



**INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
UNIVERSIDAD DE CHILE

PROGRAMA DE HABILIDADES DIRECTIVAS

---

**NETWORKING INTELIGENTE**  
**CAPITULO 2**  
**EL LIDER DEL NETWORKING**

**WAYNE E. BAKER**

**REPRODUCCIÓN PARA FINES DOCENTES**

## 2

# El líder del networking

## Piensa en redes

**ROBERT K. MUELLER**  
Director, A.D. Little International  
Corporate Networking<sup>1</sup>

Las personas que hacen networking ven las relaciones como la forma fundamental de hacer sus trabajos. "La cuestión es que no puedes separar el problema de influenciar a la organización del de influenciar a los individuos", dijo un ejecutivo en el libro de John Gabarro *The Dynamics of Taking Charge*. "Mis relaciones interpersonales son cómo influencio a la compañía". Los líderes dirigen haciendo las cosas a través de otros.<sup>3</sup>

Demasiado a menudo, he descubierto que las personas ven sus trabajos principalmente como un conjunto de tareas impersonales y técnicas: fijar una política, presupuestar y planear, adquirir y situar recursos. Las tareas técnicas son importantes, por supuesto, pero sólo son una fracción de su trabajo. Y esta fracción encoge con el tiempo a medida que se desarrolla su carrera. Siempre se puede compensar la falta de conocimientos técnicos contratando a expertos, pero no se puede delegar la parte más importante de tu trabajo: la tarea de construir redes de relaciones.<sup>4</sup> Una vez apreciado el poder de las relaciones, no querrá delegar, porque la construcción y dirección de redes es la clave para el éxito personal y de la organización.

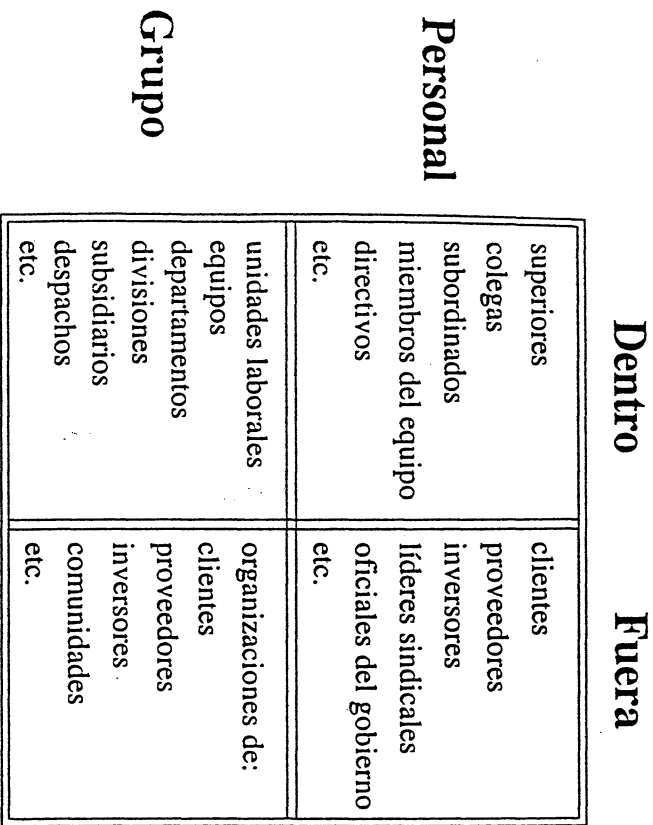


Figura 2-1. El territorio del networking

El territorio del networking

Las personas que hacen networking inteligente construyen una amplia y variada gama de relaciones. El territorio del networking cubre las relaciones dentro y fuera de la organización, tanto a nivel personal como de grupo (ver figura 2-1). Dentro, los líderes eficientes desarrollan buenas relaciones con una amplia gama de personas: superiores, directivos de la junta, colegas, miembros del equipo, subordinados, subordinados de subordinados y muchos otros. Más allá de las relaciones uno-a-uno, los líderes eficientes promueven las buenas relaciones entre grupos de trabajo, equipos, departamentos, funciones, divisiones y otras unidades de la organización. Fuera, los buenos líderes cultivan fuertes lazos con proveedores y vendedores, clientes, competidores, inversores, los mercados de capital, agencias regulatorias, comunidades locales, la prensa, asociaciones comerciales y varios otros públicos y organismos externos. Sólo con una red bien construida que cubra la totalidad del territorio puede conseguir que se haga el trabajo.

La visión del networking incluye relaciones que existen y que pueden existir. Piensa en tus primeros días en el trabajo, por ejemplo. Tu tarea inicial

era “sopesar” la situación, imaginando las relaciones que existen. “Una de las primeras cosas que los novatos captan típicamente”, dice Jane Hannaway, de la Universidad de Stanford, en *Managers Managing* (Directivos dirigiendo), “es quién es importante y a quién deben prestar una especial atención”.<sup>5</sup> Más tarde, forjaste y construiste tus propias relaciones, probablemente de manera intuitiva y no siempre consciente. Cultivaste relaciones hacia arriba, hacia abajo y lateralmente mientras trabajabas con jefes, subordinados y colegas. Conociste y aprendiste a trabajar con gente de toda la compañía a través de equipos, plantillas y otros grupos. Creaste nuevas relaciones, fortaleciste o debilitaste las existentes. Y a veces perjudicaste relaciones, a sabiendas o no, al trasladar, cambiar o despedir a gente.

La gestión de relaciones es un trabajo duro

La gestión de relaciones es trabajo duro porque exige altos niveles de desarrollo intelectual y emocional. Toda relación implica lo que el psicólogo Donald Schwartz llama problemas interpersonales, “en los que un individuo siente un desequilibrio entre sus propias expectativas y el comportamiento, sentimientos o motivos del otro”.<sup>6</sup> Los problemas interpersonales forman parte de la naturaleza intrínseca de las relaciones. Los problemas surgen todo el tiempo en las relaciones; si no fuera así, tu trabajo sería simple, o simplemente innecesario.

Las personas experimentan y entienden los problemas interpersonales de diferentes maneras, y aquí es donde se encuentra la dificultad. Digamos, por ejemplo, que tus superiores te piden que te traslades. Es un buen puesto, pero el traslado te separaría a ti y a tu familia de amigos, colegio y comunidad. Después de considerarlo todo, preferirías quedarte, y lo dices. ¿Cómo entienden tus jefes tu decisión?

