

2. La red como estructura

“La vida es como una telaraña y no como un organigrama”

El empresario multimillonario H. Ross Perot fue quien acuñó la famosa frase con que encabezamos este apartado. La vida como un entretejido de hilos, lazos múltiples y flexibles, una tela de araña. Esta afirmación es válida para la vida personal y también para las relaciones sociales, aunque al parecer hay algunas diferencias en cuanto a la práctica en función de la socialización diferencial de hombres y mujeres.

A tenor de diferentes investigaciones, algunas de las mujeres que están en puestos de responsabilidad, en empresas o en estructuras políticas desarrollan un tipo de liderazgo y trabajo en equipo basado en la estructura de la red. Y esto se traduce en la creación de formas de organización novedosas, donde la interrelación entre las personas y el trabajo en equipo deviene fundamental, en detrimento de la posición jerárquica. Y ésta es una distinción conceptual fundamental ya que la **estructura en red es opuesta a la estructura jerárquica**, la más usual en nuestras organizaciones civiles, políticas y económicas. Estas experiencias profesionales, que empezaron a analizarse a finales de los años '80, han servido también de base para la organización de estructuras en las redes sociales.

La Dra. Helgesen (1993) explica que, en el curso de sus investigaciones, observó que, cuando las mujeres entrevistadas describían sus funciones en las organizaciones, generalmente se referían a sí mismas como ubicadas en el medio de una estructura. No en la cúpula, como responsables que eran, sino en el centro de una red. Su comunicación por tanto, no era “hacia abajo” sino hacia afuera. Se sentían “conectadas” a las personas de su entorno y expresaban este modelo de estructura como determinado por un núcleo de influencia en torno al cual existían órbitas y líneas radiales. Esta es la trama de la telaraña, ajustada en cada momento a la necesidad de supervivencia y desarrollo de la organización en cuestión.

Este modelo influye en el lenguaje de las mujeres, pero también en la gestión que desarrollan, así como en la forma de planificar las reuniones. No es una casualidad que sean mayoritariamente mujeres quienes han aplicado el “esquema circular de management”, basado en la rotación de personal en diferentes puestos y funciones de la organización, de modo que todos se enriquezcan con este esquema circular. Las reuniones que planifican no tienen el único objetivo de transmitir información por parte del presidente/a, como tantas veces pasa en las organizaciones políticas tradicionales que conocemos, sino que sirven para comunicarse los proyectos e ideas entre los diferentes equipos que componen la organización.

