

Entrevista a Martín Gargiulo

Redes organizacionales: liderazgo, cambio y comunicación

Ana Inés Pepe

Fotos: Pablo Porciúncula.

1::

Para los lectores que quieran profundizar en las definiciones de este autor, recomendamos Mitchell, J. C. (1969), "The concept and use of social networks", en J. C. Mitchell (Ed.), *Social networks in urban situations*. Manchester: University of Manchester Press.

2::

Por una revisión sobre los orígenes de la aplicación de análisis de las redes sociales en las organizaciones recomendamos Tichy, N., Tushman, M. y Fombrun, Ch. (1979), "Social Network Analysis for Organizations", *The Academy of Management Review*, octubre, 1979, vol. 4, n° 4, pp. 507-519.

Mucho tiempo antes de que el concepto redes sociales quedara asociado para siempre con Facebook y Twitter, J.C. Mitchell¹ definió la red social como un conjunto específico de lazos entre un conjunto definido de personas, con la propiedad de que las características de estos vínculos pueden ser utilizadas para interpretar la conducta social de los involucrados. El análisis de redes sociales identifica las causas y las consecuencias de esas estructuras de relaciones. Los orígenes conceptuales de la investigación sobre redes sociales pueden rastrearse en trabajos sociológicos publicados en los años 20 que estudiaban los patrones de interacción y comunicación como claves para entender la vida social.² A partir del diseño de aplicaciones informáticas que permiten representar visualmente estos patrones, y del desarrollo de constructos como el de capital social, se ha generado una explosión en la cantidad de investigadores sociales que aplican este análisis. En entrevista para *dixit*, el profesor Martín Gargiulo desarrolla por qué es importante integrar el análisis de redes sociales a los estudios organizacionales sobre comportamiento, liderazgo, cambio y comunicación.

*Long before the concept of social networks was forever associated with Facebook and Twitter, J.C. Mitchell¹ defined the social network as a specific system of bonds between a defined group of people, which can be used to interpret the social behavior of those involved. The analysis of social networks identifies the causes and consequences of those relationship structures. The conceptual origins of the research on social networks can be traced to the sociological work published in the 20s, which studied the patterns of interaction and communication as keys to understanding social life.² With the design of computer applications that allow to visually represent these patterns and the development of constructs such as social capital, there has been an explosion in the amount of social researchers who apply these analysis. In this interview for *dixit*, Professor Martin Gargiulo explains the importance of integrating the analysis of social networks to organizational studies on behavior, leadership, change and communication.*



Ana Inés Pepe::
Departamento de
Comunicación, Facultad de
Ciencias Humanas,
Universidad Católica del
Uruguay, Uruguay.
anpepe@ucu.edu.uy

¿Cuál le parece que ha sido el mayor aporte del análisis de redes sociales para la comprensión de los procesos de la comunicación en las organizaciones, tanto para los profesionales como para el mundo académico? La importancia de mirar las redes de comunicación informal en la organización tiene mucho que ver con el rol que esas redes cumplen en complementar, a veces potenciar, la estructura formal de la organización. Una de las consecuencias no deseadas de cualquier estructura formal es la creación de grupos dentro de la organización que no se comunican entre sí tanto como deberían. Siempre se vio a las redes informales como un antídoto para eso. Los grupos formales ponen en contacto a las personas que tienen que estarlo, pero también las aísla de otros grupos. Cuando esos grupos son interdependientes, la comunicación entre ellos es crítica: es muy importante para ejecutar proyectos comunes, para atender clientes. Pensemos en un banco en el que el cliente puede tener una interface con distintas divisiones que están separadas porque tiene sentido desde el punto de vista del negocio y de la funcionalidad. Al cliente eso le importa poco, lo que le importa es tener una solución a sus problemas. Y en la medida en que muchas organizaciones, especialmente las de servicio, pasan de ofrecer productos al cliente a ofrecer soluciones al cliente, la colaboración entre distintos sectores de la organización es muy importante y las redes informales son fundamentales para facilitar esa colaboración.

