

Mejorar el Capital Social

por Asunción Trigo Cervera

El siguiente artículo fue publicado en "Carta con Contenido HighLight!"
Newsletter <http://es24.tv>



La nueva economía opera sobre las complejidades de múltiples conexiones entre actores; tanto es así, que ya hay quienes hablan de "la economía de redes" (Krebs) donde no existen personas ni organizaciones desconectadas entre sí. Todos, los individuos y sus organizaciones, están interconectados mediante un evolucionado sistema de redes; cuyas conexiones se incluyen en un conjunto más grande que afecta a cada participante.

En semejante sistema interconectado no podemos enfocar la actuación del individuo o de su organización en forma aislada; por el contrario, debemos comprender a los actores conectados entre sí.

Obviamente, se trata de un entramado complejo donde cada parte está en el todo y el todo está en cada una de sus partes. "El todo es más y, al mismo tiempo, menos que la suma de las partes" (Morin E., "Introducción al Pensamiento Complejo", Ed. Gedisa, pág. 121; Barcelona, 2001). Un todo es, más que la suma de las partes que lo constituyen como por ejemplo un paño de seda es más que la suma de las fibras que la constituyen. A su vez el todo es, menos que la suma de las partes, porque las cualidades de tal o cual tipo de fibra son inhibidas por el todo, en este caso, del tejido.

Los esfuerzos en darle sentido a este nuevo mundo están empezando a revelar algunos principios básicos al trabajo en los complejos sistemas de nuestras organizaciones.

"Hay una diferencia central entre las viejas y nuevas economías: la vieja economía industrial era conducida por las economías de balanza; la nueva economía de información es conducida por la economía de redes..." (Shapiro et al, "Information Rules"; 2001).

¿Es quién usted conoce (el capital social) o lo que usted conoce (el capital humano) lo que le lleva al éxito?

El capital humano es "el conocimiento y las habilidades logradas por el individuo en el ejercicio de su carrera profesional", mientras que el capital social está constituido por "los efectos de las redes personales, la habilidad para llegar a otros, dentro y fuera de la organización, para lograr información y/o consejos para resolver los problemas" (Arent Greve).

Las investigaciones sobre el "capital social" demostraron que ciertos modelos de conexiones que los individuos construyen con otros les permiten obtener mayor influencia y, consecuentemente, mayor éxito en su carrera.

Al observar que algunos gerentes podían lograr sus objetivos a través de sus relaciones personales y profesionales, se descubrió que los gerentes eficaces invierten más del 80% de su tiempo interactuando con otros. El dominio de conocimientos, habilidades y recursos individuales no resultaron ser la clave de los logros; sino, el trabajo conjunto del capital humano y el capital social para conseguir productividad e innovación.

Por lo tanto, un buen capital social proporciona un mayor capital humano. Aun cuando los dos activos trabajan juntos, el capital social (efectos de las redes) posee un mayor impacto en el rendimiento individual y organizacional. "Los gerentes con mejores redes personales -sostiene Greve- son más productivos y capaces de coordinar las tareas y encontrar el conocimiento necesario para lograr las metas de sus proyectos".

Morten Hansen, de la Escuela de Negocios de Harvard, estaba interesado en la productividad y efectividad de los equipos. Encontró resultados

similares investigando "Equipos de Proyectos" (*project-teams*). Cuando esos equipos pueden conectarse fácilmente con otros equipos y acceder al conocimiento que ellos pueden brindarles, resultan ser más exitosos que los equipos con pobres conexiones de redes.

Tanto Greve como Hansen encontraron que la clave del éxito individual y corporativo de los gerentes y sus organizaciones radica en la habilidad que éstos posean para conseguir los recursos que se necesitan de otros en la red a través de pocos enlaces (*links*).

Hansen, además, examinó la diferencia entre los equipos que tenían muchas conexiones directas con otros equipos y aquellos que utilizaban tanto conexiones directas como indirectas para alcanzar los recursos que ellos necesitaban.

Encontró que aquellos equipos que utilizaban sólo lazos directos para buscar información pronto se agobiaban con demasiadas conexiones. Por su parte, los equipos que utilizaban el poder de lazos indirectos, limitando la cantidad de lazos directos, tuvieron más éxito ya que ellos no necesitaban invertir mucho tiempo interactuando con la red para conseguir lo que ellos necesitaban.