- Tu decisión no es una respuesta válida. No eres un jugador de equipo. No sabes cómo jugar. No tienes lo que hace falta.
- Se acepta tu decisión como legítima, pero tus jefes realmente no entienden las razones que hay tras ella. Puede que no tengas lo que hace falta (y no se te considere la próxima vez).
- Tu decisión es aceptada, y tus jefes entienden tus razones. Puede que tus jefes la expliquen en términos de experiencias previas (“hemos aprendido que no ayuda a nadie trasladar a alguien que no quiere irse”), condiciones externas (“no puede mudarse porque los niños están acabando el colegio”), o con plena identificación y comprensión de todas tus razones.

La primera reacción es lo que el Dr. Schwartz llama una respuesta de bajo nivel a los problemas interpersonales. Una persona estancada en este nivel siente irritación, resentimiento, exasperación, incluso ira hacia un problema interpersonal. Encuentra difícil separar el problema de la persona, ver el comportamiento del otro como válido, o apreciar las razones para tal comportamiento. Se rechaza a la otra persona como un "idiota", un "dolor", un "jilipollas", un "camorrista", "no un jugador de equipo", etc. La segunda respuesta indica un *nivel de comprensión* medio. Se acepta el comportamiento del otro como legítimo, incluso aunque no se comprendan las razones para él. La persona que funciona a este nivel puede que se culpe a sí misma ("quizá todo sea culpa mía") o experimentan un conflicto interno sobre las causas para tal comportamiento. La última respuesta ilustra un *alto nivel de comprensión*. La persona entiende las razones por las que el otro actúa de una manera concreta y acepta el comportamiento como legítimo y auténtico, a pesar de la tensión o inconveniencias que pueda provocar. La persona que funciona a alto nivel separa el problema de la persona, entiende los motivos y sentimientos del otro y puede ponerse en el lugar del otro con identificación.

Las respuestas de bajo nivel son demasiado comunes en los negocios. Seguro que tienes muchos ejemplos. Considera éste. Conozco al cabeza de un departamento en una asociación profesional en Chicago que padecía un problema peculiar: no podía encontrar "buena gente". Cada pocos meses sus ayudantes administrativos se iban. Esto le ocurrió seis veces en dos años. De hecho, era difícil encontrar "buena gente" para todo el departamento: ¡esta unidad tenía las pérdidas más altas de todos los departamentos de la asociación! Estas pérdidas excesivas estaban relacionadas, en gran medida, con la incapacidad del cabeza del departamento para ir más allá de respuestas de bajo nivel a los problemas interpersonales. Culpaba a los demás de sus problemas interpersonales, definiendo la "causa" de todos los problemas interpersonales a la falta de "buena gente".

Las respuestas de bajo nivel a problemas interpersonales son la personificación del culto al trato. En vez de comprender los problemas interpersonales a niveles altos, la otra persona o compañía se deshumanizan, estereotipan, se tratan como mercancía.<sup>7</sup> Por ejemplo, los artistas de la toma de posesión corporativa, maestros del culto al trato, despersonalizan a las víctimas corporativas refiriéndose a los objetivos vulnerables de la toma de posesión como "pichones". Utilizan todo tipo de metáforas sobre deportes y noviazgo/matrimonio para hacer que la actividad de la toma de posesión parezca más respetable y legítima.<sup>8</sup>

Los que hacen networking inteligente luchan por funcionar a niveles *intermedio y alto*. No es fácil. El director ejecutivo y presidente de GE, Jack Welch, demuestra un alto nivel de comprensión cuando reconoce lo difícil que es ponerse en el lugar de otro. "La mayor parte de nuestra gente nunca

han sido adquiridos", dijo en una reciente discusión en una mesa redonda con los empleados, "y no saben lo que es ser adquirido. No saben que tus raíces familiares se han hecho pedazos. La educación de tus hijos es dudosa. Todo se ha ido. Las relaciones con tu jefe se han terminado ahora, las que has construido a lo largo de 15 años. Tu plan de pensiones. La primera duda es ¿es real esto? Un enorme trauma se produce en estas compañías. Y la gente de GE entra de lleno, la mayor parte de las veces, pisando fuerte, y dicen: 'Así es como lo hacemos nosotros', sin ningún aprecio del enorme trauma personal y emocional que sienten las personas que acababan de ser vendidas, y quiero decir que acababan de ser vendidas. Así, que debemos mejorar en eso".<sup>9</sup> Es mucho más fácil despersonalizar, estereotipar o simplemente "eliminar" a la otra persona (o compañía) que entender realmente un problema interpersonal y sus causas. Pero la manera difícil es la única para desarrollar relaciones sanas y productivas.

## Los cinco principios del networking

Dudo si hablar sobre principios. La mayoría de los directivos no soportan la teoría alegremente, y por una buena razón: lo que vuela en el papel, con frecuencia se estrella y se quema en la práctica. Pero también es cierto, como dice el refrán, que no hay nada tan práctico como una buena teoría.<sup>10</sup> Una buena teoría te deja ver el bosque y los árboles, te ayuda a organizar e integrar tus pensamientos. El networking inteligente se basa en cinco principios fundamentales. Las personas que lo practican aplican los cinco para construir y gestionar relaciones. Una visión general de los cinco te ofrece ahora un marco para tener en cuenta mientras piensas, reflexionas y actúas sobre los hechos y consejos que aparecen en este libro.

### Principio 1: Las relaciones son una necesidad humana fundamental

Las personas crean relaciones por todo tipo de razones. La razón más básica es que las necesitamos. Nos gusta pensar en nosotros mismos como independientes y con confianza en nosotros mismos, pero no hay Robinson Crusoes en la sociedad moderna; cada uno de nosotros es un punto en una vasta red de relaciones interdependientes. También creamos relaciones para multiplicar nuestros esfuerzos: podemos hacer más juntos que separados. A veces las relaciones surgen de un centro de interés común. Encontramos amigos en el trabajo, iglesia, en la puerta de al lado, el club social, y cualquier lugar o actividad en los que los intereses comunes reúnen a la gente. Y formamos relaciones porque nos lo dice la voz de la autoridad y la tradición.