Otra área en la que es fundamental el estudio de las redes informales, tanto del punto de vista académico como del punto de vista práctico, es la gestión del cambio. Los procesos de comunicación y los procesos políticos dentro de la organización pueden facilitar o, en la mayor parte de los casos, trabar procesos de cambio, en teoría muy bien diseñados, pero que en la práctica no funcionan. Entender las redes informales da al gerente,

al agente de cambio, al asesor un mapa para navegar por esa organización, para saber quiénes son las personas más influyentes, quiénes son las personas más conectadas, a quiénes hay que convencer para que se destraben esos procesos de cambio. Si no, se trabaja un poco a ciegas, en el vacío.

Además, a través de las redes informales se transfieren conocimientos fundamentales para la innovación organizacional. Entender cómo funcionan esas redes puede permitir a las organizaciones acelerar y facilitar la transferencia de conocimiento, la difusión de ideas. Si no, lo que ocurre es que las ideas se desarrollan en una parte de la organización y nunca llegan a la otra. Y, si bien esto último se aplica más a grandes organizaciones y multinacionales, hay estudios que muestran que hay organizaciones pequeñas en las cuales las redes están muy segmentadas. A pesar de que se conoce todo el mundo, los grupos en sí son muy cerrados, a veces por razones históricas, a veces por razones de conflicto o por esa identificación grupal que existe porque hay distintos turnos, porque la disposición física del edificio hace que cierta gente se comunique entre sí con más facilidad que con otra. En electricidad se habla de los “dieléctricos”, que son esas cosas que aíslan, como por ejemplo las capas de ciertos papeles aislantes que evitan que dos conectores se toquen. En las organizaciones hay “dieléctricos” que impiden la comunicación entre sectores que convendría que se comunicaran por razones de transferencia del conocimiento, para brindar soluciones al cliente, para generar cambios en la organización, pero que no lo hacen. El entendimiento de las redes facilita identificar y eliminar o reducir la cantidad de dieléctricos en las organizaciones.

Habitualmente cuando se habla de redes pareciera que lo más importante es la cantidad de contactos

que un individuo tiene, ¿qué opina sobre esto? Bueno, porque hoy cuando se habla de redes sociales la gente piensa en Facebook o LinkedIn y cree que cuantos más contactos uno tiene, mejor está. Pero ciertamente la investigación muestra que no alcanza con la cantidad, sobre todo porque se vuelve inmanejable. Importa gestionar la diversidad de nuestra red, la redundancia, la reciprocidad.³ Todo el mundo tiene clara la idea de que tiene que gestionar su capital humano, es decir, que tiene que adquirir experiencia, estudiar, prepararse, pero creo que todavía nos rechina un poco que tengamos que gestionar nuestra red, nuestro capital social.

¿Tal vez porque esto de planificar con quién me voy a relacionar puede sonar como algo manipulador? Claro, puede sonar así, pero en realidad estamos todo el tiempo tomando decisiones acerca de cuáles relaciones cultivamos y cuáles no. Mucha gente lo hace de forma intuitiva y algunos son muy buenos haciendo eso. Yo siempre les cuento a mis estudiantes la historia de un ciempiés al que un día un escarabajo le dice: “Realmente yo lo admiro mucho”. “¿Por qué?”, pregunta el ciempiés. “Como ve –dice el escarabajo–, yo soy muy torpe, tengo pocas patas y apenas me puedo mover, mientras que usted logra mover 100 patas al mismo tiempo... ¿cómo lo hace?” El ciempiés para y empieza a pensar. Y nunca más volvió a caminar. Hay gente que hace estas cosas de una forma natural, tienen un conocimiento innato para desarrollar redes. Hay otros que no, por la razón que sea; entonces, para esas personas es fundamental el entrenamiento y la toma de conciencia de cuáles son los principios que vuelven a una red una fuente efectiva de capital social. Les abre la cabeza sobre su red profesional. Y una red diversa muchas veces genera más plasticidad mental, más flexibilidad, más apertura. Si uno tiene una red más diversa, sabe que hay gente con posiciones muy distintas, con visio-

nes muy distintas, con ideas muy distintas, aprende a moverse con gente que piensa distinto, que tiene perspectivas distintas y aprende a ver combinaciones que de otra forma no las veía.