Estas investigaciones han demostrado aspectos prácticos para mejorar el rendimiento:

1. En una red "radial esparcida", en la que sus lazos directos se conectan a otros a los que Usted no está conectado linealmente, proporciona muchos beneficios y oportunidades.
2. Por otro lado, una red "radial diversa", con muchos lazos indirectos, es buena para supervisar lo que está pasando en la organización y para descubrir huecos en el conocimiento.
3. Aunque los lazos indirectos ayudan a tener una ancha red de contactos y a ver lejos en la organización y más allá de ella, estos lazos no siempre son eficaces para transferir y utilizar el conocimiento una vez que es descubierto.

El sentido común en las redes supone que "cuanto más conexiones, mejor". Esto no

siempre es verdad. Lo que siempre es verdad es que "cuanto mejores conexiones, mejor"

Las mejores conexiones son aquéllas que proporcionan el acceso a los nodos que usted normalmente no tiene acceso.

En la red, es sencillo obtener los recursos dentro de un mismo nodo (equipo de trabajo, departamento, familiares o vecindario); pero esto se complica a medida que los recursos necesarios pueden ser provistos por nodos más lejanos con los que uno puede estar interconectado a través de lazos más distantes, débiles y/o de uso poco frecuente; obviamente, cuando mayor resulte la distancia entre nodos mayor será la debilidad de sus lazos (menor posibilidad de obtener lo que se necesita).

Mundos Grandes y Mundos Pequeños

Las redes tienen un horizonte más allá del cual es difícil ver lo que está pasando. Las investigaciones han demostrado que este horizonte de observabilidad es normalmente 2 pasos en una red humana.

Más allá de 3 pasos, las cosas se ponen realmente borrosas:

Lo que equivale a decir que Usted no tiene una buena idea de lo que está pasando en esa parte de la red. Más allá de los 3 pasos no verá lo que está ocurriendo en el resto de la red.

La idea popular sobre la existencia de un "mundo pequeño" es engañoso porque en las sociedades modernas estamos todos separados por un promedio de 6 pasos.

Seis pasos es "un mundo muy grande"; 2, o quizá 3 pasos son un mundo pequeño. ¿Quién puede llegar o influenciar en 2 o 3 pasos más allá del propio nodo que uno integra?

En una red con una larga distancia entre los nodos, la habilidad de encontrar el conocimiento o información que usted necesita es muy limitada o incierta. Si el recurso que usted busca no está dentro de sus horizontes visibles de redes (1, 2 ó 3 pasos), entonces podrá asumir que no está disponible en su organización debe reinventarlo o comprarlo afuera de su red.

Dinámica: modelo de análisis

Al principio, mejorar una amplia red organizacional puede parecer una tarea aplastante. ¿Dónde empezamos?

Primero, mire las redes y las comunidades que se forman en torno a conocimientos o intereses específicos. Normalmente toda la organización no tiene que ser incluida en el espacio del problema.

Segundo, explicita los nodos de la red y sus conexiones; fíjese: ¿quién se dirige a quién a nivel profesional, buscando consejos, reportando informes, proveyendo productos o servicios, yendo a almorzar, etc.? En el mapa de una red puede ver los variados "clusters" que se forman en torno de cada una de las especialidades funcionales y estructurales y cómo se conectan entre sí.

La siguiente figura es el mapa de una red. Cada línea conectando dos equipos, indica un flujo de información bidireccional o intercambio de conocimiento.

Este es un ejemplo de una red con 17 nodos que operan en un mismo ambiente (por ejemplo, en un mismo sector de actividad) compuestos por personas individuales o equipos de trabajo u organizaciones. No interesa, en este ejemplo, la especialidad de cada uno de los integrantes de cada nodo y la cantidad de personas que lo integran. En este mapa son evidentes la existencia de 3 "clusters". El cluster compuesto por los nodos [N, O, y P] se conectan a los otros dos clusters emergentes.

