

Patrones de comunicación en grupos orientados a la tarea

Alex Bavelas

En D.Cartwright y A.-Zander (1958) *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México, Trillas, 1971. Pp. 548-557.

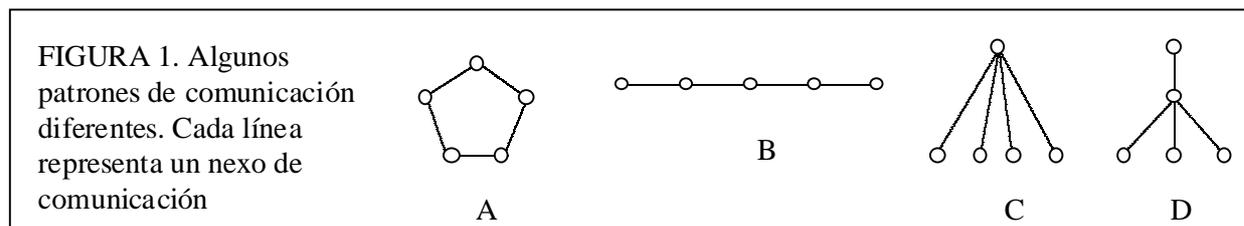
CUANDO la naturaleza de una tarea ocasiona que la realice un grupo más bien que un individuo, surge el problema de las reacciones de trabajo, y la comunicación es una de las más importantes. Muy aparte de los efectos de la comunicación sobre lo que generalmente se llama "moral", se demuestra fácilmente que para clases completas de tareas toda esperanza de éxito depende de un flujo efectivo de información. Pero, ¿según qué principios se ha de determinar un patrón de comunicación que en realidad sea adecuado a un esfuerzo humano efectivo? Por lo común las consideraciones administrativas sobre este punto se basan en suponer que pueden derivarse patrones óptimos de comunicación para un grupo tarea de especificarse la tarea por hacer. Sin embargo, quienes estudian la organización han indicado una y otra vez que los grupos de trabajo —incluso tomando en cuenta sólo comunicaciones pertinentes para el trabajo por realizar— invariablemente tienden a apartarse de aseveraciones formales de los patrones por emplear. Podría considerarse que tal apartamiento se debe a la tendencia de los grupos a ajustarse a tal clase de patrones de comunicación, que permitirán más rápido y satisfactorio flujo de ideas, información y decisiones. En los grupos libres de control externo, los patrones de interacción que surgen y se estabilizan son producto del proceso social habido dentro del grupo. Sin embargo, el grupo que existe como parte de una organización mayor rara vez es libre para realizar tal ajuste. En gran parte de las organizaciones se considera como principio importante de la efectividad de ejecución el mantener esos patrones expresados —y presumiblemente óptimos—. Es fácil entender tal tendencia administrativa a inhibir cambios en los patrones de comunicación formal. Baste recordar cuán íntima es la relación entre comunicación, control y autoridad.

En tales situaciones organizativas los patrones de comunicación impuestos acaso determinen ciertos aspectos del proceso de grupo. Ello plantea la cuestión de cómo un patrón fijo de comunicación puede afectar el trabajo y la vida del grupo. ¿Tienen ciertos patrones propiedades estructurales que limiten la ejecución de grupo? ¿Podría ocurrir que entre varios patrones de comunicación —todos lógicamente adecuados a completar con éxito una tarea especificada uno permitiera mejor ejecución que otro? ¿Qué efectos tendrá el patrón, como tal, sobre el surgimiento del liderazgo, el desarrollo de la organización y el grado de resistencia a la ruptura del grupo?

Esos problemas han impulsado una serie de estudios exploratorios que terminaron en un programa de investigación. Por ahora los hallazgos son incompletos, pero de interés en sus posibles inferencias. En este capítulo se intentará describir las zonas de la actual actividad experimental y la dirección general que toman los estudios.

ALGUNAS PROPIEDADES GEOMÉTRICAS DE LOS PATRONES DE COMUNICACIÓN

De tomarse en cuenta quién puede comunicarse con quién en un grupo de tarea, sin tomar en cuenta la naturaleza o el medio de comunicación, podemos plantear varias preguntas sencillas, pero importantes. Variemos el modo en que cinco individuos se relacionan¹ entre sí (quedando claro que todo individuo del grupo estará unido por lo menos con otro individuo del mismo grupo). ¿Qué tipos diferentes de patrones de comunicación pueden producirse y cómo pueden describirse cuantitativamente las diferencias que existen entre ellos? Obviamente, esto sería un buen ejercicio para un topologista. El científico social debe preguntar: "Entre esos patrones, ¿qué diferencias parecen (intuitivamente) capaces de afectar a los seres humanos de algún modo?" Si miramos los patrones mostrados en la figura 1, vemos que las nociones intuitivas surgen fácilmente; tal vez con demasiada facilidad. Los estudiosos observan por lo común, al ver por primera vez los patrones C y D, que el patrón C es "autocrático" y el patrón D representa un típico "planteamiento comercial". Desde luego, hasta donde toca a los nexos, son idénticos, pues la única diferencia es la disposición de los circuitos en el papel. Sin embargo, entre los patrones A, B y C existen varias diferencias reales. Por ejemplo, en el patrón A cada individuo se puede comunicar directamente con otros dos del grupo; es decir, sin pasar el mensaje por otra persona. En los patrones C y D sólo un individuo del grupo se puede comunicar directamente con todos los otros.

