

# Los grupos informales y su relación con el rendimiento de las MiPyMES en México<sup>1</sup>

Jorge Armando López-Lemus<sup>2</sup>, María Teresa De la Garza Carranza<sup>3</sup>,  
Quetzalli Atlatenco Ibarra<sup>4</sup>, Maricela Ramírez-Guerrero<sup>5</sup>

## Resumen

**Introducción:** en la actualidad, el liderazgo, la cultura y el clima organizacional que ejercen los grupos informales representan algunos de los factores clave en el rendimiento empresarial de las MiPyMES debido a que fortalece el incremento de la productividad en un mercado altamente competitivo. **Objetivo:** el propósito de la investigación es identificar la influencia conjunta del liderazgo transformacional, la cultura clan y el clima organizacional que presentan los grupos informales de trabajo sobre el rendimiento empresarial de las MiPyMES de la región del bajío del estado de Guanajuato, México. **Materiales y métodos:** el diseño metodológico fue cuantitativo, explicativo, observacional y transversal. Se empleó una muestra de 225 participantes. Para

la comprobación de hipótesis se desarrolló un modelo de ecuación estructural (SEM). En cuanto a los índices de bondad y ajuste del SEM ( $\chi^2=146.10$  gl=52; CFI=0.969 y TLI=0.960; RMSEA=.06) fueron absolutamente aceptables. **Resultados:** de acuerdo con los resultados obtenidos a través del SEM, se demuestra que el liderazgo transformacional influye positiva y significativamente sobre el clima organizacional ( $\beta_1=0.26$ ;  $p<0.001$ ) como también en la cultura clan ( $\beta_2=0.81$ ;  $p<0.001$ ) de los grupos informales. Asimismo, la cultura clan de los grupos informales influye ( $\beta_3=0.61$ ;  $p<0.001$ ) positiva y significativamente sobre el clima organizacional. Finalmente, el clima organizacional de los grupos informales influye ( $\beta_4=0.68$ ;  $p<0.001$ ) positiva y significativamente sobre el rendimiento empresarial de las MiPyMES. **Conclusión:** Los grupos informales

1 Artículo original realizado en la Universidad de Guanajuato, ejecutado entre el 13 de marzo de 2019 y 3 de noviembre de 2019; Grupo de Investigación Interinstitucional de la Universidad de Guanajuato, Instituto Tecnológico de Celaya y el Instituto Tecnológico Superior de Purísima del Rincón. Financiado por los autores

2 Doctor en Administración y Estudios Organizacionales, Universidad de La Salle, Bajío (México), Maestría en Ciencias Sociales y las Humanidades en Universidad de Paris 12 (Francia), Maestría en Enseñanza Universitaria en Universidad de León (México), Licenciado en Informática Administrativa (México). Docente-Investigador y miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) y miembro del núcleo académico de la Maestría en Administración de Tecnologías de la Universidad de Guanajuato Correo: jorge.lemux@hotmail.com. ORCID: 0000-0001-6989-1065.

3 Doctor en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional (México), Maestría en Liderazgo Educativo por la Universidad Internacional de Florida (USA), Ing. Industrial y de Sistemas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México). Docente-investigador del Tecnológico Nacional de México en Celaya, líder del Cuerpo Académico de Gestión Organizacional. Perteneciente al Sistema Nacional de Investigadores. Correo: teresa.garza@itecelaya.edu.mx. ORCID: 0000-0002-4877-3403

4 Doctora en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional Autónoma de México (México), Especialista en educación media superior, Licenciada en Actuaría, profesora de tiempo completo de la Universidad de Guanajuato. Correo: q.atlatenco@ugto.mx. ORCID: 0000-0001-7352-863X.

5 Ingeniera en Gestión Empresarial en el Instituto Tecnológico Superior de Purísima del Rincón, Estudiante del Instituto Tecnológico Superior de Purísima del Rincón Universidad Correo: maricela\_ramirez14@outlook.es / ORCID: 0000-0002-5205-7194.

**Autor para Correspondencia:** Dr. Jorge Armando López-Lemus, correo: jorge.lemux@hotmail.com

Recibido: 21/11/2019 Aceptado: 20/11/2020

representan un recurso que promueve en el éxito de las MiPyMES y con ello, potencializar el rendimiento del sector empresarial de las MiPyMES en estado de Guanajuato.

**Palabras clave:** liderazgo, cultura organizacional, rendimiento industrial, empresa, estructura administrativa.

## Informal groups and their relationship with the performance of MSMEs in Mexico.

### Abstract

**Introduction:** At present, the leadership, culture and organizational climate exercised by informal groups represent some of the key factors in the business performance of MSMEs because it strengthens the increase in productivity in a highly competitive market.

**Objective:** the purpose of the research is to identify the joint influence of transformational leadership, clan culture and organizational climate presented by informal work groups on the business performance of MSMEs in the Bajío region of the state of Guanajuato, Mexico.

**Materials and methods:** the methodological design was quantitative, explanatory, observational and transversal. A sample of 225 participants was used. For hypothesis testing, a structural equation model (SEM) was developed. Regarding the goodness and fit indices of the SEM ( $\chi^2 = 146.10$  gl = 52; CFI = 0.969 and TLI = 0.960; RMSEA = 0.06) they were absolutely acceptable. **Results:** according to the results obtained through the SEM, it is shown that transformational leadership positively and significantly influences the organizational climate ( $\beta_1 = 0.26$ ;  $p < 0.001$ ) as well as clan culture ( $\beta_2 = 0.81$ ;  $p < 0.001$ ) of informal groups. Likewise, the clan culture of informal groups influences ( $\beta_3 = 0.61$ ;  $p < 0.001$ )

positively and significantly on the organizational climate. Finally, the organizational climate of informal groups has a positive and significant influence ( $\beta_4 = 0.68$ ;  $p < 0.001$ ) on the business performance of MSMEs. **Conclusions:** informal groups represent a resource that promotes the success of MSMEs and with it, potentiates the performance of the business sector of MSMEs in the state of Guanajuato.

**Keywords:** leadership, organizational culture, organizational climate, performance, companies, administrative organization.

