

AUTOR

José M. de Areilza Carvajal
Profesor ordinario de
Esade, Departamento de
Estrategia y Dirección
General

Un amigo de un amigo

Ideas para repensar el poder informal y el networking

Una de las cosas que más dificultad encuentra en la práctica del gobierno corporativo es circunscribirse a una comprensión del poder formal y estática. Las instituciones y las normas merecen toda la atención y un estudio minucioso, pero es necesario complementar este enfoque con un análisis realista de las dinámicas del poder en el contexto organizativo donde se opera. De las distintas fuentes de poder de las que dispone un directivo o un consejero, la construcción y utilización estratégica de sus redes informales o "networks" es un elemento esencial.

El libro de David Burkus, titulado "Un amigo de un amigo"¹, me ha ayudado a repensar algunos conceptos con los intento trasladar en mi docencia una aproximación creativa y exitosa a la obtención y la gestión del poder informal. Burkus propone un enfoque inspirado en una máxima en apariencia sencilla: no se trata de aumentar el número de contactos, sino de entender las conexiones entre ellos. Saber quienes son tus amigos y conocidos y quienes son, a su vez, sus amigos y conocidos. Dar un paso atrás y aprender cómo es la comunidad en la que estás inmerso, para navegar en ella y conseguir tus objetivos profesionales. Aprovechar las oportunidades de "abrir puertas" y de acceso que ofrece cada miembro de ese grupo social. Todos estamos conectados -todos somos el centro del universo, afirma el autor- y realmente hay muy pocos pasos entre los mundos que cada uno habita, solo unas cuantas presentaciones. Pero si no cuidamos estas

redes como una tarea obligatoria y habitual, cuando las necesitamos puede que no estén bien desplegadas.

El autor se basa en numerosas investigaciones sobre el concepto de "capital social", que demuestran cómo estar conectado a una red fuerte ofrece ventajas como el desarrollo de habilidades y nuevas perspectivas o conseguir información valiosa. Su propósito es describir cómo las redes personales funcionan realmente, con una fuerte inspiración en los modelos de desarrollo de Internet.

Burkus distingue entre las personas más conectadas dentro de una única industria o sector y las que, sin dejar de tener una identidad profesional nítida, tienden puentes entre actividades profesionales y grupos diversos y hacen fluir entre ellos la información. Estos segundos "superconectores" son los brokers que debemos aspirar a ser, ya que acumulan más poder informal y son capaces de crecer más rápido en una o en varias organizaciones, pasando de una escalera a otra. Por supuesto, hay que cultivar los contactos dentro de los llamados silos, pero no tanto que no podamos actuar de mediadores y, cuando lo necesitamos, movernos lateralmente. Igualmente, es esencial evitar la "homofilia", es decir, la tendencia a gravitar solo hacia personas que piensan como nosotros, porque no obtendremos de ellos la información y las oportunidades que necesitamos, aunque encontremos seguridad y una falsa sensación de eficacia.

¹ David Burkus, "A Friend of a Friend - understanding the hidden networks that can transform your life and your career", Houghton Mifflin Harcourt, 2018

A la hora de desarrollar poder informal es preciso recordar que los similares atraen y los opuestos no, y por lo tanto buscar de forma deliberada contactos diversos y la relación con los diferentes, de dónde pueden surgir enormes beneficios.

El autor recuerda otra verdad bien establecida en la literatura sociológica sobre poder informal: nuestras mayores oportunidades no están en nuestros amigos más próximos, sino en los llamados “vínculos débiles” o durmientes, nuestras conexiones con personas que no vemos mucho o con las que no hemos hablado hace bastante tiempo. La tendencia natural ante desafíos o problemas profesionales es la contraria, buscar consejo y apoyo en personas cercanas, de las que podemos esperar un consejo fiable y una motivación sincera ayudarnos. Pero la mayoría de nuestros “vínculos fuertes” están conectados entre ellos, de modo que comparten la misma información. Por el contrario, los vínculos débiles con frecuencia son un puente a otros núcleos con acceso a nuevos datos y perspectivas, lo que puede valer más que el apoyo o el deseo de ayudar del primer grupo.

Mark Granovetter publicó en 1973 el estudio “La fortaleza de los vínculos débiles”, en el que analizó de forma pionera y original las transiciones entre trabajos. Sus conclusiones siguen siendo válidas hoy: la clave en esas situaciones suele ser los vínculos con aquellos que no tenemos planes para ver pero que si los vemos fácilmente recuperamos la relación. Son los contactos “irregulares”, que operan en otros círculos sociales. Permiten más innovación, más experimentación para combinar ideas que vienen de fuentes bien diferentes e imponen menos demandas de conformidad social que los vínculos fuertes. Sin embargo, matiza Burkus, no todos los vínculos débiles son iguales: son mejores los que antes eran fuertes, que él llama “durmientes”. Si somos capaces de reactivarlos, son más eficientes, porque el contacto es más rápido y la confianza y la motivación son más fuertes, en contraste con los desafíos que supone crear una relación a partir de cero.

Añade el autor una cautela importante: las herramientas online que ofrecen las redes sociales solo funcionan bien si refuerzan los principios básicos de conexión entre personas. Si no, cuanto más se utilizan estas herramientas, más aumenta el sentimiento de aislamiento personal. Nada sustituye la relación personal. Al mismo tiempo, Burkus afirma que recolectar contactos no es un camino seguro para el éxito en este campo y desaconseja por completo asistir a

eventos de networking, cuando están concebidos con este fin principal. Es mucho mejor participar en actividades que mezclan personas muy diversas, desde aprender a cocinar o un nuevo deporte o desarrollar un proyecto solidario. Lo importante es el principio de las “actividades compartidas”, en las que la identidad profesional de partida se relaja y hay apertura, pasión, interdependencia y un propósito común entre los participantes. En este sentido, defiende la combinación de vínculos sociales y profesionales con las mismas personas, porque aumenta la confianza.

El libro de Burkus solo adolece a mi entender de dos carencias. Está escrito desde una perspectiva cultural norteamericana, por lo que sus hallazgos y propuestas no son automáticamente trasladables a otras sociedades. Se requiere un ejercicio de adaptación por parte del lector que no viva en Estados Unidos. El autor simplemente no contempla las diferencias culturales. La otra reflexión ausente en su trabajo tiene una dimensión ética, de enormes consecuencias prácticas. El peor error en el desarrollo de redes personales es la manipulación, trasladar la sensación a la otra persona que la relación es meramente instrumental, para satisfacer un propósito inmediato del que toma la iniciativa. El reto es saber desarrollar poder informal de tal modo que nadie sienta que está siendo utilizado indebidamente y que se reconoce siempre en el otro a un interlocutor provisto de dignidad y de derechos. La peor actitud de un directivo, no obstante, es quedarse paralizado ante las exigencias de este desafío, en vez de tejer redes con tesón y respeto y trabajar con ellas a diario para conseguir objetivos profesionales. En esto Burkus tiene razón: el amigo de tu amigo es tu futuro.