



# Claves para gestionar la diversidad interdepartamental

**N**uestra preferencia por gente como nosotros es buena para un sentido de comunidad, pero no es tan buena para la coordinación a través de empresas en las cuales varios colegas y clientes son muy diferentes de nosotros y entre sí. La cooperación y la confianza pueden ser particularmente difíciles cuando las diferencias cruzan el género, la edad o las fronteras culturales.

Entremos en el análisis de redes sociales. A la vez que definen el problema, ofrecen un diagnóstico sobre el

origen del problema que afecta las operaciones de la compañía, y ofrecen una solución práctica.

## REDUCIENDO AGUJEROS ESTRUCTURALES

La historia comienza con las ventajas que ofrecen las redes. La red alrededor de una persona indica la manera en que la persona obtiene y procesa información. Las personas tienden a formar grupos y se comunican con mayor frecuencia dentro de ellos que con otros grupos.



## FICHA TÉCNICA

**Autor:** BURT, Ronald S.

**Título:** Claves para gestionar la diversidad interdepartamental

**Resumen:** Un directivo que coordina diferentes grupos necesita tener buenos contactos en cada departamento para así disponer de formas alternativas de funcionar. Se convierte en un intermediario de conexiones entre grupos segregados por lo que se denomina "agujeros estructurales" y son tratados como intermediarios de la red. Las redes alrededor de él se componen de grupos de trabajo con poca diversidad de perfiles en su interior, cuyos miembros normalmente no interactúan fuera del grupo, de ahí la importancia de que el directivo haga de nodo conector entre grupos o colectivos que sí son dispares externamente entre sí.

**Descriptor:** Gestión del Talento / Gestión de la Diversidad / Habilidades Directivas / Liderazgo

**Localizador en el buscador de la web:** DT0000182179



La tecnología ha desplazado los problemas de diversidad para centrarse en los negocios. La tecnología nos permite conectar con colegas y clientes del mundo entero, pero la mayoría de la gente ha crecido trabajando en organizaciones compuestas de personas como ellos mismos. Nos gusta mirar a quienes son como nosotros. Nos gusta hablar con gente como nosotros. Nos gusta trabajar con compañeros como nosotros.

**Ronald S. Burt**, Escuela de Negocios de la Universidad de Chicago\*

\*Este artículo se basa en material del libro de R. S. Burt "Neighbor Networks: Competitive Advantage Local and Personal" (Oxford University Press, 2010 [www.oup.com](http://www.oup.com))

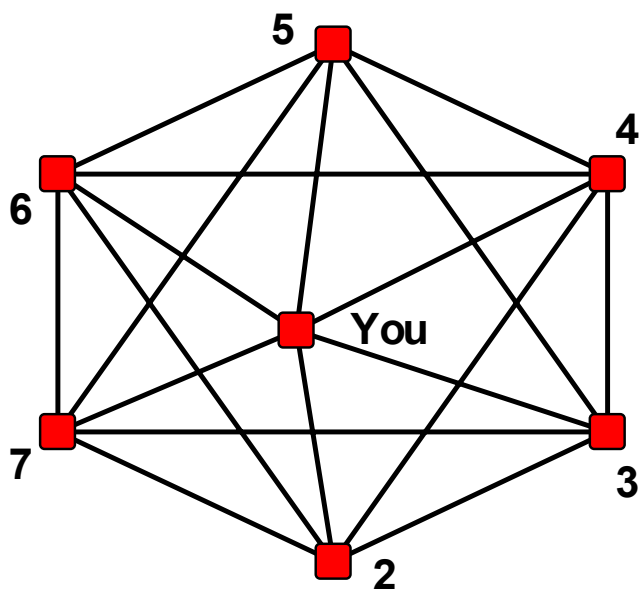
Como resultado, las personas dentro del mismo entorno desarrollan puntos de vista similares. Se cansan de repetir los mismos argumentos que defienden, por lo que crean frases abreviadas, jergas y un sistema conjunto de fraseo, opiniones, símbolos y comportamientos, que definen lo que significa ser miembro de ese grupo.