## Grupos informais e sua relação com a atuação das MPMEs no México.

### Resumo

**Introdução:** atualmente, a liderança, a cultura e o clima organizacional exercido pelos grupos informais representam alguns dos fatores-chave no desempenho empresarial das MPMEs, pois fortalecem o aumento da produtividade em um mercado altamente competitivo. **Objetivo:** o objetivo da pesquisa é identificar a influência conjunta da liderança transformacional, cultura de clã e clima organizacional apresentada por grupos de trabalho informais sobre o desempenho empresarial das MPMEs na região de Bajío, no estado de Guanajuato, México. **Materiais e métodos:** o desenho metodológico foi quantitativo, explicativo, observacional e transversal. Uma amostra de 225 participantes foi utilizada. Para o teste de hipótese, um modelo de equação estrutural (SEM) foi desenvolvido. Em relação aos índices de bondade e ajuste do SEM ( $\chi^2 = 146,10$  gl = 52; CFI = 0,969 e TLI = 0,960; RMSEA = 0,06), eles foram absolutamente aceitáveis. **Resultados:** de acordo com os resultados obtidos por meio do SEM, mostra-se que a liderança transformacional influencia positiva e

significativamente o clima organizacional ( $\beta_1 = 0,26$ ;  $p < 0,001$ ) e também a cultura do clã ( $\beta_2 = 0,81$ ;  $p < 0,001$ ) de grupos informais. Da mesma forma, a cultura de clã dos grupos informais influência ( $\beta_3 = 0,61$ ;  $p < 0,001$ ) positiva e significativamente no clima organizacional. Por fim, o clima organizacional dos grupos informais influência ( $\beta_4 = 0,68$ ;  $p < 0,001$ ) de forma positiva e significativa no desempenho

empresarial das MPMEs. **Conclusões:** os grupos informais representam um recurso que promove o sucesso das MPMEs e com isso potencializa a atuação do setor empresarial das MPMEs no estado de Guanajuato.

**Palavras-chave:** liderança, cultura organizacional, desempenho industrial, empresa, estrutura administrativa.

---

## Introducción

En México a través del Gobierno Federal ha establecido nuevas reformas estructurales que brindan a la micro, pequeña, mediana y grandes empresas (MiPyMES) mayor oportunidad de crecimiento en un mercado nacional e internacional que contribuyan al logro de objetivos (Donald & Román, 2013) del Plan Nacional de Desarrollo (SE, 2020) mismos que promueven el crecimiento económico a través de la generación de empleo y valor agregado en la economía del país (Donkor, Agyekum, Kankam-Kwarteng & Aidoo, 2018; ILO, 2018; INEGI, 2018; Obi, et al., 2018).

El estado de Guanajuato es uno de los principales estados en México que promueve el rendimiento de las MiPyMES a través de la consolidación de clústeres económicos estratégicos de diversos sectores para potencializar el desarrollo económico del estado. Asimismo, el estado que actualmente cuenta con el mayor número de parques científicos, tecnológicos y de innovación que permiten el equilibrio de una economía regional como el desarrollo de oportunidades de negocio para las MiPyMES (GTO, 2020) contribuyendo el 4.2% del PIB nacional (INEGI, 2016).

Sin embargo, en México más del 75% de las empresas fracasan (López, 2018).

De acuerdo con el instituto del fracaso en México ha señalado que una de las causas del fracaso en las MiPyMES radica en el gestión y administración de recursos y del capital humano (FI, 2020; López, 2018; López-de-Alba, Zavala, De la Garza, López-Lemus & Ramos, 2016). Es decir, uno de los principales factores de fracaso radica en la gestión del capital humano constituido por los grupos formales e informales que se generan dentro de las organizaciones (Ding & Rigby, 2011).

De acuerdo Felício, Couto & Caiado (2014), White et al, (2016), así como Xiong & King (2018) afirman que el desempeño de las organizaciones está fuertemente influenciado por el capital humano pertenecientes a grupos formales e informales. En este sentido, los grupos informales juegan un papel importante en el rendimiento de las MiPyMES (Chiavenato, 2004; Efendic & Ledeneva, 2020; López & Iglesias, 2006) debido a las dinámicas que ejercen en los grupos (Viloria, Daza & Pérez, 2016) por medio de las creencias y actitudes adaptadas a través de la cultura (Efendic & Ledeneva, 2020; Goebel & Weißenberger, 2017; Higueta & Leal, 2010; Uzkurt, Kumar, Kimzan & Eminoglu, 2013) y que generan un ambiente laboral proactivo de colaboración y sinergia (Ahmad & Kee, 2018; Schneider, 2000), de los cuales son promovidos a través de la influencia del líder del grupo informal (Bass & Avolio, 2004; White, Currie & Lockett, 2016).

El objetivo principal del presente estudio radica en identificar la influencia conjunta del liderazgo transformacional, la cultura clan y el clima organizacional de los grupos informales sobre el rendimiento empresarial de las MiPyMES de la región del bajío del estado de Guanajuato, México. Asimismo, se busca generar estrategias empresariales que contribuyan al éxito de las organizaciones a través de los grupos informales.

## Marco Teórico

### Grupos Informales.

De acuerdo con Tsiboukli (2012) define a un grupo como un conjunto de personas que interactúa y reconoce los derechos y obligaciones como miembro del grupo, compartiendo una identidad común y que a su vez experimenta alguna dependencia de otro miembro del grupo durante un tiempo determinado. Asimismo, el proceso de la generación de los grupos representa un ciclo de vida natural e inevitable de cada grupo (Brinia, Papadopoulou & Psoni, 2019; Tsiboukli, 2012). Según la perspectiva teórica de Tsiboukli (2012) considera que la formación de los grupos este marcado a través de la descripción de las siguientes cinco etapas de (1) formación, (2) asalto, (3) normativo, (4) Actuación y Clausura (Brinia, Papadopoulou, & Psoni, 2019).

El gestionar al capital humano en las organizaciones, implica formar grupos de trabajo necesario para el funcionamiento de la organización por medio de los grupos formales. Sin embargo, a raíz de la generación de estos grupos y al contacto permanente entre los individuos se promueve de manera inevitable (Sallán, 2006) la creación de otro grupo que se promueve de forma espontánea (Viloria-Escobar, Pedraza-Álvarez, Cuesta-Tamayo & Pérez-Correa, 2016) dando paso a la generación

de grupos informales (Ding & Rigby, 2011; Hussein, 1990).

Los grupos formales son creados estratégicamente por las empresas con el objetivo de aumentar su competitividad y rentabilidad encaminando a la empresa al cumplimiento de metas y objetivos que garantizara en gran medida el éxito empresarial (Hartman & Johnson, 1990; Milgram, 1999). La creación de los grupos informales se basa principalmente en los aspectos que pueden tener en común, como intereses, creencias, actitudes, amistad, gustos y preferencias que logran una afinidad significativa entre los miembros que optan y deciden sobre su comportamiento dentro de la empresa (Ding & Rigby, 2011; Efendic & Ledeneva, 2020; Viloria-Escobar, Pedraza-Álvarez, Cuesta-Tamayo & Pérez-Correa, 2016; Goebel & Weißenberger, 2017).

### Liderazgo Transformacional.

El liderazgo es definido como un proceso en el que un líder ejerce influencia a otras a través de su comportamiento con la finalidad de lograr objetivos empresariales y que a su vez se potencialice el desarrollo y crecimiento como la adaptación de los involucrados (Bass & Avolio, 2004; Lupano & Castro, 2015) incidiendo notablemente y de manera favorable en el éxito empresarial (Espinosa, Contreras & Barbosa, 2015).