Sin embargo, aparte de esto, creamos relaciones porque somos sociables por naturaleza y valoramos las relaciones como fines en sí mismas. El soció-

logo Georg Simmel ideó el término *sociación* para el deseo universal de interacción humana.<sup>11</sup> Buscamos relaciones para la aprobación de la sociedad, para definirnos a nosotros mismos y nuestro lugar en el mundo. Encontramos el sentido en la vida a través de las relaciones. Mihaly Csikszentmihalyi, un psicólogo de la Universidad de Chicago, ha pasado un cuarto de siglo estudiando el *flujo*, la psicología de la experiencia humana óptima. "Los estudios sobre el flujo", informa, "han demostrado repetidamente que más que ninguna otra cosa, la calidad de vida depende de dos factores: cómo experimentamos el trabajo, y *nuestras relaciones con otras personas*" (yo lo subrayo).<sup>12</sup>

Las relaciones son buenas para ti. Sus beneficios pueden medirse científicamente. Todos los beneficios que enumeré en el Prefacio están apoyados por pruebas sólidas. Tanto la salud mental como la física, por ejemplo, se relacionan con redes sociales. Las personas con redes de apoyo social buenas son más sanas, más felices y más capaces de soportar el stress y las crisis de la vida.<sup>13</sup> Los pacientes con relaciones positivas, de larga duración, con sus médicos están más satisfechos con sus cuidados médicos y es más probable que mantengan los regímenes que se les recetan.<sup>14</sup> Los directivos con redes grandes y bien desarrolladas son más eficientes; ganan más y ascienden más deprisa.<sup>15</sup> Las sociedades con proveedores proporcionan productos y servicios de más alta calidad a costes más bajos.<sup>16</sup> La lista de beneficios documentados sigue y sigue.

El principio 1 es la clave para la gestión directiva eficiente. La necesidad humana de relaciones es la energía potencial que puedes sustraer y dirigir para generar alto rendimiento y productividad. "La necesidad de participar es una fuerza humana poderosa", dice Allan Cox en *Straight Talk for Monday Morning*, "que encuentra su expresión en el trabajo en equipo".<sup>17</sup> Creando las condiciones apropiadas, como los equipos multifuncionales, conviertes la energía potencial en fuerza poderosa. Ayudando a las personas a construir y gestionar relaciones, les ayudas a satisfacer deseos muy humanos.

## Principio 2: La gente tiende a hacer lo que se espera de ellos

Las expectativas son profecías de auto satisfacción. Lo que esperamos de la gente es con frecuencia lo que recibimos. Yo pienso en ello como el principio de Pigmalión. ¿Recuerdas la historia del profesor Higgins y Eliza Doolittle, la florista, en el *Pigmalión* de George Bernard Shaw? Ilustra el Principio 2. "Yes, real y verdaderamente," dice Eliza, "aparte de las cosas que puede captar cualquier persona (el vestir y la forma correcta de hablar, etc), la diferencia entre una dama y una florista no está en cómo se comporta, sino en cómo se la trata. Siempre será una florista para el profesor Higgins, porque siempre me trata como a una florista, y siempre lo hará, pero sé que

puedo ser una dama para ti, porque siempre me tratas como a una dama, y siempre lo harás".<sup>18</sup>

Si esperas lo peor de la gente llorarás el bajo estado de la naturaleza humana. Pero si esperas lo mejor cantarás las alabanzas de tus compañeros y compañeros. Suena inocente ¿no? Bien, el Principio 2 se basa en pruebas científicas. Considera el descubrimiento original del "Efecto Pigmalión". Robert Rosenthal y Lenore Jacobson realizaron un experimento sobre las expectativas e informaron de los resultados en *Pigmalión en clase*.<sup>19</sup> Dijeron a los profesores de un colegio de enseñanza primaria que el 20 por ciento de sus niños mostraban "un potencial inusual para el desarrollo intelectual" y les dieron una lista de nombres. Sin que lo supieran los profesores, los nombres de los niños "inusuales" se habían elegido al azar. A pesar de ello, ocho meses después los niños "inusuales" mostraron aumentos mucho más significativos en el coeficiente de inteligencia que los demás. ¿Por qué? Los niños "inusuales" sobresalían porque sus profesores así lo esperaban de ellos. Pero no era magia. Sus altas expectativas les llevó a tratar, sutil e intencionadamente, a sus niños "brillantes" de diferentes maneras: mayor atención, observación más cercana, refuerzo positivo más rápido. Se permitía a un estudiante "brillante" dar respuestas erróneas que acababan meléndose en vereda, por ejemplo, mientras que a un estudiante "medio", que daba las mismas respuestas (y que iba en la misma dirección), se le cortaba pronto. La profecía se hizo realidad.<sup>20</sup>

Un ejemplo clásico de una profecía auto satisfactoria es lo que ocurrió con los bancos en 1932 y que precipitó la Gran Depresión. Los bancos fallaron porque los depositantes esperaban que lo hicieran. Cuando un número suficiente de depositantes perdían la fe en un banco y esperaban que fallara, incluso aunque "en realidad" era solvente, se ponían en cola y retiraban sus fondos hasta que el banco fallaba de hecho.<sup>21</sup> El mundo está lleno de historias similares:

- Las víctimas de desastres civiles y militares responden a las expectativas de los trabajadores de rescate. El Ejército de los Estados Unidos descubrió que los enfermos psíquicos de guerra a los que se trataba como tales eran menos capaces de volver a estar en activo.<sup>22</sup> (El tema de los heridos psíquicos y su tratamiento se discutió durante la Guerra del Golfo.)
- Los agentes de seguros agrupados en un mismo despacho y a quienes se etiquetó informalmente de "super-personal" rindieron mucho más de lo que se esperaba en los proyectos más optimistas.<sup>23</sup>
- Cuando se dijo a un supervisor de línea que algunos trabajadores habían puntuado más alto que otros en tests de inteligencia y destreza (cuando, como en los escolares "inusuales" del estudio de Rosenthal y Jacobson,

los nombres de esos trabajadores se habían tomado al azar), los trabajadores "mejores" de hecho rindieron más que los otros.<sup>24</sup>

- Cuando los fabricantes y proveedores esperan que su relación continúe a largo plazo, hacen inversiones en la relación que de hecho la apoyan y fortalecen.<sup>25</sup> El principio de Pigmalión no se limita a las relaciones personales. Se refiere también a las relaciones entre compañías.