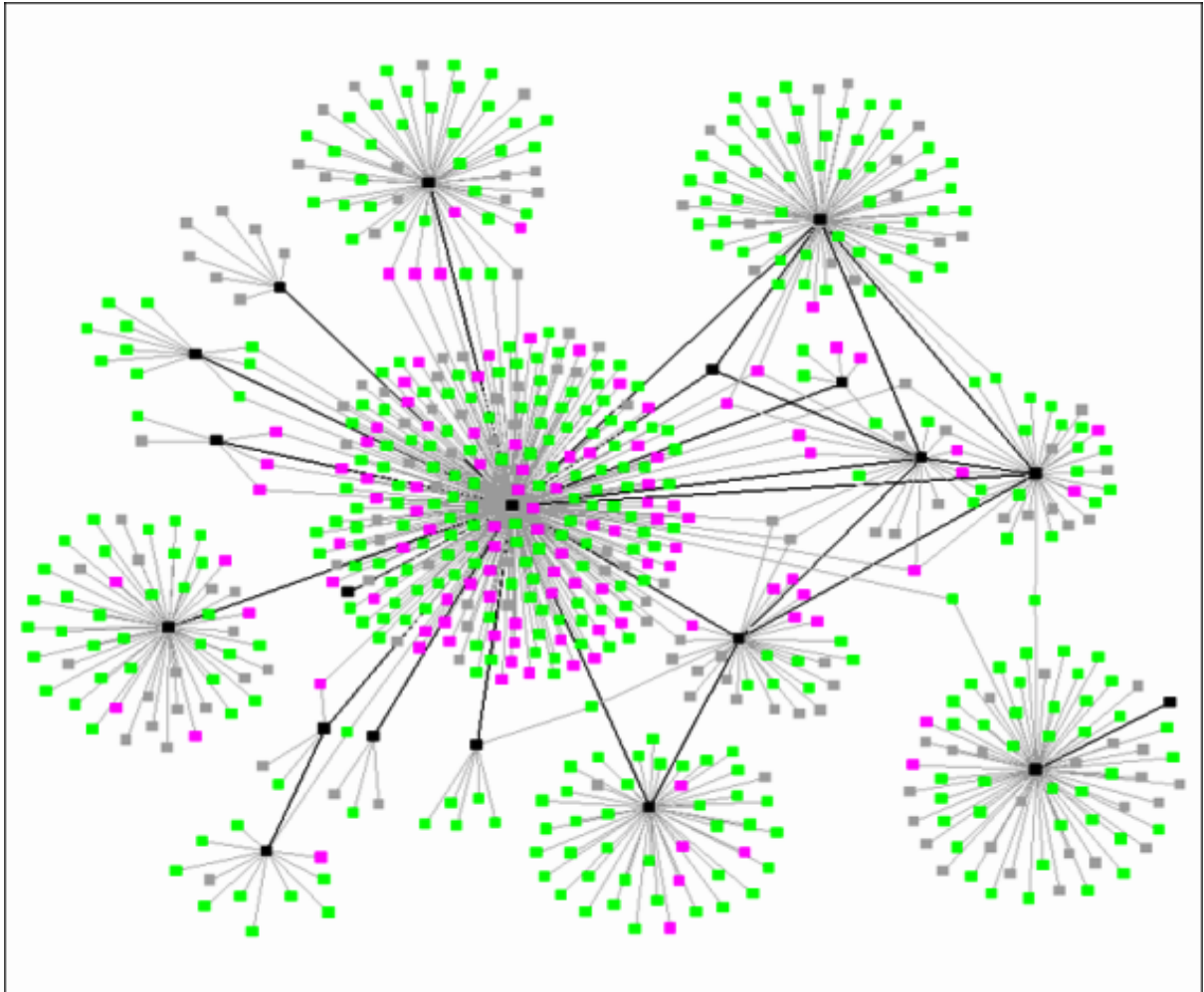


Figura 2¹. Redes sociales

Quedan claras, pues, las diferencias entre los conceptos de jerarquía y de red. Estos conceptos son opuestos porque la posición más deseable para unos puede ser la más peligrosa para los otros. En la práctica, la cúpula de la jerarquía está en el vértice de la pirámide y el centro del sistema orbital en el medio de la progresión jerárquica. Llegar al más alto nivel es el objetivo en el esquema jerárquico, cuanto más lejos de los demás, mejor. Esta visión comporta percibir como peligroso e “inmovilizador” el hecho de estar en una posición central. Las diferencias se hallan también en el tipo de comunicación ya que mientras desde el punto de vista jerárquico hay que utilizar obligatoriamente los canales adecuados y filtrar y seleccionar la información, en el orbital se valora la comunicación fluida, directa y no predeterminada.

Uno de los principales valores de estas nuevas estructuras radica en que la importancia está en la correlación de equipos, antes que en la contribución individual. Este amplio compromiso –un compromiso con la totalidad o el conjunto–, está implícito en la imagen de “telaraña”. Las líneas orbitales y radiales comprometen a todo el conjunto: cada punto de contacto es también un nexo de unión. Lo fundamental de este sistema es la inclusión, no la exclusión como ocurre en la mayoría de los que conocemos. En definitiva, se trata de una estrategia regida por la oportunidad, que opera mediante la intuición y se caracteriza por la perseverancia, características todas ellas propias de la educación femenina.