En este campo de estudio ya hay suficiente acumulación de conocimiento, con propuestas teóricas, modelos de análisis, métricas que se han aplicado a variedad de casos en todo tipo de personas, organizaciones y contextos. ¿En qué medida los gerentes o los líderes de organizaciones, como por ejemplo con los que usted tiene contacto en INSEAD,⁴ realmente entienden, aprenden y aprovechan este conocimiento? Hay una creciente conciencia en las organizaciones de la importancia de las redes informales. Eso tiene que ver mucho con un proceso que se viene dando hace unos 20 años –por poner una fecha–, que tiene que ver con el desmontaje de las estructuras gerenciales tradicionales muy jerárquicas. Actualmente la tendencia es reducir los niveles en las organizaciones y aumentar el número de personas que reportan a un mismo gerente, e incluso en muchos casos reportan de forma virtual, en el sentido que no están en el mismo lugar físico. Por eso, los gerentes generales hoy promueven las redes informales porque se dan cuenta de que las cosas no suceden por la vía jerárquica. Sin embargo, no terminan de captar los mecanismos mediante los cuales las cosas ocurren. Creo que los académicos tenemos que escribir sobre estos temas de una forma que ayude a los gerentes a entender.

Hay una creciente conciencia en las empresas acerca de la importancia de que sus directivos, especialmente sus cuadros medios o superiores, tengan un entendimiento y un manejo de su red dentro y fuera de la empresa y la consideren como su capital social. Porque la red de un individuo, su capital social, es un activo, tanto como lo es su MBA, su licenciatura y su currículum, es decir, su

3:: Diversidad: Una red es diversa cuando sus integrantes son heterogéneos, por ejemplo, en cuanto a edad, género, profesión, actividades que desarrollan, recursos a los que acceden, etc. Redundancia: La información que circula en una red es redundante cuando todos los integrantes acceden a la misma información. Esto es más común cuando los integrantes se conocen entre ellos y tienen pocos vínculos fuera de la red. Reciprocidad: El grado en el que una relación es percibida y “alimentada”, correspondida, de igual forma por todas las partes de la relación.

4:: INSEAD es una de las escuelas de negocios más grandes y referentes en el mundo, con campus en Francia, Singapur y Abu Dhabi. Cada año más de 10.000 estudiantes y ejecutivos de todos los continentes participan en sus cursos de MBA, maestrías y programas de PhD y educación ejecutiva.

capital humano. Y el capital humano tiene mucho menos capacidad de producir y de retornar en beneficios para el individuo y para la empresa en ausencia del capital social. Una persona no hace nada sola en una organización. Tiene que coordinar y muchas veces tiene que hacerlo con gente con la cual no tiene una relación directa en la línea jerárquica. Y además, es vital tener contactos en diversos puntos de una organización, especialmente cuando el individuo tiene que cumplir roles más estratégicos, por ejemplo, cuando tiene que gestionar un cambio. Esos contactos son muy importantes para entender lo que está pasando en una organización y que no se escribe en los reportes oficiales. Es muy distinta la información que se obtiene cuando llamas a una persona con la que tenés una relación más o menos de confianza y le preguntás: “¿Cuáles van a ser los puntos urticantes de este cambio en tu división?” Y te va a contar lo que efectivamente pasa porque tenés una relación. Muchas empresas grandes siempre lo supieron, aunque tal vez antes no capacitaran sistemáticamente a sus ejecutivos a manejar esas cosas. Antes, las empresas mandaban a ejecutivos a otros países sin un entrenamiento de sensibilidad cultural y el buen hombre iba y hacía cosas horribles que ofendían a sus colaboradores; de la misma manera, hay historias divertidas o téticas –según como las quieras mirar– sobre gerentes nórdicos, especialmente holandeses o escandinavos, que en Asia le dicen a la gente en la cara lo que piensan, cuando eso es lo peor que puede hacer un jefe en Asia. Ahora a la gente se la entrena para que tenga sensibilidad sobre qué cosas no van a funcionar en la cultura a la que va a llegar.

