

# Vinculando Efectivamente: estrategia para alcanzar alto desempeño a través de redes de efectividad

Mauricio Puerta  
Lizzet Bernal  
Manuel Reyna  
Juan José Takano  
Giuliana Vásquez

**Vinculando Efectivamente: estrategia para alcanzar  
alto desempeño a través de redes de efectividad**

# **Vinculando Efectivamente: estrategia para alcanzar alto desempeño a través de redes de efectividad**

Mauricio Puerta • Lizzet Bernal • Manuel Reyna  
Juan José Takano • Giuliana Vásquez

ESAN/Cendoc

PUERTA, Mauricio ; BERNAL, Lizzet ; REYNA, Manuel ; TAKANO, Juan José ;  
VÁSQUEZ, Giuliana

*Vinculando Efectivamente: estrategia para alcanzar alto desempeño a través de redes de efectividad.* – Lima : Universidad ESAN, 2011. – 116 p. – (Serie Gerencia Global ; 19)

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS / APRECIACIÓN DE LA  
ACTUACIÓN / EFICACIA / ANÁLISIS COMPARATIVO / INVESTIGACIÓN  
CUALITATIVA

HD 57 P84

ISBN 978-9972-622-94-6

**Vinculando Efectivamente: estrategia para alcanzar alto desempeño  
a través de redes de efectividad**

Serie Gerencia Global 19

ISSN de la serie 2078-7987

© Mauricio Puerta, Lizzet Bernal, Manuel Reyna, Juan José Takano,  
Giuliana Vásquez, 2011

© Universidad ESAN, 2011

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

[www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe)

[esanediciones@esan.edu.pe](mailto:esanediciones@esan.edu.pe)

Primera edición

Lima, mayo de 2011

Tiraje: 500 ejemplares

Registro de Proyecto Editorial N.º 11501401101327

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2011-06019

DIRECCIÓN EDITORIAL Y CORRECCIÓN TÉCNICA

Ada Ampuero

CORRECCIÓN DE ESTILO Y CUIDADO DE EDICIÓN

Ada Ampuero

Rosa Díaz

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Ana María Tessey

IMPRESIÓN

Tarea Asociación Gráfica Educativa

Pasaje María Auxiliadora 156, Breña

Impreso en el Perú / Printed in Peru

# Índice

---

Introducción	9
Capítulo 1. Marco teórico	13
1. Teorías sobre desempeño	13
2. Desempeño y redes	15
2.1. Vinculando Efectivamente y los estudios sobre redes sociales	16
2.2. Vinculando Efectivamente y los estudios sobre redes sociales de los gerentes exitosos y los gerentes eficaces	20
2.3. Vinculando Efectivamente y los estudios de relaciones dentro de lo normado	21
2.4. Vinculando Efectivamente y los estudios sobre redes de energía positiva	22
2.5. Vinculando Efectivamente y los estudios sobre el hábito de tener un archivo de personas para ascender a la cima de las organizaciones	24
Capítulo 2. Metodología	27
1. La teoría elegida: <i>grounded theory</i>	28
2. El proceso de investigación con <i>grounded theory</i>	29
2.1. Fase 1: Preparación previa	30
2.2. Fase 2: Recopilación de datos, análisis comparativo constante y <i>memoing</i>	31
2.3. Fase 3: Clasificación y perfil teórico	48
2.4. Escritura y desarrollo de la teoría	50
Capítulo 3. Resultados: <i>grounded theory</i> de Vinculando Efectivamente	53
1. Vinculando Efectivamente	54
2. Resultado de Vinculando Efectivamente: redes de efectividad	55

3. Características de Vinculando Efectivamente	59
3.1. Se establece solo con actores estratégicos	60
3.2. Da acceso a nuevas redes de efectividad	62
3.3. Se establece con diferentes niveles de familiaridad	64
3.4. Emplea herramientas de comunicación para superar las barreras de tiempo y espacio	67
3.5. Perdura en el tiempo	68
4. Cómo funciona Vinculando Efectivamente	69
4.1. Identificando a los actores estratégicos	70
4.2. Posicionándose en aquello que se hace (Lo que hago)	75
4.3. Logrando que los demás se sientan mejor al estar cerca de uno (Lo que soy)	86
4.4. Relaciones entre los elementos de Vinculando Efectivamente	91
Capítulo 4. Discusión de hallazgos	93
1. Resumen de la teoría emergente	93
2. Vínculos de la literatura existente con los hallazgos del estudio	96
2.1. Vinculando Efectivamente y los estudios sobre redes sociales	96
2.2. Vinculando Efectivamente y los estudios sobre redes sociales de los gerentes exitosos y los gerentes eficaces	100
2.3. Vinculando Efectivamente y los estudios de relaciones dentro de lo normado	101
2.4. Vinculando Efectivamente y los estudios sobre redes de energía positiva	102
Conclusiones	105
1. El alto desempeño es el resultado de esfuerzos colectivos y no solamente de la motivación de los individuos	105
2. Contribución a la gestión de los recursos humanos	106
Bibliografía	111
Sobre los autores	115

# Introducción

---

La realidad actual, caracterizada por procesos de cambio rápidos y complejos, exige a las organizaciones ajustes internos innovadores y creativos para hacer frente a las oportunidades y las amenazas del entorno, mientras el incesante avance tecnológico origina el desarrollo de nuevas habilidades, destrezas y conocimientos.

