Sevilla Arias, A. (5 de Noviembre de 2016). *Economipedia.Com.* Recuperado el 30 de Mayo de 2022, de Productividad.: https://economipedia.com/definiciones/productividad.html

Uriarte, J. (7 de Mayo de 2021). *Caracteristicas. Informacion y Caracteristicas. Organizacion formal.* Recuperado el 16 de Junio de 2022, de ¿Que es una Organizacion Formal?: https://www.caracteristicas.co/organizacion-formal/

Wikipedia. (S.f de 2022). *Wikipedia. La enciclopedia libre.* Recuperado el 11 de Junio de 2022, de Futol Club Barcelona: https://es.wikipedia.org/wiki/F%C3%BAtbol_Club_Barcelona

Zapata Dominguez, A. (2008). *Análisis y diseño organizacional : de la estructura funcional a la organización vacía.* Cali. , Colombia: Cali : Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, 2008.