En sus artículos e investigaciones, uno de sus objetos de estudio es la influencia sin autoridad. ¿Cómo podemos identificar cuando hay un proceso de influencia sin autoridad?; ¿cómo puede aproximarse un gerente, un analista o un comunicador organiza-

cional a este concepto? Bueno, este concepto tiene que ver con dos cosas. Primero, con el hecho de que la autoridad nunca tuvo tanto impacto como nos gustaba creer. Hay una caricatura que salió en una *Harvard Business Review*, que yo se la muestro a mis estudiantes a veces, y es un señor, un gerente general sentado en un escritorio enorme, en una oficina enorme y en el frente del escritorio hay una serie de palancas enormes. Este señor está tirando de una de esas palancas hablando con un colega y le dice: “en realidad no sirven para nada, pero me siento bárbaro cuando las muevo”. Y muchas veces la autoridad es una cosa de ese tipo. Una vez un gerente general me dijo: “uno a veces cree que da una orden arriba y que abajo algo pasa, pero la mayoría de las veces nadie se entera de la orden porque las personas están en otra cosa”. Tener capacidad de influencia es imprescindible cuando se trata de lograr el convencimiento de otros, de sumar gente a una idea, especialmente cuando uno está lidiando a nivel de gerencias medias y superiores. Uno puede dar una orden, pero si lo que necesita es el convencimiento de la otra persona de que eso es bueno, la influencia es fundamental. Hay asuntos en los que la autoridad funciona muy bien, como por ejemplo, cuando un gerente de una empresa de construcción obliga a sus empleados a utilizar el equipamiento adecuado, incluyendo los cascos, para reducir los accidentes. Idealmente, estos operarios se convencen de la importancia de todo ese equipamiento para la seguridad y están comprometidos con usarlo pero, si se les cae una viga en la cabeza, no importa si están convencidos de usar el casco, importa que efectivamente lo estén usando. Mediante la autoridad y la coerción se pueden lograr muchos efectos, sin embargo, en las empresas modernas, el achatamiento de la estructura del que hablábamos hace que cada persona sea mucho más el gestor de su propio trabajo, quien decide cómo hacerlo y dónde hacerlo. Entonces, cada vez es más difícil ordenarle a



una persona. Para empezar, a los trabajadores del conocimiento, como se los denomina hoy, no les gusta que les ordenen demasiado y le dicen al jefe: “yo sé hacer mi trabajo, déjeme tranquilo”. Entonces, cuando el jefe quiere explotar la capacidad creativa del individuo y convencerlo de algo, a través de una medida autoritaria no va a funcionar. A veces tengo discusiones grandes, sobre todo con mis estudiantes, sobre el proceso de cambio porque ellos dicen: “bueno, pero hay un momento en el cual uno ordena a la gente”. Y yo les digo: “sí, pero se obtienen muchos mejores resultados si se logra que la gente cambie de opinión”. No se puede hacer con todo el mundo, pero sí con las personas clave. Un proceso de cambio que no esté cimentado por un proceso de influencia de las personas clave de una organización no va a funcionar. Es decir, se van a

escribir informes al final del proyecto con gráficas muy lindas, pero no se van a obtener cambios sustanciales en el desempeño porque la gente lo hace de una forma mecánica y no convencida.

¿Los gerentes están interesados en entrenarse en estas áreas, en estas competencias relacionales o comunicacionales? Es decir, ¿están interesados en entrenarse en cómo influenciar al otro, lograr el convencimiento en el otro, construir confianza, alimentar relaciones, generar contactos en distintas áreas de la organización? Sí, es el área de mayor énfasis hoy en el entrenamiento ejecutivo. En INSEAD tenemos una de las operaciones más grandes en materia de entrenamiento ejecutivo, creo que está a la escala de Wharton.⁵ Mucha de la gente, especialmente en la

5:: Fundada en 1881 en Pennsylvania (Estados Unidos), Wharton fue la primera escuela de negocios del mundo. Con un staff de 225 profesores de planta y asociados tiene actualmente el equipo de docentes e investigadores más grande para una escuela de este tipo. Entre sus integrantes se encuentran autores referentes a nivel internacional en las disciplinas vinculadas al *management*.

Martín Gargiulo (Italia-Uruguay) obtuvo su PhD en la Universidad de Columbia en Nueva York (Estados Unidos) y su licenciatura en Antropología Cultural por la Universidad de la República (Uruguay).