Aunque las personas siempre han sido fundamentales para las organizaciones, en la actualidad se han convertido en el elemento diferenciador y han adquirido una función todavía más importante en la creación de ventajas competitivas. Por ello, las organizaciones están cambiando su estrategia laboral.

Es cada vez mayor la preocupación de las organizaciones por la productividad de los trabajadores y la búsqueda de mecanismos de motivación que incidan en el desempeño laboral y la satisfacción en el trabajo. Las áreas de Recursos Humanos afrontan el reto de identificar aquello que determina que un empleado se desempeñe mejor que otro y lo motiva a ello.

En la actualidad existen diversas teorías que tratan de explicar y mejorar el desempeño de los trabajadores para que las organizaciones alcancen resultados óptimos. Muchas de ellas se han aplicado o se aplican en nuestro

medio, pero ¿se consiguen los resultados esperados o los efectos deseados?, ¿qué factores impactan positivamente en el desempeño de los trabajadores?, ¿cuáles deberían ser las prioridades de los programas de Recursos Humanos? Es posible que las empresas destinen recursos a desarrollar programas ineficaces porque no han identificado los factores que motivan al personal de sus empresas.

Por ello, al comienzo de esta investigación intentábamos encontrar cuál de los aspectos relacionados con el desempeño tenía mayor capacidad de predicción sobre este. En ese momento considerábamos que la motivación era uno de factores más importantes que explicaba por qué algunos trabajadores se desempeñaban mejor que otros. En particular, pensábamos que el «reconocimiento» era uno de los agentes motivadores más fuertes, el que a su vez generaba mayor satisfacción y, en consecuencia, ayudaba a mejorar el comportamiento en el trabajo. Por tanto, nuestra idea inicial fue desarrollar y proponer un nuevo sistema de compensaciones materiales centrado fundamentalmente en el reconocimiento emocional.

Así, decidimos investigar el desempeño en nuestras organizaciones y utilizar *grounded theory* como metodología de investigación. Esta metodología, fundamentalmente exploratoria, nos permitió buscar y reunir información de fuentes primarias acerca de qué hacen los trabajadores para tener un alto desempeño.

A medida que avanzamos en la investigación fuimos descubriendo que las relaciones interpersonales tienen un papel importante en el desempeño de los trabajadores.

Si comenzamos buscando el factor o los factores que impactan en un mejor desempeño de los trabajadores, las entrevistas realizadas a los trabajadores con alto desempeño nos mostraron el surgimiento de una práctica común predominante en estas personas. En ese momento, el estudio ya no trataba de averiguar cuáles eran los factores que impactan en el desempeño, sino cómo funciona esta estrategia que habíamos descubierto, con el fin de dirigir los esfuerzos de las áreas de Recursos Humanos a mejorar las condiciones para el desempeño óptimo de los trabajadores.



La presente investigación está dividida en cuatro capítulos. El capítulo 1 introduce el marco teórico que permite contextualizar el problema de investigación dentro de las principales teorías de desempeño y redes sociales.

El capítulo 2 describe paso a paso la metodología *grounded theory* que nos llevó a formular la teoría *Vinculando Efectivamente*, se explica allí cómo surgió esta teoría a partir de la información recogida de las entrevistas, la observación y nuestras propias experiencias<sup>1</sup>.

El capítulo 3 detalla el resultado de la investigación, la estrategia a través de la cual los trabajadores del *core business* de las organizaciones estudiadas crean, desarrollan, fortalecen y mantienen relaciones estratégicas para su mejor desempeño formando redes de efectividad. Vinculando Efectivamente debe entenderse como una *grounded theory* sobre la estrategia que siguen los trabajadores del *core business* para alcanzar altos niveles de desempeño, mediante la formación y el empleo de las redes de efectividad.

Dicho de otra manera, el capítulo 3 describe las propiedades o las características de Vinculando Efectivamente y de su resultado: las redes de efectividad. Luego explica cómo funciona esta estrategia con procesos que se dan continua y simultáneamente, los cuales parten de la identificación de los actores estratégicos y las formas de vincularse (vínculos formales, vínculos más allá de lo normado, reactivación de vínculos previos) para después describir cómo se posicionan los trabajadores del *core business* (Lo que hacemos) para lograrlo. Finalmente, presenta cómo los rasgos de personalidad (Lo que somos) desempeñan un papel importante para asegurar el éxito de los vínculos establecidos, con lo que se consigue que los demás se sientan mejor al estar cerca de una de estas personas. El capítulo concluye explicando las relaciones que deben existir para que Vinculando Efectivamente pueda funcionar.