¿Por qué son auto satisfactorias las expectativas? Tiene que ver con diferencias sutiles en la calidad de la interacción. "Las expectativas provocan que uno actúe de manera que le permite comportamientos que se pueden interpretar como confirmación de esas expectativas", dice el psicólogo Edward E. Jones, "incluso cuando las expectativas puedan haber sido erróneas".<sup>26</sup> Digamos que eres el director de Bob.<sup>27</sup> No estás seguro, pero crees que es vago, le falta iniciativa y necesita ser supervisado de cerca, así que le dices exactamente lo que hacer. Le vigilas con frecuencia, pasando por su oficina; miras por encima de su hombro y muestras preocupación. Bob, que se da cuenta de todo esto, se pregunta por qué le tratas así. Te percibe como un oficial de policía, siempre vigilando y verificando. Tu comportamiento le pone nervioso y mina su compostura. Interpreta tu comportamiento como que no esperas que haga nada por sí mismo, así que espera a que le digas qué hacer. Sus respuestas confirman tus suposiciones iniciales, es vago, le falta iniciativa, necesita supervisión.

Como ilustra la historia de Bob, las expectativas de los directivos influyen profundamente el rendimiento de sus subordinados. La productividad, dice el catedrático de negocios y asesor Dov Eden en *La directiva de Pigmalión*, es una profecía de auto satisfacción.<sup>28</sup> Desafortunadamente, la historia de Bob es la regla, no la excepción; muchos directivos esperan un rendimiento pobre y lo obtienen. La mayoría de las teorías sobre gestión directiva se basan en expectativas negativas, lo que Douglas McGregor llamó suposiciones de la "Teoría X": la gente es vaga, detesta el trabajo y evita las responsabilidades; por tanto, deben ser obligados y amenazados para que pongan los intereses de la organización por delante.<sup>29</sup> Las suposiciones de la Teoría X todavía están con nosotros. Estas expectativas negativas residen en el corazón de la filosofía directiva del control, látigos y cadenas (ver Introducción).

La nueva filosofía directiva, *capacitación*, activa los fuertes efectos positivos del principio de Pigmalión fijando expectativas elevadas. "Una característica singular de los directivos superiores", dice J. Sterling Livingston, que escribió en el *Harvard Business Review* sobre la directiva Pigmalión, "es la capacidad para crear expectativas de alto rendimiento que los subordinados satisfacen".<sup>30</sup> Eden describe cuatro maneras en que los líderes Pigmalión comunican, implícita y explícitamente, expectativas de alto rendimiento:<sup>31</sup>

- *Clima socioemocional.* El clima incluye todos los comportamientos no verbales que utilizan los directivos eficientes para crear un entorno interpersonal de apoyo: "mirar a los subordinados a los ojos, mover la cabeza afirmativamente y con aprobación, sonreír, acercarse físicamente al subordinado, voz suave, entonación de apoyo y mantener el propio cuerpo en postura erecta y atenta durante la conversación con el subordinado".
- *Reacción.* Los buenos directivos proporcionan una constante reacción. Gran cantidad de reacción positiva comunica confianza y seguridad. La reacción negativa es necesaria también, pero debe conllevar ánimo y confianza en que el subordinado puede mejorar y lo hará.
- *Entrada de energía.* Los buenos directivos invierten en sus relaciones con los subordinados. Esta inversión incluye tiempo, energía, formación y tutelaje. Los buenos directivos proporcionan las herramientas que necesita su gente.
- *Salidas.* Los buenos directivos proporcionan asignaciones retadoras, satisfactorias. Dan a su gente amplias oportunidades de demostrar su competencia y capacidad. Los buenos directivos proporcionan oportunidades de arriesgarse, tomar oportunidades, triunfar y fracasar.

### Principio 3: Las personas tienden a asociarse con otros como ellos

Este principio, abreviado, se llama el "principio de similitud". Es uno de los hechos mejor documentados en la investigación de las ciencias sociales.<sup>32</sup> Y es de sentido común, como dice el refrán, "Dios los crea y ellos se juntan". Existen tantos ejemplos del Principio 3 que es difícil saber cuál usar. Considera uno cerca de casa: ¿Eres libre para casarte con quien quieras? En teoría, sí. Pero en la práctica la gente tiende a casarse con gente como ellos. La clase social, la religión y la etnia importan bastante en muchas sociedades. Estos son menos importantes en la sociedad americana, pero eso no quiere decir que hayamos escapado al principio de similitud. Simplemente hemos sustituido las reglas tradicionales de selección por otra: los americanos con *edificaciones similares* tienden a casarse.<sup>33</sup>

El principio de similitud es una fuerza poderosa en las organizaciones. Conduce las relaciones en todas partes. Como el primer principio, puedes activarlo para crear relaciones deseadas. Por ejemplo, el poner a personas con intereses comunes físicamente cerca hace surgir nuevos contactos.<sup>34</sup> Poner a los científicos e ingenieros bajo el mismo techo promueve el intercambio de ideas y estimula los descubrimientos inesperados (ver Capítulo 6). La Compañía de la Mesa se creó sobre la similitud (afinidad y barrio común) dentro de cada unidad militar.

Pero el principio de similitud puede provocar problemas. Es bien sabido que los directores ejecutivos y los directivos se aíslan porque prefieren la

compañía de otros altos cargos.<sup>35</sup> Pierden contacto y la capacidad para funcionar a un alto nivel de comprensión de los problemas con sus subordinados. Sin un contacto suficiente con los subordinados, el directivo puede padecer lo que se conoce en psicología como prejuicio de *actor-observador*.<sup>36</sup> Cuando un subordinado (el actor) tiene un problema de, digamos, baja productividad, el directivo (el observador) lo atribuirá a factores personales como estupidez, apatía o pereza. Es mucho menos probable que el superior considere los factores situacionales. La baja productividad del subordinado puede estar provocada por materiales pobres, fallo de la entrega justo a tiempo, o incluso reticencia al cumplimiento de normas informales que restringen la salida. Las diferentes interpretaciones llevan a diferentes soluciones. El directivo fuera de alcance, que atribuye el bajo rendimiento a factores personales, echará al "vago" (sólo para sorprenderse más tarde del comportamiento "pereoso" de los nuevos contratados). El directivo al alcance, el que ha superado el prejuicio del actor-observador provocado por el principio de similitud, investigará los factores situacionales y los arreglará si son el verdadero problema.

