

Laura Gingold

Liderazgo y redes

“Una clave, desde la perspectiva de redes, es que directores o gerentes talentosos pueden fracasar si no entienden la estructura social y no pueden anticipar consecuencias sobre sus equipos y la organización”, afirma Gingold.

Para la especialista, el mundo de los negocios se ha complejizado tanto que se requieren de nuevas maneras de gerenciamiento, y el éxito personal de los equipos y de la organización depende cada vez más de cómo se construyen y administran las redes de relaciones.

Y sostiene: “Entender la estructura social implica tanto el mapa mental que cada persona se figura de cómo opera la organización, así como las estructuras de oportunidad que facilitan o condicionan la acción”.



Coloquen un organigrama frente a los ojos de la mayoría de los empleados de una organización, y seguramente obtendrán la siguiente respuesta: “Que el organigrama solo refleja parcialmente cómo se hace el trabajo en la organización”.

La parte invisible, que no se refleja en el organigrama, son las relaciones a través de las cuáles fluye el trabajo, se capturan nuevas ideas y oportunidades y se resuelven los problemas complejos. Mientras que gerentes y directores suelen pensar que “entienden” las redes de su organización, la investigación académica revela cómo varían las precisiones de esa percepción. Como lo han señalado Krackhardt y Hansen: “Aunque los gerentes puedan diagramar con bastante precisión los lazos de las 5 ó 6 personas próximas a ellos, sus percepciones de las relaciones de los empleados fuera de su círculo inmediato son, en general, erradas”. Otro dato interesante, resaltado por Ibarra y Hunter (2007), es que si bien los gerentes pueden reconocer la importancia de las redes operativas, la mayoría tiene dificultad para identificar con precisión las personas y grupos en quienes dependen las cosas para que sucedan.

¿Cómo afecta la percepción que tenemos de las relaciones en la organización, la forma que hacemos las cosas y conseguimos los resultados?

¿Por qué algunos gerentes y directores que comienzan su gestión con tanto talento y entusiasmo fracasan? Una clave, desde la perspectiva de redes, es que directores o gerentes talentosos pueden fracasar si no entienden la estructura social y no pueden anticipar consecuencias sobre sus equipos y la organización. Entender la estructura social implica tanto el mapa mental que cada persona se figura acerca de cómo opera la organización, así como las estructuras de oportunidad que facilitan o condicionan la acción. Esto implica, cuán alineado se encuentra “el propio mapa mental” (cómo imagino quién se conoce o es amigo de quién) con la matriz de las relaciones o el “mapa actual” (efectivamente quién conoce o es amigo de quién). Este mapa cognitivo de las redes afecta tres tipos de redes: a) las personales (los contactos directos que tenemos), b) el patrón de relaciones directas e indirectas en las cuáles estamos insertos dentro de la organización c) los lazos inter-organizacionales formado

Laura Gingold es antropóloga y Master de Ciencias Sociales de FLACSO México. Actualmente es consultora certificada de Humax Corporation en temas de capital social, y ha dictado conferencias y cursos sobre redes en diversas universidades y organizaciones.

por los líderes en representación de sus organizaciones.

Estamos sugiriendo que tanto el mapa cognitivo como la estructura de relaciones en las que la persona se encuentra inserta, influyen en cómo la persona interactúa con otros y en su efectividad para conseguir resultados. La efectividad de un líder en una situación particular dependerá en cómo combina su habilidad y comportamiento con la situación en la que debe operar y cuán alineado se encuentra su mapa cognitivo con la red actual.

Un aporte de la teoría de redes para entender el comportamiento organizacional y el liderazgo ha sido la importancia de entender las interacciones entre los miembros de una organización, más que enfocarse exclusivamente en los atributos de las personas o en los atributos del contexto situacional. Las teorías que ponen el foco en las características individuales buscan atributos en la personalidad de los líderes o en sus estilos de comportamiento que definiría el liderazgo: imaginación; perseverancia frente a la adversidad, entusiasmo, pasión, inteligencia, energía, tolerancia al estrés, integridad y honestidad, madurez emocional, etc.