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se enfoca principalmente en reconocer el talento de los miembros de la organización, contribuyendo a su desarrollo y crecimiento. Este estilo de liderazgo trae consigo diversas ventajas, entre ellas el mejoramiento de las actitudes, habilidades y conocimientos de los colaboradores, multiplicando los resultados tanto colectivo como individual de las personas (López-Lemus, De la Garza & Zavala, 2016). Estas características pueden resumirse en seis

comportamientos de los grupos informales, como identificar y enlazar una visión, fomentar la aceptación de los grupos en los objetivos de la organización, trabajar con expectativas de alto rendimiento y proporcionar estimulación intelectual a cada uno por individual (Carless, Wearing & Mann, 2000). De acuerdo con Bass & Avolio (2004), consideran que el liderazgo transformacional es un constructo que está formado a través de las siguientes cuatro dimensiones:

*1.-Influencia atribuida:* Es la habilidad y capacidad que posee un líder para influir en sus seguidores a través de elevados patrones morales, inspirando orgullo, respeto, fomentando el logro y la confianza que genera un alto optimismo, y de esta manera poder contribuir en la visión y misión de la organización. *2.- Influencia del comportamiento idealizado:* Influencia hacia el comportamiento de los seguidores para el logro de metas y objetivos, debido a que el líder de la organización es un modelo representativo al cual los seguidores pretenden imitar. *3.-Motivación inspirada:* Es el grado de motivación que el líder centra en sus seguidores para que tengan un gran compromiso con la organización y sus expectativas sean altas. *4.- Estimulación intelectual:* Hace énfasis a romper paradigmas ofreciendo nuevas ideas a sus seguidores, para que sean innovadores y creativos, capaces de desafiar cualquier norma. *5.- Consideración individualizada:* Los líderes brindan apoyo individual a sus seguidores, dando un seguimiento personalizado a cada uno de ellos para atender a sus necesidades de desarrollo.

Asimismo, López-Lemus, De la Garza & Zavala (2016) consideran que ejercer un liderazgo transformacional proporciona un liderazgo efectivo y eficiente que contribuye a desarrollar múltiples funciones (Conger & Kanungo, 1998; Denison, Hooijberg & Quinn, 1995) para la culminación de los objetivos de

la organización. De acuerdo con los anterior se establece las siguientes hipótesis:

H<sub>1</sub>: El liderazgo transformacional de los grupos informales influyen positivamente sobre el clima organizacional de las MiPyMES del estado de Guanajuato

H<sub>2</sub>: El liderazgo transformacional de los grupos informales influye positivamente sobre la cultura de las MiPyMES del estado de Guanajuato.

### **Cultura Organizacional.**

De acuerdo con Shein (1988), la cultura organizacional es definida como "... respuestas que han aprendido del grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna" (Schein, 1988, p. 24). La cultura puede entenderse como un conjunto que enlaza las distintas formas de pensar, de actuar y de sentir, que sirven para construir cooperación y colectividad entre las personas con distintos ideales, por lo que, los líderes influyen en los grupos informales para modificar o modular diferentes los comportamientos que beneficien a lograr objetivos. El concepto de cultura organizacional incluye dos aspectos, el núcleo y las manifestaciones de la cultura (Topa, Lisbona, Palaci & Amo, 2004). De acuerdo con Cameron & Quinn (2006), la cultura organizacional está conformada por las siguientes dimensiones:

*1.- Cultura Clan:* Es caracterizada por la tradición y la lealtad. Anima a los miembros de la organización a apreciar los valores y objetivos de esta, mediante el trabajo en equipo y la participación preocupándose por las personas. *2.- Cultura Adhocrática:* Se caracteriza por estar a la vanguardia con la organización, a través de la adquisición de nuevos recursos que generen crecimiento. *3.- Cultura Jerárquica:* Es caracterizada por

los métodos de formalización, coordinación y control. Considera políticas y reglas concretas que garantizan la estandarización de manera profesional y persistente. 4.- *Cultura del Mercado*: Orienta a la organización hacia los resultados a base de la ejecución del trabajo para el logro de metas y objetivos mensurables llevados a cabo con acciones competitivas.

A través de esta investigación se consideró la cultura clan debido a que se generan grupos pequeños creados de manera intencionada por un líder a través de una estrecha interacción que hay entre los miembros de los grupos informales, esto hace que compartan una visión, una cultura y un clima laboral. Desde este enfoque, se promueve una misión y objetivos en común propicia a la creación de sinergia de los miembros que fomentan los procesos de innovación. Estas relaciones interpersonales se ven fortalecidas con el aprovechamiento de nuevas oportunidades que satisfacen las ambiciones empresariales (Cherchem, 2017) y que son potencializadas por el líder informal. A partir de lo señalado, se plantea la siguiente hipótesis:

H<sub>3</sub>: La cultura clan de los grupos informales influye positivamente sobre el clima organizacional.

### **Clima Organizacional.**

El clima organizacional se define como un conjunto de percepciones que una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidos por los miembros de una organización en su entorno laboral (Lewin, 1951). Se trata de un concepto multidimensional e indeterminado, constituye la personalidad de la organización, a partir de la configuración de características propias de esta (Cardona & Zambrano, 2014).

El clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores (Patlán & Flores, 2013). Existen diversas definiciones de clima organizacional, la mayoría se centra como un conjunto de percepciones de los individuos a través de su entorno laboral, estas reflejan la cohesión entre los colaboradores individuales, los procesos de la organización y sus características (Sampieri, Méndez & Contreras, 2014). De acuerdo con Hofstede (1998), la comunicación es uno de los factores que conforman el clima organizacional, mismo que uno de los factores que son empleados por los líderes informales para lograr establecer relaciones interpersonales y redes de colaboración.

Brinia, Papadopoulou y Psoni (2019), consideran que a medida que las personas tienen interacciones interpersonales con las personas de la empresa, se generan las relaciones informales, mismas que enfatizan en la amistad y cooperación para cubrir las necesidades tanto individuales y sociales con los miembros del grupo informal. Cabe señalar que, los grupos informales surgen de manera repentina y estas ejercen una fuerte dependencia de los intereses y amistades comunes. Asimismo, el ambiente laboral y el estado de las personas del grupo informal depende la frecuencia, duración y naturaleza de las relaciones sociales con las demás personas, así como el grado en que los demás respetan al individuo dentro del grupo (Brinia, Papadopoulou & Psoni, 2019; Hoy & Miskel, 2013). En base a lo anterior, se establece la siguiente hipótesis:

H<sub>4</sub>: El clima organizacional de los grupos informales influyen positivamente sobre el rendimiento empresarial de las MiPyMES del estado de Guanajuato.