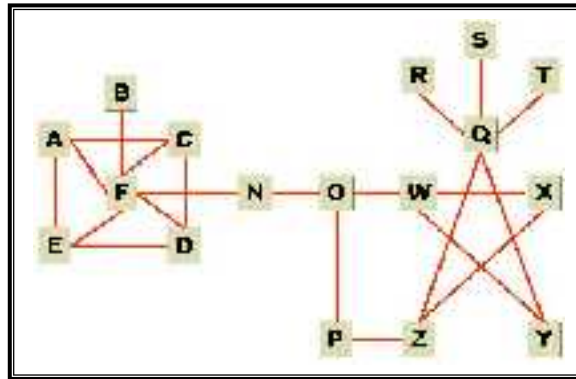
Antes de que nosotros veamos cómo mejorar la conectividad global de la red, volvamos a la cuestión del "capital social" abordado en el artículo:

- ¿Cuál nodo tiene el mejor capital social en esta red?
- ¿Cuál nodo puede acceder a todo el conocimiento y recursos en la red más rápido que los otros? (Una pista: esta red está dibujada para revelar la respuesta).

Aunque los nodos [F] y [Q] tienen muchas conexiones cada uno, con excelente acceso local (a los nodos cercanos), ellos tienen sólo un acceso común y corriente al resto de la red. El equipo [O] posee el mejor "capital social" (beneficios de la red) en esta red, porque logra su interconexión con los 17 nodos utilizando sólo 3 lazos directos.

Observe como los contactos indirectos del equipo [O] proveen acceso a la información y el conocimiento no disponibles localmente para él.

La longitud promedio del camino en esta red es de



3,9 pasos con muchos caminos más largos que el "horizonte de la red". Incluso, en esta pequeña red, hay nodos que casi apenas dejan ver lo que está pasando en otras partes de la red.

Observe que podrían trazarse "atajos" para mejorar la calidad de esta red. Si se incluyen, en este ejemplo, algunos lazos adicionales, no solo se obtendrían beneficios locales dentro de los clusters que la integran. Ajustes muy pequeños podrían causar grandes y positivos cambios para todo el conjunto.

Mirando el ejemplo:

- ¿Cómo podemos mejorar la conectividad con sólo agregar un eslabón?
- ¿Cuáles nodos deberían ser conectados para reducir la cantidad de pasos en esta red?

Aunque muchas combinaciones aumentarían los accesos directos de cada nodo a todos los demás, el efecto de mayor impacto es cuando nosotros agregamos un atajo entre el [Q] y [F]. La longitud promedio del camino desciende de 3,9 a 2,6 logrando ¡una mejora del 33%!

La información que fluye de un nodo a otro en la red ahora usa menos saltos para ir del origen al destino. En las redes humanas, cuanto menos pasos requiera el camino la información llegará más rápido y menos distorsionada.

La conexión entre los Equipos [Q] y [F] puede ser la conexión óptima en la red eficiente, pero no resulta ser una conexión práctica. Estos dos equipos ya tienen muchos lazos y no pueden tener el tiempo y la energía para sostener otros más (recuerde la investigación de Hansen citada en el artículo).

- ¿Cuál es la conexión alternativa?
- Si usted no puede conectar los nodos muy conectados (altamente conectados), ¿cómo conectar sus respectivas redes vecinas?
- En lugar de la conexión [Q] con [F], ¿qué pasaría si conectamos [D] y [Z]? Esta conexión no reducirá tanto la longitud del camino, como si es entre los nodos que no son sobrecargados con conexiones...

Juegue con las alternativas. Quizás descubra una combinación óptima para este modelo de ejemplo y, en el intento, seguramente que encontrará también la forma de pensar, comprender y mejorar su propia red.

Enredados en red

Las redes informáticas y los nuevos hábitos de la comunicación digital fomentan, fortalecen y expanden nuestros lazos de contacto; y también influyen sobre la cantidad de nuestros contactos y la forma en como nos relacionamos con ellos. Resulta obvio, pues, que cuánto más eficientes podamos ser utilizando las nuevas tecnologías, más fácil nos resultará la construcción y la gestión de nuestras redes de apoyo, podremos alcanzar mejores niveles de productividad y ganaremos en competitividad.