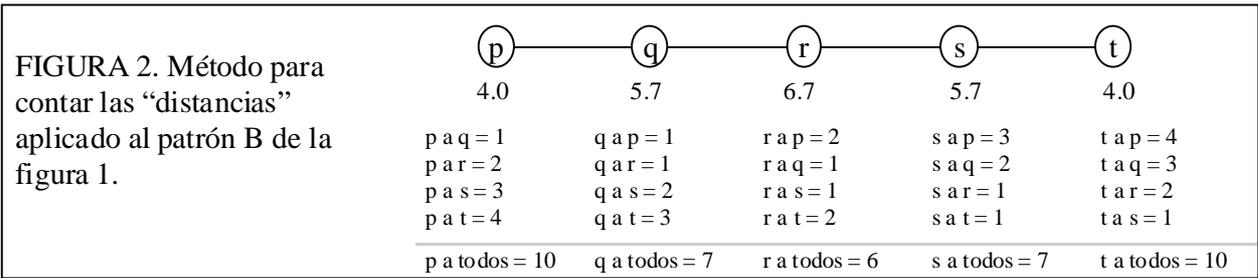


Otra comparación: cualquier individuo del patrón A puede comunicarse con cualquiera de los otros sin más que un único "relevo". En el patrón B dos individuos deben retransmitir mensajes a través de otros tres, para comunicarse entre sí.

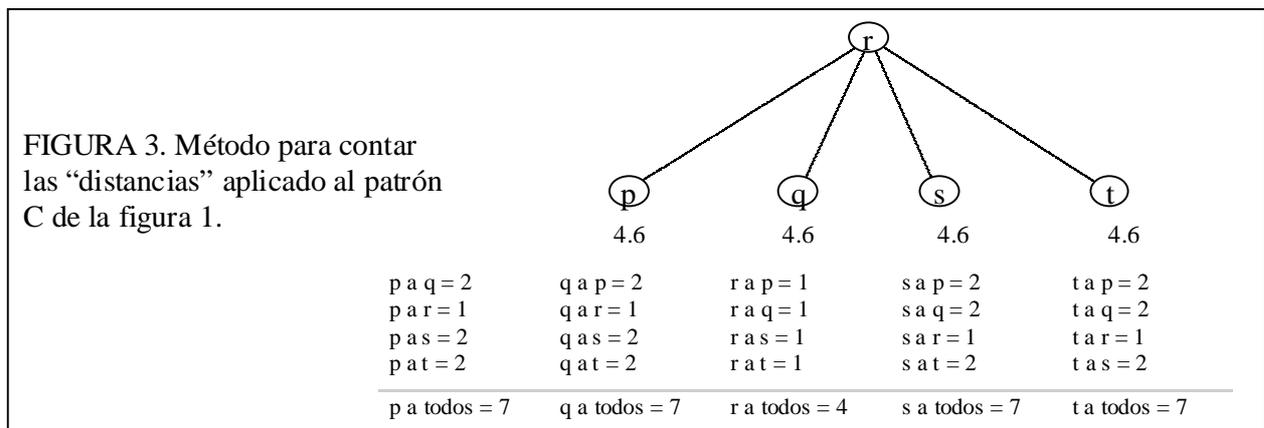
En cierto sentido, las comparaciones arriba hechas implican la noción de "distancia" entre los individuos situados en un patrón. Si se adopta algún método para contar las "distancias" entre individuos, podemos hacer algunas aseveraciones respecto a las diferencias existentes entre los patrones y dentro de ellos. En la figura 2 se ejemplifica un método de contar, aplicado al patrón B de la figura 1. La suma de todas las distancias internas del patrón B es 40 ($\sum d_{x,y} = 40$). De modo parecido, hallamos que la misma suma del patrón A es 30 y 32 del patrón C (la figura 3 muestra las tabulaciones de las distancias en el patrón C).

Volviendo a la cuestión de las diferencias entre posiciones del mismo patrón, vemos claramente que la posición q en el patrón de la figura 2 es diferente de la

¹ En esta discusión, si el individuo p se une con el individuo q , significará que p puede comunicarse con q y que éste puede comunicarse con p ; es decir, la unión es simétrica.