También debes superar el principio de similitud para encontrar buenas personas para los trabajos en tu organización; la buena gente con frecuencia se encuentra en diferentes círculos profesionales y hay que saltar el obstáculo de la similitud para llegar a ellos (Capítulo 9). Los cuellos de botella se dan en las organizaciones porque la gente de diferentes departamentos tienen problemas para mantener un diálogo y para construir lazos cooperativos (Capítulo 5). Y el principio de similitud hace difícil aprovechar el poder de la diversidad (Capítulo 7). Los directivos que funcionan a altos niveles de comprensión, cuando comparten el entorno con sus subordinados a menudo bajan a un nivel inferior al dirigir a personas de diferentes entornos. Las diferencias de idioma, costumbres y estilos de interacción hacen difícil "ponerse en el lugar del otro".

#### Principio 4: La interacción repetida promueve la colaboración

La familiaridad a veces produce contento, pero por regla general la gente que interactúa repetidamente tiende a cooperar y desarrollar relaciones positivas.<sup>37</sup> ¿Por qué? Existen muchas razones. Algunos científicos sociales explican la colaboración como resultado del simple interés personal. Aquellos a los que se llama teóricos del juego, por ejemplo, que ven el mundo social como una tabla de ajedrez gigante, creen que se colabora cuando va en el propio interés.<sup>38</sup> Si quieres que los clientes hagan compras repetidas, dicen, les tratarás justamente; no estafes a los clientes porque no volverán, y hablarán mal de ti para arruinar tu reputación.

Suena bastante bien, ¿eh? Pero aquí se ve la "colaboración" como un frío cálculo de interés personal. Una vez que las ventajas de la colaboración caen

gan tras las ventajas de la estafa (y no creas que te cogerán) los teóricos del juego predicen que estafarás. Esto es demasiado cínico para mi gusto, y no encaja con mi experiencia. Puedo pensar en ejemplos de una lógica tan brutal, pero no pueden responder a toda la colaboración que veo. Igual que las relaciones son una necesidad humana básica (Principio 1), es natural para la gente tener en cuenta el bienestar de todos. Desde luego, docenas de experimentos psicológicos demuestran que las personas tienen una fuerte tendencia a colaborar, incluso en experimentos diseñados para permitir comportamientos fríos, racionales, de interés personal.<sup>39</sup> No es una simple cuestión de costes y beneficios. No estafarías a tus amigos aunque estuvieras seguro de que no se van a enterar.<sup>40</sup>

Puedes hacer que el Principio 4 funcione todavía mejor fijando objetivos que animen a la *colaboración* más que a la competición.<sup>41</sup> Un equipo multi-funcional, por ejemplo, reúne a personas de diferentes funciones y les anima a interactuar repetidamente con el tiempo. Por sí misma, la interacción repetida promueve la colaboración. Es importante, sin embargo, que impulses este proceso dando al equipo un *objetivo común* que induzca a sus miembros a confiar los unos en los otros para triunfar. Las recompensas a nivel de grupo por haber conseguido este objetivo común pueden también ayudar al equipo a unirse.

El Principio 4 facilita tu trabajo de muchas maneras. La interacción repetida, por ejemplo, proporciona la información que necesitas sobre los demás para funcionar a un alto nivel de comprensión. Ayudando a los demás a interactuar, se activa la tendencia natural humana para cooperar. La interacción continuada es una forma de superar el lado oscuro del principio de similitud, la tendencia de las personas a evitar a otros que son diferentes. Como explico en capítulos posteriores, la interacción repetida construye puentes entre diferentes grupos, ayuda a aprovechar el poder de la diversidad, reduce los conflictos y ayuda a construir lazos cooperativos con los clientes, proveedores y la competencia.

#### Principio 5: El mundo es un pañuelo

Esta es la respuesta típica cuando experimentamos lo que se llama el fenómeno de que el mundo es un pañuelo: el improbable descubrimiento de un conocimiento compartido.<sup>42</sup> Aunque siempre nos sorprende, el fenómeno de que el mundo es un pañuelo es el resultado de simple aritmética. He aquí como funciona. La red de todo el mundo está compuesta de zonas de contactos. Tu "zona de primera clase" contiene tus contactos directos.<sup>43</sup> Tu "zona de segunda clase" contiene los contactos de tus contactos directos, tus contactos indirectos, los que quitaste una vez. La zona de primera clase de un profesional medio contiene 3.500 contactos.<sup>44</sup> Si cada contacto directo también contiene 3.500 contactos, ¡la zona de segunda clase podría contener tantos como 12.250.000 contactos! (suponiendo que no haya repetidos). Si

los conocimientos fueran al azar, el número medio de lazos entre cualesquiera dos personas en los Estados Unidos sería menos de dos.<sup>45</sup> El mundo es pequeño.

El fenómeno de que el mundo es un pañuelo significa que estás más cercano a la información crítica, los recursos y la gente de lo que crees. Tienes un número enorme de contactos de segunda clase. Cada vez que añades un solo contacto directo a tu red personal, aumentan tus contactos indirectos. El principio de que el mundo es un pañuelo es el aliado del líder del networking. La gente de la que se dice que tiene suerte, observa Max Gunther en *The Luck Factor* (El factor de suerte), crean "suerte" formando una gran red de contactos, una estructura de "tela de araña" que capta gran cantidad de información de diversas fuentes.<sup>46</sup> Como explico en capítulos posteriores, el principio de que el mundo es un pañuelo te ayuda a encontrar buena gente para los trabajos de tu organización y a extender tu red de inteligencia personal. Es el poder que existe detrás del marketing de palabra. Y el poder del principio de que el mundo es un pañuelo se explota productivamente en clubs de networking organizados.

## La categoría de las relaciones

Hasta ahora he hablado de las relaciones como si todas fueran iguales. Existe, desde luego, una categoría de relaciones. Pueden ir, por ejemplo, desde amistades de por vida hasta contactos muy estrechos, de corta vida, con muchas variaciones entre los dos extremos. Se utilizan los términos *lazos fuertes* y *lazos débiles* para describir los dos extremos de la clasificación:<sup>47</sup>

Lazos fuertes < \_\_\_\_\_ > Lazos débiles

Lazo fuerte significa mucha interacción y alta intensidad emocional. Un lazo fuerte tiene una historia y un compromiso mutuo de continuar la relación. Existen muchos niveles de lazo fuerte ("Trabajo con mi cuñado, que es también mi mejor amigo" implica tres niveles: socio, pariente, amigo). A un lazo débil le faltan estas características. En extremo, es una transacción de un solo disparo con baja intensidad emocional; sin historia, sin compromisos futuros. Estos lazos débiles se alaban en el culto al trato.

