

## **ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Con el propósito de durar, de satisfacer a sus miembros y de ser más eficaz, todo grupo adopta, con mayor o menor rapidez, una organización en las comunicaciones. El intercambio espontáneo, anárquico, donde todo el mundo habla a todo el mundo es muy raro en los grupos que tienen por delante una tarea y cuya actividad ha de desembocar en una realización.

Las intercomunicaciones de los miembros, en esos grupos obedecen a ciertas reglas que están determinadas, de manera natural, por numerosos factores: magnitud del grupo, índole de la tarea, contexto de la organización, etc. ¿Cuáles son, pues, los tipos de organización que puede adoptar un grupo a fin de asegurar la transmisión de la información en función de sus objetivos?

A través de numerosos estudios se han catalogado las diversas formas de organización y se han analizado sus características. Estos estudios se basan en experimentaciones precisas, aunque es indudable que estas experiencias son susceptibles de crítica, puesto que una experiencia no es nunca la realidad, y seguramente los comportamientos de los individuos difieren del comportamiento que adoptarían en una situación real.

Se examinará la importancia de los siguientes factores:

- la magnitud del grupo;
- las propiedades de las redes de comunicaciones;
- las redes y la estructura del grupo;
- las limitaciones de la tarea;
- la estructura afectiva del grupo;
- las limitaciones de organización y de tipo institucional.

## **LA MAGNITUD DEL GRUPO**

¿Cuáles son las limitaciones impuestas en un grupo por el número de participantes?

El aumento del número de individuos enriquece la suma de informaciones disponibles y permite obtener una gama de opiniones más heterogéneas. Pero más allá de un cierto umbral, el agregado de un individuo ya no añade nada, pues un grupo puede producir un número determinado de soluciones y e ideas originales.

Según Hale un grupo exige por lo menos tres personas y como máximo de 12 a 15 con un óptimo de 5. El grupo de 3 sería más eficaz para aquellos en que la información se refiera a un problema lógico; el grupo de 6 sería preferible para toda situación en que la resolución del problema exige varias soluciones diferentes; el de 12 ofrecería las posibilidades de intercambio más variadas cada vez que sea necesario confrontar opiniones y puntos de vista diferentes. Estas cifras no son más que indicativas y deben tomarse en cuenta otros factores que se detallan más adelante.

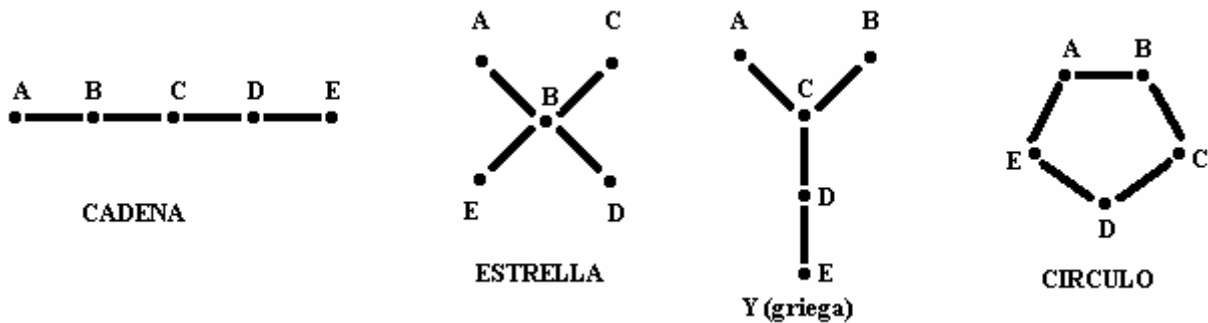
Resulta evidente que cuanto más aumenta la dimensión del grupo:

- más se reduce el tiempo acordado a cada uno para hablar, lo que hace que la exposición de cada miembro de exponer sus ideas sea escasa y su satisfacción será menor,
- la totalidad de la información no es registrada por todos los integrantes del grupo,
- se vuelven más difíciles la cohesión y el acuerdo entre los participantes;
- cuanto más importante se torne un grupo mayores serán los problemas de regulación que plantee,
- el tiempo y el espacio ponen limitaciones que, en caso de no ser respetadas conduce a la escisión en subgrupos,
- los sujetos manifiestan con mayor rapidez su desinterés y descontento en el seno de los grandes grupos,
- la participación de los miembros más activos se diferencia progresivamente y casi siempre los individuos más seguros de sí mismos toman la palabra.