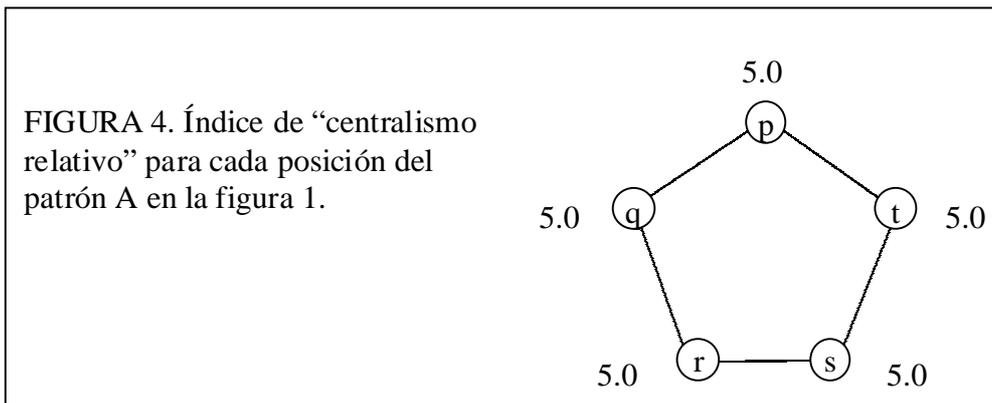


posición p en el mismo patrón. La tabulación de la figura 2 muestra un aspecto de tal diferencia: $d_{p,x} = 10$, $d_{q,x} = 7$. La posición q tiene en la figura 2 una distancia total de 7, igual que la posición q en la figura 3. En este caso la distancia de q a todos los otros no hace diferenciaciones entre las dos posiciones. Sin embargo, al inspeccionar los patrones vemos que hay una diferencia entre las dos posiciones q. Desde luego, podríamos indicar que en un caso, q tiene dos "vecinos" y en el otro caso sólo uno. Pero examinemos más a fondo la cuestión de la distancia como tal. Como los dos patrones tratados tienen diferentes valores $\sum d_{x,y}$ podría ayudar el expresar la distancia "q a todos los otros" de modo relativo. Un modo de hacerlo es calcular para cada posición el valor de la expresión $\sum d_{x,y} / \sum d_{q,x}$.



Para la posición q en la figura 2 tal cantidad sería igual a 5.7; para la posición q en la figura 3, la cantidad sería igual a 4.6. En la figura 4 se muestran los valores similares para cada una de las posiciones en el patrón A de la figura 1.

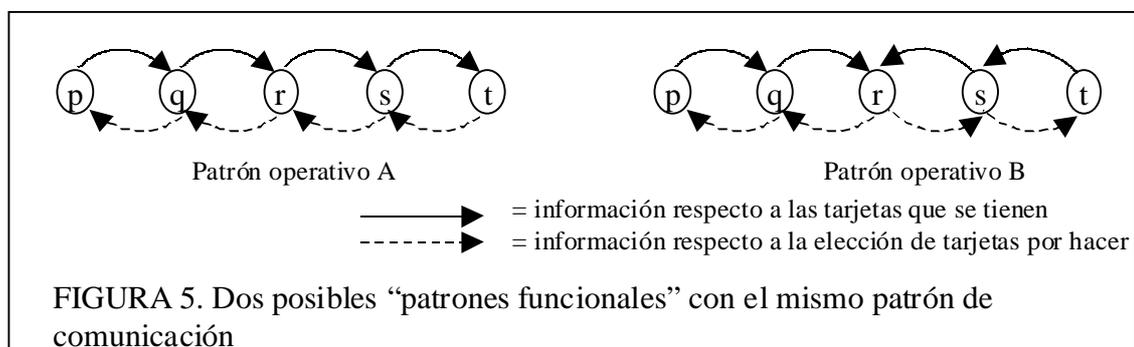
Si resumiéramos la discusión anterior, diríamos que podrían realizarse las comparaciones entre dos patrones conforme a la "dispersión" (suma de las distancias internas) definida como $\sum d_{x,y}$ y podría hacerse la comparación entre posiciones dentro del mismo patrón conforme al "centralismo relativo" definido como $\sum d_{x,y} / d_{x,y}$ (suma de todas las distancias internas del patrón dividida por la suma total de distancias en cualquier posición del patrón).



POSIBILIDADES FUNCIONALES DE LOS PATRONES

Veamos ahora cómo usa esos patrones de comunicación un grupo. Desde luego, cualquier discusión sensata acerca de "operación" debe hacerse conforme a una tarea específica.

La siguiente sería una tarea sencilla pero interesante: cada uno de los cinco sujetos recibe cinco cartas de un mazo común de poker; su tarea consiste en elegir de su mano la carta que, junto con las cuatro elegidas de igual modo por los otros cuatro sujetos, formarán la más alta mano del poker posible en esas condiciones ². Pueden no circular las cartas, pero los sujetos se comunicarán con mensajes escritos mediante los canales indicados, en el particular patrón que se esté probando.