El capítulo 4 explora las teorías relevantes para ubicar Vinculando Efectivamente como una *grounded theory* en el contexto académico. En este

1. Para ser consistentes con la metodología de investigación utilizaremos los verbos «descubrir y encontrar» para presentar los hallazgos del uso de *grounded theory*. Somos conscientes de que «descubrir» es un proceso de interpretación colectiva que como equipo hemos construido a partir de la información obtenida en las entrevistas y la observación permanente.

capítulo se describe esta teoría emergente y se expone lo escrito por otros autores sobre el tema de estudio, para luego identificar sus relaciones con la literatura existente y establecer si contribuye a confirmar las teorías formuladas o, por el contrario, las niega.

En las conclusiones se entrega los hallazgos del estudio y las contribuciones hechas al conocimiento sobre el tema, tanto en relación con la teoría como con la práctica. Asimismo, se presentan recomendaciones para la mejor gestión de los recursos humanos.

# 1

---

## Marco teórico

### 1. Teorías sobre desempeño

Una preocupación constante del área de Recursos Humanos, las gerencias y las organizaciones en general es lograr el alto desempeño de sus trabajadores para que se cumplan los objetivos empresariales y se potencien los resultados esperados. Por ello se debe preguntar primero qué se entiende por desempeño:

Ante todo, en el contexto organizacional no debemos confundirlo con efectividad o productividad. Desempeño en su definición más sencilla es comportamiento, conducta asociada a las actividades que demanda el trabajo para el cual una persona ha sido contratada (Lasio, 2006: 1).

El desempeño laboral es definido como acciones o conductas pertinentes a los objetivos de la organización (Campbell, 1990: 704) (traducción de los autores).

No hay una teoría general sobre desempeño. Sin embargo, se cuenta con aproximaciones y modelos a menudo contruidos sobre la base de perspectivas de disciplinas específicas como Economía, Psicología, Gestión de la Producción, etc., las cuales ayudan a entender y clasificar aspectos del desempeño (Guest, 1997: 266).

En el discurso académico los modelos más aceptados sobre desempeño lo relacionan con las habilidades y la motivación; lo que sugiere que estos factores pueden ser usados como predictores del desempeño. Las teorías sobre desempeño más aceptadas en la literatura actual son:

- a) Teoría de la Fijación de Metas
- b) Teoría de las Expectativas
- c) Teoría de Hellriegel y Slocum
- d) Teoría de las 5 Grandes Dimensiones de la Personalidad y el Desempeño Laboral

La Teoría de la Fijación de Metas trabaja bajo la premisa de que las metas específicas aumentan el desempeño y los objetivos difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que el obtenido con objetivos fáciles.

La intención de trabajar hacia el logro de metas es una fuente importante de motivación laboral. Las metas difíciles y específicas producen un nivel de rendimiento más alto que la meta general de «haz tu mejor esfuerzo». La especificidad del objetivo mismo actúa como un estímulo interno. Nuestra conclusión general sobre la teoría de fijación de metas es que las intenciones (formuladas en cuanto metas difíciles y específicas) son una fuerza motivadora poderosa, ya que pueden dar como resultado un desempeño alto cuando existen las condiciones adecuadas (Robbins, 2004: 398-399).

La Teoría de las Expectativas considera que el individuo tiende a actuar de cierta manera por la expectativa de que después del hecho se presentará un resultado determinado, y también por cuán atractivo sea este resultado para él.

La explicación más completa y ampliamente aceptada de la motivación de los empleados hasta la fecha es la teoría de las expectativas de Victor Vroom. Esta teoría incluye 3 variables o relaciones: la expectativa o vínculo entre el esfuerzo y el desempeño; el medio o vínculo entre el desempeño y la recompensa; y, finalmente, la valencia o atractivo de la recompensa. La clave de la teoría de las expectativas es comprender el objetivo de un individuo y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño; entre el desempeño y las recompensas; y, por último, entre las recompensas y la satisfacción de los objetivos individuales (Robbins, 2004: 405).

La teoría de Hellriegel y Slocum afirma que es imposible que la persona desempeñe una tarea con éxito si no tiene la capacidad necesaria para ello.

$$\text{Desempeño} = f(\text{capacidad} \times \text{motivación})$$

La capacidad es el talento natural y el grado de competencias aprendidas de una persona, que le permiten desempeñar tareas relacionadas con una meta. Sin embargo, sea cual fuere el grado de competencia de una persona, su capacidad no basta para asegurar un desempeño de alto nivel. La persona también debe tener el deseo de alcanzar un alto grado de desempeño (Hellriegel & Slocum, 2009: 127).