Con el tiempo, el conocimiento tácito que es significativo para los de dentro, se hace más complejo y dificulta el movimiento hacia grupos externos. La información se vuelve "pegajosa", de tal manera que se abren fisuras

en el flujo de la información entre grupos. Estas fisuras en la estructura social de la comunicación son las que se conocen como "agujeros estructurales". Los agujeros estructurales crean para las redes dos oportunidades de afectar la productividad de individuos y grupos: mediación y cierre.

La red entorno a un directivo se compone de contactos que están conectados el uno al otro como se ilustra en la red de grupo en la Figura 1. Las personas dentro de la red se mantienen aisladas, separadas de las variaciones >

> en la opinión y comportamiento fuera de la misma. Se trata de un contexto poderoso para la confianza y la eficiencia. La gente dentro de la red cerrada, que suele trabajar como un equipo, se centra en mejorar y ser más eficiente en actividades que ya sabe realizar.

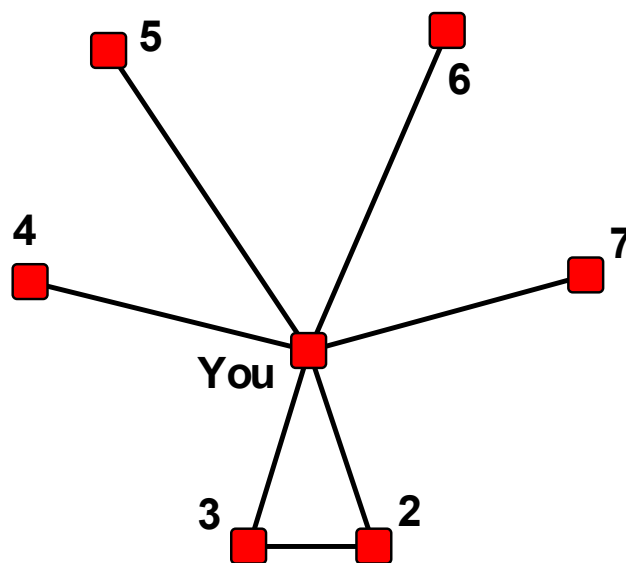


**Figura 1: Red de grupo**  
(C = 54.0; 80 densidad, 00 jerarquía)

Mediación es lo contrario. Se trata de construir conexiones a través de agujeros estructurales y aprovechar la ventaja de la exposición de personas a variaciones de opinión y comportamiento. En una organización corporativa, por ejemplo, el personal de un departamento suele hablar más con la gente de su área que con la de otras divisiones, de tal manera que se abren agujeros estructurales entre departamentos.

Un directivo que coordina a través de estos diferentes grupos conservando contactos en diferentes departamentos es más capaz de ver formas alternativas de funcionar, sintetizar nuevos métodos de funcionar y encontrar un rango más amplio de maneras para apoyar una iniciativa, gracias a su exposición a ideas y comportamientos diferentes. Son directivos intermediarios de conexiones entre grupos segregados por agujeros estructurales y son tratados como intermediarios de la red. Las redes alrededor de estos directivos se ilustran en la Figura 2 estando conectado usted a dos colegas en su grupo (contactos 2 y 3), y cuatro colegas en otros grupos. Cuando los contactos están desconectados, como 7 y 2, usted tiene acceso a un agujero estructural entre ellos.

El acceso a esos agujeros estructurales es la fuente de ventaja competitiva mientras coordina a través de los agujeros que son valiosos. Las redes como la red de intermediarios, en la Figura 2, se asocian a buenas ideas y crecimiento de una organización líder con nuevos clientes, nuevos servicios y nuevos procesos. En consecuencia, los directivos con redes de intermediarios suelen gozar de una mayor remuneración, más evaluaciones positivas y promociones más rápidas que sus compañeros.