Es obvio que puede manejarse de distintas formas el patrón B de la figura 1; es decir, hay varios "patrones operacionales". En la figura 5 se muestran dos posibles patrones operacionales para comunicar la necesaria información. Claro, es posible manejar el patrón B para que el sujeto, en cualquiera de las cinco posiciones, sea el que tenga toda la información necesaria primero (y decida presumiblemente qué carta elegirá cada sujeto). No existen estructuras de nexos que fuercen un método determinado de funcionamiento. Sin embargo, podría preguntarse si existen diferencias de eficiencia en los distintos patrones operacionales. Vienen a la mente dos medidas de eficiencia: el número de mensajes y el tiempo necesario para completar la tarea.

² Suponemos que los sujetos tienen un perfecto conocimiento de cuánto valen las manos de poker.

Respecto al número de mensajes necesarios, es posible hacer una afirmación general. Dada la tarea ya presentada puede decirse que cada uno de los sujetos tiene en su poder una quinta parte de la información necesaria para alcanzar la solución. También debe estar toda la información necesaria para alcanzar la solución, y reunida en una posición en determinado momento. Puede demostrarse que cuatro mensajes son suficientes para lograr esto. Como cada sujeto debe conocer la carta correcta por elegir, se necesitarán cuatro mensajes adicionales. Por consiguiente, es posible asegurar que en cualquier patrón con nexos simétricos el número de mensajes requeridos será igual a $2(n-1)$, donde n representa el número total de posiciones; este requerimiento es por completo independiente del patrón de nexos en sí.

Respecto al tiempo necesario para alcanzar la solución en patrones distintos, tenemos una situación ligeramente distinta. Desde luego, debemos aceptar una unidad de tiempo estándar, que se asocie con el mensaje en cualquier discusión general sobre velocidad de solución³. Que t iguale el tiempo necesario para que la información vaya de una persona a otra cuando están unidas; es decir, cuando ocupan en el patrón posiciones vecinas.

(Antes de pasar al patrón en estudio, debe indicarse la relación que existe entre t y el número de individuos del grupo. Si se permite cualquier patrón de nexos, puede afirmarse entonces que el tiempo mínimo para resolver la tarea tendrá la siguiente relación con el número de individuos del patrón:

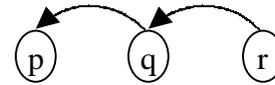
$$t^{\min} = x+1 \text{ cuando } 2^x > n > 2^{x+1}$$

Esta relación lleva a conclusiones interesantes. Tómense dos grupos con nexos no restringidos: uno de nueve miembros, otro de 16. En la tarea de elegir la mejor mano de poker, el tiempo mínimo necesario para completar la tarea será igual para ambos grupos, aunque en el primer caso se tengan nueve individuos, cada uno de ellos poseedor de una novena parte de la información y en el segundo caso 16 individuos, cada uno con una dieciseisava parte de información.)

Definida t de este modo, es fácil ver que el patrón operativo A de la figura 5 exigirá ocho unidades de tiempo, mientras que el patrón operativo B de la misma figura requerirá cinco unidades de tiempo. Obviamente, cuando se envía más de un mensaje en la misma unidad de tiempo, se ahorra tiempo. Sin embargo, si el individuo p envía un mensaje simultáneamente con el individuo r (figura 6), su mensaje a q no puede contener información del mensaje venido de r . Por consiguiente, es de esperar que en ciertos patrones se ahorrará tiempo a cuenta de los mensajes, y realizar la tarea con un mínimo de mensajes implica usar más unidades de tiempo. Esto lo ejemplifica bien el patrón A de la figura 1. En ese patrón puede realizarse el problema en tres unidades de tiempo, pero para ello se necesitan catorce mensajes; si se resuelve el problema en ocho mensajes (el menor número posible), aumenta a cinco el número de unidades de tiempo necesarias para hacerlo.

³ No intentamos excluir la posibilidad de que en ciertos patrones los efectos "morales" afectarán materialmente la velocidad con que puede funcionar un individuo.

FIGURA 6. Relación entre el tiempo usado para enviar el mensaje y la transmisión de información. Si r y p envían mensajes simultáneamente, el mensaje de p no puede contener la información del de r.



EXPERIMENTOS CON PATRONES SELECCIONADOS)

Un análisis como éste, tarde o temprano origina preguntas: "¿De acuerdo con qué se ha demostrado ese tipo de diferencia entre un patrón y otro?" y "¿tendrá importancia tal diferencia?" sólo es posible responder mediante un experimento. Sin intentar una explicación detallada, ayudará el mencionar brevemente dos estudios experimentales.