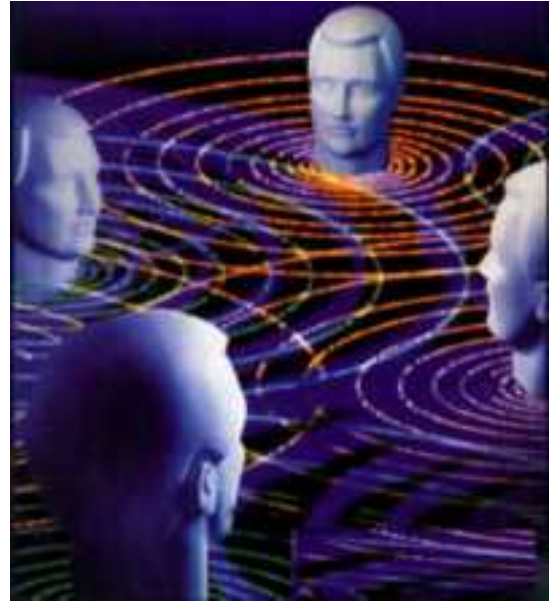
La sociedad en la que vivimos, caracterizada por muchos pensadores contemporáneos como la sociedad de la información, es un conjunto de redes donde nuestras vidas transcurren interactuando y enredándonos longitudinal y transversalmente, unos con otros, a través de estas redes. Más aún: los mismos conjuntos de redes también se van relacionando espacial y virtualmente formando un entramado multidimensional.

Esta sociedad, de redes que se enredan, crea relaciones sociales y políticas diferentes en las que conviven el mundo "real", con la riqueza de los encuentros personales locales y/o regionales, con el mundo "virtual" con sus características de *des-localizado* y *a-geográfico*.

Cada uno de nosotros compartimos diferentes redes personales y comunitarias sobre las que no importan sus distancias físicas relativas. Muchos de nosotros nos hemos conocido, antes de encontrarnos personalmente, en foros o navegando por sitios interactivos. Podemos sostener buenas relaciones interpersonales y/o profesionales con muchas personas que, quizás, no aceptaríamos entre nuestras relaciones personales más próximas y cotidianas, porque son capaces de allanar las diferencias idiomáticas y otras disonancias culturales.

La telemática ha producido grandes transformaciones en nuestra sociedad afectando, cada vez más, la forma de la organización social y urbana.

La comunicación digital de las redes informáticas dan lugar a nuevas formas de producción y de distribución; también, provocan nuevos hábitos de vida, otras formas e intensidades de relaciones afectivas, nuevas formas de gestión y servicios, nuevas prácticas de la administración ciudadana, nuevas oportunidades y herramientas de formación y nuevas expectativas acerca de cuáles otras nuevas cosas habrán de modifi-



carse o aparecerán en nuestros escenarios futuros.

Manuel Castells (1997) habla de la *sociedad de las redes*: "La red, puede implementarse materialmente en todo tipo de procesos y organizaciones, a través de las accesibles tecnologías informáticas". Actualmente, las TIC (tecnologías de información y comunicación) se utilizan en las organizaciones comunitarias para fomentar el desarrollo social y económico de su población; también para facilitar el logro de sus objetivos sociales, económicos, políticos y culturales. Y esto da lugar a la Informática Comunitaria (IC).

Estas redes electrónicas comunitarias, en tiempo real, amplían el alcance y las potencialidades tanto de las organizaciones comunitarias existentes, como para crear nuevas organizaciones. Pero la extensión y disparidad de estas redes ofrecen un paisaje bastante desordenado en donde puede resultar difícil obtener los beneficios que ofrece.

Raúl Trejo Delarbre (1999) compara al entretrejado complejo de las redes de la comunidad con las autopistas y avenidas de cualquiera de las megalópolis contemporáneas donde, como en la Internet, hay zonas de luces y otras de sombras, existen rutas directas y atajos bruscos, espacios de reflexión y muchos de diversión. Estamos dentro de una malla que nos enreda con los hilos de enlace entre los contactos, conjugando espacios y recursos, territorio urbano y relaciones humanas, extendiendo y complementando a la ciudad. El ciudadano ya no sólo se define por pertenecer a una ciudad o Estado,

son una nueva categoría de ciudadanos del mundo.