En cuanto a la Teoría de las 5 Grandes Dimensiones de la Personalidad y el Desempeño Laboral, Barrick y Mount (1991) investigaron la relación entre las 5 grandes dimensiones de la personalidad: extroversión, estabilidad emocional (*neuroticism*), responsabilidad (*conscientiousness*), amabilidad (*agreeableness*) y apertura a nuevas experiencias (*openness*), y 3 criterios de desempeño laboral: habilidad laboral, habilidad de formación e información de personal, para 5 grupos ocupacionales. Los resultados indicaron que solo una dimensión de la personalidad, la responsabilidad, mostró relación consistente con todos los criterios de desempeño laboral.

Conscientiousness reflects dependability; that is, being careful, thorough, responsible, organized, and planful, and it also incorporates volitional variables, such as hardworking, achievement-oriented, and persevering (Barrick & Mount, 1991: 4).

Como puede advertirse, de acuerdo con las teorías más aceptadas, el desempeño de los trabajadores se puede explicar en gran medida por factores motivacionales, rasgos de personalidad y capacidad. En contraste con estos enfoques, nada se ha escrito sobre las relaciones interpersonales como predictores del desempeño.

## 2. Desempeño y redes

Aun cuando el conocimiento de la productividad del trabajador es crítico, muy poco sabemos sobre qué hacen los trabajadores con alto desempeño para cumplir sus objetivos y solucionar sus problemas en el trabajo.

Comúnmente, los estudiosos refieren que la experiencia y el conocimiento guardan relación directa con el desempeño. Sin embargo, en función de los hallazgos de la presente investigación, podemos afirmar que estos factores pueden, de alguna forma, predecir el desempeño, pero no son suficientes para predecir el *alto* desempeño.

En esta década ha surgido un interés particular por el rol en el desempeño de las relaciones interpersonales establecidas en redes sociales (Cross & Cummings, 2004; Adler & Kwon, 2002; entre otros).

En la literatura última hemos encontrado que solamente un pequeño grupo de autores, liderados por Robert Cross, ha investigado la relación entre redes sociales (*networking*) y efectividad en el desempeño. El tema de las redes sociales se aborda a partir de 2003, pero es recién en 2008 cuando Robert Cross y Robert Thomas relacionan las redes sociales con el alto desempeño.

## 2.1. Vinculando Efectivamente y los estudios sobre redes sociales

Robert Cross, profesor de la Universidad de Virginia e investigador de la Network Roundtable, es quien inicia investigaciones enfocadas en cómo las relaciones y las redes sociales informales en las organizaciones pueden analizarse y mejorarse ampliamente para promover la ventaja competitiva, la innovación, la retención de clientes, la efectividad del liderazgo, la productividad, la gestión del talento y la calidad de la vida laboral.

Cross, Davenport y Cantrell (2003), en su artículo «The social side of performance», exploran el lado social del alto desempeño. Basados en los resultados de su estudio, sostienen que los trabajadores con alto desempeño (*high performers*) se distinguen por sus redes sociales personales (*personal networks*), que son más grandes y diversas que aquellas de los trabajadores con desempeño promedio (*average performers*). Los trabajadores con alto desempeño también emplean estrategias únicas de redes sociales (*networking*) que contribuyen a su habilidad para resolver problemas rápidamente.

What separates high performing knowledge workers from their more average peers? Superior ability is part of the answer, as is superior expertise [...] What really distinguishes high performers from the rest of the pack is

their ability to maintain and leverage personal networks (Cross, Davenport & Cantrell, 2003: 20).

La propuesta de Cross, Davenport y Cantrell señala:

... simply getting their work done at a superior level, the most successful knowledge workers develop reputations and networks that bring opportunities and resources to them as needed (Cross, Davenport & Cantrell, 2003: 20).

Estos autores afirman que los trabajadores eficaces se dedican a entablar relaciones más profundas que serán mutuamente beneficiosas a través del tiempo y para este fin emplean tres tácticas.

Una de ellas es establecer conexiones personales. Cross, Davenport y Cantrell (2003) mencionan que las relaciones de los trabajadores con alto desempeño se hacen más personales cuando descubren en otros similitudes con su propio contexto, *hobbies* y experiencias familiares que les permiten acercarse más. Si las personas comparten intereses o experiencias hay mayor posibilidad de que se ayuden mutuamente. Además, si comparten espacios fuera del ámbito laboral también se crearán relaciones más estrechas.

Una segunda táctica es responder rápidamente. En efecto, estos trabajadores son muy diligentes en tratar de absolver consultas o atender solicitudes lo más pronto posible para no correr el riesgo de olvidarlas o de que la respuesta no llegue en el momento oportuno. De esta manera contribuyen a que crezca la confianza en ellos.

La tercera táctica tiene que ver con la reciprocidad activa; es decir, el trabajador reconoce y entiende que tiene que dar para poder recibir. Sin embargo, «el dar» debe ser realizado de una manera orgánica; en otras palabras, natural y espontáneamente.