¹ Licencia de documentación libre de GNU

Estos primeros estudios se desarrollaron en Norteamérica y dieron lugar a estrategias para mejorar las relaciones comerciales y económicas. De ahí surgió el llamado “Networking” o red de contactos personales con un objetivo concreto, maximizar los beneficios empresariales. No obstante, con el tiempo, el uso del networking, validado por su contrastada eficacia, se extendió a otros ámbitos de actuación, y en la actualidad sirve de base a muchos *lobbys* o grupos de poder y organizaciones diversas y alternativas. El principio del Networking se apoya en los siguientes principios:

- El movimiento de las personas se realiza en círculos sociales
- La red de relaciones personales no es libre ya que las personas nos movemos en círculos sociales definidos (hay estudios que muestran lo difícil que es relacionarse con personas de diferente clase social a la nuestra)
- Los círculos sociales se solapan en algunos puntos (ahí radica la posibilidad de movilidad entre clases sociales y círculos de amistad, trabajo, etc.)
- Los círculos sociales se relacionan entre ellos
- La gestión de los contactos exige una interacción frecuente
- El mundo es un pañuelo (seis pasos son suficientes para conectar a cualquier persona del mundo con cualquier otra). Este supuesto goza de bastante soporte experimental si se acepta como un número promedio en lugar de cómo un número exacto. En cualquier caso es una muestra clara de la proximidad relacional que une a los seres humanos y las potencialidades del Networking.

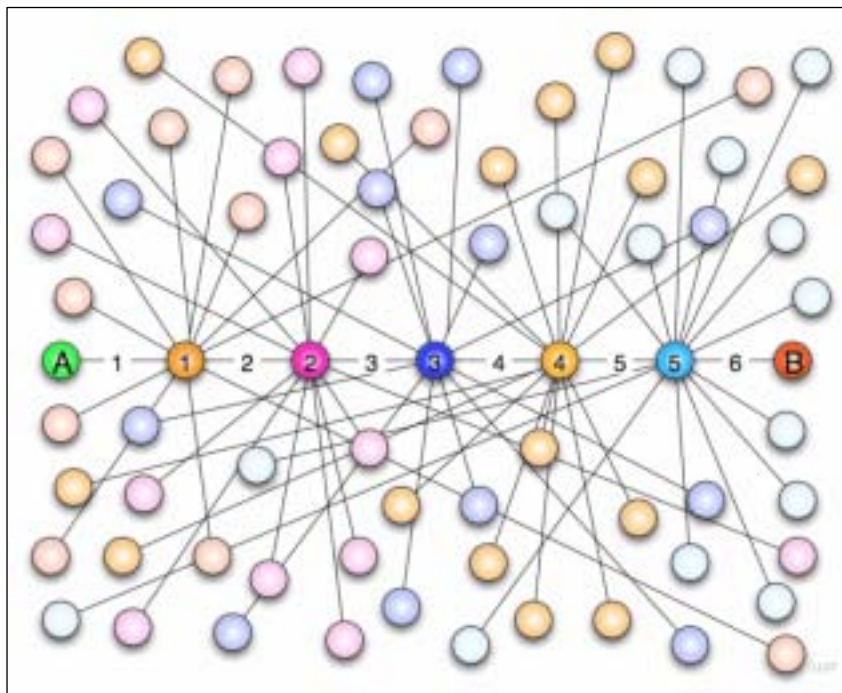


Figura 3². El mundo es un pañuelo (“six degrees of separation”)

² Licencia de documentación libre de GNU

- Las relaciones sólo se pueden crear con el cara a cara
- Para establecer una relación duradera es necesario un número determinado de horas de relación
- No es necesario el cara a cara para mantener la relación
- El número aproximado de interacciones posibles de una persona a lo largo de su vida es de 1.000.000.

Como puede observarse, algunos de los principios anteriores que definieron las primeras redes de contactos personales organizadas ya han quedado obsoletas debido al uso masivo de las tecnologías de la información. Por ejemplo, la creencia de que las relaciones sólo pueden crearse cara a cara, es decir, con un conocimiento personal, aunque posteriormente puedan mantenerse sin necesidad del contacto presencial. En la actualidad, todas somos testigos de relaciones que se crean vía internet sin un conocimiento personal previo, aunque todas las personas expertas opinan que en algún momento del recorrido común, es necesario un conocimiento físico de las demás personas participantes en la red. Éste es el motivo de que la mayoría de redes combinen actuaciones presenciales con las virtuales.

