

La ventaja de las buenas conexiones es el poder

Cómo construir su red

Brian Uzzi, Shannon Dunlap / Harvard Business Review

Si usted preguntara a sus colegas: “¿Quién fue Paul Revere?”, probablemente la mayoría sabría la respuesta. Después de todo, Revere fue inmortalizado en el poema de Longfellow que comienza: “Escuchen, mis pequeños, y oirán acerca de la cabalgata de medianoche de Paul Revere”. Pero ¿cuántos de sus colegas, fuera de estudiantes de la historia estadounidense, conocerían a William Dawes? Ambos hombres montaron a caballo desde Boston la noche del 18 de abril de 1775. Ambos dieron la alerta de que la guerra de la Revolución había comenzado. Dawes cabalgó hacia el sur, mientras que Revere se dirigió al norte, pero los pueblos que atravesaron eran demográficamente semejantes. Ambos provenían de la misma clase social y tenían una educación similar. Pero sólo Revere reunió una milicia, y sólo Revere se volvió famoso. ¿Qué hizo la diferencia? En gran medida, el tipo de redes sociales que cada hombre había cultivado.

Paul Revere era un agente de información, alguien que ocupa un rol clave en una red social, conectando a grupos dispares de personas. Puesto que Revere se dirigió a otros individuos bien conectados durante su cabalgata, sus noticias se expandieron amplia y rápidamente.

Ahora imagine que la información transportada por los mensajeros no se relaciona con casacas rojas, sino con una nueva idea de producto o una manera distinta de dirigir un equipo. Si esa información no se entrega a las personas correctas, se extinguirá hasta desaparecer. Por ejemplo, antes de que Microsoft fuera una empresa conocida, Bill Gates tenía una singular distinción en su red: su madre, Mary Gates, integraba el consejo de administración de United Way junto a John Akers, un alto ejecutivo de IBM. En esa época, Akers lideraba junto a otros la entrada de IBM al negocio de computadoras de escritorio. Mary Gates conversó con él sobre la nueva generación de empresas pequeñas en la industria de la computación, que ella sentía estaban siendo subestimadas como competidoras de las firmas más grandes con las que IBM se asociaba tradicionalmente. Quizás ella cambió la visión de Akers con respecto a quién recurrir para el sistema operativo de las nuevas PC de IBM, o quizás sus comentarios confirmaron lo que él ya sabía. En cualquier caso, después de esa conversación, Akers aceptó propuestas de compañías pequeñas, entre ellas Microsoft. El resto es historia: Microsoft ganó el contrato para desarrollar el sistema DOS y terminó por eclipsar a IBM como la empresa de computación más poderosa del mundo.

Sin la potente red de Bill Gates, su sensacional nuevo sistema operativo habría caído en el anonimato, al igual que William Dawes.

En este artículo analizaremos en detalle el funcionamiento interno de las redes. También mostraremos cómo diagnosticar su red actual, crear una más potente y después gestionarla activamente.

Un sistema poderoso

Las redes proporcionan tres ventajas únicas: información privada, acceso a diversos conjuntos de habilidades, y poder. Los ejecutivos ven estas ventajas a diario en sus trabajos, pero puede que no hagan una pausa para considerar cómo sus redes las regulan.

La información privada se obtiene de contactos personales que pueden ofrecer algo único que no se encuentra en el dominio público, como la fecha de lanzamiento de un nuevo producto, el código de un software inédito o detalles sobre qué busca un determinado entrevistador cuando evalúa candidatos. Por consiguiente, la información privada puede dar a los ejecutivos una ventaja, aunque es más subjetiva que la información pública, porque habitualmente no es verificada por una entidad independiente.

La siguiente ventaja que confiere una red como la de Paul Revere es el acceso a una diversa gama de conjuntos de habilidades. Linus Pauling, una de las dos únicas personas que han ganado el Nobel en dos áreas distintas y considerado uno de los más grandes genios del siglo 20, atribuyó su éxito creativo no a su inmensa capacidad intelectual o la suerte, sino a sus diversos contactos: “La mejor manera de tener una buena idea es teniendo muchísimas ideas”. Si bien el conocimiento se ha ido especializando en los últimos 15 años, los aspectos organizacionales, de producto y de marketing se han vuelto más interdisciplinarios, lo que significa que el éxito individual está ligado a la capacidad de superar las limitaciones naturales en las habilidades propias mediante el concurso de otros.

La ventaja final de una red como la de Paul Revere es el poder. Tradicionalmente, el poder ejecutivo ha estado integrado a la jerarquía de una empresa. Cuando las organizaciones se hicieron más planas, más como crepes que como pirámides, ese poder se reposicionó en los agentes de información de la red, que podían adaptarse a los cambios en la organización, desarrollar clientes y conciliar puntos de vista opuestos. Estos agentes no necesariamente estaban en lo alto de la jerarquía o eran expertos en sus respectivos campos, pero conectaban a los especialistas de la empresa por medio de lazos de información y confianza.