Al respecto, advertimos que los autores se refieren al uso de redes sociales por parte de los trabajadores con alto desempeño solo en ciertas oportunidades y contextos específicos.

Como se hará evidente en los capítulos siguientes, nuestra teoría se inserta en el marco de los artículos recientes publicados por Robert Cross y

sus colaboradores (Cross & Thomas, 2008; Cross & Cummings, 2004; Cross, Davenport & Cantrell, 2003) en los cuales se afirma que las redes sociales tienen un papel crítico en la efectividad personal, la toma de decisiones y la innovación. Sin embargo, Cross aclara que no todas las redes sociales poseen el mismo valor para impactar sobre el alto desempeño. Cross y Thomas, iniciaron hace 6 años un estudio para entender la relación entre la red social de un individuo y su desempeño, enfocándose en las conexiones establecidas entre las personas de alto desempeño<sup>2</sup> dentro de una amplia variedad de organizaciones y en varios niveles de responsabilidad (Cross & Thomas, 2008).

En ese estudio es donde por primera vez Cross y Thomas hacen referencia a la *red social efectiva*; sin embargo, allí también mencionan que las características de esta red no están claras:

Yet while showing the benefit of bridging ties, this work has paid less attention to the quality of relationships or behaviors that lead to effective networks (Cross & Thomas, 2008: 165).

El trabajo de Cross y Thomas se inició tratando de aprender qué hace a las redes sociales mejores pero no necesariamente más grandes; con tal propósito estudiaron a los trabajadores con alto desempeño. Se usaron técnicas cuantitativas para definir la dimensión de la red social (*network*) en los trabajadores con alto desempeño, a través de las redes sociales típicas. Esta investigación confirmó la conexión entre la estructura de la red social y el desempeño, y definió además las dimensiones de la red social asociadas a los trabajadores con alto desempeño.

En este punto se puede advertir el progreso de la teoría: de la importancia de las redes sociales indiscriminadas se pasa a la importancia de las redes sociales que *deben adaptarse* al propósito de las carreras de las personas talentosas. Más aún, Cross y Thomas (2008) afirman que las personas deben tener sólidas redes sociales y desarrollarlas *continuamente* para lograr éxito duradero. Aquí muestran que ya no se trata de redes sociales circunstanciales u oportunistas, sino de redes perdurables.

2. Robert Cross, en el correo electrónico que nos dirige el 24 de marzo de este año (2010), señala: «Typically we defined the high performers as those in the top 20% of the organizations performance rating systems».



Los resultados indicaron que, en algunos casos, las redes sociales grandes tienden a disminuir el desempeño y la productividad; por ello, «las estrellas en ascenso» deben saber cómo incrementar o disminuir sus conexiones de modo tal que las relaciones de su red permitan reforzar su desempeño y productividad.

La importancia de la investigación consistió en lo siguiente:

This phase of the research yielded rich stories of success that came through effective networks and helped identify common network traps that rising stars fell into when not attending to connectivity at key points in their careers (Cross & Thomas, 2008: 165).

Por otra parte, el estudio señala que la mayoría de los sujetos de investigación que eran trabajadores con alto desempeño triunfaron desarrollando *redes sociales objetivo* que les permitieron extender sus habilidades.

Conviene resaltar que las características de las redes sociales de los trabajadores de alto desempeño en este estudio se diferencian de las de cualquier red social:

The first is structural: high performers have a greater tendency to position themselves at key points in a network, and they leverage the network around them better when implementing plans. The second is relational: high performers tend to invest in relationships that extend their expertise and help them avoid learning biases and career traps. The third is behavioral: high performers value networks and engage in behaviors that lead to high-quality relationships – not just big networks (Cross & Thomas, 2008: 166).

Por otra parte, Cross y Thomas señalan la importancia de las actitudes y los comportamientos de las personas con alto desempeño dentro de sus redes sociales:

Finally, we found that high performers often distinguish themselves not just in the quality of their networks but also in their beliefs and behaviors regarding relationships. For example, they tended to reach out to others before they had a need, and when they did connect, they listened, probed others' needs, and often gave information, resources or contacts without expecting an immediate return. People generally liked being in their company and tended to feel better – not used – after interactions (Cross & Thomas, 2008: 175).

Por tanto, en este trabajo Cross y Thomas (2008) brindan una aproximación al tema del alto desempeño introduciendo el término de redes sociales efectivas. Indican también que los sujetos en estudio han narrado historias de éxito asociadas a estas; sin embargo, no profundizan en las características de las redes sociales efectivas o en la manera de formarlas y utilizarlas para alcanzar altos niveles de desempeño.