El Networking continúa siendo la base metodológica y teórica de muchas de las redes actuales, aunque ya hayan trascendido el ámbito empresarial y se ocupen en fines sociales y/o políticos.

Tipos de redes de comunicación

La mayor parte de análisis realizados sobre las redes se han llevado a cabo en el ámbito profesional, tanto las que tienen perspectiva de género como los estudios generales que no contemplan esa visión. En estos análisis se parte de que las comunicaciones en un grupo tienen la misma forma que la estructura de ese mismo grupo. De acuerdo con las observaciones realizadas en cuanto a los tipos de comunicación entre las personas y el establecimiento de contactos personales, se han descrito diversos tipos de redes de comunicación en equipos. Por supuesto, las redes pueden ser grandes y de formas muy complejas, pero los tipos básicos de la **Figura 4** facilitan su identificación y comprensión.

Las redes de comunicación pueden ser más o menos centralizadas y el nivel de centralidad está en relación directa con la facilidad para que surja el liderazgo en su interior. Así, las redes en rueda y en horquilla obligan a que toda la información pase por la misma persona, que con facilidad se convierte en líder del grupo. Estas redes no son tan satisfactorias para las personas que integran el grupo, aunque a cambio son rápidas y eficaces en tareas sencillas. La red en círculo dificulta el surgimiento del liderazgo porque todas las personas tienen la misma capacidad para controlar la información. En las redes en cadena o de canales múltiples puede haber personas mejor situadas que otras para ser líderes, pero no tienen por qué controlar toda la información. Las redes menos centralizadas generan más satisfacción, pueden resolver mejor tareas complejas y son más innovadoras

