

LA VENTAJA DE HABLAR CON DESCONOCIDOS

Biblioteca Universidad de Wharton

Imagínate la siguiente situación: eres un consultor, tu empresa te acaba de asignar un nuevo proyecto y tienes que hacer una presentación dentro de una semana. Desafortunadamente no tienes conocimientos ni experiencia alguna sobre los problemas de tu cliente. Eres consciente de que muchos otros trabajadores de tu empresa se han visto en una situación semejante con anterioridad, incluso dentro del mismo sector, pero te llevaría horas encontrar esos casos en la enorme base de datos de la empresa. Además, tan sólo tendrías acceso a un breve resumen, no al documento completo, que es lo que tú necesitarías. ¿Qué haces?

Posiblemente lo primero que harías sería coger el teléfono y hacer una llamada, según Sheen S. Levine, profesor de la Singapore Management University y doctorado en Wharton. En sus investigaciones, Levine ha encontrado que frecuentemente lo que proporciona a las empresas su ventaja competitiva no es sólo su acumulación de conocimientos, sino el uso de *vínculos performativos*, esto es, comunicaciones espontáneas entre colegas que no se conocen en absoluto en las que se transfieren conocimientos clave sin que nadie espere nada a cambio. “No hay muchos directivos que sean conscientes de que esto está ocurriendo, y muchos menos que sepan el porqué”, dice Levine. “Creen que se trata simplemente de amigos que se ayudan entre sí. Pero no es así. Normalmente la gente se pone en contacto con colegas a los que no conoce y con los que nunca ha hablado. No depende para nada de favores futuros o pasados”.

Aunque muchas empresas pueden crear ventajas competitivas a través de la generación y transferencia de conocimientos de manera más eficiente entre los empleados, son muy pocas las que saben como conseguirlo, señala Levine. “La idea del conocimiento como fuente de ventaja competitiva es relativamente nueva, y no hay muchas investigaciones que profundicen en el modo en que el conocimiento fluye dentro de las empresas. Nos pareció una buena idea empezar por las empresas que proporcionan servicios profesionales. No tienen establecimientos donde venden sus productos. Alquilan un espacio de oficinas e instalan ordenadores. En otras palabras, su éxito únicamente se puede explicar en base a sus conocimientos. Además, pueden cobrar una prima que no depende simplemente de los logros de sus empleados; la mayoría han estudiado empresariales pero no han trabajado más de una década en el sector. Incluso los socios tampoco suelen contar con más de una década de experiencia”.

Lo que saben hacer muy bien, sostiene Levine, es lograr que el conocimiento circule de una manera eficiente, captando todo el *know-how* acumulado por la empresa y transmitiéndolo rápidamente hacia un único punto con el fin de crear una solución para el cliente. “La cuestión a resolver era, ¿cómo consiguen hacer todo eso? Es algo que no se puede aprender en los manuales, ya que los conocimientos valiosos son tácitos y están adaptados a las necesidades de cada cliente”, dice Levine. Es más, en una empresa de gran tamaño es prácticamente imposible conocer a todos los que trabajan en ella. “Incluso el ser más social no puede conocer personalmente a todos los trabajadores, en

especial porque muchas de estas empresas son enormes y globales, y sus tasas anuales de facturación superan el 25%. Además, cada equipo se compromete a mantener cierto nivel de confidencialidad con el cliente, de modo que no pueden divulgar detalles muy específicos sobre determinado caso”.

No obstante, observa Levine, algunas empresas son muy buenas a la hora de compartir conocimientos. “Los datos sugieren que la gente efectivamente pide consejo a sus compañeros más cercanos, pero el principal indicador de la transferencia de conocimientos de una empresa es si, después de hacer algunas averiguaciones, sus empleados llaman de manera rutinaria a colegas que no conocen para preguntarles determinada información. Esos son vínculos performativos”, explica.

A menudo los empleados llevan a cabo una exhaustiva investigación, buscando colegas o incluso antiguos empleados de la empresa que puedan ayudarles en su caso, explica Levine, en el estudio titulado *The Strength of Performative Ties (La fuerza de los vínculos performativos)*. “Aunque estas personas posiblemente sean completos extraños, cuando comparten conocimientos lo hacen de un modo íntimo, como si se tratase de amigos muy cercanos. No hay negociaciones, no hay reciprocidad explícita, no hay *quid pro quo* entre estas personas. Se trata más bien de que *Hoy te ayudo porque espero que si algún día necesito ayuda, alguien me ayudará a mí*”.

De hecho, dice Levine, a la gente le cuesta creer que este tipo de acuerdos funcione. “Se han documentado vínculos similares, principalmente en sociedades primitivas o clanes, no entre los miles de personas que conforman una empresa actual. No se trata de transferencia de precios, ni de intercambio directo de favores; la persona que proporciona la información posiblemente nunca necesite la ayuda del beneficiario de la misma, como cuando una persona experimentada ayuda a una novata”.