## **2.2. Vinculando Efectivamente y los estudios sobre redes sociales de los gerentes exitosos y los gerentes eficaces**

En la investigación realizada por Fred Luthans durante 4 años, y publicada en su artículo «Successful vs. effective real managers» (1988), se señala 4 categorías principales que sintetizan todas las actividades diarias de los administradores-gerentes, pero con diferentes énfasis de acuerdo con los objetivos profesionales de cada uno: comunicación, administración tradicional, *networking* y administración de recursos humanos.

En el caso de los administradores exitosos (el éxito medido en términos de la velocidad de la promoción dentro de la organización), la importancia de hacer *networking* fue evidente, debido a que se determinó que le dedican 48% de su tiempo (figura 1.1). En otras palabras hacer *networking* equivalía a la mayor contribución relativa para los administradores exitosos. El autor describe esta actividad como:

Networking [...] consists of socializing/politicking and interacting with outsiders. The observed behaviors associated with this activity include non-work-related «chit chat»; informal joking around; discussing rumors, hearsay and the grapevine; complaining, griping, and putting others down; politicking and gamesmanship; dealing with customers, suppliers, and vendors; attending external meetings; and doing/attending community service events (Luthans, 1988: 129).

En otras palabras, los administradores exitosos dedican relativamente más tiempo y esfuerzo a la socialización y la interacción con personas externas a la organización, mientras que las actividades de administración tradicional y administración de recursos les significan la menor contribución relativa, ya que les dedican solo 13 y 11%, respectivamente, de su tiempo (figura 1.1).

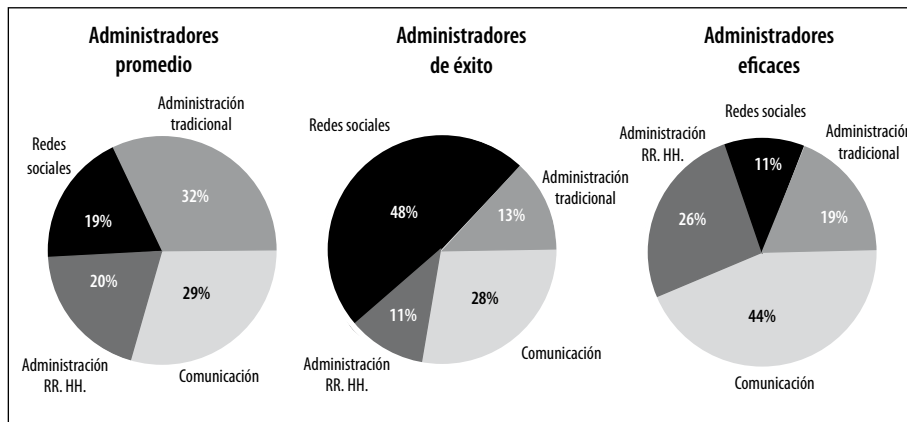


Figura 1.1. Distribución de las actividades por tiempo

Tomada de Robbins, 2004: 7.

Por otro lado, el estudio de Luthans muestra que los administradores eficaces (la eficacia medida por la buena calidad y cantidad del desempeño y por empleados comprometidos y satisfechos) dedican la mayor parte de su tiempo a realizar actividades relacionadas con las personas, es decir, las de comunicación (44% de su tiempo) y administración de recursos humanos (26% de su tiempo). En este caso, la actividad de menor contribución relativa es el *networking* (11% de su tiempo).

Las actividades de comunicación consisten en intercambiar información rutinaria y procesar formularios de trabajo («papeleo»). Por ejemplo, recibir y difundir información solicitada, dar o recibir información por teléfono, atender la correspondencia, redactar informes y, en general, lo que se conoce como trabajo de oficina (Luthans, 1988: 129).

En resumen, este estudio encuentra que el *networking* tiene relación más fuerte con el éxito y más débil con la eficacia, mientras que la comunicación tiene mayor incidencia en el caso de la eficacia.

### 2.3. Vinculando Efectivamente y los estudios de relaciones dentro de lo normado

Con el título «How do things really work around here», Jane Linder (2005) publicó un estudio sobre cómo los organigramas en las empresas están

desfasados y no ayudan a explicar cómo se hacen realmente las cosas en estas organizaciones. La autora ha encontrado evidencia de que la relación con las personas claves es trascendental en el desempeño y que los organigramas están incompletos o son totalmente inadecuados para este propósito.

Siguiendo esta línea, su investigación llega a la conclusión de que las compañías podrían mejorar la efectividad de sus empleados aplicando una nueva configuración del «mapeo» de las relaciones (gerencia de las relaciones) para el desempeño de sus funciones: «People must be able to make the right connections to work effectively – to get the right things done at the right time and in the right way» (Linder, 2005: 26).

Linder señala que algunas empresas, al reconocer la importancia de las conexiones personales, han incluido en sus programas de inducción un proceso en el que cada nuevo empleado elabora una lista de individuos que son importantes para su éxito: «Other organizations name a mentor or ‘den mother’ for each new hire – a well-connected individual who can help the recruit break into the informal network» (Linder, 2005: 27).

