

Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa

Esperanza García Uceda

Universidad de Zaragoza, España

mariola@unizar.es

Resumen

En las empresas del s. XXI, es necesario que se entienda que la información que no se comparte pierde su poder. Este trabajo pretende mejorar la gestión de la comunicación interna a partir del caso de una entidad educativa superior y privada. Primero utilizando la sociometría identificamos la red subterránea que se arma paralelamente a las estructuras oficiales. Segundo valoramos si existen subgrupos o posibles rupturas en el mismo. Por último, detectamos líderes informales, potenciales “Líderes sociales 2.0”. Los resultados concluyen el potencial que representa detectar y potenciar el talento, el sentimiento de pertenencia y la integración de los equipos.

Palabras clave: Comunicación interna, organigrama informal, líderes sociales 2.0, relaciones informales, test sociométrico.

Strategic Management of Internal Communication. A Case of Informal Network in an Educational Organization

Abstract

In companies of s. XXI, it is necessary to understand that the information is not shared loses its power. This work aims to improve the management of internal communication according to the case of in private higher educational institutions. First using sociometry we identify the underground network that arms parallel to the official structures. Second we value if there are subgroups or possible breaks in it. Finally, we detect informal leaders, potential "Social Leaders 2.0". The results conclude the potential of detecting and enhance the talent, the feeling of belonging and integration of equipment.

Keyword: Internal communication, informal organizational chart, leaders social 2.0, informal relations, sociometric test.

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación desde sus inicios ha sido un proceso inherente al ser humano, un factor determinante en su evolución que le ha permitido tener acceso a la cultura y al mundo que lo rodea. Un vehículo de transmisión de ideas, pensamientos, sentimientos y reflexiones sobre el pasado y de opiniones acerca de su porvenir o futuro. Una herramienta por medio de la cual el hombre puede modificar su entorno.

En el mundo globalizado en el que estamos inmersos, en el que los cambios se producen continuamente y de forma rápida, las organizaciones deben estar preparadas para poder utilizar la información de forma convincente y que fluya de forma rápida hacia los distintos públicos a los que va dirigida, en especial a los colaboradores que las integran. Y si además, se generan de forma transparente, participada y colaborativa garantizan una mayor involucración y transformación social. No hay que olvidar que la información que no se comparte pierde su poder.

En la actualidad existen nuevos modelos y plataformas de transmisión interna de información en los que la instantaneidad y la interacción

es la base del modelo comunicacional de las entidades, los mensajes se envían y reciben de forma inmediata. Se trata de redes sociales, “sistemas abiertos, multicéntricos que, a través de un intercambio dinámico entre sus integrantes y con los de otros sistemas organizados, posibilitan la potenciación de los recursos y la creación de alternativas novedosas para la resolución de problemas y satisfacción de necesidades” (Dabas *et al.*, 2001). Estas redes son herramientas claves de comunicación interna 2.0 en las que las personas de la propia entidad son partícipes intercambiando ideas, opiniones, ofreciendo preguntas y respuestas, o simplemente relacionándose. Proporcionan una información que está al alcance de todos en todo momento, transparente, bidireccional y social. Se configuran como un entorno que desempeña un papel primordial en los distintos procesos que pueden darse en una organización: procesos de cambio, refuerzo del papel de liderazgo de equipos, difusión de la cultura o valores de la organización, entre otras.

La comunicación en general y en especial la interna centrada en la motivación y en el orgullo de pertenencia de sus empleados se ha convertido en este siglo en una herramienta estratégica de crecimiento sostenible para las organizaciones. Resulta imprescindible identificar las redes de colaboración que siempre surgen en la operativa de toda organización para gestionar eficazmente las ineficiencias existentes en sus flujos de comunicación. En general, éstas difieren sustancialmente de las definidas por el organigrama formal, lo que dificulta considerablemente su gestión si no se conoce su estructura y funcionamiento. Se trata de redes de influencia que darán lugar a una estructura de relaciones informales u “organigrama informal”. Las personas trabajan más a gusto en compañía de aquellos con quienes siente afinidad a nivel de la tarea, y es mejor aprovechar y oficializar los liderazgos informales (una vez detectados) en lugar de imponer otros que corren el riesgo de ser automáticamente saboteados. Se trata de armonizar entornos formados por personas comprometidas con la organización, auténticos embajadores de la marca corporativa. Públicos internos de nuestra organización convertidos en nuestros mejores comunicadores o, por el contrario, en nuestros peores enemigos. No olvidemos que una persona hablando mal de su organización tiene mucho más impacto que la mejor campaña de publicidad (Fernández, 2008).

En este contexto el objetivo de este trabajo es a partir del estudio del caso de una Institución¹ educativa superior y privada, con diez años

de antigüedad, presentar un modelo de análisis y mejora en la gestión de la comunicación interna.

La contribución de este trabajo se centra en la descripción de este caso de estudio el cual puede ser utilizado por otras empresas como un modelo de benchmarking para mejorar notablemente sus resultados desde la comunicación interna. Se presenta un modelo que permite detectar y potenciar el talento, el sentimiento de pertenencia y la integración de los equipos.

Por último, este trabajo se estructura de la siguiente forma. Tras esta introducción se presenta el marco teórico. A continuación, se describe la metodología utilizada y el diseño del estudio. Seguidamente, se ilustra el caso práctico con el trabajo de campo, el análisis de los datos y la interpretación de los resultados. Por último, se presentan las principales conclusiones y se reconocen las limitaciones de este trabajo y se sugieren posibles líneas de actuación futura.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La comunicación interna (desde aquí CI) en las organizaciones siempre ha existido entre sus miembros, fluye de forma inherente y espontánea. De hecho, tal como lo plantean Watzlawick, Beavin y Jackson (1997), en sus axiomas de la comunicación humana, es imposible que una empresa no comunique, ya que la interacción entre sus miembros es vital para su funcionamiento y éxito.