La gente que realiza networking inteligente reconoce la clasificación completa de las relaciones y trabaja para encajar la relación en la situación. Algunas veces los lazos fuertes son los mejores, otras no. Durante años, los fabricantes de automóviles de Detroit pensaron que los lazos débiles eran la mejor forma de manejar a los proveedores de piezas. Se mantenía a los proveedores a cierta distancia: contratos cortos, sin compromisos, sin lazos personales. Detroit ha descubierto desde entonces lo que los fabricantes japoneses siempre supieron: los lazos fuertes llevan a una mejor calidad y cos-

tes más bajos. Los fabricantes de Detroit cultivan ahora sociedades a largo plazo con un pequeño número de proveedores. Se han trasladado del extremo débil de la clasificación al fuerte.<sup>48</sup>

Como toda historia, toda relación tiene dos caras. El diagrama de las relaciones (Fig. 2-2) es una útil herramienta para todo, para describir las dos caras de una relación. La utilizo en varios capítulos de este libro.

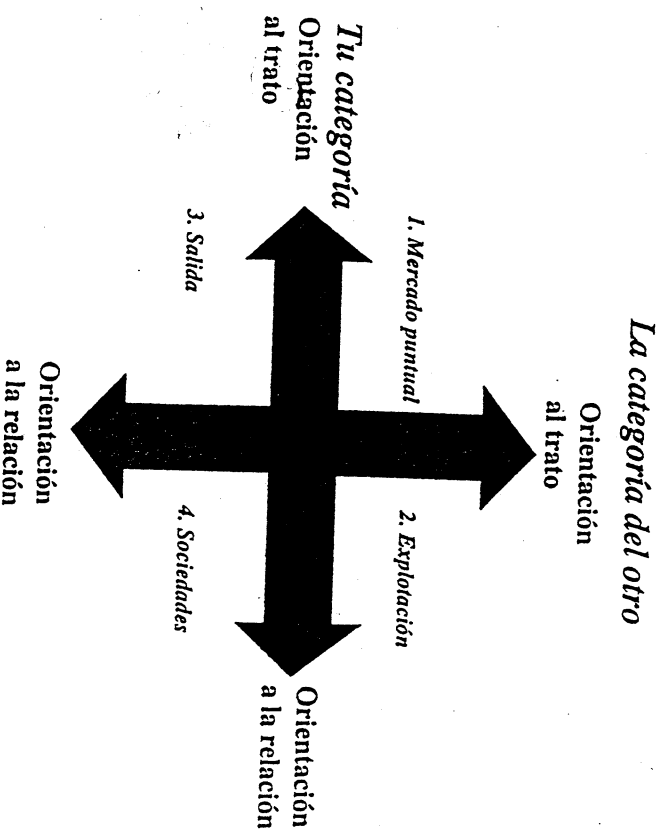


Figura 2.2. El diagrama de relaciones

Puedes aplicar el diagrama para diagnosticar y entender muchos tipos diferentes de relaciones: cómo te relacionas con los subordinados, colegas o superiores, y cómo ellos se relacionan contigo; la estrategia de marketing de tu compañía versus comportamiento de compra del cliente; la estrategia de compra de tu compañía con la estrategia de marketing de tu proveedor. El diagrama de relaciones dispone la clasificación de las mismas en dos dimensiones. La dimensión horizontal es tu categoría; la vertical representa la del otro. El "otro" puede ser un colega, subordinado, proveedor, cliente, etc.<sup>49</sup> Las dos dimensiones crean cuatro cuadrantes, representando cada uno una pareja o mala pareja de las dos caras de una relación.

1. *Mercado puntual*. En el primer cuadrante, ambas caras están orientadas al trato. Yo llamo a esto "mercado puntual" porque tipifica un área eco-



nómica en la que las "relaciones" son a corto plazo, transacciones fugaces. No hay historia ni expectativas de ella o compromiso para futuras interacciones.

Las relaciones en el cuadrante I se pueden mantener porque sus orientaciones son parejas. Las transacciones del mercado puntual pueden ser apropiadas en muchas situaciones. Creo, sin embargo, que su adecuación ha sido muy exagerada en el culto al trato. Dados los cambios fundamentales en el mundo de los negocios, el número de situaciones en las que el procedimiento del mercado puntual es apropiado se está reduciendo.

2. *Explotación*. En el segundo cuadrante, estás orientado hacia las relaciones, pero la otra cara está orientada al trato. Llamo a esto "explotación", porque eso es exactamente lo que te ocurre: eres explotado por otros que no invierten en la relación y que se aprovechan de las inversiones que tú haces.

Las relaciones en el segundo cuadrante *no* se pueden mantener porque las orientaciones están *mal* emparejadas. En algún momento, te proteges y te retiras del intercambio, o convences al otro lado de los méritos de la orientación hacia la relación.

3. *Salida*. En el tercer cuadrante, estás orientado al trato, pero el otro lado está orientado a la relación. Desde tu punto de vista, esto es lo opuesto a la "explotación" porque el otro está dispuesto a hacer inversiones pero tú no. Llamo a esto "salida" porque es lo que la otra parte hará tarde o temprano.

Las relaciones en el tercer cuadrante *no* se pueden mantener; las orientaciones no emparejan. Normalmente, la mejor opción es cambiar tu orientación para emparejar mejor las expectativas de relación de la otra parte.

4. *Sociedades*. El cuarto cuadrante representa relaciones leales, de beneficio mutuo, a largo plazo. Llamo a éstas "sociedades". Las sociedades son lo contrario de las relaciones de mercado puntual.

Las relaciones en el cuarto cuadrante pueden mantenerse y son de desear, dados los beneficios personales y para la organización de las relaciones. En muchas, muchas situaciones, este cuadrante representa el ideal: es el estado en el que la mayoría de la gente y las organizaciones alcanzan su rendimiento más alto.

He utilizado el diagrama de las relaciones durante muchos años en tareas de asesoría y formación de ejecutivos. Me parece que revela por primera vez por qué las personas y sus compañías experimentan tantos problemas en algunas relaciones. Descubren un mal emparejamiento esencial. Los empleados que buscan relaciones de empleo a largo plazo, por ejemplo, se sienten frustrados con una compañía que se niega a proporcionar formación, desarrollo profesional o beneficios a largo plazo; estos empleados se marchan cuando tienen la oportunidad de conseguir trabajos más apropiados. Los clientes orientados al trato optimizan los beneficios de cada transacción in-

dividual; con estos clientes, una estrategia basada en las relaciones, de líder perdido simplemente lleva a pérdidas, no a negocios repetidos. Como explico en capítulos posteriores, sin embargo, puedes convertir los malos emparejamientos en buenos emparejamientos. Las líneas aéreas, por ejemplo, utilizan programas de vuelo frecuente para convertir clientes orientados al trato en compradores repetidos. Estos programas aumentan el valor (categorías superiores, billetes gratis) y mejoran las probabilidades de que los clientes utilicen la misma línea aérea de nuevo.