El funcionamiento de los vínculos performativos

¿Cómo funcionan exactamente los vínculos performativos en la práctica? Bob Armacost, director de gestión del conocimiento en Bain & Company, sostiene que en su empresa la gestión del conocimiento tiene varios componentes. “Está el componente codificado – información sobre estructuras sectoriales, herramientas analíticas y habilidades operativas-, en las que invertimos mucho. Pero la parte más importante es tácita. Consiste en conseguir que la gente, de una manera flexible, se ponga en contacto”.

Conseguir esto es fundamental, señala Armacost. “Los clientes demandan un enfoque y un producto consistente y global, en especial a medida que más y más multinacionales contratan a empleados de Bain simultáneamente en diferentes países. Los consultores tienden a ser generalistas, pero el cliente espera que tengamos experiencia en su sector y en sus problemas”.

Desde el punto de vista del funcionamiento del sistema, añade Armacost, “en cada proyecto esperamos que los equipos escriban un resumen de una página exponiendo el caso, las preguntas clave, los motivos por los que se contrata a Bain, el enfoque, las herramientas utilizadas y los resultados conseguidos. Luego se *depura* para garantizar el anonimato y se descarga en nuestro Global Experience Center”. Este sistema está relacionado con el sistema financiero y de recursos humanos de Bain, así que hay datos sobre las horas facturadas, las horas trabajadas y las fechas inicial y final. “En esta base

de datos también tenemos un buscador, de tal forma que los empleados pueden buscar información sobre cualquier tema, leer el resumen de los casos y luego contactar con sus protagonistas”.

Además Bain ha desarrollado un conjunto de “áreas de práctica operativa y del sector”, y se espera que los socios se unan a una o varias. “Esto crea una red para compartir conocimientos entre socios que trabajan en el mismo tema. Se trata de un conjunto de individuos que se pueden poner en contacto”.

A nivel de empresa, Bain ha implantado su cultura gracias a los refuerzos, añade Armacost. “Concedemos muchísima importancia a los equipos. Aparece recogido en nuestra declaración de objetivos. Creemos que los equipos crean más valor que los individuos trabajando solos. Una valoración sobre la ayuda prestada por los individuos al resto de miembros del equipo se adjunta en nuestros informes de resultados y procesos de retribución. Un *bainí* nunca permite que otro *bainí* fracase”.

El entorno físico de trabajo en las oficinas de Bain constituye otro refuerzo, explica Armacost. “Cuando designamos los puestos, los trabajadores se encuentran que su mesa forma parte de un islote de mesas en la que están otros 10 compañeros. Este entorno abierto está pensado para facilitar el aprendizaje y compartir información. Normalmente en cada islote hay trabajadores muy diversos, de tal manera que la gente se relaciona tanto con los que trabajan en su mismo caso como con los que simplemente se sientan cerca”.

La mayoría de la gente que no tiene éxito en Bain, añade Armacost, no es por falta de conocimientos o capacidad intelectual. “Normalmente es una cuestión de trabajo en equipo. No están tan dispuestos a ayudar, ni deseando compartir información, como otros empleados”.

En The Boston Consulting Group, los empleados demuestran un comportamiento similar, dice el líder de proyectos Nikhil Bhojwani. Poder explotar la experiencia y conocimientos de consultores de diferentes países o sectores tiene un valor incalculable. “Supongamos que estás buscando información sobre la fijación de precios del acero. Puedes ponerte en contacto con gente que haya trabajado en la fijación de precios de las entradas de teatro o de las compañías aéreas, ya que podrían contarte ideas interesantes”, dice Bhojwani. “A pesar de la geografía, dentro de la empresa existen fuertes conexiones. A menudo organizamos acontecimientos internacionales que precisamente cultivan dichas conexiones. Aunque yo no tenga contacto directo con él, no me siento incómodo si tengo que coger el teléfono y llamar a algún alto directivo. Todo el mundo responde con gran entusiasmo”.

En opinión de Bhojwani, disponer de una base de datos de conocimientos es igualmente importante: “Antes de que alguien me llame, espero que haya leído toda la información disponible en la base de datos”, sostiene. “De hecho, la presencia de este sistema de conocimientos puede contribuir a crear vínculos performativos; los elementos básicos ya están presentes. No desperdiciarás el tiempo de la gente”.

Hacer que ocurra

Dado que dichos vínculos performativos contribuyen positivamente a la ventaja

competitiva de la empresa, ¿cómo pueden los directivos fomentarlos? Es fácil decir “contrata únicamente personas altruistas, extrovertidas y sociales”, pero es algo prácticamente imposible de llevar a la práctica en el mundo real. Afortunadamente, dice Levine, los vínculos performativos no dependen excesivamente de la personalidad de los empleados actuales. “Hay ciertas condiciones estructurales que incrementan la probabilidad de que se produzcan vínculos performativos. Si en la oficina una persona forma parte de múltiples redes, eso incrementa la probabilidad de que participe en los vínculos performativos”. Por ejemplo, puede ser miembro de un equipo pero puede estar sentado al lado de otros colegas con los que habitualmente no trabaja. “Así, desde un principio, el trabajador está en contacto con dos círculos sociales, de forma que puede ayudar a resolver las preguntas de mucha más gente. Esa persona conoce a las personas con las que come, con las que comparte mesa y con las que trabaja”.