No obstante, no fue hasta los años setenta, en Estados Unidos y Europa, cuando la CI comenzó a gestionarse en el seno de las organizaciones ligada a la confección del organigrama de la organización, cuya definición se asocia a la estrategia de recursos humanos y se fundamenta teóricamente por especialistas en ciencias empresariales y sociales (Arriagada, 2009). A finales de la década de los noventa, su gestión comienza a desvincularse del seno de áreas de gerencia o recursos humanos pasando a formar parte, junto a la comunicación externa, de la estrategia del negocio. Se unirá con la gestión de los activos intangibles estratégicos (imagen, reputación, identidad y cultura corporativa) dando lugar a la comunicación corporativa que busca una vinculación emocional, un intercambio de necesidades e intereses y una interrelación e identificación con la marca.

La CI se ha definido como una comunicación formal que surge de la propia estructura formal (organigrama formal) de la entidad y que tiene unas funciones concretas que cumplir. Se emplea para transmitir infor-

mación, instrucciones o cuestiones relacionadas con el trabajo. Esta fluye siguiendo los niveles jerárquicos predeterminados a través de canales con trayectorias formales: ascendente, descendente, horizontal y diagonal (Formanchuk, 2002). Sin embargo, en toda entidad junto al sistema formal coexiste un sistema informal (organigrama informal) definido como los patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están estipulados en el manual de roles y actividades (Schein, 1988). Una red de influencias que se relacionan directamente con la estructura de relaciones existente (Brass, 1984). Como afirma Kertész (2007), cuando la estructura formal comienza a funcionar, aparecen las complejas relaciones humanas, que involucran el enfoque psicológico social, y conforman los aspectos informales. Estas relaciones generan una comunicación que fluye por canales que exceden la estructura de la empresa y reinterpretan lo que emana de las fuentes oficiales dando cabida a las opiniones de los empleados (Formanchuk, 2002). En su transmisión solo participan determinadas personas, lo que aumenta la rapidez y exactitud de los mensajes (Puyal, 2001) y presenta un valor estratégico al afianzar la cohesión grupal, fortalecer los valores y la cultura de la organización, y construir un sentido de identidad (Hernández, 1997).

En la mayoría de las organizaciones existen diferencias entre el organigrama formal (teórico) definido por la Dirección y el que surge espontáneamente como consecuencia de las relaciones internas y motivaciones personales. Si el sistema formal intenta obviar al informal, se producirá un clima tenso, demasiado rígido, un desgastante emocional y psicológico para los individuos que afectará a su rendimiento y al desempeño laboral y aumentará el rumor, entre otros aspectos (Puyal, 2001).

Estas divergencias, pueden deberse a la existencia por un lado, de empleados con poder jerárquico no reconocido por los demás trabajadores, es decir, responsables sin liderazgo social, no carismáticos, y por otro, de empleados con poder informal no reconocido jerárquicamente (líderes sociales). Estos últimos, proponen una visión que rompe con lo establecido y son capaces de guiar a los seguidores en medio de la incertidumbre y la ansiedad que producen los cambios (Preciado-Hoyos y Etayo-Pérez, 2014). Son personas que inspiran confianza, respeto y entusiasmo, logrando firmes compromisos que aúnan los objetivos individuales y los de la organización. Apelan a los valores humanistas más profundos y al sentido del logro de los individuos para conseguir así su parti-

cipación en dicho cambio (Bass, 1985). Disponen de numerosos recursos de comunicación y habilidades para gestionar, de manera simultánea, la propia comunicación personal y los aspectos más complejos y técnicos de la organización (Redding y Sincoff, 1984).

El reto de las organizaciones es identificar a estas personas que ocupan posiciones de liderazgo informal y promover que participen activamente en las acciones e iniciativas de comunicación interna, a través de plataformas corporativas que integren el ámbito personal con el ámbito social y laboral. En espacios sociales, con cabida para todos los agentes, capaces de dar soporte y formar parte de una verdadera sociedad de la información, la comunicación y/o el conocimiento. La gran evolución de la comunicación se encuentra en la posibilidad de interactuar, participar y compartir conocimiento, dentro y fuera de la organización.

3. METODOLOGÍA Y DISEÑO DEL ESTUDIO

Para llevar a cabo el análisis de la realidad, hemos utilizado la sociometría. Un método cuantitativo que mide, gráfica y evalúa las relaciones sociales dentro de los grupos pequeños utilizando para ello una serie de técnicas matemáticas (el Test sociométrico o Sociograma²). Fue desarrollado por el psicoterapeuta Jacob Levy Moreno, en sus estudios sobre la relación entre las estructuras sociales y el bienestar psicológico. Moreno, Bouza y Karsz (1972) lo definen como “la investigación sobre la evolución y organización de grupos y la posición de los individuos dentro de dichos grupos”. Entendiendo por dichos grupos aquellos formados por un conjunto humano cuyos elementos se conocen, se influyen mutuamente y poseen objetivos en común. La estructura de un grupo es compleja y está en continuo movimiento. Sin embargo, esta estructura puede ser identificada, estudiada y modificada por el mismo grupo para que cubra sus expectativas. Los miembros de un grupo necesitan desarrollar habilidades para influir y cambiar su entorno (Bello, 2004).

La muestra³ del presente trabajo está formada por Personal Docente e Investigador –15 profesores– que desarrollan su actividad docente, investigadora y de gestión (Vicedecano, Coordinador del Grado y Coordinador de equipos de investigación) en el Grado de Fisioterapia y presentan la misma relación contractual con la Institución educativa (profesores permanentes, a tiempo completo). Son 7 hombres y 9 mujeres, de

edades comprendidas de entre los 27 y los 39, cuya permanencia en la organización oscila entre cinco y un año de antigüedad.

En este trabajo ha sido fundamental obtener información de “primera mano” para el conocimiento de la estructura interrelacional de este grupo. Los instrumentos de recogida de información han sido: primero, el Juicio de Expertos⁴ ya que es bastante usual como estrategia para establecer el conocimiento en contenidos y temáticas difíciles, complejas, novedosas o poco estudiadas (Lannoy y Procaccia, 2001). La literatura consultada deja la formulación indefinida por las diferentes formas en que se puede hacer la pregunta (denominada criterio) y existe una multiplicidad de parámetros a tener en cuenta tal y como recoge Clemente (1989, 1992). Segundo, el Test sociométrico como herramienta básica para conocer a través de sus respuestas sus propias atracciones y rechazos (Bastin, 1996; Arruga, 1992), sus propias percepciones sobre estas atracciones y rechazos (Tagiuri, 1952), su intensidad, el nivel de cohesión del grupo, la posición de cada miembro en relación con los otros y el grado de sociabilidad de los individuos del grupo (Llopis y Llopis, 2009). Así también evaluar la inteligencia relacional o interaccional de los miembros del grupo y la capacidad de comunicación de éstos, la forma en la que emite y perciben la información así como la existencia de liderazgos (afectivos y de tarea) y los estilos personales de sus líderes.