Entender el liderazgo desde una perspectiva de redes es sumarle, a los atributos individuales, el análisis del patrón de conectividad y los clivajes en el sistema, junto a las posiciones que ocupa cada individuo particular en la red. El grado que un líder ocupa una posición central en la red personal intra e inter organizacional tiene impacto en los resultados. La posición de centralidad en la red personal, inter e intra organizacional hace adquirir al líder un conocimiento-poder y acceso a otros poderosos que controlan recursos y oportunidades de negocios.

Distorsiones en el mapa perceptivo

La mayoría de las personas tenemos una percepción distorsionada de nosotros mis-

mos y de los otros, pero pensamos que nuestra percepción está alineada con la "realidad". Dependiendo de cómo establezcamos la frontera alrededor de un individuo en una organización, lo verán como influyente o no. Desde la perspectiva de los miembros de un equipo, algunos miembros pueden parecer influyentes, pero vistos desde un contexto mayor, como la organización, estas mismas personas son vistas con un rol menos influyente.

La investigación académica ha mostrado cómo las personas, en general, tienden a verse más centrales en las redes de amistad de la organización de lo que efectivamente son. Esta distorsión del mapa cognitivo puede traer consecuencias en la habilidad del líder para detectar conflictos políticos ocultos, clivajes en los equipos (nuevos y viejos; cultura *soft* y *hard*; centro y periferia), alcanzar objetivos estratégicos a través de actores centrales en las redes, y la administración de relaciones dentro y fuera del propio departamento o dirección.

Cuántas veces hemos escuchado o sido testigos de historias de gerentes, directores o gerentes generales, que se ganaron reputación en una localidad o puesto, y que ubicados en un contexto diferente fracasan. Y no fracasan por falta de conocimiento o habilidades técnicas, o de experiencia, sino por no haber construido una red sólida tanto interna como fuera del equipo o la organización.

Dos personas no ven el mundo exactamente de la misma manera. Y esta es la raíz de los problemas a la hora de administrar relaciones.

La investigación académica ha mostrado cómo las personas, en general, tienden a verse más centrales en las redes de amistad de la organización de lo que efectivamente son.

Fragmentación, dominancia e insularidad

Un aporte de la teoría de redes para entender el comportamiento organizacional y el liderazgo ha sido la importancia de entender las interacciones entre los miembros de una organización, más que enfocarse exclusivamente en los atributos de las personas o en los atributos del contexto situacional.

El rol de liderazgo requiere de la administración de las relaciones. Y como hemos venido desarrollando, administrar relaciones implica considerar tanto el mapa perceptivo de las relaciones, como el mapa actual. Las acciones y pensamientos de quienes toman decisiones están imbuidos de su mapa perceptivo (y de los sesgos de la percepción), de la red de contactos directos próximos al líder, de la red y clivajes de la red organizacional y del contexto más amplio.

¿Cuáles son los obstáculos y sesgos en las redes que pueden minar la efectividad de un líder?

Vamos a desarrollar tres barreras: a) la fragmentación: los quiebres o fragmentación en las redes pueden ocurrir por distancia física, jerarquía, funciones, o antigüedad; b) dominancia: predominancia de “una” perspectiva y marginalización de otras; c) insularidad, que implica una red cerrada hacia el interior del propio equipo.

