

Las redes sociales revelan cómo funcionan los empleados y las empresas

03/07/2006

Las redes sociales revelan cómo funcionan los empleados y las empresas

¿Qué tienen en común los profesores de Wharton y los espías de la Agencia Nacional de Seguridad? Más de lo que en un principio se podría pensar. Los profesores de Wharton no analizan los vínculos entre miles de millones de llamadas de teléfono para identificar terroristas, tal y como se descubrió que estaba haciendo la Agencia Nacional de Seguridad, causando una enorme controversia en todos los medios. Sin embargo, al igual que ellos están interesados en determinar la estructura de las redes sociales.



Las redes sociales son un tema que está de moda. El usuario medio de Internet aprovecha estas redes para relacionarse con otras personas a través de sitios web muy conocidos como MySpace y Friendster. Pero también académicos, consultores y corporaciones están interesados en las redes sociales para comprender mejor cómo operan las empresas; cómo interactúan los empleados y los

miembros de consejo de administración; cómo identificar a los empleados clave; y cómo entender la dinámica de las relaciones y así mejorar la productividad y la difusión de las ideas.

Técnicamente las investigaciones sobre redes sociales no son más que una rama de la teoría de gráficos empleada en matemáticas. Los gráficos -una serie de puntos conectados a través de enlaces-, se utilizan para representar dichas relaciones. En su representación más básica, las investigaciones sobre redes sociales confirman que son ciertas algunas frases que oímos constantemente: "El mundo es un pañuelo". "No importa cuánto conozcas sino a quién conozcas". "Dios los cría y ellos se juntan".

Aunque las redes sociales aparezcan últimamente mucho en las noticias, no se trata de un nuevo concepto. Lori Rosenkopf, profesora de Gestión de Wharton, explica que las investigaciones sobre el tema empezaron en los 50, crecieron en los 60 y 70 y han alcanzado todo su apogeo estos últimos años con el enorme avance de la capacidad de los ordenadores. El tema consiguió captar bastante atención con la película de 1993 Six Degrees of Separation (Seis grados de separación) y la publicación en el año 2000 del bestseller The Tipping Point.

"Hace tiempo que las empresas, de una manera casual, son conscientes de la existencia de redes sociales, pero era muy complicado recopilar datos", dice Rosenkopf. "Era habitual encontrarse con un estudiante universitario de sociología haciendo encuestas a la gente sobre la frecuencia con la que hablaban con X o con Y. Eso cuesta mucho dinero y dedicación, y las respuestas proporcionadas por la gente no necesariamente son buenas. Pero ahora existe la posibilidad de ver qué sitios web visitan tus empleados en Internet y a quién envían correos electrónicos".

Establecer la estructura de las redes sociales puede ser muy útil para diferentes ámbitos, pero Rosenkopf afirma que existen al menos dos motivos por los que las corporaciones cada vez están más interesadas en el tema: las empresas quieren ser capaces de identificar cuáles son los trabajadores clave y comprender mejor la naturaleza de las interacciones entre los empleados.

"Con un poco de suerte has organizado tu empresa del mejor modo posible para que el trabajo se realice", dice Rosenkopf. "Pero establecer la estructura de una red te proporcionará una idea de si el flujo de trabajo actual y el flujo de información confluyen hacia el objetivo que esperas lograr. Tal vez se produzcan cuellos de botella en los casos en que sólo una persona gestiona todas las interacciones. Si esperas que dos grupos trabajen juntos pero no observas que lo estén haciendo, tal vez quieras crear puestos vinculados u otras relaciones para conseguir que la información fluya mejor. O tal vez podrías observar que dos grupos hablan demasiado entre ellos. Cuando los managers observan los diagramas de redes, a menudo se dan cuenta de que necesitan reconfigurar su estructura organizativa".

Los diagramas de redes también pueden revelar lo que se conoce como "cosmopolitas", esto es, los empleados clave para que la información fluya en la empresa. "La estructura formal organizativa de una empresa no describe necesariamente quién habla con quién", dice Valery Yakubovich, profesora de la Universidad de Chicago que este verano se incorporará al Departamento de Gestión de Wharton. "Incluso si se diseñan algunos puestos dentro de la organización para coordinar entre diferentes áreas funcionales, es difícil averiguar quienes eran en realidad los coordinadores. Así que preguntas directamente a la gente a quién acudirían para pedir consejo o quién les proporciona la mejor información para hacer las cosas. Luego dibujas la estructura de toda la red. A menudo descubres que gente a la que tal vez no habrías considerado muy valiosa es de hecho un enlace muy importante en la estructura de la organización".