## Ética y responsabilidad

Ahora probablemente ya te hayas preguntado sobre la ética de la dirección de relaciones. Uno de mis alumnos de Ejecutivo MBA, que leyó una primera versión de este libro cuando asistió a mi curso "*El papel del director general*" en la Universidad de Chicago, lo describe de esta forma: "La teoría de utilizar las relaciones para conseguir un objetivo final ¿no se convierte de hecho en una filosofía orientada a la transacción en sí misma? En otras palabras, si percibo que estás intentando ser amigo mío simplemente porque me ves como un medio para conseguir un fin, ¿no responderé sospechando más no sólo de ti sino de todo el mundo?"<sup>50</sup>

Esta pregunta es muy importante. Pero el problema no es que las relaciones te ayuden a conseguir algún objetivo. Las buenas relaciones han sido, son y siempre serán la forma principal de conseguir que se hagan las cosas.<sup>51</sup> Siempre que la relación sea auténtica y genuina, ambas partes se benefician. Pienso en la amistad. Los amigos ayudan a los amigos en todas partes. Un amigo que no te ayuda no es muy amigo. Desde luego, los antropólogos nos dicen que el intercambio material y la ayuda económica es la función más común de la amistad en todas las culturas.<sup>52</sup>

El problema real surge cuando la confianza (o lo que puede llamarse "pseudofianza") se cultiva con propósito de explotación. ¿Recuerdas *El golpe*, con Paul Newman y Robert Redford? Esta película clásica es un exquisito retrato del clásico juego de confianza: El artista de la estufa gana puntuación en confianza para prepararle para el golpe. En la vida diaria con frecuencia encontramos una forma legal del golpe, lo que puede llamarse "el problema del super-vendedor": el vendedor muy aficionado a desarrollar relaciones, comprendiendo lo que llega a un cliente, y apretando después los botones psicológicos correctos para cerrar la venta, incluso cuando no vaya en interés del cliente.

He aquí el tema problemático. Los artistas de la estufa y los super-vendedores comprenden los problemas interpersonales a altos niveles.<sup>53</sup> Tienen que hacerlo. Pero funcionan sin un ingrediente esencial: la mutualidad. En una relación auténtica, cada persona cuenta con el bienestar del otro. Ambas partes colaboran para obtener beneficios mutuos. Nadie es estafado. Aquellos que practican el networking inteligente construyen este tipo de relación

de confianza. Es la única forma de triunfar con el tiempo. "Si hay poca o ninguna confianza", dice Stephen R. Covey, autor de las grandes obras sobre negocios *Los siete hábitos de la gente altamente eficiente* y *Liderazgo basado en los principios*, "no existen fundamentos para el éxito permanente".<sup>34</sup>

Un ingrediente esencial más: la ética. La conducta ética es imperativa porque las relaciones de confianza pueden crearse para causas básicas o nobles. Acabo de leer, por ejemplo, un estupendo relato de un estafador profesional, un corredor de objetos robados.<sup>35</sup> Un estafador emplea las mismas técnicas que utiliza el negocio legal: marketing de palabra, referencias de terceras personas, reclutamiento de una red de proveedores estable (ladrones, compradores: vendedores de almacenes, mayoristas) y competidores (otros estafadores). Las relaciones del estafador implican confianza, beneficio mutuo y apoyo. De manera similar, los escándalos de Wall Street en los años 80 se fundaron en relaciones de confianza entre banqueros, inversores y especuladores, como lo describe el ganador del premio Pulitzer, James Stewart en *Cueva de ladrones*.<sup>36</sup> La mayoría de las conspiraciones para fijar precios, como aprendimos Rob Faulkner y yo en nuestra investigación sobre redes de conspiración, se basan en relaciones de confianza estables.<sup>37</sup>

Así que esta es mi respuesta a la excelente pregunta de mi alumno de Ejecutivo MBA: *Confianza, mutualidad y ética son esenciales*. El líder del networking combina un alto nivel de comprensión de los problemas interpersonales con mutualidad y ética. La autopsia hacia el éxito reside en el cultivo de relaciones auténticas, ganador-ganador, dentro y fuera de la organización, a la vez que en funcionar a los más altos niveles de ética.

## Lo que puedes hacer ahora

Lo que puedes hacer *ahora* es verificar a fondo tu propio estilo directivo. ¿Dónde estás en la clasificación de las relaciones? ¿Qué tipo de relaciones construyes? ¿Eres persona que practica la estrategia de relaciones? Podrías responder a estas preguntas para cada una de tus relaciones, cualquiera y todas a través de la totalidad del territorio del networking (Figura 2-1). Por ahora, te recomiendo que te centres en tus relaciones interpersonales cercanas, aquellas con tus subordinados directos, colegas y superiores. En muchos casos, los mejores puntos de vista sobre el estilo directivo vienen de examinar las relaciones con los *subordinados*. Comienza con estas relaciones. Más tarde, puedes volver a examinar tu estilo directivo en las relaciones con los colegas y superiores.

En la siguiente página hay un breve esquema diseñado para verificar tu estilo directivo en general con los subordinados. El siguiente cuestionario contiene ocho frases. Lee cada frase e indica hasta qué punto estás de acuerdo o en desacuerdo poniendo un círculo sobre la respuesta que

### Cuestionario sobre el estilo directivo

1. El ser humano medio prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad y tiene relativamente poca ambición.

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Total				Total
acuerdo	Acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	desacuerdo

2. El liderazgo depende de tener los rasgos y facultades innatos correctos.

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Total				Total
acuerdo	Acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	desacuerdo

3. El uso de recompensas (por ejemplo dinero y ascensos) y de castigos (por ejemplo, falta de ascensos) es la mejor manera de conseguir que los subordinados hagan su trabajo.

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Total				Total
acuerdo	Acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	desacuerdo

4. En una situación laboral, si tus subordinados pueden influenciarte, pierdes algo de tu influencia sobre ellos.

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Total				Total
acuerdo	Acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	desacuerdo

5. Un buen líder da instrucciones completas y detalladas a sus subordinados en vez de darles directrices generales y depender de su iniciativa para deducir los detalles.