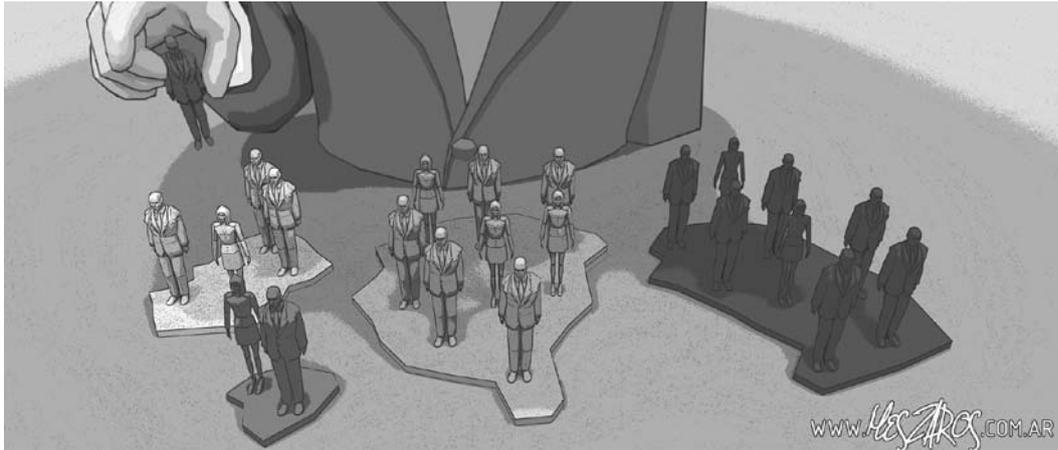
Un principio de la formación de redes es el de la homofilia: la preferencia por asociarnos con aquellos que son similares a nosotros, en valores, en entendimientos, en intereses. La homofilia representa una zona de confort: los otros no nos cuestionan porque comparten nuestro punto de vista; nos sentimos cómodos y seguros. Generalmente es difícil entender a otros que son diferentes: que viven realidades diferentes, con

estilos de interacción y lenguajes diferentes, que no comparten la misma forma de ver y entender los problemas. Hay fuertes motivos por los que la gente que es similar se asocia: comparten una forma de ver el mundo y, en este sentido, la comunicación y los problemas se resuelven de un modo más simple y rápido.

El otro principio que también actúa es el de proximidad: el interrelacionarnos más con aquellos que se encuentran físicamente más próximos (la oficina; incluso muchos reconocen que no interactúan con la gente del mismo piso, sino exclusivamente con la gente de la propia oficina). Proximidad, dicho de otra manera, nos relacionamos con aquellos que habitan en el mismo espacio reducido que nosotros habitamos.

La interrelación de estos dos principios: el de similitud y proximidad da origen a la formación de cliques (agrupamientos, islas). Estos cliques o agrupamientos marcan fronteras, incluyendo a unos y excluyendo a otros, fragmentando la red. Esta grupalidad en los lugares de trabajo, se alimenta de ciertos condimentos como una formación similar para un tipo de tarea o función, valores e identidad compartida. Se establece una clara distinción entre “nosotros-ellos” (como decíamos antes, los softs y los hard; también pueden ser los nuevos y los viejos, una ciudad central – Bs. As., Rosario, Córdoba - y la periferia, etc.).

Los quiebres o fragmentación en las redes pueden ocurrir por distancia física, jerarquía, funciones, o antigüedad. La fragmentación revela que el líder no se está comunicando efectivamente con ciertos sectores o equipos. El principio de homofilia tiñe el mapa cognitivo, incrementando la dificultad para percibir con precisión y gerenciar las relaciones que se encuentran por fuera del círculo más inmediato de pertenencia. Cuando decimos que tal persona “no me entiende”, estamos suponiendo que tenemos “la verdad o la razón” y que el otro está equivocado. Nos cuesta percibir que el “otro”, desde una posición y lugar diferente,



La efectividad de un líder en una situación particular dependerá en cómo combina su habilidad y comportamiento con la situación en la que debe operar, y cuán alineado se encuentra su mapa cognitivo con la red actual.

puede estar viendo cosas que se nos escapan, riesgos que nosotros no contemplamos.