## Rendimiento Empresarial

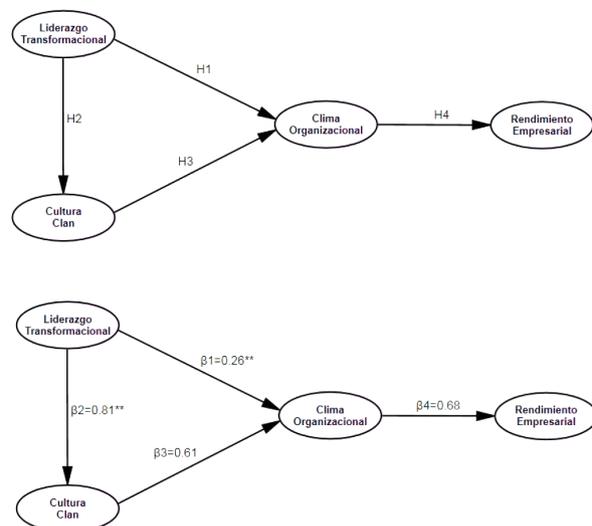
El rendimiento empresarial es una manera en que la organización mide su productividad, pues esta es la pauta para que la organización pueda lograr sus objetivos, con ello generar una ventaja competitiva para hacer frente a sus competidores en el mercado, esto a su vez permitirá aumentar su cuota por medio de una planeación estratégica que la hará más rentable en un largo plazo (Oyemomi, Liub, Neagac, Chenb & Nakpodiaa, 2019).

Para las organizaciones es de suma importancia contar con rendimiento empresarial debido a que es un objetivo primordial para hacer frente al mercado como a su competencia (Jafari, Sharifi & Hossenzadehb, 2018). Por tal motivo, es esencial establecer estrategias internas que midan el desempeño de la organización como las ventas, el retorno de inversión, el valor de productos y servicios que ofrece la empresa mismos que, promueven a lograr el rendimiento empresarial (Oyemomi, Liub, Neagac, Chenb & Nakpodiaa, 2019). Asimismo, Palacios-Marqués, Guijarro, Martí & Alguacil (2019) consideran cuatro elementos importantes en el rendimiento empresarial como los resultados financieros, la eficiencia que se obtiene con los procesos de operación, el grado de satisfacción de los clientes y la capacidad o destreza que tiene la organización para competir en el mercado.

Asimismo, Noordin et al. (2015) consideran que existen dos factores que contribuyen a la generación de valor en las empresas como lo son el rendimiento financiero y el no financiero, los cuales son medidos a través de los resultados del rendimiento empresarial. De esta manera, la utilidad que se genera a través de la inversión (ROI) y la rentabilidad generada por los recursos propios de la empresa (ROE) mediante indicadores relacionados con las ventas, recursos o fondos propios de la empresa, productos y servicios como la participación del mercado.

El objetivo de la presente investigación está enfocado en analizar la influencia conjunta del liderazgo transformacional, la cultura clan y el clima organizacional de los grupos informales sobre el rendimiento empresarial de las MiPyMES de la región del bajío del estado de Guanajuato. Para evaluar las hipótesis mencionadas anteriormente, se desarrolló un modelo estructural (SEM) hipotético como se muestra en la figura 1.

**Figura 1.** Modelo hipotético y relación entre las variables exógenas y endógenas. Diseño propio.



**Fuente:** elaborada por los autores.

## Materiales y métodos

El tipo de metodología determinada en la investigación fue de tipo cuantitativa y explicativa a razón de las particularidades que representan las variables utilizadas, mismas en las que se pretende dar una visión aproximada y generalizada de una determinada realidad. De la misma manera, fue de tipo observacional, ya que se pretendió analizar las conductas que se presentaron en el fenómeno estudiado sin realizar ninguna intervención o manipulación

de las variables. Asimismo, fue de corte transversal a razón de que se recolectaron los datos a través de la aplicación de instrumentos en una sola ocasión en un mismo momento a los sujetos seleccionados.

### **Muestra.**

El tipo de muestreo aplicado en la investigación fue no probabilístico intencional debido a las “causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista-Lucio, 2014, p. 176). Es decir, se requería contar con el mayor número de participantes en el estudio. En cuanto a los criterios de inclusión fueron hombres y mujeres pertenecientes a un grupo informal dentro de la empresa con al menos 1 año de antigüedad del sector industrial, comercial y de servicios en la región del bajío del estado de Guanajuato, México. Para la recolección de la información para el análisis de las variables, se seleccionaron cuatro instrumentos validados y con un alto grado de nivel de confiabilidad, en la que los participantes contestaron a través de una encuesta impresa. Dichos participantes fueron entrevistados durante los meses de marzo a mayo del 2019.

Para el levantamiento de la información, se realizaron visitas a las empresas con la finalidad de identificar los grupos informales a través de aspectos comunes, actitudes de amistad y preferencias entre los miembros (Milgram, 1999; Vilorio-Escobar, Pedraza-Álvarez, Cuesta-Tamayo & Pérez-Correa, 2016). Con el objetivo de identificar a los grupos informales en la organización se siguieron dos caminos. Primeramente, se le pidió al administrador o

directivo de la MiPyMES que proporcionara información si sabía cuáles eran los grupos informales dentro de la organización. La afiliación de las personas podía ser básicamente la amistad (comer juntos, equipos deportivos, etc.). Una vez identificados se les pidió contestaran un cuestionario de manera escrita. Como segunda estrategia se le pidió a un encuestador entrenado que observara a las personas e identificara las redes sociales dentro del trabajo.

De manera que, se logró obtener una muestra de 225 participantes pertenecientes a grupos informales de 75 empresas. Es decir, se identificó como mínimo un grupo informal por empresa de los cuales, el 44,4% (n=100) eran mujeres, mientras que el 55,6% (n=125) fueron hombres. En cuanto a la edad promedio de los participantes, el 69.3% (n=156) tiene con una edad menor 30 años, En cuanto al nivel de escolaridad promedio de los participantes, el 35.6% (n=80) cuenta con el nivel de técnico/universitario. En cuanto al sector empresarial, el 32% (n=72) son de comercio, el 52.9% (n=119) industrial, mientras que el 15.1% (n=34) de servicio. En cuanto al tamaño de la empresa, el 28% (n=63) fueron microempresas, el 21.3% (n=48) son consideradas como pequeñas y finalmente, el 59.7% (n=114) fueron medianas empresas.