Sidney Smith realizó un experimento en el Massachusetts Institute of Technology con ocho grupos de universitarios usando los patrones A y B de la figura 1. Dio a sus grupos una tarea esencialmente parecida al problema de elegir una mano de poker, ya descrito. En lugar de jugar con cartas, se dio a cada sujeto una tarjeta impresa con cinco símbolos tomados de estos seis:



Aunque cada símbolo aparecía en cuatro de las cinco tarjetas, sólo uno aparecía en las cinco. Era tarea de cada grupo hallar el símbolo común en el menor tiempo posible. En el cubículo de cada sujeto había una caja con seis interruptores, cada uno identificado por uno de los seis símbolos. Se consideraba terminada la tarea cuando cada miembro del grupo indicaba haber identificado el símbolo, apretando el interruptor correspondiente los interruptores hacían funcionar un tablero de luces visibles para el asistente de laboratorio quien anotaba los tiempos y los errores del grupo y de los individuos (era error apretar el interruptor incorrecto). Los sujetos se comunicaban mediante mensajes que pasaban por hendiduras situadas en las paredes de los cubículos. Las hendiduras estaban de tal modo dispuestas, que el experimentador podía imponer cualquier patrón de nexos que deseara. No se restringió en modo alguno el contenido de los mensajes. Si un sujeto descubría la "respuesta", podía enviársela a los otros. Las tarjetas en que se escribían los mensajes estaban codificadas, de modo que se podía reconstruir la actividad de comunicación.

Cada grupo experimental trabajó en quince problemas sucesivos. Se usaron los mismos seis símbolos en todos los problemas, pero el símbolo común variaba de prueba a prueba. Cuatro grupos trabajaron con el patrón A y cuatro trabajaron con el patrón B. Ningún grupo trabajó con más de un patrón.

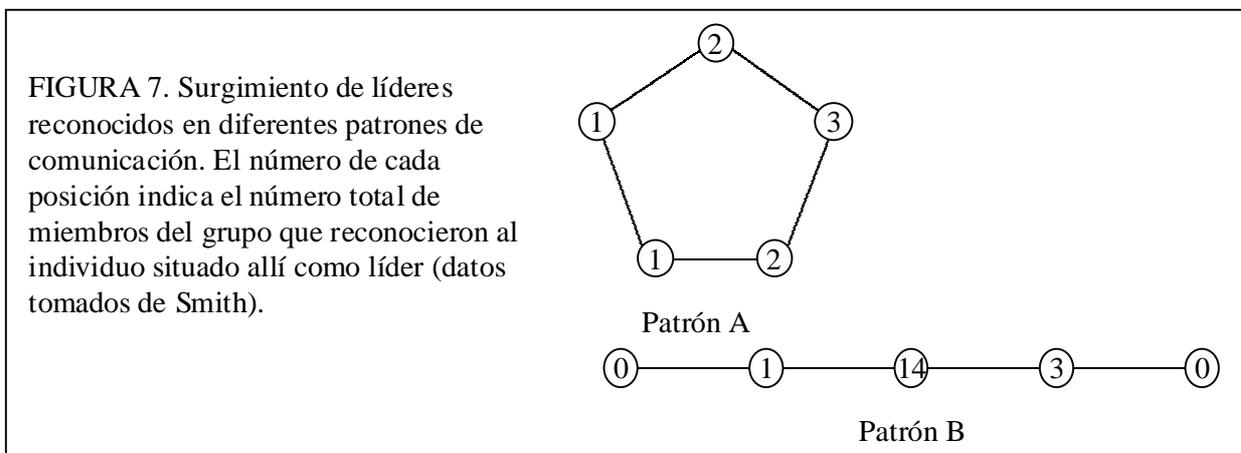
Del detallado análisis presentado por Smith de los datos experimentales, sólo dos hallazgos se presentarán aquí: errores y surgimiento de un líder reconocido (véase tabla 1 y figura 7).

TABLA 1. Número de errores cometidos en dos patrones de comunicación^a

<i>Categoría del error</i>	<i>Patrón A</i>	<i>Patrón B</i>
Promedio de errores totales	14.0	7.0
Promedio de errores de grupo	5.0	1.5

^a Errores totales = número de pulsaciones incorrectas de los interruptores.

Errores de grupo = número de problemas que al ser completados, contenían por lo menos un error. (Todas las cifras promedian la ejecución de los cuatro grupos en cada patrón. Cada grupo resolvió quince problemas.)



Respecto al surgimiento de liderazgo reconocido, Smith hizo responder a cada uno de sus sujetos un cuestionario inmediatamente después de terminar el ensayo quince. Una de las preguntas decía: "¿Tenía su grupo un líder? De tenerlo, ¿quién era?". En la figura 7 se dan las respuestas.

