

## **ANALISIS DE REDES SOCIALES** (SOCIAL NETWORK ANALYSIS)

**Guillermo S. Edelberg D.B.A.**

Profesor Graduate School of Business – Universidad de Palermo  
Profesor Emérito - INCAE

Las investigaciones llevadas a cabo hace ya muchas décadas por los integrantes de la “escuela de relaciones humanas” incluyeron entre sus hallazgos la constatación de la existencia de “grupos informales” en el seno de las organizaciones; esto es, la presencia de estructuras sociales internas, difíciles de identificar, que derivan en la aparición de determinadas normas de comportamiento y el surgimiento de “líderes informales”.

La comprensión de esta realidad -la coexistencia de una estructura formal y otra informal que “compiten” entre sí en relación a la “lealtad” de los trabajadores- condujo a que durante muchos años se discutiese cómo hacer para que el líder informal no obstaculizase los planes de la gerencia y que, por el contrario, colaborase con ésta. Hoy en día, la evolución del pensamiento en la materia, especialmente en los últimos años, hizo que ya no se insistiera en la oposición entre organizaciones formales e informales, sino que se aceptase que estas últimas surgen en forma natural en todos los niveles de las organizaciones.

R. Cross, S. P. Borgatti y A. Parker, en un artículo publicado en la *California Management Review* (Winter, 2002), lo expresan de esta manera:

... Un subproducto de los esfuerzos de reestructuración indica que la coordinación y la tarea tienen lugar por medio de redes informales de relaciones más que a través de canales rígidamente prescritos por estructuras jerárquicas formales o por procesos de trabajo detallados. Por ejemplo: las redes informales que surgen en procesos de trabajo esenciales o en iniciativas para el desarrollo de productos no aparecen en los organigramas de las empresas. Sin embargo, por el hecho de agrupar conocimientos específicos, tales redes promueven con frecuencia la flexibilidad, la innovación y la eficiencia de las organizaciones así como la calidad de sus productos o servicios. En organizaciones que compiten en base al conocimiento y a la habilidad para innovar es cada vez más importante apoyar la colaboración y el trabajo en estas redes informales.

La cuestión, en consecuencia, ya no es aceptar que las redes informales existen y que conviene buscar la manera de lograr su mayor colaboración sino, más bien, cómo identificarlas. En otras palabras, saber quiénes las integran y cómo funcionan.

Según los especialistas, los gerentes suelen decir que conocen en detalle (a veces recurren a “espías” para obtener información) cómo funcionan las redes sociales entre sus subordinados: quién habla con quién; de qué hablan Fulano y Mengano; y en quién confía Zutano, por ejemplo. Sin embargo, agregan los especialistas, los gerentes, más allá de unos pocos colaboradores cercanos, con frecuencia se equivocan.

¿Qué hacer entonces?

Las técnicas de “análisis de redes sociales” (social network analysis) dan respuesta a esta pregunta. Tal como señalan D. Krackhardt y J.F. Hanson en un artículo publicado en la *Harvard Business Review* de julio-agosto de 1993

Por medio del análisis de redes sociales los gerentes pueden transformar un sinnúmero de relaciones en mapas que ilustran cómo la organización informal hace su trabajo. Logran de esta manera un panorama amplio al diagramar tres tipos de redes sociales, a saber: a) la red de asesoramiento, que revela a los protagonistas de una organización informal de la cual muchos dependen para solucionar problemas y obtener información técnica; b) la red de confianza, la cual ilustra acerca de quiénes comparten información “política” delicada y se apoyan en situaciones de crisis, y c) la red de comunicación, la cual señala quiénes hablan entre sí en forma regular acerca de temas relacionados con el trabajo.