Todo individuo funciona como si poseyera un potencial de relación, en consecuencia los individuos encuentran casi siempre mayor satisfacción en los grupos restringidos.

## REDES DE COMUNICACION

Son numerosos los investigadores que han estudiado diferentes modelos de redes de comunicación a fin de extraer las estructuras más eficaces en la transmisión de una información con miras a la resolución de un problema.



En la experiencia de Leavit los sujetos son colocados en grupos de cinco alrededor de una mesa, separados unos a otros por un biombo, circunstancia que los obliga a comunicarse por escrito.

Cada grupo debe comunicarse, de acuerdo con las redes definidas, con los otros miembros del grupo. Estas redes difieren en cuanto a la distancia recorrida por el mensaje. La distancia representa el número de eslabones que deben recorrerse para que un mensaje emitido por un individuo llegue al receptor.

En la cadena, para que A se comunique con E, la distancia es 4.

La suma de las distancias para que un individuo se comunique con todos los otros miembros del grupo es igual a la suma de las distancias de ese emisor con todos los otros emisores de la red.

Por ejemplo: en la Cadena

AB = 1	BA = 1	CA = 1	DA = 3	EA = 4
AC = 2	BC = 1	CB = 2	DB = 2	EB = 3
AD = 3	BD = 2	CD = 1	DC = 1	EC = 2
AE = 4	BE = 3	CE = 2	DE = 1	ED = 1
dA = 10	dB = 7	dC = 6	dD = 7	dE = 10

La distancia total de la red es igual a la suma de las distancia de todos los emisores de la red.

Por ejemplo:  $d_{\text{Cadena}} = 10 + 7 + 6 + 7 + 10 = 40$

$d_{\text{Estrella}} = 32$

$d_{\text{Y(griega)}} = 36$

$d_{\text{Circulo}} = 30$

Los resultados de la experiencia consideran el tiempo necesario para la resolución del problema, el número de mensajes emitidos y el de errores cometidos en cada grupo.

En general se comprueba que:

- la estrella es el grupo más eficaz: es menor el tiempo para hallar la solución, más reducido el número de mensajes, menos errores y la organización más estable, con una diferenciación de un rol central;
- el círculo exige mayor cantidad de mensajes, pero implica más errores; la organización del grupo es reducida y no se desprende ningún rol particular.

Estas son las dos observaciones principales::; la centralización aumenta la eficacia del grupo y define un papel organizador. De esta manera, existe en la estrella una diferencia funcional entre los mensajes de acuerdo con la posición e los sujetos que los envían. El número de mensajes de información se halla en correlación con la centralidad: cuanto más notoria es la posición central del individuo, tanto mayor es la cantidad de información que recibe y transmite. Por el contrario el número e mensajes e organización se halla en correlación inversa con la centralidad: cuanto más al término de la re se halla un individuo tanto más pide que la información sea organizada.

De esta manera, el papel de un individuo está directamente ligado a su lugar en la estructura de comunicación: cuanto más central es su posición más importante llegará a ser su papel.

Esto implica algunas consecuencias a nivel de las satisfacciones de los individuos que viven esta situación:

- el círculo mantiene con mayor facilidad la adhesión de los participantes
- en la estrella el desinterés es más rápido y el nivel de satisfacción más escaso.

Existen otras propiedades formales en las redes que ayudan a comprender los problemas de las estructuras de redes e comunicación:

- índices de centralidad
  - índices de centralidad de un emisor
  - índices de centralidad de una red
- índice de conexión de una red
- índice de relación con la periferia

**Índice de centralidad de un emisor:** está definido por la relación entre suma de todas las distancias de la red y la suma de la distancia del emisor considerado

Por ejemplo:

$$\begin{aligned} \text{Cadena: } d_{\text{Cadena}} &= 40, & d_A &= 10 & I_{cA} &= 40/10 = 4 \\ & & d_B &= 7 & I_{cB} &= 40/7 = 5.7 \\ & & d_C &= 6 & I_{cC} &= 40/6 = 6.6 \\ & & d_D &= 7 & I_{cD} &= 40/7 = 5.7 \\ & & d_E &= 10 & I_{cE} &= 40/10 = 4 \end{aligned}$$

Este índice permite medir la centralidad y, por lo tanto, la importancia del emisor en la red. A mayor índice de centralidad de un emisor, más facilidad tendrá ese individuo para comunicarse con los otros y más tenderá a crecer su rol en la organización de la tarea. Por ejemplo en la Cadena el emisor C va a desempeñar un papel más importante en la organización de la tarea que A.