Es profesor de INSEAD en Singapur. Su investigación y docencia se centran en el liderazgo, la influencia sin autoridad y en la gestión del cambio en las organizaciones. Ha enseñado a estudiantes de MBA y ejecutivos en Asia, Medio Oriente, Europa y América Latina.

Actualmente estudia la formación de redes informales y sus efectos en el rendimiento en las organizaciones empresariales. Ha publicado en las principales revistas académicas, tales como *American Journal of Sociology*, *Academy of Management Journal* y *Administrative Science Quarterly*, entre otras, y ha diseñado una herramienta online para medir el capital social de la red informal de un

ejecutivo e identificar las estructuras informales en una organización (disponible en <https://executive-tools.insead.edu/socialcapital/>).

Entre sus artículos más citados se encuentran:

Gargiulo, M., & Benassi, M. (2000). "Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital". *Organization Science*, 11(2), 183-196.

Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). "Where do inter-organizational networks come from?". *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.

Su última publicación es el capítulo "The Power of the Weak" en el libro *Contemporary Perspectives on Organizational Social Network Analysis*, de Lee Kong Chian School of Business.

industria, vienen con una formación técnica, y bueno, "no todos los ingenieros son capaces de distinguir a una persona cuando la ven", y cuando se encuentran frente a sus primeras posiciones gerenciales y tienen que gestionar un equipo, ahí se les empieza a generar una serie de dificultades. No saben cómo hacerlo. Entonces la competencia relacional, por decirlo de alguna manera, tiene que ver con la gestión de relaciones. Es un área muy fuerte de entrenamiento y con más demanda que áreas más tradicionales, como armar un plan de negocios o aprender finanzas.

La investigación actual

¿Qué está investigando actualmente? Con un colega venezolano, que tenía unos datos muy buenos acerca de 52 equipos de trabajo que diseñaron los componentes del motor que potencia los Boeing 777, estamos estudiando cómo la red de comunicación informal entre esos equipos les permite hacer un intercambio de información y de conocimiento para diseñar las interfaces técnicas entre los componentes. Los componentes de un motor tienen una serie de interfaces técnicas y esas interfaces pueden interferir con el funcionamiento de los otros componentes; por ejemplo, pueden transmitir calor, pueden transmitir vibración. Cada equipo trabaja en un componente y hay algunos equipos que se encargan de ciertos procesos funcionales, como por ejemplo, el flujo de aire del motor. Estamos hablando de productos que tienen que tener una altísi-

ma confiabilidad. Lo último que se quiere es estar en el medio del Atlántico y que uno de esos componentes deje de funcionar. Nosotros lo que estamos investigando es cómo emerge una red de comunicación informal para cubrir esa coordinación técnica entre los equipos. Lo interesante es que, debido a ciertas propiedades intrínsecas de la dinámica de las redes, puede ser que algunos equipos tengan menos o más propensión a comunicarse con otros equipos en situaciones en las cuales es necesario que lo hagan. O sea, que la comunicación es menos de la deseada y necesaria, debido a cierta configuración de la red informal. Que los lectores de esta nota no se preocupen porque no se va a caer el avión. Lo que típicamente ocurre es que después, en etapas de testeo, saltan las fallas y hay que retrabajar todo el componente, lo que tiene un costo altísimo, o el motor va a necesitar más mantenimiento del normal y, cada vez que hay que sacar un motor del avión para trabajarlo, hay que pagar cientos de miles de dólares, además del costo que tiene dejar el avión parado. Es decir, la comunicación entre los equipos puede prevenir fallas y ahorrar enormes cantidades de dinero.

¿Cuáles son los factores que hacen que haya menos propensión a comunicarse? Uno de los factores más importantes es lo que nosotros llamamos la redundancia, la probabilidad de que un equipo reciba información indirecta sobre el componente de otro equipo a través de terceros. Por ejemplo, uno de los integrantes,



que tiene tiempo limitado piensa, “ya sé lo que está haciendo Fulano ¿para qué voy a ir a conversar con él?” Y no va a conversar directamente con Fulano. Es más probable que eso ocurra cuando hay caminos indirectos de obtener la información, cuando se puede obtener sin tener que ir a hablar con la persona.