Para construir los mapas o diagramas mencionados es necesario contar con la colaboración -la cual no siempre se da en forma automática- de los integrantes de la gerencia o sección donde interese estudiar una red social. Esto último -qué red social estudiar- se deriva, a su vez, de la estrategia de la empresa. Si, por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos tiene prioridad, entonces es conveniente que también la tenga, si se estima necesario, la investigación sobre la red social que participa de esta actividad.

Las preguntas que se formulan para la construcción del mapa o diagrama son del siguiente tipo: ¿Con quién habla usted todos los días? ¿A quién le haría usted una pregunta confidencial relacionada con un problema en el trabajo? ¿Con quién discutiría usted una nueva idea? ¿Quién le brinda a usted información técnica? Si el ambiente de la empresa permite tales preguntas, las respuestas que se obtengan se vuelcan a un programa de computadora, el cual produce el “mapa” o diagrama buscado -líneas y flechas que “unen” a los distintos integrantes de la red social- donde es posible identificar las diversas “posiciones” que ocupan cada uno de éstos. El mapa señalará que algunos, por ejemplo, son consultados por un gran número de compañeros de trabajo (y por lo tanto, en general, no conviene se alejen de la empresa); otros, en cambio, saben mucho; pero pocos los consultan porque, por algún motivo, no les tienen confianza o simpatía.

¿Le conviene a la empresa tal situación? La gerencia, en base a la información brindada por los mapas o diagramas, más entrevistas a miembros clave de las redes, cuenta ahora con una herramienta de diagnóstico adicional para decidir si deja las cosas como están o si pone en práctica algún tipo de intervención.

Desde otro punto de vista, también es posible desarrollar mapas “individuales”. Por ejemplo: uno de éstos le permitirá a un gerente identificar su nivel de integración en la empresa y en caso de que éste no lo satisfaga, tomar medidas correctivas.

Como sucede con frecuencia al tratar este tipo de temas, hay quienes consideran que el análisis de redes sociales implica algún grado de intromisión en la vida personal de los integrantes de una empresa. En tal caso, no está de más recordarles que ... ¡jojo! los especialistas en *social network analysis* pueden, sin formular preguntas, desarrollar mapas o diagramas, similares a los descriptos, en base a los flujos de mensajes intercambiados por medio del correo electrónico.

**Center for Business Research and Studies  
Graduate School of Business  
Universidad de Palermo**

Av. Madero 942, 8° piso  
C1106ACV – Buenos Aires, Argentina  
Tel. (5411) 5199-1399  
[cbars@palermo.edu](mailto:cbars@palermo.edu)  
[www.palermo.edu](http://www.palermo.edu)

**Director:**

Daniel Seva  
[dseva@palermo.edu](mailto:dseva@palermo.edu)

**Coordinadores de investigación:****Finanzas:**

Conrado Martinez  
[cmarti1@palermo.edu](mailto:cmarti1@palermo.edu)

**Marketing:**

John Hudson  
[jhudso@palermo.edu](mailto:jhudso@palermo.edu)

**Management:**

Juan Lucas Dapena  
[jdapen@palermo.edu](mailto:jdapen@palermo.edu)

**Recursos Humanos**

Emilia Montero  
[emonte@palermo.edu](mailto:emonte@palermo.edu)

**Economía:**

Marcelo Quiñones  
[mquino@palermo.edu](mailto:mquino@palermo.edu)

La reproducción literal y/o el aprovechamiento total o parcial, a los fines de su divulgación, de la presente publicación se encuentra prohibida a toda persona no autorizada en tal sentido. La Universidad de Palermo se reserva el derecho de iniciar acciones legales que devengan pertinentes ante la inobservancia de la exigencia formulada. Toda la información aquí contenida está basada en o ha sido elaborada sobre la base de información obtenida de fuentes consideradas confiables. La Universidad de Palermo no audita ni verifica la veracidad y/o la exactitud de dicha información. En consecuencia, la presente publicación es presentada bajo ningún tipo de representación o garantía por parte la Universidad de Palermo, sus autoridades, profesores, representantes y empleados.