**Figura 2. Red de mediador**  
(C = 23.6; 07 densidad, 05 jerarquía)

## DIAGNOSTICAR UN PROBLEMA DE DIVERSIDAD

En algunas organizaciones, cuando cierto tipo de personas intentan ser mediadores de redes, son castigados con el chisme y la exclusión. Su castigo se transforma en medidas de eficiencia visibles: su compensación es excepcionalmente baja, sus ideas son ridiculizadas, las promociones llegan sorprendentemente tarde.

Los dos gráficos de la Figura 3 ilustran la evidencia empírica que indica esta condición. El de la izquierda es una referencia de asociación del rendimiento de la red en una organización saludable. El eje horizontal distingue a directivos por la energía y extensión de su tiempo de red, que concentran en un grupo único. Las redes se suelen medir con encuestas online o conexiones definidas en programas de evaluación 360°.

Un mediador de red sería una persona evaluada por colegas desconectados dispersos por toda la empresa. Cuanto más conectados estén los contactos de un directivo, más se ve obligado por el contexto social que le rodea. El eje horizontal de la Figura 3 distingue a los directivos mediadores de redes de la izquierda de los directivos agrupadores de redes de la derecha (note la puntuación limitada de la red C de 54.0 para la red de grupo en la Figura 1 comparado con el resultado de 23.6 para el mediador de red de la Figura 2). El eje vertical de la Figura 3 mide la eficiencia relativa de un directivo. Cero indica una persona que actúa a un nivel típico de sus homónimos (personas en el mismo nivel de trabajo, misma región, que hace un trabajo similar). Los números positivos o negativos indican que los directivos están por encima o por debajo de sus homónimos.

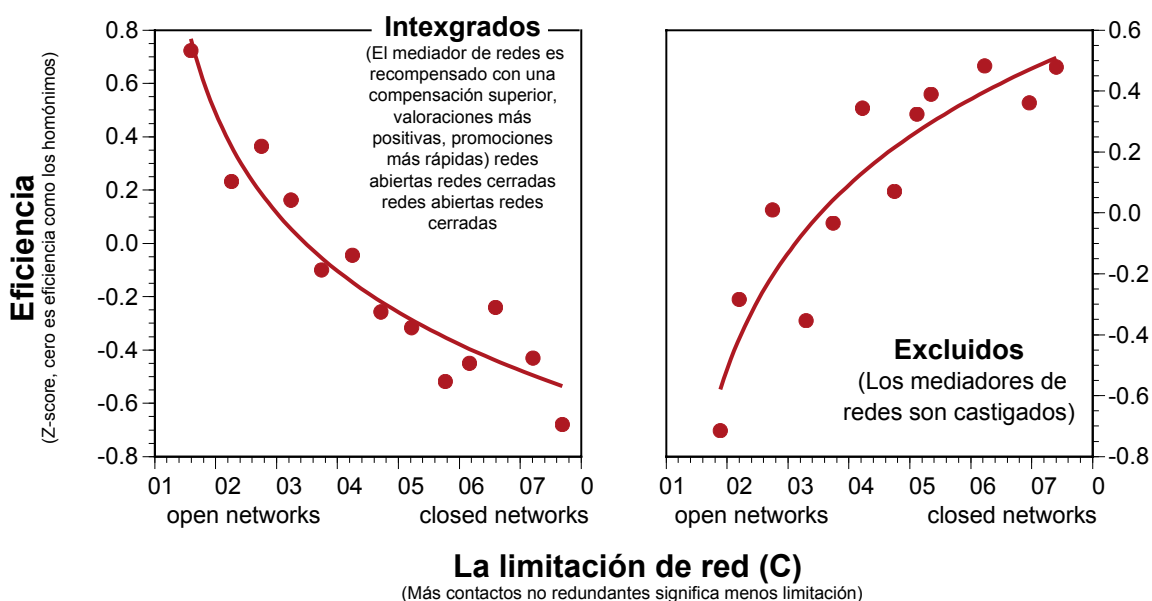
Los puntos del gráfico son medias entre seis estratos directivos: incentivos a banqueros de inversiones, reconocimiento industrial de analistas de valores, salario, promociones, y evaluaciones anuales para una variedad de funciones directivas, con analistas, banqueros, y los directivos procedentes de organizaciones de Asia, Europa, y Norteamérica. El punto principal es la línea de regresión en pendiente descendente a través de los datos —los mediadores de redes son mejor pagados que sus homónimos, reciben valoraciones más positivas, y son promocionados más rápidamente.