Otro modo de fomentar estas interrelaciones es implementar sesiones de formación entre varias oficinas. “Los empleados conocerían a personas con las que posiblemente nunca llegarán a trabajar, pero consiguen información sobre aquellos a los que pueden acudir si necesitan ayuda”, dice Levine.

Larry Prusak, ex ejecutivo de IBM que ahora da clases en Babson College, señala que algunas empresas están implementando de una manera consciente normas de cooperación social. “A las empresas que fomentaron el comportamiento oportunista y que despreciaron la importancia de los vínculos performativos no les ha ido muy bien”, afirma Prusak añadiendo que existen dos modos con los que las empresas pueden fomentar el comportamiento cooperativo. “Para empezar, las señales y los símbolos son importantes. Cuando una empresa asciende o sube el sueldo a aquellos que no cooperan y son insolidarios, está enviando una señal. Por ejemplo BP celebraba la *mejor idea robada*, o en GE era habitual que Jack Welch preguntase a un empleado *¿A quién, además de mí, has mostrado esta idea?*”.

El segundo punto importante es su cumplimiento, dice Prusak. “Cuando Lou Gerstner asumió el control de IBM se encontró con casos en los que la gente se negaba a compartir información. Gerstner tomó cartas en el asunto e hizo algo al respecto. Las empresas que realmente están interesadas en el tema implementan buenas prácticas. No contratan a alguien fuera de serie. Día a día demuestran su interés con sus acciones y su política de ascensos”. Tal y como señala Prusak, estos patrones de comportamiento se pueden encontrar no sólo en el mundo corporativo sino también en los países, como es el caso de Corea del Sur y Taiwán, cuyo éxito podría deberse en parte a que sus sociedades no tienen un comportamiento “exclusivista”. “En las empresas con *culturas de estrellas* - esto es, culturas en las que hay un protagonista y todo el mundo come de su mano- no suele verse este comportamiento. Sin embargo, sí suele observarse en las empresas orientadas hacia los procesos”, añade.

Bob Wolf, director de la oficina en Boston de Boston Consulting Group, parece estar de acuerdo: el modo en que se comporta el director o líder de una empresa se convierte en el ejemplo a seguir. “No todos los consultores son extrovertidos. Posiblemente cuentan con habilidades sociales normales y corrientes”, dice. “Pero un buen director sabrá cantar las alabanzas de un comportamiento abierto. Sin embargo, esto no significa que dicho comportamiento sea premiado en términos monetarios. Después de todo, se puede felicitar a dos personas por conseguir ganar un dólar para la empresa, pero no se puede premiar a ambos con el dólar”.

Como ejemplo de perdurabilidad de los vínculos performativos, Wolf menciona el movimiento código fuente abierto y la disposición de sus miembros a resolver de inmediato cualquier fallo en el software independientemente del lugar geográfico en que se haya detectado. “Están haciéndolo simplemente para salvar la reputación de la comunidad, no para obtener una recompensa individual o un favor a cambio”.

Retos para el futuro

Levine reconoce que implementar un entorno que fomente los vínculos performativos no es tarea fácil. “No siempre es gratis ni barato conseguirlo. Después de todo, pagar los billetes de avión de los jóvenes ejecutivos para que se conozcan puede ser bastante caro. Pero aumenta la posibilidad de que un colega al que no conoces te resuelva un problema. Debido a todas estas interacciones de círculos sociales, es muy probable que esas dos personas al final tengan un *colega en común*”.

Uno de los límites de los vínculos performativos, explica Levine, es que parecen no funcionar muy bien entre personas de diferente estatus. “Las personas se sienten más cómodas contactando con gente a la que considera igual, de tal modo que si se ven obligadas a contactar con alguien jerárquicamente superior se podría producir una situación incómoda o inoportuna”. El modo evidente de evitar esto es suprimir las diferencias en estatus, evitando presentar a la gente por su cargo o título. “Es más probable que se produzcan vínculos performativos cuando la gente no utiliza símbolos de su estatus, como por ejemplo el codiciado despacho de la esquina. Los empleados de mayor antigüedad podrían mezclarse con el resto. Todos los despachos podrían tener el mismo tamaño”, sostiene Levine.

Obviamente, estos *trade-offs* están asociados con cuantiosos beneficios potenciales para la empresa: ventaja competitiva, mayor capacidad para encontrar soluciones rápidas a los problemas y una mayor conexión entre empleados a los que les separan distancias supuestamente insalvables. Si el conocimiento es clave para las operaciones de una empresa, parece razonable que se realicen esfuerzos para que ese conocimiento esté disponible lo más rápidamente posible para todos los trabajadores. Cuáles serán las empresas que consigan hacerlo mejor es tema para futuras investigaciones.

<http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1031>