Linder resalta también la importancia de «mapear» las relaciones internas jerárquicamente definidas para mejorar la efectividad de los empleados.

#### **2.4. Vinculando Efectivamente y los estudios sobre redes de energía positiva**

David Whetten, catedrático de la Universidad Brigham Young, y su colega Kim Cameron, de la Universidad de Michigan, señalan en su artículo *Developing management skills* (publicado en español como *Desarrollo de habilidades directivas*, 2005) que la creación de redes de energía positiva es una de las tres condiciones que permiten a las organizaciones establecer un clima positivo y, además, una de las cinco actividades fundamentales que conducirán a las organizaciones y las personas hacia un mejor desempeño.

Este enfoque se grafica en la figura 1.2 que asocia la desviación positiva con un estado de bienestar para las personas y convierte a las organizaciones y sus directivos en «extraordinarios», «excelentes», «florecientes» y «sin fallas» (Whetter & Cameron, 2005: 493-496).

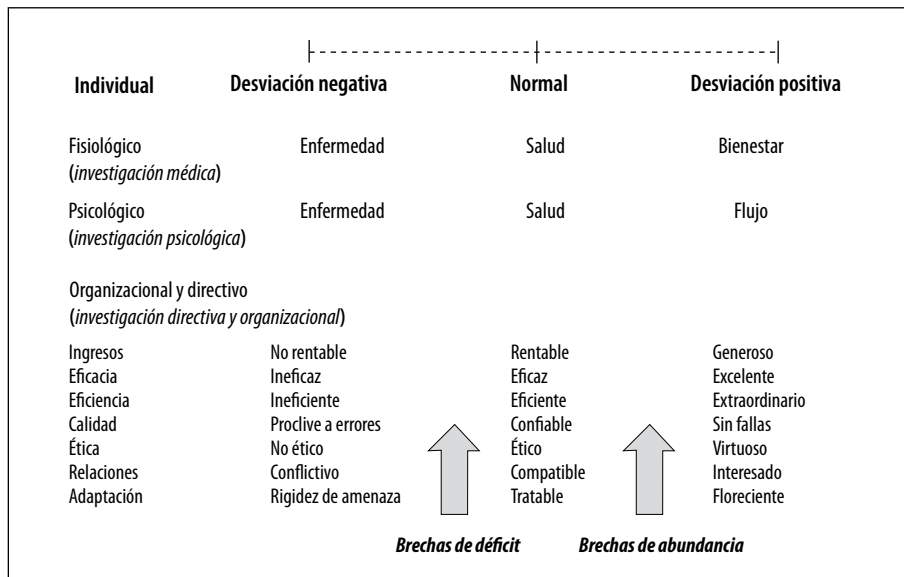


Figura 1.2. Continuum de desviación positiva y negativa

Tomada de Whetten & Cameron, 2005.

Las redes de energía positiva están compuestas por personas que infunden confianza, hacen sentir bien a los demás, los fortalecen y les transmiten vitalidad. Les basta interactuar con otros para dar felicidad. Las personas que forman y crean estas redes de energía positiva se describen como:

... ser sensible en las relaciones interpersonales, ser digno de confianza, que brinda apoyo a los demás en sus comentarios, que participa activamente (no en forma pasiva) en las interacciones sociales, de pensamiento flexible y tolerante, y no egoísta [...] son optimistas y magnánimos y los demás se sienten mejor al estar cerca de ellos (Whetter & Cameron, 2005: 496-497).

Whetter y Cameron señalan que las redes de energía positiva son más poderosas para pronosticar el éxito que, incluso, las redes de información, que dan acceso a más y mejor información, o las redes de influencia, aquellas capaces de influir en los demás. Sostienen:

Ser una persona que infunde energía positiva en una organización es un pronosticador de éxito cuatro veces mayor que estar en el centro de una red de información o incluso ser una persona con un título importante o una posición alta. En otras palabras, exhibir una energía positiva tiende a

ser un pronosticador muy poderoso, así como un éxito organizacional... (Whetten & Cameron, 2005: 497).

## **2.5. Vinculando Efectivamente y los estudios sobre el hábito de tener un archivo de personas para ascender a la cima de las organizaciones**

Jeffrey Fox, en su libro *How to become CEO* (en español, *Cómo llegar a ser gerente*, 1998), sostiene que existen innumerables factores que trazan el camino para ascender a la cima de cualquier organización. Por ejemplo, los hábitos de trabajo, la suerte, el momento, los competidores, la personalidad, los seguidores, el talento, las circunstancias, etc. Pero una de sus 72 recomendaciones es contar con un «archivo de personas». Fox lo indica así:

Lleve un archivo de todas las personas a quienes conozca y con quienes trabaje [...] Escriba en su directorio con lápiz pues la gente cambia constantemente de trabajo y de número telefónico. Envíe una nota cada seis meses a las personas que no ve con regularidad —compañeros de universidad, antiguos colegas, etc. [...] Cumpla con ese acto sencillo de «vincular a la gente». Nadie más podrá hacerlo igual que usted. Invierta en la gente... (Fox, 1998: 38-39).