Figura 3. Demostración en la red de un problema de diversidad

El gráfico de la derecha muestra una historia totalmente diferente para los directivos detectados como “excluidos” en sus organizaciones. Aquí, los mediadores de redes no son recompensados, son castigados. La línea de regresión ascendente muestra que el mediador de redes es peor pagado que sus homónimos, recibe más evaluaciones negativas y es promovido más lentamente. Tenemos a los “integrados”, que muestran una preferencia destructiva por gente como ellos mismos. Hay una sospecha de ideas e iniciativas de la gente considerada como excluida. Los excluidos, que promueven nuevas ideas o iniciativas, son considerados “engreídos”; necesitan que se les recuerde cuál es su sitio. Para que las ideas e iniciativas se tomen en serio, deben venir de alguien “integrado”.

La asociación de eficiencia de redes inversa que distingue a los excluidos, aporta una prueba de diagnóstico para problemas de diversidad. La búsqueda dentro de todas las categorías de los directivos para todas las categorías en las cuales la eficiencia relativa tiene una correlación positiva con la limitación de la red.

Para la mayoría de las categorías, la correlación será negativa, como se ilustra en el gráfico de la izquierda en la Figura 3. Cuando es positiva, encontramos una categoría de gente sistemáticamente castigada cuando intenta convertirse en mediadora de redes. Esta categoría de gente se enfrenta con un problema de diversidad en la organización. Esto no significa que todos en la categoría se enfrenten con un problema de diversidad, es una media.



- > Los problemas de diversidad se han detectado en tres de las seis poblaciones de dirección combinadas en la Figura 3. Las mujeres y los hombres jóvenes no eran aceptados como mediadores de redes en los rangos más altos de dirección de una gran empresa de informática. Los hombres no eran aceptados como mediadores de redes en la división de RR.HH. en un banco de negocios. Las mujeres no eran aceptadas como mediadoras de redes entre banqueros de inversiones dentro de una importante organización financiera.

La prueba de diagnóstico de red tiene dos propiedades interesantes: primero, la prueba rigurosa se puede realizar discretamente, no hay que molestar a nadie para realizar la prueba (asumiendo que los datos de la red están disponibles mediante evaluaciones 360°, email u otra fuente de archivos); en segundo lugar, la prueba no se limita a categorías privilegiadas de gente. La prueba puede realizarse para la edad, el género y las categorías de raza habituales. Encontramos en el género la base más habitual para la exclusión, con la edad como segundo factor; la raza casi nunca es un problema. Es más, la prueba se aplica igual de bien a todos los empleados. A veces, los excluidos se definen por género o edad, pero a veces se definen por función,

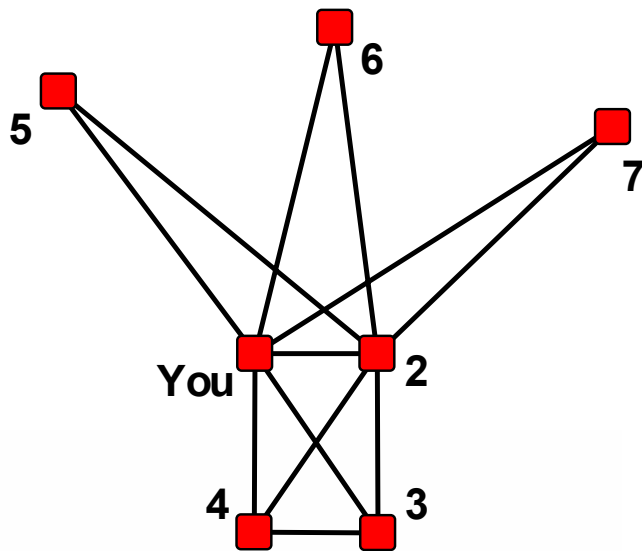
nacionalidad, cultura, o la organización de su legado. La cualidad detectable y definible con la gente que está excluida, es que son sistemáticamente castigados cuando intentan ser mediadores de redes. Se ha utilizado la prueba de diagnóstico para detectar problemas de integración como es el caso de los líderes de mayor rango que frustran sistemáticamente conductas mediadoras de empleados que están por debajo, y lugares en la empresa donde los líderes de una empresa adquirida están poco integrados dentro de la empresa.