Aunque no puede formularse una buena teoría para las diferencias en el número de errores, los hallazgos sugieren que quien ocupaba la posición más central del patrón tenía mayores probabilidades de ser reconocido líder. También, de observar a los sujetos mientras trabajaban, pareció que la moral de los individuos en las posiciones más periféricas (menos centrales) del patrón B fue muy baja.

Para explorar esas posibilidades más a fondo, Harold Leavitt realizó un estudio más detallado⁴ con los mismos dos patrones, agregando otros dos. En la figura 8 se muestran los cuatro patrones usados. Leavitt empleó los mismos problemas y la misma situación experimental utilizada por Smith. Sus hallazgos en errores y reconocimiento de liderazgo se presentan en la misma forma que los datos de Smith (tabla 2 y figura 8).

⁴ Véase en Leavitt (1) una detallada explicación del experimento.

FIGURA 8. Surgimiento de líderes reconocidos en diferentes patrones de comunicación. El número de cada posición indica el número total de miembros del grupo que reconocieron al individuo de esa situación como líder (datos de Leavitt).

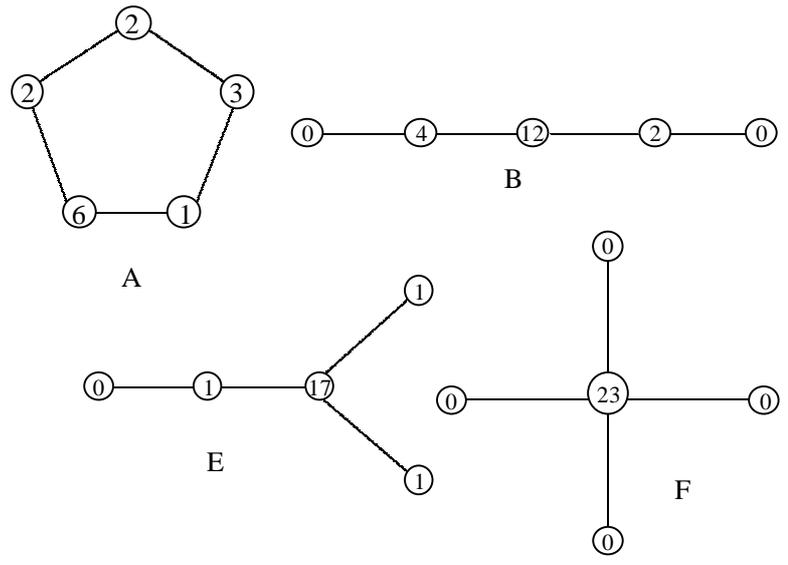


TABLA 2. Número de errores cometidos en cuatro patrones de comunicación^a

<i>Categoría del error</i>	<i>Patrones</i>			
	A	B	E	F
Promedio de errores totales	17	10	3	10
Promedio de errores de grupo	3	2	1	1

Leavitt atribuye casi todos estos errores a uno de los cinco grupos patrón F que se confundió al interpretar el método de un miembro para presentar su información.

Los hallazgos de Leavitt refuerzan considerablemente la hipótesis de que un líder reconocido (en el experimento) probablemente surgirá en la posición de mayor centralismo. Sus hallazgos también dan apoyo a la hipótesis de que pueden relacionarse los errores con las propiedades del patrón.

TABLA 3. Diferencias de moral entre cuatro patrones de comunicación

<i>Preguntas</i>	<i>Tasa promedio por patrón</i>			
	A	B	E	F
¿Cuánto le gusta su trabajo?	6.6	6.2	5.8	4.7
¿Cuán satisfecho está con el trabajo realizado?	8.0	5.8	6.0	5.4

Además de errores y liderazgo, Leavitt se interesaba en las diferencias de moral entre y dentro de los patrones. Preguntó dos cosas a sus sujetos, a las que respondieron tasando a partir de 0 (muy desfavorable) hasta 10 (muy favorable). Se dan los datos en promedios de todos los sujetos en el mismo patrón (tabla 3).

Para comprobar la hipótesis de que existen diferencias morales dentro de los patrones y de que se relacionan con un centralismo relativo, se hizo el siguiente análisis de las respuestas dadas a las mismas dos preguntas (tabla 4). Se promediaron juntas las tasas de hombres que ocuparon las posiciones más periféricas en los patrones B, E, y F; también se promediaron juntas las tasas hechas por hombres en las posiciones más centrales de los mismos tres patrones de estos cálculos. Se omitieron todas las tasas hechas por los sujetos del patrón A por la obvia razón de que nadie está más al centro o a la periferia en ese patrón.

TABLA 4. Diferencias de moral en relación al relativo centralismo de la posición

<i>Preguntas</i>	<i>Tasa promedio por patrón</i>	
	Para 35 individuos en las posiciones más periféricas	Para 15 individuos en las posiciones más centrales
¿Cuánto le gusta su trabajo?	3.2	8.8
¿Cuán satisfecho está con el trabajo realizado?	4.6	7.8

Conforme al estudio detallado de todos 105 datos proporcionados por sus experimentos, Leavitt comenta:

El patrón F⁵ funcionó como se esperaba en los cinco casos. Los hombres periféricos enviaron su información al centro, donde se recibía la respuesta y se la enviaba. Por lo general esta organización se desarrolló para el cuarto o quinto ensayo y se mantenía sin cambio por el resto de los ensayos.