Asimismo, se procedió a realizar una correlación entre las variables latentes estudiadas. De esta manera, se demuestra que existe una relación positiva y significativa (Pearson, 1929; Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017) entre las variables latentes medida a través del coeficiente de correlación de Pearson como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Estadística descriptiva: Promedios, desviación estándar, varianza, y correlación de las variables

Variables	Media	D.S.	Varianza	1	2	3	4
Liderazgo Transformacional	5.45	1.25	1.57	1			
Clima Organizacional	4.17	0.69	0.48	0.59**	1		
Cultura Clan	5.56	1.13	1.29	0.66**	0.61**	1	
Rendimiento Empresarial	5.8	1.14	1.31	0.55**	0.52**	0.48**	1

\*\*  $p < 0.001$

**Fuente:** Elaborada por los autores.

### Instrumentos.

**Liderazgo Transformacional.** Para medir este constructo de liderazgo transformacional en los grupos informales, se empleó la adaptación de Carless, Wearing & Mann (2000), del cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bass & Avolio (1995). Esta escala está conformada a través de 7 ítems, con un formato tipo Likert con 7 puntos de respuesta, donde 1 representa “Totalmente en desacuerdo” a 7 “Totalmente de acuerdo”. Para evaluar la confiabilidad de este instrumento se empleó el Alfa de Cronbach ( $\alpha = 0.918$ ), mismo que resultó satisfactorio (Cronbach, 1951; Hair,

Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). En cuanto a la validez del constructo, se desarrolló un análisis factorial confirmatorio (CFA) basado en Carless, Wearing & Mann (2000) a través de un SEM bajo la técnica de *Bootstrapping* y el método de máxima verosimilitud (ML). Para la validación del SEM, se consideró la prueba de Chi-cuadrado ( $\chi^2 = 29.36 / gl = 11$ ), el índice comparativo de ajuste (CFI=0.982), el índice de Tucker-Lewis (TLI=0.966) así como el Índice de la Aproximación de la raíz cuadrada del error cuadrático medio (RMSEA=0.08), por lo que el modelo resultó ser satisfactorio (Asparouhov, Hamaker & Muthén, 2018; Jöreskog & Sörbom, 1981; Rigdon, 1996). ver tabla 2.

**Tabla 2.** Cargas factoriales estandarizadas y Alfa de Cronbach del instrumento de liderazgo transformacional.

Variables Manifiestas	Alfa de Cronbach	Carga Factorial
1. Comunica una visión clara y positiva del futuro	0.908	0.81**
2. Trata al personal como individuos, apoya y alienta su desarrollo	0.905	0.79**
3. Da aliento y reconocimiento al personal	0.907	0.79**
4. Fomenta la confianza, la participación y la cooperación entre los miembros del equipo	0.902	0.82**
5. Alienta a pensar en problemas de nuevas maneras y cuestiona suposiciones	0.910	0.70**
6. Es claro sobre sus valores y practica lo que predica	0.900	0.85**
7. Infunde orgullo y respeto en los demás y me inspira al ser altamente competente	0.910	0.67**

$\chi^2 = 29.36 / gl = 11$ ; CFI=0.982; TLI=0.966; RMSEA=0.08) **Alfa de Cronbach del instrumento 0.918**

\*\*  $p < 0.001$

**Fuente:** Basado en Carless, Wearing & Mann (2000)

**Clima Organizacional.** Para medir este constructo de clima organizacional en los grupos informales, se empleó el instrumento de Hofstede (1998) para medir la dimensión de clima organizacional enfocado a la comunicación, esta escala está conformado a través de 6 ítems, con un formato tipo Likert con 5 puntos de respuesta, donde 1 “Muy insatisfecho” a 5 “Muy satisfecho”. La confiabilidad del instrumento ( $\alpha= 0.851$ ) resultó satisfactorio (Cronbach, 1951; Hair,

Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). En cuanto a la validez del constructo, se desarrolló un CFA basado en Hofstede (1998) a través de un SEM bajo la técnica de *Bootstrapping* y el método ML. Para la validación del SEM, se consideró los índices de bondad y ajuste ( $\chi^2=9.11 / gl= 8$ ; CFI=0.998; TLI=0.996; RMSEA=0.02), mismos que resultaron ser satisfactorios (Asparouhov, Hamaker & Muthén, 2018; Jöreskog & Sörbom, 1981; Rigdon, 1996) un alto nivel de significancia, ver tabla 3.

**Tabla 3.** Cargas factoriales estandarizadas y Alfa de Cronbach del instrumento de Clima Organizacional.

Variables Manifiestas	Alfa de Cronbach	Carga Factorial
1. Empresa está orientada al cliente	0.845	0.61**
2. Existe buena cooperación entre los compañeros de trabajo	0.813	0.77**
3. Existe buenas condiciones físicas de trabajo	0.849	0.55**
4. Existe buena cooperación entre sectores o departamentos	0.822	0.78**
5. Existe buena cooperación en la oficina central frente a otros lugares	0.815	0.75**
6. Existe buena cooperación dentro de la propia unidad	0.810	0.79**
$\chi^2=9.11 / gl= 8$ ; CFI=0.998; TLI=0.996; RMSEA=0.02) Alfa de Cronbach del instrumento <b>0.851</b>		

\*\*  $p < 0.001$

**Fuente:** Basado en Hofstede (1998).

**Cultura Clan.** Para medir este constructo de cultura clan en los grupos informales, se empleó la cultura clan del instrumento de Cameron & Quinn (2006). Esta escala está conformado a través de 6 ítems, con un formato tipo Likert con 7 puntos, donde 1 representa “Totalmente en desacuerdo” a 7 “Totalmente de acuerdo”. La confiabilidad del instrumento ( $\alpha= 0.874$ ) resultó ser satisfactorio (Cronbach, 1951; Hair, Hult,

Ringle & Sarstedt, 2017). En cuanto a la validez del constructo, se desarrolló un CFA basado en Cameron & Quinn (2006) a través de un SEM bajo la técnica de *Bootstrapping* y el método de ML. Para la validación del SEM, se consideró los índices de bondad y ajuste ( $\chi^2=21.45 / gl= 8$ ; CFI=0.979; TLI=0.961; RMSEA=0,08), mismos que resultaron ser satisfactorios (Asparouhov, Hamaker & Muthén, 2018; Jöreskog & Sörbom, 1981; Rigdon, 1996) un alto nivel de significancia, ver tabla 4.

**Tabla 4.** Cargas factoriales estandarizadas y Alfa de Cronbach del instrumento de Cultura Clan.

Variables Manifiestas	Alfa de Cronbach	Carga Factorial
La organización es un lugar muy personal, es como una familia extendida y donde la gente comparte cosas de ellos mismos	0.855	0.62**
Generalmente se considera que el liderazgo en la organización guía, ejemplifica y facilita el desarrollo de las actividades	0.875	0.71**
El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación	0.848	0.68**
Los aspectos que mantienen unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto	0.856	0.80**
La organización enfatiza el desarrollo humano. Persiste la alta confianza, la apertura y la participación	0.842	0.86**
La organización determina el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas	0.838	0.71**
$\chi^2=21.45 / gl= 8$ ; CFI=0.979; TLI=0.961; RMSEA=0,08) <b>Alfa de Cronbach del instrumento 0.874</b>		

\*\*  $p < 0.001$

Fuente: Basado en Cameron & Quinn (2006).