Tras el necesario contacto con los miembros del grupo de expertos para confirmar su participación, cada uno de ellos⁵ aporta su juicio para enunciar las preguntas con las que los entrevistados informan sobre las relaciones informales que establecen tanto de trabajo (work-flow, report to), de amistad (friendship o expressive relations) como de influencia o consejo (advice networks) (Ibarra, 1991), y sobre las que poder basar la configuración del organigrama informal (Molina, 1995).

La formulación de las preguntas permite dos opciones. La primera, dejar rienda suelta a la espontaneidad de los sujetos y dejar que escriban tantos nombres como deseen. Esta es la opción seguida en este trabajo. La segunda, limitar las elecciones a un número determinado, generalmente un máximo de cinco. Ambas estrategias son adecuadas, siempre en función de los objetivos de la investigación (Rodríguez *et al.*, 2002).

En la siguiente Tabla 1, se recogen los criterios utilizados en este trabajo, su definición y las preguntas enunciadas junto a los expertos para obtener la información objeto de este estudio.

Tabla 1. Criterios Test sociométrico

Criterios	Finalidad	Preguntas
Relaciones de Trabajo (work-flow, report to)	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el flujo interno (envío y recepción) de información. - Conocer la integración individual y configuración grupal en materia de trabajo (docencia, investigación y gestión) - Conocer la percepción individual de elección (compañeros que cree le han elegido). 	<p>¿A quién/es te diriges para tratar temas de gestión?</p> <p>¿A quién/es te diriges para tratar temas de docencia?</p> <p>¿A quién/es te diriges para tratar temas de investigación?</p> <p>¿Quién se dirige a ti cuando quiere tratar temas de gestión?</p> <p>¿Quién se dirige a ti cuando quiere tratar temas de docencia?</p> <p>¿Quién se dirige a ti cuando quiere tratar temas de investigación?</p> <p>¿Con quién/es prefieres trabajar?</p>
Relaciones Informales y de Amistad (friendship o expressive relations)	Denotan el compromiso de los empleados con la organización y no están sujetas al control de la misma (integración de la vida personal y la laboral)	<p>¿A quién/es te diriges para comentar tus logros?</p> <p>¿A quién/es eliges para compartir actividades de ocio/divertimento?</p>
Relaciones de Consejo (advice networks)	Manifiestan la confianza y carisma de los compañeros. Permiten identificar al líder carismático y social.	<p>¿A quién/es te diriges para pedir un consejo confidencial?</p> <p>¿A quién/es consideras una persona motivadora y entusiasta?</p>
Estilo Personal de Liderazgo	<p>Identificar al potencial Líder 2.0 valorando aptitudes tecnológicas</p> <p>y proactivas de uno mismo.</p>	<p>¿Te consideras una persona a la que le gusta probar nuevas tecnologías?</p> <p>¿Sueles mantener conversaciones sobre oportunidades de mejora?</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Llopis y Llopis (2009) y Molina (1995).

Una vez recabada la información para localizar los individuos claves, bien por su situación de liderazgo o de aislamiento, se realiza el vaciado de las respuestas en sociomatrices que se concentran por pregunta y después por nivel, afectivo o laboral. Esto es, una matriz cuadrada, $N \times N$, donde se capturan y tabulan los datos del grupo (Bezanilla, 2011), codificados de forma aleatoria: “Persona 1”, “Persona 2”, etc. (en adelante P1, P2...). En las filas se sitúan las emisiones de los individuos (1 si se trata de elección, 0 si no hay tal elección). En las columnas se sitúan las recepciones, es decir, el sentimiento que suscita la persona entre sus compañeros de grupo. La captura de las elecciones y rechazos de cada participante se realiza en forma horizontal (de izquierda a derecha). Al ser una matriz se puede realizar con ella cálculos matemáticos que permiten obtener índices de utilidad, individuales y grupales, relacionados con la dinámica grupal (Rodríguez *et al.*, 2002). En la Tabla 2 se recogen los índices métricos utilizados en este trabajo.

Los índices individuales permiten valorar las “Posiciones Sociométricas” de los miembros de la muestra. Estas posiciones se fundamentan en el número y valor de las elecciones y rechazos que ésta emite y recibe por parte de los miembros del grupo. La determinación de esta posición, permite identificar no sólo lo elegida y rechazada que es una persona, sino también su capacidad y posibilidad de adaptación a un grupo (Bezanilla, 2011). Como índices individuales destacan el “Estatus de Elecciones” que permite identificar a las personas que se sitúan en el

Tabla 2. Índices Métricos de proximidad social

Índices sociométricos individuales	Índice de Expansividad de Elecciones	$\frac{N^\circ \text{ de elecciones que recibe cada miembro del grupo}}{N^\circ \text{ máximo de elecciones posible dirigidas a un sujeto}}$
	Índice de Estatus de Elecciones	$\frac{\text{Número de elecciones que recibe cada miembro del grupo}}{\text{Número de elecciones que recibe cada miembro del grupo}}$
Índices sociométricos grupales	Índice de Estrella de Popularidad	$\frac{N^\circ \text{ de elecciones recibidas por un individuo}}{N^\circ \text{ máximo de elecciones posibles dirigidas a un sujeto}}$
	Índice de Coherencia o Estrella Sociométrica	$\frac{n^\circ \text{ de reciprocidades dadas en un individuo}}{n^\circ \text{ de elecciones emitidas por un sujeto}}$
	Índice de Cohesión	$\frac{n^\circ \text{ de reciprocidades emitidas}}{n^\circ \text{ total de posibles reciprocidades}}$

Fuente: Bello (2004) y Rodríguez *et al.* (2002).

centro o en la periferia de la red de relaciones existentes, esto es, los empleados destacados o infrautilizados; el índice de “Expansividad de Elecciones” que valora el alcance relacional de cada miembro del grupo; y, el índice “Estrellas de Popularidad”, que muestra en qué medida estos trabajadores son o no potenciales líderes sociales. Identifica a aquellos individuos que en el test sociométrico reciben más cantidad de elección e intensidad, es decir, posee mayor índice de popularidad y status sociométrico. Indica el grado de confianza que le tienen sus compañeros para la realización de la tarea en común. Si estas elecciones no son recíprocas estamos hablando de un líder potencial, ya que es posible que no sea consciente de esta posición de liderazgo.