### SOLUCIONAR EL PROBLEMA DE DIVERSIDAD

Habiendo revelado un problema de diversidad, se puede utilizar el análisis de la red para solucionar el problema. Puede parecer que la solución es obvia: si eres un excluido, necesitas construir una red de apoyo a tu alrededor porque las redes cerradas están asociadas en la Figura 3 con una eficacia elevada para los excluidos. Se pueden tomar como ejemplo las redes de apoyo creadas en organizaciones para las mujeres y las minorías raciales. Este tipo de redes de apoyo puede tener un efecto emocional positivo, pero el éxito es otra historia. El éxito de los excluidos



no está asociado con la proximidad que ilustra la red de grupo de la Figura 1, sino con otro tipo específico de red cerrada, la de asociado, ilustrada en la Figura 4.



**Figura 4. Red de asociado**  
(C = 51.7; 40 densidad, 21 jerarquía)

Compare la red de asociado con el mediador de red de la Figura 2. Las dos redes son iguales, excepto que el contacto 2 en la red de asociado también está conectado con cada uno de sus demás contactos. Cierra la red alrededor de Usted. No puede evitarle. Es co-propietario de la red. La limitación de red, C, es casi tan alta en la Figura 4 Red de asociado como en la Figura 1 Red de grupo (51.7 puntos versus 54.0). Si usted es un integrado, la limitación elevada reduce su ventaja. Una red de 51.7 puntos de limitación se asocia con una promoción de salarios bajos como en el gráfico de la izquierda en la Figura 3. No obstante, si usted es un excluido, la alta limitación en la Red asociada se relaciona con salarios altos, evaluaciones más positivas, y promociones más rápidas como en el gráfico de la derecha en la Figura 3. Para un excluido, el sólido contacto 2 en la red de asociado, es un sponsor. Este contacto fuerte es un integrado con una red de mediador que legitima su conexión con los otros contactos desconectados 5, 6 y 7. En comparaciones entre los excluidos con una red de grupo versus la red de asociado, las dos redes cerradas, las redes de grupo no muestran ninguna asociación con su rendimiento. La red de asociado por sí misma es responsable de la asociación positiva para los excluidos entre eficiencia y cierre de red en la Figura 3.

Hay una fuerte implicación para el tipo de persona que será un asociado productivo cuando se es un excluido. El nivel del puesto de trabajo no es el criterio para seleccionar a un asociado. La red de asociado potencial es el criterio clave. Un alto cargo integrado en una red de grupo solo puede presentarle dentro del grupo (después de lo cual acaba con una red de grupo suya, que no tiene ninguna asociación con los resultados). Está buscando a un alto cargo que sea un mediador de red. Cuando un mediador le respalda con dos o más de sus contactos desconectados, el alto cargo se transforma en el contacto 2 en la Figura 4, y acaba en una red de asociado. En otras palabras, lo que aporta un sponsor productivo no es acceder a la gente, sino acceder a los agujeros estructurales entre la gente, lo que nos lleva de nuevo al principio de esta discusión. La ventaja de la red es la función de acceder a los agujeros estructurales. La diferencia clave entre los integrados y los excluidos no es si algo es cierto, sino cómo es cierto. Los integrados han construido su propio acceso directo a los agujeros. Los excluidos tienen que trabajar a través de un asociado desde dentro. En cualquier caso, la fuente de la ventaja de una red es acceder a los agujeros estructurales en una organización o sus mercados. ■