Si una empresa está considerando la posibilidad de, por ejemplo, una reestructuración, si despide a esas personas tan importantes para la organización, será mejor que se vaya preparando para sufrir graves interrupciones. De hecho, determinar la estructura de las redes sociales muestra que la gente que ocupa los puestos más importantes no son a menudo tan vitales para la organización como su puesto podría dar a entender.

"A veces una reestructuración desencadena acontecimientos dramáticos e inesperados porque las redes se rompen", señala Rosenkopf. "La Agencia Nacional de Seguridad cree que si consigue simplemente detectar y sacar de la red a un par de terroristas cosmopolitas, podría suspender la red. Pero los terroristas son inteligentes. Intentan organizarse en células de forma

que las relaciones no sean tan obvias. Imagínate una persona en mitad de un diagrama y otras 10 personas conectadas a ellas siguiendo la estructura de una estrella o de una flor. Todos hablan con el terrorista del medio, pero no entre ellos. El reto de la Agencia Nacional de Seguridad consiste en establecer las relaciones de todos los pertenecientes a la célula".

Después de todo, el mundo es un pañuelo

Los conceptos generados por las investigaciones en redes sociales han ido poco a poco siendo incorporadas al lenguaje coloquial. Martin J. Conyon, profesor de Gestión de Wharton, recuerda el impacto causado por el profesor de Yale Stanley Milgram en los 60 cuando mostraba el enorme grado de cercanía con el que la gente estaba interconectada. Milgram ilustraba como un paquete podía enviarse a desde la costa oeste a un perfecto desconocido de una ciudad de la costa este como Boston simplemente pasando por unas pocas manos. Los resultados de este experimento, que los académicos denominaron "el fenómeno del mundo pequeño" se popularizó más tarde en la obra de teatro y la película Six Degrees of Separation.

"No se debe subestimar la importancia de los descubrimientos de Milgram", dice Conyon. "Poder hacer esto cuando en el país viven millones de personas es bastante asombroso".

Otra famosa investigación, llevada a cabo en los 70 por el sociólogo Mark Granovetter, en la actualidad en la Universidad de Standford, mostraba que muchas personas que buscaban trabajo lo encontraban a través de las redes sociales, no a través de anuncios o agencias de empleo. No obstante, lo verdaderamente relevante era que estas personas no encontraban trabajo a través de sus amigos más cercanos o miembros de su familia, sino a través de individuos de los que únicamente les separaba un eslabón. Este fenómeno se conoce como "la fortaleza de las relaciones débiles". "Fue bastante sorprendente porque cabría pensar que tu amigo estaría más interesado en tu caso", dice Conyon. "Pero los conocidos con los que te encontrabas sólo de manera esporádica todavía estaban lo que denominamos altamente clusterizados. Cualquier información que tuviesen sobre empleos te la proporcionarían".

Tanto Conyon como Rosenkopf y Yakubovich están llevando a cabo sus propias investigaciones sobre varios aspectos de las redes sociales. Por ejemplo, Conyon y Mark R. Muldoon, profesores de la Facultad de Matemáticas en la Universidad de Manchester, Reino Unido, han escrito varios artículos sobre los vínculos entre la élite corporativa. Estos dos profesores han descubierto que, en lo que se refiere a los individuos que ocupan un asiento en los consejos de administración, efectivamente el mundo es un pañuelo. Aunque hay miles de empresas que cotizan en bolsa, éstas están muy vinculadas entre ellas por un puñado de puestos directivos compartidos: los directores que tienen un asiento en varios consejos de administración acaban compartiendo mesa con otros directores que ocupan un asiento en varios consejos de administración. En la jerga de los investigadores que estudian el fenómeno de las "redes pañuelo", cuando se hace un diagrama de estos miembros del consejo se puede observar que están clusterizados, y los vínculos entre ellos son "muy estrechos".

Estos vínculos tan intensos permiten una rápida difusión de prácticas de gobernabilidad y estructuras de propiedad -contratos blindados, asombrosas políticas retributivas y similar para los directores-, a través de muchas empresas.