Como índices grupales se calcula el índice “Estrellas Sociométricas o Índice de Coherencia” que permite identificar a aquél líder que no solo recibe elecciones positivas, sino que también las emite a los mismos compañeros que le han elegido. Son aquéllos con mayor número de elecciones recíprocas, las cuales, nos facilitan el dato sobre su inteligencia relacional o capacidad social. Y, el “Índice de Cohesión” que trabaja estas posiciones y relaciones para identificar las dinámicas de interacción intragrupal, esto es, la configuración y productividad grupal.

De estas sociomatrices derivan las redes que representan los sociogramas, visualizaciones espaciales de las conexiones socio-afectivas dentro del grupo.

4. ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis de los datos se ha llevado a cabo por los siguientes criterios: Relaciones de Trabajo (work-flow, report to), de Amistad (friendship o expressive relations) y de Consejo (advice networks) y se han confrontado dos a dos sus preguntas para analizar la realidad y la subjetividad de las diferentes relaciones. Una vez visualizadas las matrices⁶, su representación gráfica en sociogramas y analizados los índices sociométricos, individuales y grupales, se trabajan aquellas relaciones que más llaman la atención sobre la popularidad e integración de los sujetos y, las configuraciones grupales, su cohesión y coherencia. Todo ello con objeto de identificar a empleados con poder informal no reconocidos jerárquicamente y que con aptitudes tecnológicas y proactivas son potenciales líderes sociales 2.0.

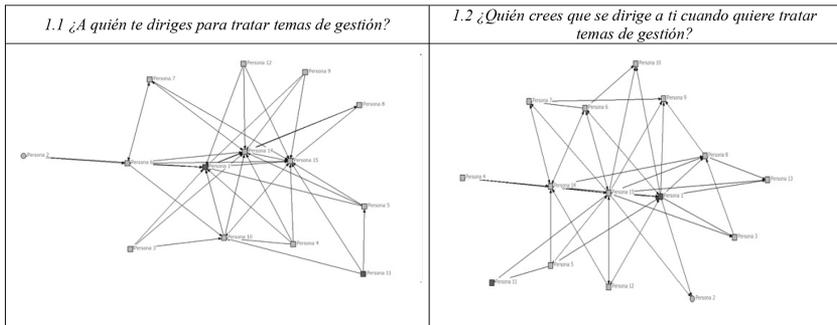
4.1. Relaciones de trabajo (work-flow, report to)

Comenzamos con el análisis de los datos de la primera dimensión a través de la confrontación de sus preguntas (*a, b, c*) que permite identificar la integración individual y configuración grupal en materia de trabajo y, una variable global que mide estas relaciones desde la perspectiva subjetiva de cada miembro de la muestra (*d*).

a) ¿A quién te diriges para tratar temas de gestión? con ¿Quién crees que se dirige a ti cuando quiere tratar temas de gestión?

Los sociogramas que visualizan estas relaciones internas en temas de gestión entre los miembros del grupo se presentan en la Tabla 3. Se puede observar la proximidad social de sus configuraciones grupales (1.1) y valorar visualmente (1.2) la integración, aceptación o rechazo de cada sujeto.

Tabla 3. Sociogramas de relaciones internas reales y perceptivas en Temas de Gestión



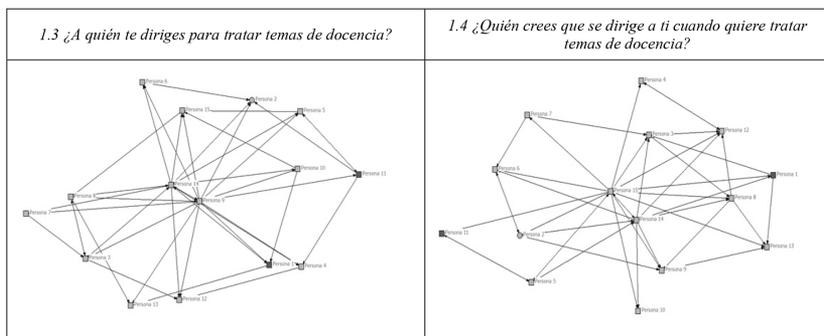
Así en el sociograma de Elecciones reales (1.1) llama notablemente la atención la popularidad de los sujetos 1, 14 y 15. Es considerable el número de elecciones que reciben (13, 11, 11) y es igualmente destacable el hecho de que la mayoría de las mismas son recíprocas. Por lo que se puede decir que presentan un elevado grado de integración en el grupo en temas de gestión.

Por otro lado, señalar la existencia de siete sujetos aislados a quienes ningún miembro del grupo acude para tratar temas de gestión. Se podría justificar por no tener asignadas responsabilidades de gestión. En el sociograma de Elecciones perceptivas (1.2) las relaciones detectadas coinciden con las reales. De nuevo los sujetos 1, 14 y 15 son quienes presentan la mayor popularidad subjetiva en temas de gestión.

b) ¿A quién te diriges para tratar temas de docencia? con ¿Quién crees que se dirige a ti cuando quiere tratar temas de docencia?

La siguiente Tabla 4 presenta los sociogramas que describen visualmente las relaciones internas en temas de docencia entre los miembros del grupo.