Pero alguien podría decir que eso no es negativo necesariamente, es decir, parece más eficiente. ¿Para qué va a ir a preguntarle si ya tiene el dato? ¿Es un mecanismo más eficiente? Y tal vez sí, pero es más riesgoso. Cualquier persona que ha jugado al juego del teléfono descompuesto sabe que, cuantos más pasos tiene que atravesar, más se distorsiona la información. Para saber qué está decidiendo sobre un tema la persona de la cual dependes, si en lugar de preguntarle

directamente, te dejas guiar por los que te dicen terceros, cuando esa información sea correcta está todo bien, pero cuando la información esté distorsionada –incluso sin ninguna intención–, te puede llevar a tener dificultades. El objetivo acá no es decir “tendrían que hablar todos con todos”, sino que es decir “si usted está gestionando un proyecto de este tipo, no puede confiarse en que la presencia de una interface técnica será suficiente para promover la comunicación”. De repente alcanza con la información indirecta y no es necesario invertir tiempo y energía en eso, pero de repente hay que mirar con más atención ciertas áreas del proyecto que se pueden poner en riesgo. La investigación en materia de organizaciones y de comunicación no puede ser prescriptiva porque los resultados no son lo suficientemente fuertes como para decir: siem-

pre que pasa A ocurre B. Pero sí creo que la investigación puede marcar cuáles son las áreas a las que hay que atender, porque es allí donde puede haber dificultades. La investigación tiene un rol muy importante porque te dice que acá hay ciertas regularidades y que acá puede haber un problema, entonces miramos. La ciencia organizacional, los estudios organizacionales, guían la gestión de la empresa.

Profesionales y académicos discuten que la teoría –y las universidades concretamente– van por un lado y la realidad por otro, que quienes estudian una maestría o un MBA se quedan con lo que han aprendido como un saber personal, pero no necesariamente lo aplican en la organización. ¿Cuál es su visión? Ese es un tema muy discutido hoy en las escuelas de administración, con diversas posiciones y a veces conflictivas. Yo creo que la investigación organizacional, en algunas circunstancias, se vuelve muy autorreferencial y se olvida de la aplicación práctica. Nosotros no hacemos ciencia pura, sino ciencia aplicada, y por ende la importancia del efecto que eso tiene sobre la gestión organizativa es muy importante. Hace dos años participé en un panel en la Academy of Management sobre colaboraciones entre la industria y la academia. Me acuerdo que tenía una diapositiva que decía que la relación entre la academia y la industria a veces es como la de esos matrimonios imposibles de la era victoriana, relatados en las novelas de Jane Austen: los dos amantes quieren estar juntos pero hay una cantidad de convenciones, lenguajes y problemas que se los impide. Hay mucha incompreensión entre los dos mundos: los académicos nos quejamos de que la industria pide soluciones fáciles, recetas; la gente de las empresas se queja de que para nosotros todo es complejo y relativo y que hablamos un lenguaje que ellos no pueden entender. Hay que hacer un esfuerzo, pero las mejores ideas ocurren cuando hay buena colaboración entre

la organización y la academia. La organización se tiene que abrir a la academia y la academia se tiene que abrir a la organización. Las organizaciones son enormes receptáculos de información que no saben cómo usar –aún más con el advenimiento de los medios electrónicos de almacenaje de información–, porque no tienen la capacidad analítica para hacerlo. Es sorprendente la poca capacidad analítica que tienen algunos gestores: miran unos cuadritos y ya está. No tienen la creatividad, la capacidad ni la formación, como tampoco tienen el interés ni el tiempo para analizar la información de otra manera. A los gerentes no les pagan por sentarse a hacer estudios académicos, les pagan por gestionar. Pero esos mismos datos en las manos de un académico que tiene los instrumentos analíticos y el conocimiento para analizarlos puede resultar en insights para mejorar la gestión de la empresa.

Los consultores son, muchas veces, intermediarios entre el mundo académico y el mundo de la empresa. Muchas de las ideas que desarrollan han venido dando vueltas en la academia por años, pero ellos las logran empacar y comunicar de una manera que los clientes entienden y aceptan. Muchos académicos hacen consultoría y muchos consultores entran al mundo académico. Lo que hacemos en el ámbito académico es estudiar los procesos de gestión, estudiar cómo funcionan las organizaciones, indicar qué cosas son importantes y hay que prestarles atención. Sería interesante que los encargados de la gestión pudieran utilizar eso. La gestión es un arte, no es una ciencia, pero hay una ciencia que estudia la gestión.