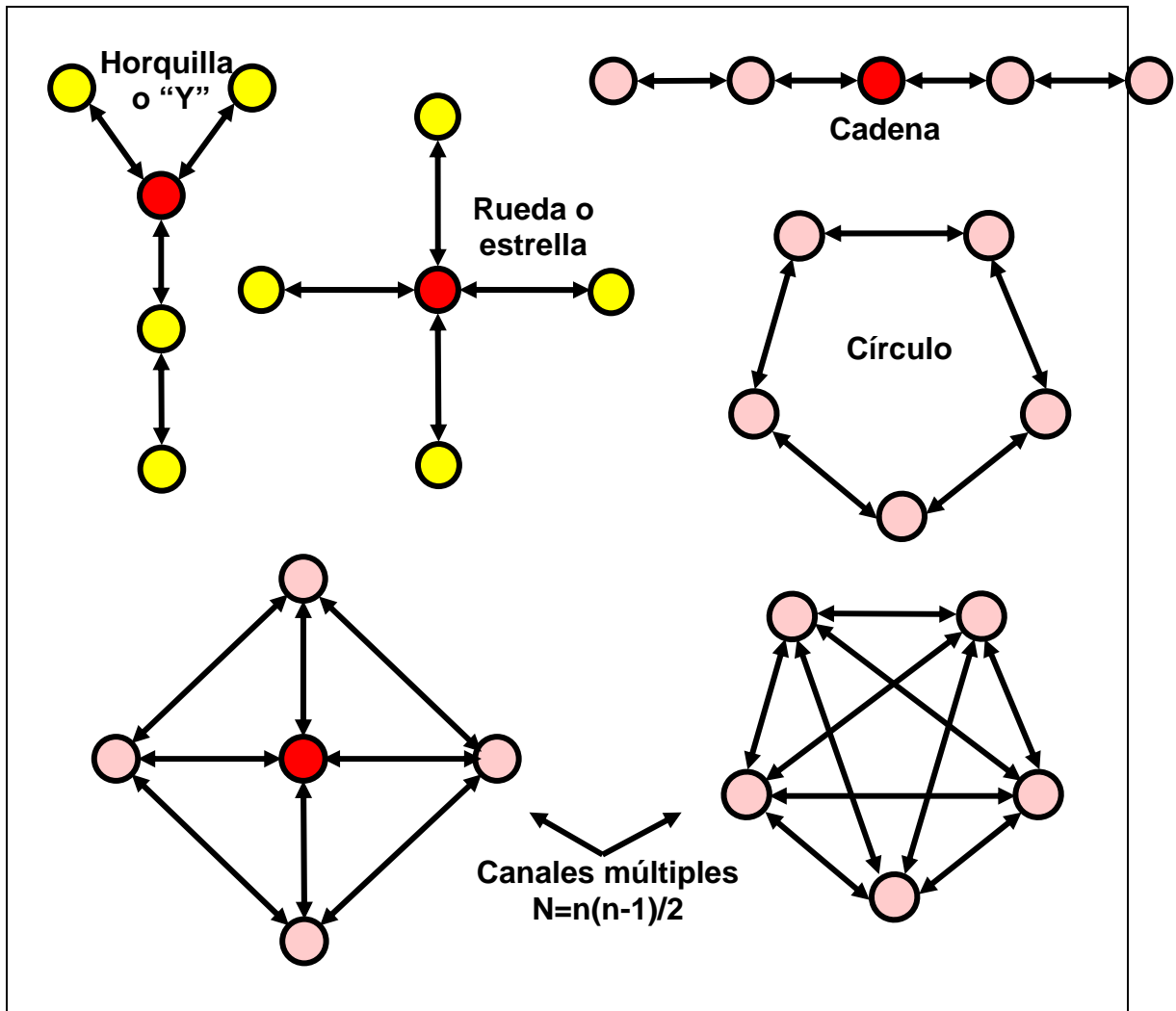


Figura 4. Tipos de redes de comunicación (Alex Bavelas y Harold Leavitt, 1950)

Tabla 1. Características de las redes de comunicación según su topología

	Tipo de red		
	Cadena	Estrella o rueda	Canales múltiples
Velocidad	Poca	Alta	Alta
Precisión	Baja	Alta	Media
Liderazgo	Escaso	Alto	Escaso o ninguno
Satisfacción	Poca	Poca	Alta

Como puede observarse, de entre los diferentes tipos de redes, el más satisfactorio es el de canales o vías múltiples, una vez más, el de tela de araña, aunque implica la disminución o incluso la desaparición de un solo líder en función de diversos líderes (afectivos, de conocimiento, etc.).

Tabla 2. Elección de un tipo de red en función de la complejidad de la tarea

Variable	Tareas Simples	Tareas Complejas
Eficacia	Centralizada	Descentralizada
Satisfacción	Descentralizada	Descentralizada
Participación	Descentralizada	Descentralizada
Rapidez	Centralizada	Descentralizada

Así pues, la pregunta que condujo a la creación de redes sociales fue: si las mujeres se sienten tan cómodas en estos nuevos tipos de estructura, ¿por qué no fomentarlo y potenciarlo en la vida política de forma que las ayude a conseguir el cambio social que pretendemos?

EJERCICIOS PRÁCTICOS DE LA UNIDAD 2

a. Protagonistas en el trabajo

Para decidir qué tipo de red deseamos crear en el futuro próximo, es importante que detectemos cuál es nuestra pauta habitual de comunicación en nuestras relaciones sociales. Si sois mujeres profesionales, es importante que identifiquéis vuestra forma de actuación al trabajar en equipo o al proporcionar información a vuestros colegas en el trabajo.

Objetivo:

- ✚ Analizar el sistema de comunicación en el ámbito profesional o político más utilizado con vistas a mejorar su eficacia.

Procedimiento:

- 📄 Elaborar un breve cuestionario con preguntas sobre el modo de comunicación que se utiliza del tipo: “¿Cuántos mensajes recibes de mi parte al día? ¿Cómo te llega la información? ¿Mi comunicación te llega directamente o indirectamente? ¿Cuántas personas más comparten esta información? ¿Qué sensación tienes al final del día en cuanto a información y comunicación en el equipo? ¿Es satisfactoria o decepcionante?”
- 📄 Cada persona confeccionará las preguntas de acuerdo a su situación profesional o política.