El patrón E opera de modo que la persona más al centro recibe toda la información envía la respuesta. La organización se desarrolló con mayor lentitud que en el patrón F, pero una vez lograda se mantuvo igual de estable.

El patrón B no fue tan estable como los patrones E y F. Aunque gran parte del tiempo enviaba la respuesta al individuo más al centro, en ocasiones ejercía tal función uno de los hombres situados a sus lados. El desarrollo de la organización fue más lento que en los patrones E y F.

⁵ En esta pregunta se substituyeron las letras patrón usadas en la figura 8 por letras usadas en el informe de Leavitt.

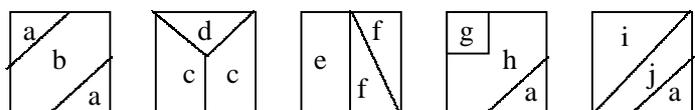
El patrón A no mostró un patrón consistente de organización. Los sujetos, en su mayoría, simplemente enviaron mensajes hasta recibir o conseguir por sí mismos una respuesta.

SE PROPONE EXPERIMENTO QUE USA LOS MISMOS PATRONES, PERO DIFERENTE TAREA

En el experimento de Leavitt la conducta normal del sujeto, al buscar una solución, consistía en enviar a los otros una lista de los cinco símbolos que aparecían en su tarjeta. Sin embargo, ocasionalmente ocurría algo por completo distinto. El sujeto enviaba el símbolo que no estaba en su tarjeta⁶. Son obvias las ventajas del método para ahorrar tiempo y evitar posibles errores. En cierto sentido, este procedimiento es una solución "rodeo" del problema al que se enfrenta el sujeto. La tarea era tal que sugería mucho la acción directa de enviar los símbolos que se tenían, y no el que no se tenía. Aunque la frecuencia con que ocurría este conocimiento era bastante pareja en los grupos, no lo era su adopción por los grupos como métodos de trabajo. La usaron dos de los cinco grupos en el patrón A, por uno de cinco grupos en el patrón B y por ningún grupo en los patrones E y F. Aunque no pudiera demostrarse esas diferencias como significativas, causaron bastantes especulaciones. En la psicología individual se ha demostrado una y otra vez que el marco de referencia del individuo puede ser tal que inhiba efectivamente la solución de problemas que exigen un rodeo. Con los grupos de que se trata, tal percepción se presentaba en algunos miembros o en uno de ellos. Entonces, ¿por qué no se contagió a todo el grupo en cada caso? ¿Podría ser que en ciertos patrones de comunicación la probabilidad de utilizar con efectividad el conocimiento que ocurre fuera mayor que en otros? Se creería que de poderse idear una tarea más adecuada, se descubriría alguna relación entre la presencia y la utilización de los conocimientos y el patrón de comunicación.

Se ha elaborado una tarea que parece ir en buena dirección. Los ensayos preliminares son alentadores. La tarea consiste esencialmente en formar cuadrados con varias figuras geométricas. En la figura 9 se muestran las quince piezas que componen el rompecabezas y cómo se unen para formar los cinco cuadrados.

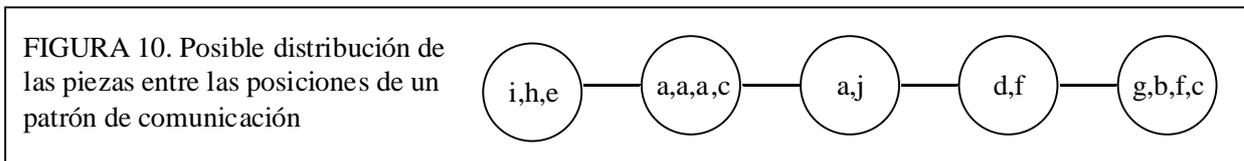
FIGURA 9. Acertijo experimental. Pueden arreglarse las quince piezas, como se indica, para formar cinco cuadrados.



Con esas piezas pueden formarse cuadrados de muchas maneras. Algunas posibles combinaciones son ccaa, eaaaa, eaag, ffaaaa, ffca, ffgaa, ica, etcétera. Sin embargo, si han de construirse cinco cuadrados mediante las quince piezas, sólo una disposición lo permite: la que se muestra en la figura 9. En el experimento se distribuyen las piezas entre los cinco sujetos. Se les dice que habrán terminado con éxito la tarea cuando cada sujeto tenga ante sí un cuadrado y no le sobren piezas. Se les permite intercambiarse mensajes y piezas por canales abiertos.