Forje mejores conexiones

Las redes poderosas no se forjan mediante interacciones casuales, sino mediante actividades relativamente trascendentes que permiten conectarse con grupos diversos. Piense otra vez en Bill Gates. No fue la plática informal la que conectó a Mary Gates con John Akers de IBM. Más bien, su confianza mutua, el intercambio de información privada y el acceso a las diversas habilidades del otro fueron un subproducto de su trabajo en el mismo consejo de administración: una actividad compartida.

Las actividades compartidas reúnen una muestra representativa de individuos dispares en torno a un punto de interés común, en lugar de conectar a individuos similares con orígenes compartidos. Le permiten observar a sus contactos en una amplia gama de situaciones. La participación en una actividad compartida admite comportamientos espontáneos y respuestas naturales a sucesos inesperados, el tipo de cosas que rara vez se presenta en almuerzos de negocios o en reuniones de oficina, donde las impresiones son manejadas y las presentaciones cuidadosamente ensayadas. Además, debido a que

las respuestas son espontáneas, es más probable que sean percibidas como atributos genuinos y estables de personalidad, aplicables no sólo a la actividad actual, sino también a otras, incluidos los emprendimientos comerciales. Y debido a que las oportunidades de celebración y conmiseración generan lazos de lealtad, estos individuos diversos pueden disfrutar de relaciones de trabajo cercanas que tal vez no habrían formado en caso contrario.

Todd Reding, un ejecutivo de desarrollo de clientes para firmas sin fines de lucro, ha sido testigo directo de los beneficios de las actividades compartidas. Cada vez que puede, se reúne con donantes potenciales en actividades compartidas que escapan al típico entorno de negocios. En una oportunidad, Reding expresó interés en la afición de un potencial donante por el esquí acuático de nivel competitivo. El donante invitó a Reding a intentarlo por sí mismo y luego pasó varias horas entrenándolo en una difícil pista de slalom, acortando la cuerda del bote después de cada vuelta que Reding esquiara mejor y más rápido. A pesar de sus diferencias, ambos hombres comenzaron a confiar rápidamente en el otro, a medida que observaban sus reacciones frente a situaciones inesperadas y compartían la montaña rusa emocional de fallar primero y luego hacerlo bien.

Las actividades compartidas también forjan lazos entre individuos diversos al cambiar sus patrones habituales de interacción, permitiéndoles despojarse de sus roles preestablecidos de subordinado, gestor de relaciones, asistente, genio de las finanzas, experto o presidente, y destacar entre la multitud.

Benjamin Weeks (no es su nombre verdadero), ejecutivo en una compañía de seguros de vida, ha aprendido la forma de convertir situaciones de trabajo en actividades compartidas para mejorar las relaciones. Weeks, formado originalmente como abogado litigante, usó sus habilidades de comunicación para escribir los discursos de uno de los principales ejecutivos de su empresa. Mediante esta actividad compartida, Weeks y el ejecutivo se apartaron de la relación normal entre superior y subordinado y formaron un vínculo más cercano, compartiendo los altibajos de su trabajo. A medida que colaboraban en los discursos, conocieron los “puntos ocultos y límites” del otro, como dice Weeks, tal vez sin darse cuenta siquiera de lo que estaban revelando. La interacción los hizo a ambos más vulnerables, pero también generó oportunidades para demostrar su confianza mutua. Pronto, Weeks se encontró mediando entre el ejecutivo y otras personas en la empresa. “Ellos saben que yo soy quien mejor entiende su forma de trabajar”, concluyó Weeks.

En esencia, el principio de actividades compartidas ofrece las ventajas de los principios de autosemejanza y proximidad sin caer en sus desventajas: crear una red redundante e ineficaz.

Cultive a sus agentes

Para construir una red rica en capital social, cultive relaciones con agentes poderosos que no ocupen posiciones de autoridad formal, que es donde todo el mundo busca. Por ejemplo, un superconector crucial en la red de Todd Reding es Pete Barnette (no es su verdadero nombre), un abogado a quien conoció a través de sus vínculos comunes con el consejo de una entidad sin fines de lucro. Barnette es responsable de muchos de los

contactos de negocios más importantes de Reding en varios lugares, como Chicago, Iowa y Arkansas.

Con frecuencia nos han preguntado si un agente debería ser informado de su rol una vez que se descubre como tal. Por un lado, decir a esa persona que cumple un papel desproporcionadamente importante dentro de su red, podría alterar la dinámica de la relación. El agente podría sentirse utilizado o desear algo a cambio que usted no puede darle. Por otra parte, tal revelación podría profundizar la relación al manifestar gratitud y sinceridad, lo cual, en nuestra estimación, es el mejor principio de acción en una red.

Cuando Reding se reúne con agentes como Barnette, abiertamente les dice que aprecia su ayuda en el establecimiento de nuevos contactos. Los agentes siempre se sienten halagados y dispuestos a colaborar, dice Reding.

La investigación muestra que si usted crea sus redes con confianza, diversidad y agentes, puede elevar su nivel de información desde aquello que conoce hasta aquellos a quienes conoce.