Antes dijo que estaba desarrollando otra investigación, además de la de los equipos Boeing... Sí, es un trabajo acerca de qué efecto tienen ciertas tendencias en la formación de redes. Una cosa muy estudiada en la formación de redes interpersonales es que los seres

humanos tenemos mucha más propensión a entablar relaciones con gente como nosotros. El término técnico que definieron Lazarsfeld y Merton en la década de los 50 es “homofilia”, es decir, cercanía a las personas que son similares a nosotros.

Por ejemplo, en Estados Unidos, el grupo étnico es muy importante como factor de afiliación. En una multinacional la lengua materna, que está muy asociada con la nacionalidad, es un factor de cercanía. Ya sabemos que eso ocurre, pero, ¿cuál es el efecto de esa tendencia para el desempeño del empleado? Uno podría decir que comunicarse con personas con cierta afinidad por estas características, como etnia o idioma, puede tener un efecto positivo, ya que es más probable que esas personas con las que compartes el idioma inviertan tiempo y energía en ayudarte, en pasarte conocimiento, en compartir. Pero al mismo tiempo, cualquiera sea ese grupo, no necesariamente incluye a las personas más capacitadas y que pueden ofrecer la mayor calidad de ayuda para el trabajo que estás haciendo. Nosotros mostramos eso con datos de una banca de inversiones global, con personas de todo el mundo. Al principio, cuando el individuo comienza en la organización, la red homofílica –en este caso por la nacionalidad– tiene un efecto positivo en su desempeño porque le prestan atención, pero luego tiene un efecto negativo porque está obteniendo información de fuentes que no son necesariamente las óptimas. Estamos mirando dos mil y pico de personas de todo el mundo. Si yo estoy trabajando allí, por ejemplo, y me tengo que vincular con una persona que es uruguayo, me preocupó menos de qué tan buena es esa persona haciendo su trabajo; lo único que me importa es que es uruguayo. Y lo interesante es que el efecto de esta tendencia en el desempeño personal depende de dónde esté posicionado el individuo en la organización. Para personas que están en los niveles jerárquicos más bajos de la organización, la tendencia

a formar relaciones con personas similares tiene un efecto positivo porque el desafío más importante para quien está en los niveles de entrada es lograr que otros, con más experiencia, le presten un poco de atención y le ayuden. Pero esa tendencia tiene un efecto negativo en el desempeño de quien está en los rangos superiores, porque ahí ya no necesita eso, pero lo sigue haciendo. Hay aprendizajes que se pueden dar al principio de una carrera, es decir, cuando uno hace algo y le da resultado y tiende a reproducir lo mismo. Eso es lo que escribí en un artículo que se llama “Atrapado en tu propia red”: uno aprende una cosa y la sigue haciendo a pesar de que el contexto ha cambiado y ya no da resultados. Al ejecutivo que aprendió a relacionarse con tipos como él, la red que le resultó muy efectiva en las etapas iniciales de su carrera se convierte en un freno para su desarrollo posterior.

A los afroamericanos, en Estados Unidos, que se desarrollan como profesionales y empiezan a entablar una red que incluye a individuos de otras etnias, algunos de sus contactos del comienzo los ven y dicen: “ah, bueno, nos traicionaron”. Y lo que pasa es que el individuo tiene que ampliar la red. Esos sentimientos de lealtad hacia el grupo se pueden convertir en un freno muy importante: ni al individuo ni a la organización les sirve que el individuo quede atrapado en esa red. Y esas son las cosas que hay que identificar, entender y gestionar.

“El poder de los débiles” es un ensayo en el que recopiló buena parte de mi investigación vinculada a todos esos temas, y muestra que hay una serie de mecanismos, entre ellos ciertas formas de redes, que permiten a las personas sobreponerse a determinadas situaciones, pero que se vuelven una debilidad cuando no están en esa situación. En estas redes, el poder del débil se convierte en la debilidad del fuerte. ■■