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Total				Total
acuerdo	Acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	desacuerdo

6. La fijación de objetivos individuales es superior a la fijación de objetivos para el grupo.

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Total				Total
acuerdo	Acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	desacuerdo

7. Un superior debe dar a sus subordinados sólo la información necesaria para que cumplan sus tareas inmediatas.

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Total				Total
acuerdo	Acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	desacuerdo

8. La influencia de un superior sobre sus subordinados en una organización es principalmente económica.

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Total				Total
acuerdo	Acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	desacuerdo

*Puntuación de cada pregunta:* cada número sobre una respuesta indica el valor asociado a una respuesta concreta. Por ejemplo, el "(5)" sobre "Total acuerdo" vale 5 puntos. Determina tu puntuación total sumando los puntos de las ocho frases.

\_\_\_\_\_ Tu puntuación total

FUENTE: Adaptado de *Pensamiento directivo: un estudio internacional* de M. Haier, E. Ghiselli y L. Porter, Apéndice A (Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 1966). Utilizado con permiso.

encaje mejor con tus sentimientos. Sé objetivo y honrado. Indica lo que sientes realmente, no lo que crees que deberías sentir o lo que alguien espera de ti. Responde basándote en tu *primera* reacción a la frase.

¿Qué significa tu puntuación? Tu puntuación total es un indicador general de tus tendencias directivas, la filosofía o principios que utilizas como directriz para dirigir a otros. Los principios detrás del estilo de una persona, con frecuencia están implícitos, que es por lo que este ejercicio es valioso.

He aquí cómo interpretar tu puntuación. Una puntuación mayor de 30 puntos indica una tendencia a dirigir a los subordinados de acuerdo con la *filosofía del control* que describí en la Introducción. Una puntuación inferior a 16 puntos indica una tendencia a dirigir a los subordinados de acuerdo con la *filosofía de la capacitación*. Una puntuación entre 16 y 30 indica un estilo directivo mixto; si tu estilo directivo está cambiando, podría también indicar un punto de transición en tu traslado de una filosofía a otra.

No importa cuál sea tu puntuación, este libro te ayudará a convertirte en un líder mejor, más eficiente y de mayor éxito. Si tu estilo directivo actual tiende al control, este libro te ayudará a aprender cómo dirigir por medio de la capacitación. Recomendando encarecidamente el desarrollo en esta dirección. La filosofía de la capacitación es un estilo mucho más apropiado y efectivo en los negocios que están surgiendo actualmente. El procedimiento de control puede haber sido apropiado en el pasado; ahora, es una receta para el fracaso. Hoy día, la clave del éxito se encuentra en la capacitación de otros para realizar sus trabajos.

Si tu estilo directivo actual tiende hacia la capacitación, este libro te ayudará a aprender cómo *practicar* la nueva filosofía. En cada capítulo, te ofrezco consejos concretos sobre *qué hacer*, cómo puedes construir redes capacitadas de relaciones en un área vital del negocio. Tendrás consejos a tres niveles: lo que puedes hacer *ahora*, lo que puedes hacer *pronto* y lo que puedes hacer a *la larga*. Mucha gente habla de la capacitación; este libro te ayuda a realizarla.

## Lo que puedes hacer pronto

He aquí un gran revés sobre el ejercicio que acabas de completar. ¿Cómo te ven a ti y a tu estilo directivo los demás? ¿Es tu propia imagen

consecuente con cómo experimentan los demás sus relaciones contigo? Algunas veces un jefe piensa que tiene un estilo directivo de capacitación, pero los subordinados lo ven de manera bastante diferente. Este próximo ejercicio no es cómodo, no quiere serlo; pero te ayudará a conseguir importante información que tienes que desarrollar como líder. Lo que puedes hacer pronto es coger a uno de tus subordinados de confianza y pedirle que te califique de acuerdo con tu estilo directivo. Da a tu subordinado el cuestionario sobre estilo directivo. Describe lo que haces y por qué. Pídele a tu subordinado que lea cada frase y responda de acuerdo con cómo experimenta de hecho tu estilo directivo. Esto no debe ser un test sobre lo que tu subordinado piensa que *tú* piensas, sino un indicador de cómo ve tu estilo directivo.

Una vez que tengas esta reacción, compara y contrasta tus respuestas con las de tu subordinado. ¿Existen diferencias? ¿Cuáles son? ¿Cómo de grandes? ¿Por qué se dan?

En la mayor parte de los casos, los directivos descubren grandes diferencias. Sus subordinados les ven de manera diferente de la que se ven a sí mismos. Es un hecho bien documentado en la investigación sobre superiores y subordinados.<sup>38</sup> Por ahora, la comparación es útil para conseguir una verificación más precisa de tu estilo directivo, eligiendo áreas para mejorar, y motivándote a perseguir el desarrollo personal y profesional.

Como algo más que puedes hacer pronto, anima a tus subordinados a que utilicen el cuestionario sobre estilo directivo para verificar sus propios estilos. ¿Son tu gente del tipo de relación o técnico? ¿Tienen buenas facultades interpersonales? ¿Trabajan bien en equipo? Recuerda el dilema de la gestión directiva indirecta: dependes de los demás para practicar networking cuando tú no estás. Este libro ayudará a tu gente a aprender cómo construir y gestionar las relaciones que necesitan. Anímalos a leerlo y utilizarlo. Capacitando a tu gente, te capacitas a ti mismo.

## Lo que puedes hacer a la larga

Existen, por supuesto, muchas cosas que puedes hacer a largo plazo. El proceso de aprender cómo dirigir bien, cómo practicar la estrategia de relaciones, nunca acaba. Y realmente tienes que enseñarte a ti mismo. Otros pueden enseñarte el modo, pero tú eres el que aprende. Considera lo que dijo el famoso psicólogo Carl Rogers: "El único aprendizaje que influencia el comportamiento de manera significativa es el que se descubre personalmente, el que es apropiado personalmente".<sup>39</sup> Este libro te ayudará en tu viaje de auto descubrimiento y auto aprendizaje. Lo que puedes hacer para el éxito a *la larga* es leer y aplicar las lecciones de este libro. Después de haberte dado suficiente tiempo para experimentar, vuelve a repetir el cuestionario sobre estilo directivo. Compara los resultados y mira lo lejos que has llegado.