Javier Echeverría, en su Telépolis, nos habla de una nueva forma de organización social, a la que define como el Tercer Entorno. El *ciberespacio complementa* a los espacios convencionales de relación personal y social con sitios virtuales que creamos en la red y forma parte de nuestra realidad contemporánea. Para identificar a la persona en el Tercer Entorno, dice Echeverría, ya no importa la tierra de pertenencia o el nombre como en el Primer Entorno o el ambiente rural y más sencillo, ni el lugar de la residencia o el número del DNI como el Segundo Entorno o el ambiente urbano y más complejo. En el Tercer Entorno la identificación se completa al reconocer a qué redes pertenece y la naturaleza de sus contactos; a la mayoría de las personas, más que el número de nuestro DNI, interesa la dirección de nuestro e-mail.

Es muy importante destacar que este filósofo describe un Tercer Entorno, virtual, que no sustituye a los otros dos Entornos, sino que los complementa. Por otra parte, no puede suponerse que lo que es virtual, no es real. Simplemente: lo que es virtual no es físico como lo real, pero ambos aspectos de nuestras vidas coexisten contemporáneamente, aunque no asociados a un mismo y único territorio.

La informática y las computadoras nos dan la posibilidad de revolucionar nuestra forma de vivir cotidiana. Pero es nuestra responsabilidad elegir entre un cambio radical que nos aleje de la sociedad; o, por el contrario, que nos facilite una evolución que nos lleve a un mundo abierto y moderno, donde el flujo libre de la información nos permita sacar provecho del enorme potencial de la cooperación sin barreras y de la posibilidad de compartir nuestros conocimientos.

¿Individualismo en Red?

Mientras que un controversial estudio encargado por British Telecom, en hogares en los que se utiliza Internet, nos dice que *“aquí parece que no pasa nada”* porque Internet no cambia los comportamientos, sino que son los comportamientos los que se apropian y modelan a la Internet, **Barry Wellman (1)**, de la Universidad de Toronto, señala que las comunidades virtuales en Internet poseen tanta fuerza como las comunidades físicas en tanto generan sociabilidad, relaciones interpersonales y redes de relaciones institucionales. La Internet permite vincu-

lar a las comunidades saltando por encima de sus límites físicos, en las comunidades virtuales las relaciones poseen otro tipo de lógica diferente a las relaciones dentro de las comunidades físicas.

Los individuos, normalmente, no poseen más de 6 lazos directos a los que podríamos denominar como íntimos o frecuentes y que algunos pocos de esos contactos enlazan, al mismo tiempo, a cientos de lazos más lejanos y mucho más débiles.

En este sentido, la tendencia que se está desarrollando es hacia la disminución de la sociabilidad de la base comunitaria física tradicional. Hay una tendencia hacia la disminución de la sociabilidad basada en el vecindario. Hay un declive de la vida social dentro del trabajo, en general, en el mundo. La sociabilidad se está transformando mediante lo que algunos llaman la *«privatización de la sociabilidad»*, que es la sociabilidad entre personas que construyen lazos selectivos basados en sus afinidades, que no son, necesariamente, los que trabajan o viven en un mismo lugar, ni los que coinciden físicamente. Internet no fortalece los lazos distantes, pero permite desarrollar redes personales más amplias.

Wellman intentó medir qué influencia posee Internet sobre las otras formas de sociabilidad y encontró algo que contradice los mitos de la Internet. Es lo que él llama *“Cuanto más, más”*, es decir, cuánto más red social física se tiene, más se utiliza Internet; cuanto más se utiliza Internet, más se refuerza la red física que se tiene. Es decir, hay personas y grupos de fuerte sociabilidad en los que es correlativa la sociabilidad real y la virtual. Y hay personas de débil sociabilidad, en las que también es correlativa la débil sociabilidad real y virtual. Lo que ocurre es que, en algunos casos hay algunos efectos compensatorios, a través de la Internet, que mitigan el relativo aislamiento de las personas con débiles o escasos vínculos físicos.