"Las prácticas corporativas pueden propagarse a una velocidad increíble a través de la red de consejos", dice Conyon. "Esto tan sólo ocurre porque el mundo es un pañuelo. Si el mundo no fuese tan pequeño -si los grupos simplemente fuesen islotes y los directores no pudiesen pasar de un consejo a otro-, no se podría observar una propagación tan rápida de ideas e innovaciones". En una investigación, Conyon y Muldoon se centraron en consejos de administración de Singapur y encontraron un alto nivel de clusterización porque las amistades personales y los vínculos corporativos son especialmente importantes en la cultura empresarial de Asia.

Conyon y Muldoon también han demostrado que el hecho de que el mundo corporativo sea un pañuelo no es algo circunstancial. "Las redes sociales no son maná caído del cielo" señala Conyon. "En nuestras investigaciones hemos demostrado que los individuos que ocupan un asiento en varios consejos -aquellos cuyos servicios se demandan-, suelen formar parte de consejos en los que el resto de consejeros también tienen un asiento reservado en más de una empresa. Este concepto se denomina correlación positiva de grado. Los grandes acaban relacionándose con los grandes. Dios los cría y ellos se juntan. Es interesante porque no existe garantía alguna de que esto tenga que producirse. Muestra cómo se forman las redes de consejos y la élite corporativa.

Mantenerse a punto

Uno de los proyectos actuales de Yakubovich se centra en las redes sociales de una empresa de telemarketing a tiempo real que él ha bautizado como el centro de llamadas virtual para asegurar su anonimato. Los agentes que cogen las llamadas de la audiencia que está viendo los anuncios comerciales de la televisión no trabajan en la misma oficina, sino desde sus propios hogares (la mayoría de los agentes son mujeres). Como contratados independientes -en contraposición a empleados-, los agentes tienen suficiente flexibilidad como para estructurar su trabajo como les plazca para así disponer de suficiente tiempo para cuidar a los niños o hacer las tareas domésticas.

Como consecuencia de la naturaleza virtual de la empresa y la estructura de su sistema de incentivos, la empresa encuentra tremendamente difícil conseguir que los trabajadores cumplan al 100% sus turnos. Un agente podría decidir dejar de trabajar cuando considerase que ese día ya había ganado suficiente dinero, a pesar de poder ganar más en caso de seguir trabajando.

Pero Yakubovich aprendió que los agentes suelen trabajar más cuando tienen la oportunidad de mantener cierta interacción social hablando con otros agentes en chats cuando no tienen que

atender el teléfono y hablar con los clientes. Dicha red social puede resultar muy atractiva para trabajadores que desean algo de compañía, del mismo modo que los empleados de una fábrica u oficina acuden a la cafetería para socializar.

"A pesar de que están geográficamente dispersos y se trata de un concepto totalmente nuevo de lugar de trabajo, estos agentes crean redes sociales", señala Yakubovich. "La interacción social se convierte en una parte del ambiente de trabajo. A la gente le gusta trabajar en determinado turno y acaba trabajando más tiempo si lo hace como modo de socializar", lo cual acaba siendo un beneficio inesperado para la empresa.

Rosenkopf ha llevado a cabo investigaciones sobre las redes que existen entre empresas, como por ejemplo los fabricantes de teléfonos móviles. Toda empresa que vende equipos y servicios envía a sus ingenieros a reuniones en las que se discuten los estándares técnicos que permitirán que los teléfonos fabricados por diferentes empresas se comuniquen entre ellos.

"He hecho un gráfico sobre cómo se interrelacionan estas empresas", dice Rosenkopf. "Puedo decirte cuántas veces han coincidido Motorola y Nokia en una reunión". Esta información puede emplearse para pronosticar qué empresas podrían estar interesadas en formar alianzas estratégicas.

A pesar de los beneficios que se pueden derivar del análisis de las redes sociales, los investigadores de Wharton afirman que las corporaciones tan sólo han empezado a rascar la superficie de todo su potencial.

"El trabajo aplicado a las empresas aún está en pañales", señala Rosenkopf. "Algunas empresas están haciendo cosas muy interesantes, pero en muchos casos las ideas aún no ha cuajado. Los principales líderes de las empresas Fortune 100 todavía las desconocen. Tal vez sean conscientes de que el mundo es un pañuelo, pero las empresas no están utilizando estas ideas para reestructurar el modo en que funcionan los negocios. Todo llegará".