⁶ Podía ver los seis símbolos en su computador de seis interruptores.

Pueden distribuirse inicialmente las piezas para que aumente la probabilidad de que se formen “malos” cuadrados (son “malos” cuadrados aquellos perfectos en sí mismos que impiden formar un total de cinco cuadrados). En la figura 10 se da una posible distribución.



Como puede verse, las piezas con que empieza un individuo pueden sugerir una composición determinada. O pueden no sugerir absolutamente nada y, por consiguiente, se cambian de inmediato. Véase la situación en la posición A de la figura 10. Las piezas *i*, *h*, *e* no sugieren en realidad ninguna combinación. Puede suponerse que el sujeto pasará una de las tres a la posición B. Sin embargo, en la posición B la situación es muy otra. Las combinaciones *ace* o *aaah* o *aci* forman cuadrados que, de completarse, harán fracasar al grupo, de modo que cualquier pieza recibida de la posición A simplemente sugiere posibles cuadrados “equivocados”. En los ensayos preliminares aparecen con mucha regularidad “malos” cuadrados. El punto del experimento es saber qué ocurre cuando se presentan esos éxitos “engañosos”. Para el individuo que ha completado un cuadrado, es comprensiblemente difícil destruirlo. La facilidad con que tome un curso de acción “para alejarse de la meta” dependerá hasta cierto grado de cómo perciba la situación total. Es ese sentido, el patrón de comunicación debe provocar efectos bien definidos.

No se ha realizado un experimento que use esta tarea. Sin embargo, los ensayos preliminares (que usan varios patrones de comunicación y se dedican ante todo al método experimental) revelan que las fuerzas constrictivas opuestas a la reestructuración son muy grandes y que, dado un considerable grado de restricción de comunicación, es improbable una solución.

OBSERVACIONES PARA CONCLUIR

Los estudios tan brevemente discutidos en este capítulo sugieren, al menos, que es posible un enfoque experimental de ciertos aspectos de la comunicación social y que, muy probablemente, daría resultados prácticos. Aunque el problema de la comunicación efectiva es muy antiguo, varias líneas de estudio recientes le han dado nueva importancia. Cada vez es más claro que cualquier avance fundamental en el autoentendimiento social debe descansar en una intercomunicación más adecuada. En zonas donde se requieren esfuerzos sociales muy integrados, el problema es particularmente agudo. Nada lo ejemplifica mejor que el trabajo científico. En muchos campos es imposible pensar más que en términos de equipos de investigación. Esos grupos, aparte de los problemas ordinarios de comunicación que toda organización tiene, se enfrentan a una nueva serie de problemas surgidos del actual hincapié hecho en la “seguridad”. En la práctica, invariablemente se traduce la seguridad en “restricción de comunicación”. En cierto sentido, los experimentos discutidos arriba

exploran precisamente ese problema: ¿Qué pasa con la ejecución y la moral de los grupos de trabajo cuando se restringe la comunicación de un modo u otro?

Las pruebas experimentales resultan estimulantes. Es peligroso generalizar en una etapa tan temprana de las investigaciones, pero se siente la tentación de dar un paso tentativo. Al parecer, en las condiciones impuestas en los experimentos, existen probablemente diferencias entre ciertos patrones. Las diferencias más claramente reveladas por los experimentos son respecto a: a) la ubicación en el patrón del liderazgo reconocido; b) la probabilidad de errores en la ejecución, y c) la satisfacción general de los miembros del grupo.

Además notamos que en los patrones de centralismo fuerte, la organización se desarrolla con mayor rapidez y es más estable, siendo menores los errores de ejecución. Sin embargo, y al mismo tiempo, la moral decae. Es concebible que a largo plazo una moral pobre afecte la estabilidad y la precisión en forma negativa. Los ensayos experimentales en las 15 pruebas realizadas por Smith, de ampliarse a un número mayor de ensayos, es posible que puedan comenzar a mostrar tal efecto.

Por ahora es más especulativa la cuestión del conocimiento, cómo se presente y cómo utilizarlo. Los ensayos preliminares con los “cinco cuadrados”, aunque escasos, son dramáticos. Todo grupo logró formar dos, tres o cuatro cuadrados. Pero varió mucho de patrón a patrón la capacidad de reestructurar el problema y eliminar los éxitos parciales. Si las indicaciones obtenidas en las pocas series experimentales sirven de guía, se hallará que la presencia y la utilización del conocimiento decaerá rápidamente según se eleve cada vez más el centralismo. En un grupo, el individuo que tuvo conocimiento necesario recibió “órdenes” por parte del líder emergente de “olvidarlo”. De este modo, las pérdidas de productividad potencial son probablemente muy comunes en gran parte de los grupos de trabajo, y deben ser enormes en la sociedad como un todo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Leavitt H.J. Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1951, **46**, 38-50.