Algunos estudios intentan medir la correlación entre el uso muy frecuente de la Internet y la fortaleza de los lazos sociales; erróneamente, pretenden demostrar que las personas aisladas socialmente utilizan mucho a la Internet y, por lo tanto, concluyen que la Internet aísla. El proceso de causalidad es distinto, denuncia Wellman, porque las personas más aisladas utilizan a la Internet como medio que provee un efecto acu-

mulativo de la sociabilidad virtual (también real) sobre la sociabilidad física, ya que gracias a las redes de información podemos ensanchar nuestra presencia y multiplicar experiencias.

Marcia Lipman, citada por Castells (2002), ha estudiado cientos de comunidades virtuales y ha encontrado que las comunidades virtuales son más exitosas cuanto más están ligadas a las tareas o a los intereses comunes de sus integrantes. La idea que Internet es un lugar de encuentros poco intensos o muy limitados, es absolutamente superficial. Aún cuando se establecen relaciones temporal y afectivamente inestables, sobre todo entre los adolescentes, los estudios a través del conjunto de la sociedad lo que se observa es, más bien, una Internet muy instrumental; es decir, la utilización de la Internet para desarrollar tareas profesionales, políticas o personales, con intereses muy concretos, y que realmente genera sólidos niveles de interacción. Por lo tanto, más que ver la emergencia de una nueva sociedad virtual y efímera, totalmente on-line, lo que vemos es la apropiación de la Internet por parte de redes sociales o de nuevas formas de organización del trabajo que serían demasiado complicadas para mantener off-line, pero que sí se pueden establecer y desarrollar on-line.

En conclusión, Internet es el corazón de un nuevo paradigma sociotécnico que constituye en realidad la base material de nuestras vidas y de nuestras formas de relación, de trabajo y de comunicación. Lo que hace Internet es procesar la virtualidad y transformarla en nuestra realidad, constituyendo la sociedad red, que es la sociedad en que vivimos (Castells, 2002).

La autora

Asunción Trigo Cervera

Áttip://^•&^|æ|^\] @e É•

Instructora del Programa de capacitación para creadores de empresas de base tecnológica de la Fundación Empretec

Lic. en Ciencias de la Educación,
especialista en Formación Profesional
(Universidad de Sevilla, España)

Castells, Manuel (1997): "The rise of the network Society"; Blackwell Publishers, Malden. Oxford. UK
Echeverría, Javier (1994): "Los Señores del aire. Telepolis y el Tercer Entorno"; Ed. Destino, Barcelona

Castells, Manuel (2002): "Internet y la Sociedad Red", conferencia en Acto Inaugural del Programa de Doctorado sobre la Sociedad de la Información y el Conocimiento, Universidad Abierta de Cataluña (UOC, Universitat Oberta de Catalunya)

Echeverría, Javier (1994): "Los Señores del aire. Telepolis y el Tercer Entorno"; Ed. Destino, Barcelona

Trejo Delarbre, Raúl y otros (1999): "¡Ciudadanos, a la Red! Los vínculos sociales en el ciberespacio"; Ediciones CICCUS-La Crujía, Buenos Aires

(1) El sociólogo Barry Wellman, uno de los mejores especialistas mundiales en el estudio del impacto de Internet en la sociedad y en la vida cotidiana, ha publicado recientemente en "Science" uno de los pocos artículos que esta revista científica dedica a las ciencias sociales: "Internet in everyday life". Es Profesor del departamento de Sociología de la Universidad de Toronto (Canadá) y Director del Netlab, un instituto de investigación de referencia sobre Internet de Canadá. Ha desarrollado estudios sobre la sociabilidad on-line, las comunidades virtuales y el impacto de Internet en la vida cotidiana. A Wellman se lo considera el creador de conceptos tales como *network city* (ciudad-red), *network of networks* (red de redes) y *networked individualism* (individualismo en red). Ha sido además pionero, junto a Keith Hampton, en el uso del concepto *globalización*. Fue fundador del International Network for Social Network Analysis. En el año 1988 coeditó el libro "Social Structures: a network approach", actualizado en 1997, que ha sido considerado por la Asociación Internacional de Sociología como uno de los "libros del Siglo XX".