- 📄 Pedir a 5 personas de tu entorno más próximo que valoren con sinceridad el tipo de comunicación que practicas con ellas respondiendo al cuestionario.
- 📄 A partir de aquí reflejar en un gráfico el tipo de red predominante: cadena, horquilla, rueda, círculo o canales múltiples. Contrastar el grado de eficacia y liderazgo de cada una de ellas con la puntuación mayoritaria extraída.

Metodología:

- ⊕ Individual y en equipo

Tiempo:

- ⊕ Cinco horas

Materiales:

- ⊕ Un cuestionario y hojas de respuesta







Nuevos modelos profesionales de relación

Muchas mujeres profesionales practican métodos de trabajo diferentes a los tradicionales, menos jerárquicos, más participativos e igualitarios. La mayoría se apoya en la estructura de la red para lograrlo.

Objetivo:

Detectar diferentes formas de ejercer el liderazgo trabajando en red con los equipos más próximos.

Procedimiento:

-  Leer atentamente los modelos propuestos de experiencias reales de mujeres que ocupan puestos de dirección.
-  Analizar los pros y contras de esos modelos.
-  Realizar una comparación con los propios modos de actuar.
-  Diseñar posibles fórmulas de mejora en el trabajo en red desde una perspectiva profesional a la luz de los resultados del ejercicio.

Metodología:

-  Lectura de textos y análisis de resultados. Individual

Tiempo:

-  Una hora y media

Materiales:

-  Papel y lápiz

Barbara Grogan, presidenta de Western Industrial Contractors

Preside las reuniones del Consejo Asesor de la pequeña empresa (fundado por ella) alentando el intercambio de ideas entre los participantes y forjando nuevas alianzas entre ellos. Ella explica el hecho de ocupar esa posición central como una manera de promover el intercambio o “alentar el flujo de comunicación”. Su idea es la correlación de equipos más que la contribución individual (pág. 67).

Entrevista a Frances Hesselbein, manager principal de The Girl Scouts

Frances Hesselbein aplica las teorías del management circular a su organización. Se refiere a sí misma como ubicada en el centro de una estructura, no en la cúpula, en el centro de una red. No se comunica por tanto “hacia abajo” sino “hacia fuera”. En el momento de la entrevista, Sally Helgesen y Frances Hesselbein están en un restaurante.

“De improviso, Frances toma el molinillo de pimienta y lo coloca en medio de nuestra mesa. “Esta soy yo –dice- en el centro de la organización”. Desplaza un vaso de té frío y unos cuantos sobrecitos de azúcar para formar un círculo alrededor del molinillo. “Y este primer círculo es mi equipo de management.” Con algunas tazas y sus respectivos platos, Frances construye un segundo círculo en torno al primero. “Este es el personal que responde al primer equipo. Y fuera de éste hay otro círculo, y luego otros más. Y todos están relacionados entre sí.” Levanta algunos cuchillos y tenedores y empieza a formar los radios para unir los radios orbitales. “A medida que los círculos se extienden hacia fuera, aparecen cada vez más conexiones. De modo que esta galaxia se entrelaza más a medida que crece.” La mesa ha quedado en un completo desorden, pero yo estoy encantada. Frances ha creado la perfecta imagen de una telaraña. (pág. 65)

Entrevista a Carol Gilligan en “A different Voice”.

“Los conceptos de jerarquía y de ‘red’ que surgen de las fantasías y pensamientos de mujeres y hombres implican deferentes maneras de estructurar las relaciones y están asociados con los distintos puntos de vista acerca de los principios éticos y la propia identidad (...) Dichos conceptos son opuestos ya que la posición más deseable para unos puede ser la más peligrosa para los otros. Toda vez que la cúpula de la jerarquía está en el vértice de la pirámide, y el centro del sistema orbital en el medio de la progresión jerárquica, la posición que unos definen como peligrosa, para los otros es segura. (...) Las mujeres aspiran a estar en el “centro de las cosas” y se estremecen ante la sola idea de permanecer “aisladas en la cúpula de una organización”. (pág. 70)