**Rendimiento Empresarial.** Para medir este constructo de rendimiento empresarial, se empleó el instrumento de los autores Murray & Kotabe (1999). Esta escala está conformado a través de 5 ítems con un formato tipo Likert con 7 puntos, donde 1 representa “Mucho peor que mis competidores” a 7 “Mucho mejor que mis competidores”. La confiabilidad del instrumento ( $\alpha= 0.945$ ) resultó satisfactorio (Cronbach 1951; Hair et al. 2014). En cuanto a la validez del constructo, se desarrolló un CFA

basado en Murray & Kotabe (1999) a través de un SEM bajo la técnica de *Bootstrapping* y el método de máxima ML. Para la validación del SEM, se consideró los índices de bondad y ajuste ( $\chi^2=10.96 / gl= 4$ ; CFI=0.993; TLI=0.984; RMSEA=0.08), mismos que resultaron ser satisfactorios (Asparouhov, Hamaker & Muthén, 2018; Jöreskog & Sörbom, 1981; Rigdon, 1996) un alto nivel de significancia, ver tabla 5.

**Tabla 5.** Cargas factoriales estandarizadas y Alfa de Cronbach del instrumento del Rendimiento Empresarial.

Variables Manifiestas	Alfa de Cronbach	Carga Factorial
1. Desempeño organizacional esta medido por el beneficio de sus ventas	0.930	0.90**
2. Desempeño organizacional esta medido por sus fondos propios	0.941	0.83**
3. Desempeño organizacional esta medido por retorno de ventas	0.931	0.89**
4. La participación de mercado de la organización en sus principales productos y mercados	0.927	0.88**

Variables Manifiestas	Alfa de Cronbach	Carga Factorial
5. Crecimiento de las ventas en sus principales productos y mercados	0.933	0.85**
$\chi^2=10.96 / gl=4$ ; CFI=0.993; TLI=0.984; RMSEA=0.08 Alfa de Cronbach del instrumento 0.945		

\*\*  $p < 0.001$

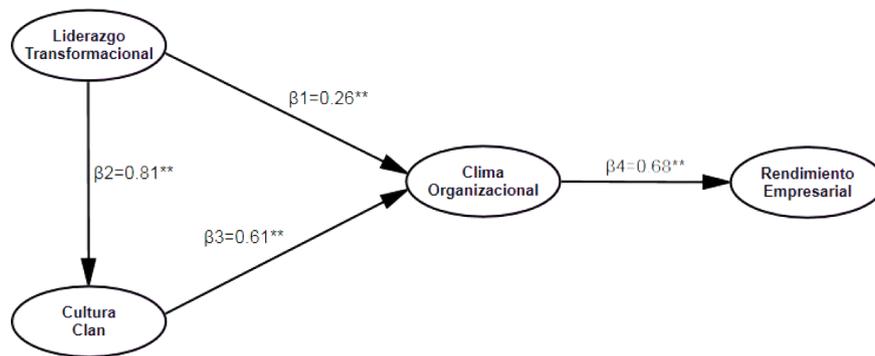
Fuente: Basado en Murray & Kotabe (1999).

## Resultados

Para medir la adecuación del modelo de ecuación estructural (SEM) hipotético, se contemplaron los siguientes índices de bondad y ajuste (Bollen, 1989) ( $\chi^2=639.02 gl=$

245;  $\chi^2 / gl = 2.60$ ;  $p < 0.05$ ; CFI = 0.903 y TLI=0.890; RMSEA= .08) por lo que el modelo resultó ser absolutamente deseable y aceptable (Asparouhov, Hamaker & Muthén, 2018; Jöreskog & Sörbom, 1981; Rigdon, 1996), ver figura 1.

Figura 2. Cargas estructurales del modelo SEM hipotético. Diseño Propio.



\*\*  $p < 0.001$

Fuente: Elaborado por los autores.

Para evaluar las hipótesis establecidas en la presente investigación, se analizaron las cargas estructurales del modelo SEM (ver figura 1). Para evaluar la hipótesis  $H_1$ , se consideró la carga estructural ( $\beta_1$ ) del modelo SEM. En este sentido, se cuenta con evidencia estadística para afirmar que el liderazgo transformacional de los grupos informales influye ( $\beta_1=0.26$ ;  $p < 0.001$ ) positiva y significativamente sobre el clima organizacional. Por lo que, se acepta la hipótesis  $H_1$ . Del mismo modo, para evaluar la hipótesis  $H_2$ , se consideró la carga

estructural ( $\beta_2$ ) del modelo hipotético SEM. De esta manera, se comprueba que el liderazgo transformacional influye ( $\beta_2=0.81$ ;  $p < 0.001$ ) positiva y significativamente sobre la cultura clan de los grupos informales. Por lo que se acepta la hipótesis  $H_2$ .

Asimismo, para evaluar la hipótesis  $H_3$ , se consideró la carga estructural ( $\beta_3$ ) del SEM. De esta manera, se comprueba que la cultura clan de los grupos informales influye ( $\beta_3=0.61$ ;  $p < 0.001$ ) positiva y significativamente sobre

el clima organizacional. Por lo tanto, se acepta la hipótesis  $H_3$ . Finalmente, para evaluar la hipótesis  $H_4$ , se consideró el resultado obtenido a través de la carga estructural ( $\beta_4$ ) del modelo hipotético SEM. Por tanto, se afirma que el clima organizacional de los grupos informales influye ( $\beta_4=0.68$ ;  $p<0.001$ ) positiva y significativamente sobre el rendimiento empresarial. En este sentido, la hipótesis  $H_4$  es aceptada.

## Discusión

Como puede observar en el estudio, la mayoría de los trabajadores identificados en los grupos informales pertenecen a la generación de los *millennials*. Este grupo de trabajo está ocupando los espacios de la oferta de empleo del país. Este tipo de personal debe de ser gestionado desde el punto de vista de los recursos humanos de manera diferente ya que son muy activos socialmente a través de los grupos informales (Williams, 2019).

Desde un punto de vista económico, las MiPyMES son generadoras de empleos y contribuyen de manera importante a la economía nacional (Capó-Vicedo, Expósito-Langa & Masiá-Buades, 2007; Saavedra & Hernández, 2008). Es por razón que las MiPyMES deben de ser desarrolladas para permanecer en el mercado y generar riqueza mediante estrategias empresariales donde se invocaren a los grupos informales de tal manera que las fuentes de trabajo puedan ser conservadas. Las variables aquí estudiadas, hacen referencia a las percepciones que los grupos informales tienen sobre el lugar de trabajo y aunque estas variables pudieran ser menos importantes que los resultados de la organización; estas variables son las que facilitan el logro de los objetivos organizacionales.