Tabla 4. Sociogramas de relaciones internas reales y perceptivas en Temas de Docencia

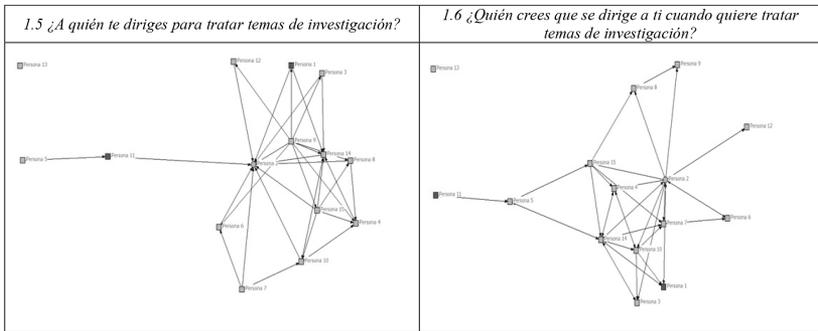


En este caso, es el nodo P14 con siete elecciones recibidas el que ocupa la posición central del sociograma (1.3). Es destacable que todos los nodos han recibido alguna elección, por lo que se puede afirmar que los miembros del grupo se relacionan alguna vez con algún otro individuo para tratar temas de docencia. Los flujos de información fluyen de manera distribuida entre los integrantes de la red en el estatus de elecciones reales. Respecto al estatus de percepción (1.4) se puede afirmar que los nodos 14 y 15 son los que se consideran más reclamados por el resto de compañeros, esta percepción puede tener su origen en que ambos poseen un cargo de responsabilidad (P14-Vicedecano y P15-Coordinador del Grado).

c) ¿A quién te diriges para tratar temas de investigación? con ¿Quién crees que se dirige a ti cuando quiere tratar temas de investigación?

Los sociogramas que visualizan las elecciones que se dan y permiten valorar posibles configuraciones grupales (1.5) y, determinar la percepción (1.6) que muestra cada individuo en la integración en el grupo se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5. Sociogramas de Relaciones Internas reales y perceptivas en temas de investigación



En esta cuestión, la posición sociométrica está claramente definida por el nodo P2, quien ha recibido 11 elecciones, por lo que es posible afirmar que la figura del líder estrella de popularidad está representada en este individuo. No obstante, también el nodo P14, recibe muchas elecciones, por lo que estos dos individuos lideran las cuestiones de investigación en este grupo. En lo que respecta al Estatus de percepción, es muy similar a la real en el sujeto P2 y P14 conscientes de su situación de liderazgo en esta dimensión. Por otro lado, en los sociogramas se puede apreciar la figura del nodo P13 que se encuentra suelto dentro de la red al no presentar ningún flujo ni vínculo, no recibe elección y coincide con su percepción al carecer de perfil investigador.

En relación a los índices métricos calculados desde la perspectiva objetiva de los sujetos de la muestra, se confirma lo descrito visualmente en los sociogramas anteriores: la persona más elegida es el nodo P14 cuyo Índice de Popularidad es de 57,1%. Asimismo presenta el segundo índice de Expansividad mayor (las elecciones que éste emite) con un 20,2%. El sujeto P2, es quien tiene el mayor índice de Coherencia (63,6%), al presentar el mayor número de elecciones recíprocas (10). Esto significa que este sujeto es conocedor de la situación que tiene en la red en temas de investigación y se encuentra fuertemente integrado en el grupo. Tanto P14 como P2 apuntan a ser dos potenciales líderes sociales.

Además, con estos resultados se puede afirmar que existe un equilibrio entre el organigrama formal y el informal de la Institución. Los em-

pleados que poseen un cargo académico (P14 y P15) son los sujetos más populares (57,1% y 38,1%). Los demás sujetos del grupo los identifican como líderes de trabajo en tareas de gestión, docencia e investigación.

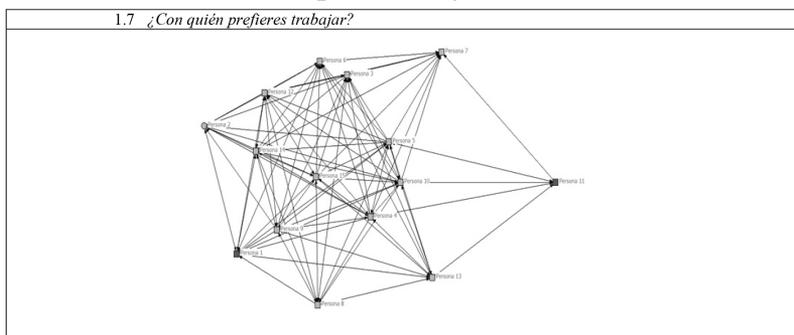
Por último, en relación a la pregunta global en preferencia a trabajar:

d) ¿Con quién prefieres trabajar?

La siguiente Tabla 6 identifica desde la perspectiva subjetiva, los sujetos más reclamados cuando se tiene que realizar una tarea laboral conjuntamente.

Se comprueba que existe un alto número de elecciones entre los miembros de la red destacando los sujetos P1, P2 y P6, los cuales reciben 11, 10 y 10 elecciones respectivamente y se confirma en su alto índice de popularidad (P1-78,57%, P2 y P6 -71,43%). Podría tratarse de tres potenciales líderes sociales. Sin embargo, su índice de expansividad (P1-21,4%; P2-14,3%; P6- 21,4%) y el de coherencia (P1-27,3%; P2 y P6-20,0%) son bajos respecto al grupo. Es decir, se relacionan por decisión propia con pocos sujetos y son pocos a su vez, quienes les devuelven esta relación.

Tabla 6. Sociograma de Relaciones Internas en preferencia para trabajar



En el grupo, aparentemente, no existe ninguna fricción, sus índices confirman que las relaciones entre todos los miembros de la red son fluidas. Todos los nodos reciben un número elevado de elecciones recíprocas, excepto P11 que tal solo recibe una, y ninguno de los individuos ha dado por respuesta “Ninguno”, por lo que es posible determinar que el grupo tiene una importante actividad. Asimismo presenta un alto índice de cohesión del 51%, que favorece la productividad.