La dominancia implica que unas pocas “voces” acaparan la atención del líder tanto en la red de información como en la de toma de decisión. Las redes pueden presentar ciertos sesgos, como escuchar a algunos más que a otros, buscar más el apoyo de quienes tenemos cerca que de aquellos que se encuentran más distanciados físicamente. El riesgo ocurre cuando un grupo pequeño, generalmente del “viejo paradigma”, se vuelve influyente para determinar qué información y oportunidad son “legítimas” y cuáles no, y cuando voces más alejadas del líder y, a veces, más innovadoras y disruptivas son relegadas a la periferia, perdiendo el equipo oportunidades de negocio o mejora.

Insularidad implica una red cerrada hacia el interior del propio equipo. En ocasiones, las organizaciones tienen barreras culturales que restringen a los miembros de un equipo a buscar información fuera del equipo. La insularidad puede llevar a quien lidera, y al equipo, a creer que tienen todas las respuestas y que quienes desacuerdan con ellos están equivocados. No capturar el conocimiento y *expertise* externo al equipo, puede llevar a desarrollar productos que no están alineados con las necesidades de los clientes o con la visión estratégica de la organización, y a costos excesivos y demoras, y a pérdida de oportunidades.

Decíamos que el rol de liderazgo requiere de la administración de las relaciones, y

este gerenciamiento encierra una paradoja: insertos en una determinada estructura de relaciones invisibles, tenemos dificultad para percibir con precisión y administrar las relaciones que se encuentran por fuera del círculo más inmediato de pertenencia.

Es crítico para el rol de liderazgo tener un claro entendimiento de las relaciones que conectan a la gente en su organización. El comportamiento (propio y de los otros) no puede entenderse fuera de las relaciones de intercambio en el que se encuentra inserto. Las personas interpretamos el mismo comportamiento y percibimos las relaciones de un modo diferente. Algunos líderes logran tener una percepción bastante precisa de las relaciones, mientras que otros tienen una percepción distorsionada.

¿Cómo salir de esta paradoja? Si un líder buscara liderar apoyándose en las redes sociales, debería poder percibir la naturaleza y estructura de esas relaciones (no solamente de las relaciones que lo rodean en el círculo más cercano) tanto próximas como más alejadas. Debería poder tener una representación ajustada no sólo de quién se conoce con quién, sino quién consulta a quién para resolver problemas, buscar información, etc. Su mapa perceptivo debería estar alineado con el mapa “actual” de las relaciones. Esto implica considerar a actores que pueden o no estar conectados con el líder, pero cuyas acciones pueden afectar los resultados, al cambiar u operar sobre las estructuras que el líder opera.

Estilos de liderazgos: del poder como control al poder con otros

La construcción de relaciones siempre ha sido una parte importante del rol de liderazgo, pero hoy en día es crucial. El mundo de los negocios se ha complejizado tanto que se requieren de nuevas maneras de gerenciamiento, y el éxito personal, de los equipos y de la organización dependen cada vez más de cómo se construyen y administran las redes de relaciones.

En ocasiones, las organizaciones tienen barreras culturales que restringen a los miembros de un equipo buscar información fuera del equipo. La insularidad puede llevar a quien lidera y al equipo a creer que tienen todas las respuestas y que quienes desacuerdan con ellos están equivocados.

El modelo de las décadas pasadas ponía el énfasis en el rol de liderazgo como jerarquía y “control” sobre los demás, “en dirigir”. Suponía una comunicación unilateral descendente: el líder decide el rol de los colaboradores y qué tarea deben realizar, cómo y cuando, y luego controla que efectivamente se cumpla. Entonces, el líder exige, ordena, con-

trola. En este modelo, se presume que los colaboradores no tienen la madurez ni el conocimiento para lograr solos la meta.

Este modelo de liderar fue muy efectivo durante décadas, pero la complejidad del mundo de los negocios actual hace que este modelo no sea tan efectivo hoy. “El gran hombre, el mito del líder estilo John Wayne, ha desaparecido. Hoy se camina hacia la cooperación y participación. Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros” (Warren Benis).

El concepto de “poder” tradicional también es cuestionado por una realidad más compleja. Si antes, el poder se basaba en la “concentración” y en tener todo bajo control, el poder hoy está basado en la cooperación y participación (el poder con otros).