## Conclusiones

Uno de los principales hallazgos obtenidos en el presente estudio radica en que el liderazgo transformacional de los grupos informales influye positiva y significativamente sobre el clima organizacional de las MiPyMES del estado de Guanajuato. Es decir, la influencia que ejerce el líder bajo un estilo transformacional del grupo informal a través de comunicar de manera clara una visión compartida y proactiva, apoyo constante de los miembros del grupo informal como fomentar en ellos la confianza y participación generando mediante un enfoque de inspiración influirá en establecer una relación de cooperación entre los compañeros, departamentos, y miembros del grupo informal así como también establecer una buena relación de apoyo y colaboración en el equipo informal. Estos hallazgos son relevantes ya que apoyan a los encontrados por Kharub, Mor & Sharma (2018), Viloría, Daza & Pérez (2016), Viloría-Escobar, Pedraza-Álvarez, Cuesta-Tamayo & Pérez-Correa (2016), White, Currie & Lockett (2016).

Otro de los hallazgos radica en que se identificó la influencia positiva y significativa que ejerce el liderazgo transformacional de los grupos informales sobre la cultura clan de las MiPyMES. En este sentido, el liderazgo transformacional ejercido en los grupos informales a través de potencializar las habilidades para lograr mayor participación, colaboración y confianza de los miembros de los equipos de trabajo influye positivamente en liderar estratégicamente la organización como un guía que facilita el desarrollo de las actividades a través de la conformación de grupos clanes caracterizados por la gestión de un equipo de trabajo consolidado que son vistos como parte de una familia en donde comparten experiencias y conocimientos donde la lealtad, la confianza y el compromiso mutuo para mejorar el rendimiento individual como

el lo colectivo Brinia, Papadopoulou & Psoni (2019), Viloría, Daza & Pérez (2016), Viloría-Escobar, Pedraza-Álvarez, Cuesta-Tamayo & Pérez-Correa (2016).

Un descubrimiento adicional se enfoca en la influencia que ejerce la cultura clan de los grupos informales sobre el clima organizacional de las MiPyMES. En este sentido, la generación de grupos clan e informales de manera intencionada por los líderes empresariales por medio de una relación estrecha donde comparten una visión entre los colaboradores del grupo informal influirá positivamente en las relaciones interpersonales a través de los valores y actitudes, normas que promoverán la cohesión entre los colaboradores mismos que, sus comportamientos y actitudes serán proactivos y de colaboración mutua para lograr un ambiente laboral ideal en el que se lograrán los objetivos empresariales. Este hallazgo es significativo debido a que aporta a los estudios realizados por Ahmad & Kee (2018), Brinia, Papadopoulou & Psoni (2019), Cherchem (2017), Goebel & Weißenberger (2017).

## Referencias

- Ahmad K., J. S., & Kee, W. (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? *Management Decision*, 56 (2). pp. pp.421-440. Doi: 10.1108/MD-10-2016-0713.
- Asparouhov, T., Hamaker, E., & Muthén, B. (2018). Dynamic Structural Equation Models. . *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 25:3. Pp.359-388. Doi: 10.1080/10705511.2017.1406803.
- Bass B. , & Avolio B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set. MindGarden, Inc.
- Bollen, K. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York, NYS: : John Wiley y Sons.
- Brinia, V., Papadopoulou, G., & Psoni, P. (2019). The creation and the dynamics of informal groups: The case of the teacher association in a secondary vocational school . *International Journal of Educational Management*, 34 (4). pp. 750-766. Doi: 10.1108/IJEM-09-2019-0340.
- Cameron K. S., & Quinn R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. (2nd ed.) Jossey-Bass.
- Capó-Vicedo, J., Expósito-Langa, M., & Masiá-Buades, E. (2007). La importancia de los clusters para la competitividad de las PYME en una economía global. . *EURE (Santiago)*, 33(98), 119-133.
- Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 184–189.
- Carless, S., Wearing, A., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, pp. 389- 405.
- Cherchem, N. (2017). The relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation in family firms: Does generational involvement matter? *Journal of Business Strategy Familia*, 87-98.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in*

- Organizational Effectiveness*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and internal structure of test. *Psychometrika*, 297-335.
- Denison, D., Hooijberg, R., & Quinn, R. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5). pp. 524-540. Doi:10.1287/orsc.6.5.524.
- Ding, H., & Rigby, J. (2011). An Investigation on the Relationship between Informal Networks and Organizational Performance. En P. (. Rau, *En: Internationalization, Design and Global Development IDGD 2011*. (págs. pp. pp 490-493. Doi: 10.1007/978-3-642-21660-2\_55). Berlin, Heidelberg: Springer.
- DOF. (2009). *Diario Oficial de la Federación: Acuerdo por el cual se establece la estratificación de la micro, pequeñas y medianas empresas*. México: Emitido el 30 de Junio de 2009.
- Donald, C., & Román, F. (2013). The Impact of firm size on the productivity of resources. *Advances in Management Accounting*, 22. pp. 1-24. Doi:10.1108/S1474-7871(2013)0000022006.
- Donkor, J., Agyekum, G., Kankam-Kwarteng, C., & Aidoo, E. (2018). Innovative capability, strategic goals and financial performance of SMEs in Ghana. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12 (2). pp. 238-254. Doi: 10.1108/APJIE-10-2017-0033.
- Efendic, A., & Ledeneva, A. (2020). The importance of being networked: The costs of informal networking in the Western Balkans region. *Economic Systems*, pp. 1-44. Doi: 10.1016/j.ecosys.2020.100784.
- Espinosa, J., Contreras, F., & Barbosa, D. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Divers.: Perspect. Psicol*, 303-317.
- Felício, J., Couto, E., & Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision*, 52(2). pp.350-364, Doi: 10.1108/MD-04-2013-0260.
- FI. (02 de 03 de 2020). *Why businesses fail?* Obtenido de thefailureinstitute.com: <https://thefailureinstitute.com/mexico-research/>
- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 60-79.
- Goebel, S., & Weißenberger, B. (2017). The Relationship Between Informal Controls, Ethical Work Climates, and Organizational Performance. *J Bus Ethics*, 141. pp. 505–528. Doi: 10.1007/s10551-015-2700-7.
- GTO. (14 de 11 de 2020). *Gobierno del Estado de Guanajuato*. Obtenido de Gobierno del Estado de Guanajuato: <https://boletines.guanajuato.gob.mx/2017/12/27/se-consolidan-clusters-guanajuato/>
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. (PLS-SEM). 2nd Ed. Sage: Thousand Oaks.
- Hartman, R., & Johnson, D. (1990). Formal and informal group communication structures: An examination of their relationship to role ambiguity. *Social Networks*, 12(2). pp. 127-151. Doi: 10.1016/0378-8733(90)90002-Q.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). Selección de la muestra. In *En En Metodología de la Investigación* (pp. 170-191). México: McGraw-Hill.
- Higuita, D., & Leal, J. (2010). Microculturas y Cultura organizacional; Contrucción dialéctica en la Organización . *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 151-167 .
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies* , 477-492 .
- Hoy, W., & Miskel, C. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* . New York, USA: 9th ed., McGraw-Hill.
- Hussein, R. (1990). Understanding and Managing Informal Groups. *Management Decision*, 28 (8). pp. 36-42. Doi: 10.1108/00251749010000038.
- ILO. (2018). *Public Employment Services in Latin America and The Caribbean*. International Labour Organization.
- INEGI. (2016). *Estructura económica de Guanajuato en síntesis*. CDMX: INEGI. Obtenido <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/gto/default.aspx?tema=me&e=11>
- INEGI. (10 de 08 de 2018). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de Empleo y Ocupación.: <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/empleo/>
- Jafari, N., Sharifi, F., & Hossenzadehb, M. (2018). A model for examining the role of effective factors on the performance of organizations. *Technology in Society*, 55. pp.166–174. Doi: 10.1016/j.techsoc.2018.06.003.
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1981). *LISREL: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood and least squares methods*. Chicago, IL:: National Educational Resources.
- Kharub, M., Mor, R., & Sharma, r. (2018). The relationship between cost leadership competitive strategy and firm performance: A mediating role of quality management. *Journal of Manufacturing Technology Management* , pp. 1–17. Doi: 10.1108/JMTM-0.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science.
- López, J. (10 de 10 de 2018). *El Financiero: Fracasan en México 75% de emprendimientos*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx>: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos>
- López, V., & Iglesias, S. (2006). Percepciones directivas del recurso reputación. Estudio empírico de sus relaciones con el rendimiento empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 139-160.
- López-de-Alba, P., Zavala, M., De la Garza, M., López-Lemus, J., & Ramos, C. (2016). Causas de fracaso en empresas sociales mexicanas. . *The Failure Institute* . , pp. 1-29.
- López-Lemus, J., De la Garza, M., & Zavala, M. (2016). The Leadership Influence of Entrepreneurs in the Results of SMEs. *International Journal of Business and Social Science*, 7(11). pp 40-50.
- Lupano, M., & Castro, A. (2015). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Secretaría*