4.1. Relaciones de Amistad (friendship o expressive relations)

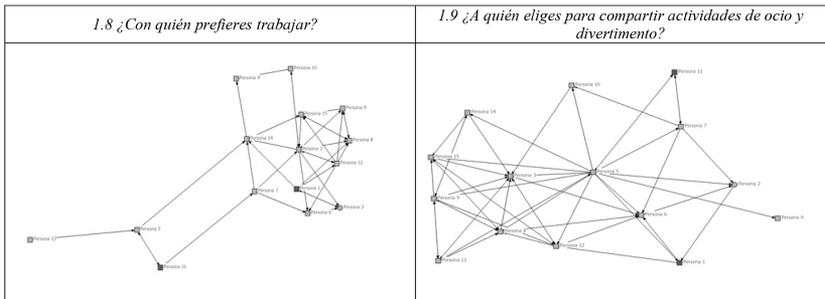
A continuación se analizan los datos de la segunda dimensión, las relaciones de amistad en el grupo, a través de sus preguntas (e, f) que permite analizar las dinámicas grupales que se producen en esta dimensión y determinar aquéllos sujetos que son capaces de integrar la vida personal y la laboral (Tabla 7).

e) ¿A quién te diriges para comentar tus logros?

f) ¿A quién eliges para compartir actividades de ocio y divertimento?

En esta cuestión de logros (1.8), y a diferencia de otras preguntas analizadas del test sociométrico, el número de elecciones ha sido más reducido, sin embargo todos los nodos han recibido alguna elección. Existen distintas relaciones de amistad entre los miembros de la red, sobre todo en aquéllos casos en los que las elecciones han sido recíprocas. Este es el caso de la figura creada por los nodos 15, 3, 8, 9 y 12, en las que las elecciones que se muestran entre los individuos son en su mayoría, recíprocas. Se trata de un subgrupo de amistad en la red. Es destacable el sujeto P13, el cual vuelve a estar aislado en la red, y el P4, quien no ha seleccionado a ningún compañero. Se aprecia en el sociograma (1.8) una configuración grupal denominada cadena, formada por los nodos P13, P5 y P11, lo que explica una relación de dos (pareja, P5 y P11) en el que interviene un tercero (P13).

Tabla 7. Sociograma de las relaciones de amistad en Logros Personales y Ocio y Divertimento



En cuanto a sus preferencias para compartir cuestiones de ocio y divertimento (1.9) el grupo muestra un índice de cohesión bajo (8,10%), lo que supone que la reciprocidad en esta cuestión es inferior a las otras. Hay que tener en cuenta que las relaciones de amistad son selectivas y aunque no son impuestas por la organización su elegibilidad se produce en un marco limitado de posibilidades, es decir, tienen que ver con las posibilidades objetivas de pertenencia de una persona en función de su ubicación física y social. Como dice Requena (1994), dependen de elementos socio-psicológicos y de los estructurales. Los sujetos P3 y P6 destacan como potenciales líderes sociales con un índice de Popularidad (P3-46,4% y P6-39,3%) superior al resto, lo que les convierte en individuos con alta proximidad social, en especial, a la Persona 3 al presentar la mayor reciprocidad (6). El sujeto P6 no tiene gran expansividad (7,1%), lo que supone que aunque el resto de sujetos lo han elegido él limita sus relaciones. Posiblemente estas relaciones se produzcan fuera del ámbito laboral pero no se puede confirmar internamente. Observar que ambos sujetos son capaces de transportar la cultura corporativa, tanto en el interior como en el exterior de la Institución, y que ninguno de ellos coincide con el líder identificado en la dimensión de relaciones de trabajo (P14).

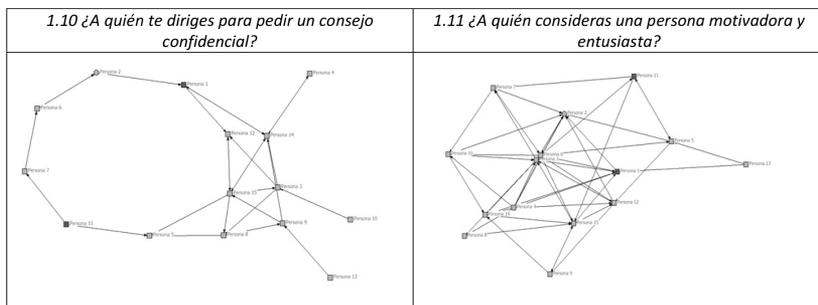
4.3.Relaciones de Consejo (advice networks)

En el siguiente apartado se analiza la dimensión de relaciones de consejo con la finalidad de identificar a través de sus preguntas (g, h) a los posibles líderes carismáticos y sociales. Personas en las que se puede depositar confianza, además de percibir su motivación y entusiasmo para seguirlos.

g) ¿A quién te diriges para pedir un consejo confidencial?

h) ¿A quién consideras una persona motivadora y entusiasta?

Hay que ser cauto con las conclusiones de esta variable ya que el número de elecciones ha sido sensiblemente inferior al resto de cuestiones, así como la variabilidad de las respuestas (Tabla 8). Ello puede explicarse por el tipo de pregunta planteada, ya que en la cuestión se hace alusión a la confianza que depositan los individuos en el resto de compañeros que forman la red, y este tipo de relaciones en las que se solicita un consejo confidencial, suelen ser más íntimas dado que se profundiza y se estrechan los lazos de amistad.

Tabla 8. Sociograma de Relaciones de Consejo

En esta variable destacan cuatro individuos por presentar un índice de Popularidad superior al del resto: P2-35,7%, P6-32,1%, P14-42,9% y P15-32,1%. Estos sujetos son quienes reciben un número mayor de elecciones. El sujeto P14 destaca de nuevo (1.10) como un líder social carismático, en esta ocasión por confianza (42,9%). De igual forma se observa el talento del sujeto P6, quien presenta los mejores índices de expansividad (42,9%), reciprocidad (7) e índice de coherencia (71,4%). Además de ser un “puente informativo” entre P2 y P7. De nuevo los sujetos P4 y P13 no presentan elección alguna a pesar de que las elecciones en ambos sentidos han sido numerosas (57 flujos emitidos en la red, en esta dimensión).

5) INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Tras este análisis de los datos podemos indicar que se ha detectado una red de colaboración interna como consecuencia de la operativa existente en la Institución analizada. En ella destacan cuatro empleados claves para desarrollar de forma colaborativa el papel de líderes sociales 2.0.