**Índice de centralidad de una red:** está definido por la suma de los índices de centralidad de todos los emisores que componen esa red

Por ejemplo:

Índice de centralidad de la Cadena es: 26,1 ( $I_{cA} + I_{cB} + I_{cC} + I_{cD} + I_{cE} = 4 + 5,7 + 6,6 + 5,7 + 4$ )

$$I_{c\text{Estrella}} : 26,4 \quad I_{c\text{Ygriega}} : 26,2 \quad I_{c\text{Círculo}} : 25$$

En una red la rapidez de la transmisión de la información dependerá de este índice de centralidad. A mayor índice, más eficaz es el grupo. Por ejemplo la red Estrella es más eficaz que la red Cadena.

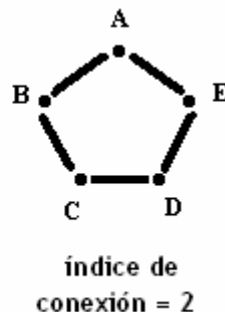
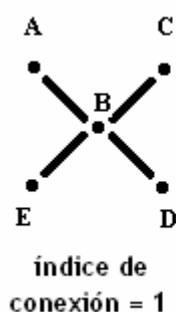
Sin embargo un marcado índice de centralidad de la red trae aparejado dos aspectos negativos:

- una saturación del emisor central que se halla sumergido por la información, más allá de un cierto límite, se torna en un factor de ineficiencia
- para los emisores más periféricos, que no tienen acceso a toda la información, el desinterés y el descontento sobrevienen con rapidez

De este modo, cuanto mayor es el número de escalones jerárquicos en una organización tanto más la información tardará en alcanzar los escalones más bajos, siempre que los alcance; lo que produce una disminución del entusiasmo en aquellos que se encuentran en los extremos de la red. Por el contrario, los emisores centrales, por acumulación de información, refuerzan su posición e incrementan su poder.

**Índice de conexión de una red:** Luce define este índice como al más pequeño número de canales cuya retirada implica la desconexión de la red y lleva a los emisores al aislamiento. En el caso de la Estrella es 1 puesto basta con suprimir un canal para detener la comunicación.

De este modo el índice se puede definir como la suma de las relaciones posibles con los vecinos directos. Este índice expresa la estabilidad de la red; ésta resulta más estable cuantas mayores posibilidades de comunicación con la totalidad del grupo posee el individuo.



Según Luce existe una relación directa entre este índice y la formación de subgrupos; pues cuando varios individuos están fuertemente interconectados y poco conectados con la totalidad del grupo, acaban por constituir un grupo casi autónomo. Un ejemplo es lo que ocurre en algunos servicios de

investigación muy centralizados cuyas comunicaciones no dependen más que de una sola persona, el responsable jerárquico.

**Índice relacionado con la periferia relativa del emisor:** en opinión de Leavitt este índice está dado por la diferencia entre el índice de centralidad de un emisor y el correspondiente al emisor más central de la red.

Cuanto mayor es esta diferencia tanto más el emisor estará subordinado al emisor central. Este índice mide el grado de desigualdad de los participantes entre sí en lo referente al acceso a la información. El grado de satisfacción se halla en relación directa con este índice.

Resulta 0 en el círculo, pues ahí todos los participantes son iguales en el acceso a la información. En la Estrella, para el emisor A es 3, de ese modo queda subordinado al emisor B (que es )

Estos estudios formales de redes permiten extraer algunas conclusiones:

- el grupo, en cuanto adquiere una forma de organización, se encuentra confrontado a los problemas que acabamos de estudiar y es indiferente de como se han definido las redes (si por organigramas y otros procedimientos).
- la eficacia, satisfacción y poder de un individuo se diferencia de una manera notable por el lugar que ocupa en la red
- el examen de las formas de organización de un grupo permitirá prever, a priori, a que tipo de dificultades se verán confrontados los individuos, independientemente de los problemas de personalidad de cada uno y fuera de todo contexto