- de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación.*, 11-54.
- Mahajan, A., & Benson, P. (2013). Organisational justice climate, social capital and firm performance. *Journal of Management Development*, 32(7). pp. 721-736. Doi: 10.1108/JMD-12-2010-0091.
- Milgram, L. (1999). Differentiating Formal and Informal Groups. *Managing teams*, pp. 151.
- Murray, J., & Kotabe, M. (1999). "Sourcing strategies of U.S. service companies: a modified transaction-cost analysis". *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 791-809.
- Noordin, R., Zainuddin, Y., Fuad Mail, R., & Kaziem. (2015). Performance outcomes of strategic management accounting information usage in Malasia: Insights from electrical and electronics companies. *Procedia Economics and Finance*, 13-25.
- Obi, J., Ibidunni, A., Tolulope, A., Olokundun, M., Amahian, A., Borishade, T., & Fred, P. (2018). Contribution of small and medium enterprises to economic development: Evidence from a transiting economy. *Data in Brief*, 18. pp. 835–839. Doi: 10.1016/j.dib.2018.03.126.
- Oyemomi, O., Liub, S., Neagac, I., Chenb, H., & Nakpodiaa, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94. pp. 313–319. Doi: 10.1016/j.jbusres.2018.02.027.
- Palacios-Marqués, D., Guijarro, M., Martí, M., & Alguacil, M. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, 101. pp. 426-432. Doi: 10.1016/j.jbusres.2019.02.004.
- Patlán, J., & Flores, R. (2013). Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud . *Ciencia & Trabajo* , 131- 139.
- Pearson , E. (1929). Some notes on sampling tests with two variables. *Biometrika*, 337-360.
- Powel, A., & García, F. (2006). Enseñando psicología con técnicas dialécticas avanzadas: el método de casos y el de aprendizaje basado en problemas. . *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 11(2), 227-238.
- Rigdon, E. (1996). CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 3(4), 369-379. DOI: 10.1080/10705519609540052.
- Saavedra, M., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. . *Actualidad contable faces*, 11(17), 122-134.
- Sallán, J. (2006). Caracterización de los grupos informales de transmisión de conocimiento mediante el análisis de redes sociales. *Intangible Capital*, 11 (2). pp 21-36. .
- Sampieri, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración* , 229-257.

- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.
- Schneider, B. (2000). Some relationships between job satisfaction and organizational. En N. &. in Ashkanasy, *Handbook of Organizational Culture and Climate* (págs. pp. 17-21.). Thousand Oaks, CA,: Sage.
- SE. (2016). *Diagnóstico 2016 del Fondo Nacional Emprendedor*. Ciudad de México. México: Secretaría de Economía.
- SE. (24 de 09 de 2020). *Secretaría de Economía*. Obtenido de Secretaría de Economía: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario>
- SE. (29 de 10 de 2020). *Secretaría de Economía*. Obtenido de Programa para la Productividad y Competitividad Industrial (PPCI): <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/programa-para-la-productividad-y-competitividad-industrial-ppci>
- Topa, G., Lisbona, A., Palaci, F., & Amo, E. (2004). La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multi-grupo. *Psicothema*, 363-368 .
- Tsiboukli, A. (2012). *Educational material thematic unit: dynamics of the group and communication in adult learning*. Athens, Grece: INE/GSEE,.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H., & Eminoglu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, 16(1). pp. 92-117. Doi:10.1108/14601061311292878.
- Viloria, J., Daza, A., & Pérez, K. (2016). Dynamics and influences of informal groups in organizations. *Ánfora*, 23(40), 169-194.
- Viloria-Escobar, J., Pedraza-Álvarez, L., Cuesta-Tamayo, K., & Pérez-Correa, K. (2016). Informal leadership in organizations: Analysis of impact and influence on productivity and competitiveness. *Revista Clío América*, 10(19). pp. 31-42. Doi: 10.21676/23897848.1658.
- White, L., Currie, G., & Lockett, A. (2016). Pluralized leadership in complex organizations: Exploring the cross network effects between formal and informal leadership relations. *The Leadership Quarterly*, pp.1-18. Doi: 10.1016/j.leaqua.2016.01.004.
- Williams, G. (2019). Management Millennialism: Designing the New Generation of Employee. *Work, Employment and Society*, pp. 1-17. Doi:10.1177/0950017019836891.
- Xiong, L., & King, C. (2018). Too much of a good thing? Examining how proactive personality affects employee brand performance under formal and informal organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 68. pp. 12-22. Doi: 10.1016/j.ijhm.2017.09.007.