P14 y P2, son posiciones que equilibran las estructuras formales e informales de la organización por coincidir sus posiciones de liderazgo en la dimensión de Trabajo, con sus perfiles funcionales en el organigrama formal. El nodo P14 (Vicedecano del Grado) es el sujeto líder en la variable de relaciones de trabajo. Las personas con un nivel jerárquico mayor no sólo tienen más relaciones sino un conocimiento más profundo de las estructuras de relaciones existentes (Molina, 1995). Esta persona P14, es consciente de su posición de liderazgo, se encuentra integrado y desarrolla eficazmente su inteligencia relacional. Además, es quien lidera la posición de confianza en el grupo, lo que le posiciona como un líder

carismático. El nivel de calidad de su percepción se corresponde claramente con su nivel jerárquico y además, este conocimiento es una de las bases de su poder (Krackhardt, 1990). Este sujeto por los resultados obtenidos puede apoyarse en el sujeto P2 (Coordinador de los grupos de investigación existentes), quien también presenta una posición de liderazgo recíproco. Además P14 al manifestar afirmativamente su interés por las nuevas tecnologías y su preocupación por identificar oportunidades de mejora, podría liderar la labor de los líderes sociales 2.0.

Como líderes sociales 2.0 se ha identificado al sujeto P6 y P3. El sujeto P6 destaca por su carisma en la dimensión de relaciones de consejo y comparte liderazgo con P3 en la dimensión de relaciones de amistad. Son los sujetos a quienes el resto del grupo los identifica como las personas más motivadoras y entusiastas del grupo, capaces de lograr el compromiso del resto de compañeros para cumplir conjuntamente tanto los objetivos individuales, como los de la organización. Presentan destacadas habilidades sociales y comunicacionales reconocidas por el grupo, y manifiestas aptitudes proactivas y tecnológicas. Por todo ello, hace pensar que serían capaces de generar la motivación suficiente para que sus compañeros participasen integrando contenidos de sus vidas personales y laborales en nuevas plataformas internas de comunicación corporativa.

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

En todas las organizaciones existen dos realidades: la primera, una estructura que viene dada por las fuentes oficiales de la institución, representada gráficamente a través de organigramas, y en la que se muestran las jerarquías, liderazgos y flujos de información formales. Y, una segunda, la informal que viene dada por la red de relaciones humanas no previstas en el organigrama formal. Se trata de una red de colaboración que surge en la operativa de toda organización denominada organigrama informal. Ambas realidades (formal e informal), forman parte del desarrollo de la organización, se complementan y son indivisibles entre sí. Ibarra (1991) ha mostrado que el grado de correspondencia entre el organigrama formal y el informal es muy alto.

De hecho, una estructura no puede ser entendida sin la otra y las estrategias de poder de los actores dependen del grado de alineamiento entre las dos estructuras (Molina, 1995). Su conocimiento permite detectar

posibles desajustes entre los perfiles de los empleados y su desempeño, es decir, desequilibrios generados por existir liderazgos no reconocidos. Es necesario conocer estas dos estructuras con la finalidad de encontrar el equilibrio entre ambas que mejore la cohesión grupal y, en consecuencia, la productividad.

En relación con la gestión de la comunicación interna la sociometría permite identificar líderes informales no reconocidos formalmente que resultan claves en la organización por sus habilidades comunicacionales y capacidades sociales. Personas comprometidas con la institución cuya creencia en la misma les lleva a transmitir sus valores al resto de compañeros y a trabajar en el cumplimiento de los objetivos marcados. Son empleados que no delimitan lo profesional de lo personal, que establecen estrechos lazos de amistad con compañeros que mantienen fuera de la empresa.

Las organizaciones deben introducir a estas personas en el concepto de la organización 2.0 necesitada de habilidades sociales, dinámicas de grupo, resolución de conflictos y muy importante el manejo de herramientas necesarias para el potente trabajo colaborativo. Una formación pluridisciplinar de la que actualmente no existe un referente formativo reglado que reúna los conocimientos requeridos, una formación social y de TIC's al tiempo, convirtiéndolos en líderes sociales 2.0. Su talento les permite dinamizar redes sociales estratégicas y colaborativas que fortalecen las relaciones interpersonales y benefician el buen clima interno. Está demostrado que mejoran el sentimiento de pertenencia y la integración de los equipos. Redes que facilitan las comunicaciones bidireccionales entre los distintos niveles jerárquicos, al reconocer el talento existente de sus usuarios y favorecer la divulgación del conocimiento, compartiendo aprendizajes y experiencias.

Como la institución objeto de este estudio nació antes de que se produjese la actual revolución tecnológica y social corporativa es posible que necesite un tiempo de adaptación para conseguir su "reconversión" hacia una cultura 2.0. Sin embargo, ya es una ventaja el hecho de disponer de varios sujetos, potenciales líderes 2.0, capaces de asesorar y orquestar una estructura organizacional más permisiva, flexible, creativa e innovadora, con capacidad de cambio que gestione el desbordamiento de la comunicación por canales alternativos. Ellos, serán el vehículo del cambio cultural. Asimismo esta Institución debe valorar la posibilidad de una intervención grupal, así como extrapolar la metodología a

otras áreas con objeto de mejorar la integración de sus personas y proponer procesos de mejora relacional.

La principal limitación de este trabajo como un modelo de benchmarking, es la implementación de la metodología en las diferentes instituciones, ya que requiere de los empleados de las mismas, una colaboración basada en la confianza con la dirección que no siempre existe.

Notas

1. Por solicitud expresa de la Dirección de la institución, objeto de estudio, se solicita que ésta no se identifique.
2. La graficación de los sociogramas se ha realizado con la ayuda de dos programas informáticos: Ucinet 6.85 software (Borgatti et al., 2002) para la confección de la matriz sociométrica y Netdraw 1.48 para representar gráficamente los datos de las matrices a través del sociograma.
3. A quienes se les ha explicado por qué han sido seleccionados, el objeto de la investigación, así como la preservación de su identidad. Todos inicialmente aceptaron participar en el estudio, contestando a la encuesta online, a través del envío de un mail personal, haciendo uso del correo electrónico de la Institución. Sin embargo, uno de ellos tras aceptar colaborar y recibir el cuestionario decide no continuar, ya que no se siente protegido a pesar de que se le ha asegurado la confidencialidad de sus nombres, de los datos y de los resultados obtenidos. La muestra inicial queda modificada a 15 al quedar esta persona excluida de la misma.
4. El juicio de Expertos sigue un proceso que comienza con la formulación de los datos que se necesitan, la descripción de las tareas (instrucciones) sobre las que los expertos van a emitir un juicio, la selección de los expertos y su número, y el procedimiento de recogida de los juicios. Los expertos son un grupo de personas a las que se supone un conocimiento profundo de la actividad objeto de análisis y valoración.
5. El grupo de expertos está compuesto por dos investigadores docentes, un psicólogo social y un sociólogo, especializados en las relaciones de grupos pequeños, y dos docentes académicos con responsabilidades de gestión en la organización educativa analizada, el Rector y el Director del departamento de RRHH.
6. Las matrices sociométricas no se recogen en este trabajo con objeto de cumplir las limitaciones de espacio.