Pensemos en el modelo que está proponiendo la web: antes que existiera Internet, la persona que tenía “conocimiento” e “información” tenía poder, porque tenía un saber que otros no tenían. Hoy, Internet nos dice que quien tiene más autoridad y poder en la red es quien comparte más, quién es más visitado, quién tiene más links a otros sitios.

Talentos de alto desempeño

Desde hace unos años -aproximadamente desde el 2000-, la universidad de Virginia (EE.UU.) ha conformado con empresas y organismos gubernamentales un consorcio “The Network Roundtable” con el objetivo que la aplicación de herramientas y el modelo de redes pudiera facilitar al management la identificación de oportunidades de mejora y de negocios que otras herramientas no estaban advirtiendo. Uno de los temas en el que se puso foco fue en la identificación del tipo de estructura de red de la gente de alto desempeño (¿Tienen una red específica? ¿Por qué generan tanto valor hacia la organización?), y en el desarrollo del liderazgo (¿Hay una red más efectiva para el desarrollo del liderazgo?).

Una de las principales conclusiones a las que arribaron (Cross, 2006) fue que los talentos de alto desempeño no tienen las redes más amplias en las organizaciones, pero sí tienen una estructura particular: la tendencia a posicionarse en lugares estratégicos como “puentes” en la red. Otro hallazgo fue la habilidad que desarrollan para tener balanceada la red y complementar sus expertises con los conocimientos y habilidades de los otros. En lugar de sumar “más de lo que ya conocen”, la gente de alto desempeño tiene una habilidad por identificar dónde están los expertises, en lo que ellos no son fuertes, y sumarlos.

En lugar de dejar que su red tenga la predominancia de ciertas voces -y la ausencia de voces más periféricas-, con el mismo esfuerzo y tiempo que otros invierten en sus relaciones, buscan conexiones fuera de la zona de confort y de su equipo.



En un proyecto de redes en un banco de inversiones, el presidente de la compañía estaba convencido de los beneficios que traería que se pudiera mejorar la conectividad entre las unidades de negocio que hasta entonces estaban funcionando como silos o islas. El proyecto hizo visible el patrón de la estructura de redes de quienes generaban más valor a la organización: actuaban de puentes entre diferentes unidades de negocios, así como entre diferentes regiones. Tenían la posibilidad de generar soluciones y propuestas más holísticas a los clientes en menor tiempo. Estos talentos de alto desempeño actúan como puentes, conectan diversas perspectivas y entienden las prácticas y valores de los diversos grupos de un modo que quienes se sienten cómodos y

seguros dentro de los límites de sus propios grupos o islas no pueden.

Mi aprendizaje, al trabajar en consultoría y coaching, analizando redes de diferentes compañías y negocios, es que la diversidad de perspectivas es un motor para el aprendizaje, la innovación y la detección de oportunidades de negocios. Cuantas más fuentes de información uno consulta, más contrasta sus propias percepciones con la de los otros, con más posibilidad de revisar el propio "mapa mental". Las redes más diversas contienen un abanico de opiniones y de experiencias variados, por eso son más críticas. Nos permiten ver riesgos y oportunidades que desde la seguridad del mundo pequeño no veríamos. ▽

Cuando decimos que tal persona "no me entiende", estamos suponiendo que tenemos "la verdad o la razón" y que el otro está equivocado. Nos cuesta percibir que el "otro", desde una posición y lugar diferente, puede estar viendo cosas que se nos escapan, riesgos que nosotros no contemplamos.

Desarrollo armónico de las personas y las organizaciones

Brindamos servicios que aportan valor sustentable con una mirada integral de los intereses involucrados.



Ferrari Herrero

Audidores • Consultores

Esmeralda 684, 1° Piso
(C1007ABF) Buenos Aires, Argentina
Tel./Fax: +5411-43940638
www.ferrariherrero.com.ar
efh@ferrariherrero.com.ar