Referencias Bibliográficas

- ARRIAGADA, Jose Miguel. 2009. "Origen y Evolución de la Comunicación Interna". Disponible (online) 1 ed. []: Insidecom, 2013 [citado 23 abr., 2014]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/jmarriagada/origen-y-evolucion-de-la-comunicacin-interna>. Consultado el 15/08/2015.
- ARRUGA, Artur. 1992. **Introducción al test sociométrico**. Editorial Herder. Barcelona.
- BASTIN, Georges. 1996. **Los test sociométricos**. Editorial Kapelusz. Buenos Aires.
- BASS, Bernard. M. 1985. **Leadership and performance beyond expectations**. The Free Press. New York.
- BAVELAS, Janet B. y JACKSON, Don D. 1998. **Teoría de la Comunicación Humana, Interacciones, patologías y paradojas**. (2ª edición). Editorial Herder. Barcelona.
- BELLO, María Carmen. 2004. **Introducción al psicodrama, Guía para leer a Moreno**. Editorial Colibrí, Primera Reedición, México, DF.
- BEZANILLA, Jose Manuel. 2011. **Sociometría: Un método de investigación psicosocial**. PEI Editorial. México.
- BORGATTI, Stephen P., EVERETT, Martin. G. y FREEMAN, Linton C. 2002. **Ucinet for Window: Software for Social Network Analysis**, Analytic Technologies, Harvard. Version 6.85.
- BRASS, Daniel J. 1984. "Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization". **Administrative Science Quarterly**. N° 29: n° 4: 518-539.
- CLEMENTE, Miguel. 1989. "El test sociométrico aplicado al aula", en: C. Huci Casal (Dir.) **Estructura y procesos de grupo**, tomo 2, Madrid: UNED, Madrid, 313-361.
- CLEMENTE, Miguel. 1992. "El test sociométrico y el análisis de las estructuras microsociales". En M. Clemente (Coord.). **Psicología social. Métodos y técnicas de investigación**. Madrid.
- CUERVO, Marisa 2009. "El desafío de la comunicación interna en las organizaciones". **Centro de Estudios en Diseño y Comunicación**. N° 27: 61-70.
- DABAS, Eliana, YANCO, Dora y ROS, C. 2001. "La intervención en Redes Sociales y fortalecimiento de la Sociedad Civil". Memorias del Encuentro **Redes**. Buenos Aires: Sn.

- FORMANCHUK Alejandro E. 2002. “Redes y canales de comunicación en la empresa”. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/redes-canales-comunicacion-empresa/>. Consultado el 10.08.2015.
- HERNÁNDEZ, Alba H. 1997. “El tejido interactivo de la Organización laboral: la dualidad formal-informal.” **Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas** (CIPS). La Habana, Cuba.
- IBARRA, Herminia. 1991. “Structural alignments, individual strategies, and managerial action: Elements toward a theory of getting things done”. **Division of Research, Harvard Business School**.
- KRACKHARDT, David. 1990. “Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations”. **Administrative science quarterly**. N° 35: 342-369.
- KERTÉSZ, Roberto. 1964. “Información y comunicación en la empresa: aspectos formales e informales”. **Revista de Psicología** (La Plata), 1964, N° 1: 55-72.
- LANNOY, André y PROCACCIA, Henri. 2001. L’utilisation du jugement d’expert en sûreté de fonctionnement. **Tec & Doc**.
- GOIG, Ramón L. y GOIG, David L. 2009. “El organigrama informal de una empresa: análisis de un caso mediante la aplicación del test sociométrico”. **Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos**. Vol. 22, N° 231: 50-56.
- LÓPEZ, Sergio F. 2008. **Cómo gestionar la comunicación: en organizaciones públicas y no lucrativas**. Narcea Ediciones.
- NAVARRETE, Julio M. 2004. “Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo”. **Investigaciones sociales**. Vol. 8, N° 13: 277-299.
- MOLINA, José L. 1995. “Análisis de redes y cultura organizativa: una propuesta metodológica”. **REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas**. N° 71/72: 249-263.
- MORENO, Jacob L., BOUZA, J. García y KARSZ, Saúl. 1972. **Fundamentos de la sociometría**. Paidós.
- PRECIADO-HOYOS, Ángela y ETAYO-PÉREZ, Cristina. 2014. “Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones: Una aplicación a las agencias de publicidad”. **Palabra Clave**. Vol. 17, N° 2: 412-455.
- PUYAL, Esther. 2001. “La comunicación interna y externa en la empresa”. Disponible en <http://www.5campus.com/leccion/comui.ApartadoVIII>. Consultado el 20.08.2015.

- REDDING, William Ch. y SINCOFF, Michael Z. 1984. The corporate manager's guide to better communication. **Scott Foresman & Company**.
- REQUENA, Félix R. 1994. "Amigos y redes sociales. Elementos para una sociología de la amistad". **Colección Monografías**. Nº 139. Madrid: CIS.
- SAN JULIÁN, Elena R., QUIRÓS, Ignacio M. y MORENO, Esteban S. 2002. "Jóvenes y relaciones grupales: dinámica relacional para los tiempos de trabajo y de ocio". **Fundación de Ayuda contra la drogadicción (FAD)**. INJUVE. Madrid.
- SCHEIN, Edgar H. 1988. La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. **Plaza & Janés**.
- TAGIURI, Renato. 1952. "Relational analysis: An extension of sociometric method with emphasis upon social perception". **Sociometry**. Vol. 15, Nº ½: 91-104.