Como se puede inferir de lo expuesto hasta aquí, en los últimos años han surgido investigaciones sobre la relación entre el desempeño y las redes sociales. Resumiendo, Cross, Davenport y Cantrell (2003) concluyeron que los trabajadores con alto desempeño se distinguen por sus redes sociales personales, que son más grandes y diversas que las de los trabajadores con desempeño promedio.

Cross y Thomas (2008) fueron más allá y encontraron que las relaciones establecidas por los trabajadores con alto desempeño no eran indiscriminadas, sino, por el contrario, dirigidas. También hallaron que los trabajadores efectivos se concentran en relaciones más profundas que serán mutuamente beneficiosas a lo largo del tiempo, buscan ubicarse en las redes construidas y adoptan comportamientos que favorecen el establecimiento de relaciones de alta calidad y no solo vínculos superficiales. Es decir, los trabajadores con alto desempeño se preocupan por construir y mantener redes con actores estratégicos que les permitan mejorar su desempeño.

Luthans (1988), por su parte, comprobó que los ejecutivos exitosos invierten su tiempo principalmente en hacer *networking*, mientras los

gerentes eficaces ponen mayor interés en la comunicación, lo que muestra nuevamente que estamos frente a una práctica común de los trabajadores con alto desempeño que no ha sido suficientemente estudiada.

Con respecto del marco teórico analizado, los resultados de nuestra investigación constituyen un aporte significativo porque explican que la estrategia de Vinculando Efectivamente y su resultado, las redes de efectividad, son un aspecto clave que distingue a los trabajadores de alto desempeño.

# 2

---

## Metodología

La primera pregunta que nos hicimos cuando definimos el objeto de nuestro estudio fue qué metodología emplear para lograr nuestro propósito, considerando que las teorías sobre motivación y desempeño han sido construidas sobre la base de investigaciones en su mayor parte realizadas en el extranjero, de modo que no pueden aplicarse directamente a una situación concreta sin antes haber estudiado si hay similitud entre trabajadores de distintas realidades (Boyacigiller & Adler, 1991).

Por ello era necesario elegir una metodología que permitiese explorar y obtener información de fuentes primarias para descubrir, de primera mano, qué estrategia utilizan los trabajadores del *core business* (aquellos de quienes depende directamente la generación de ingresos para la compañía) para lograr un alto desempeño. Así, decidimos investigar el desempeño en algunas organizaciones<sup>3</sup> mediante el empleo de la metodología de *grounded theory*. De esta manera nos asegurábamos de que los resultados surgieran de la información recopilada y no fueran producto de opiniones preconcebidas.

3. Las tres organizaciones objeto de esta investigación fueron elegidas por su diversidad y por la facilidad que ofrecían al equipo de investigación para acceder a su personal.



Este capítulo describe la metodología aplicada y los pasos que se siguieron para descubrir la teoría de Vinculando Efectivamente.

### 1. La teoría elegida: *grounded theory*

*Grounded theory* en su definición más simple «... es el descubrimiento de la teoría desde la data» (Glaser & Strauss, 1967: 1). Su objetivo es generar «... una teoría conceptual de tiempo, lugar y personas» (Glaser & Holton, 2004b: 11). Y su producto «... es un conjunto integrado de hipótesis conceptuales. Son solo afirmaciones de probabilidad sobre la relación entre conceptos» (Glaser, 1998: 3).

La aplicación sistemática de la metodología de *grounded theory* permite al investigador identificar los modelos latentes acerca del fenómeno en estudio y, al mismo tiempo, hacer surgir una teoría que explica el problema principal y su respectiva solución.

Para permanecer conectado con la información y permitir el surgimiento de los conceptos, el investigador que trabaja con *grounded theory* utiliza dos procedimientos fundamentales: el análisis comparativo constante y el muestreo teórico. El primero es un proceso por el cual el investigador identifica conceptos o categorías mientras codifica los datos. Preocupado por la generación de la teoría, explora los datos en busca de nuevas propiedades de sus categorías teóricas (Glaser & Strauss, 1967).

Por tanto, su regla básica es la siguiente: «... while coding any incident for a category, compare with the previous incidents in the same and different groups coded in the same category» (Glaser & Strauss, 1967: 102). Asimismo, su objetivo es «... to aid the analyst [...] in generating a theory that is integrated, consistent, plausible, close to the data – and at the same time is in a form clear enough to be readily, if only partially, operationalized for testing in quantitative research» (Glaser & Strauss, 1967: 103).

Por su parte, el muestreo teórico, como su nombre lo indica, es un procedimiento para recopilar información guiado por los conceptos y las categorías que surgen del método comparativo constante. «The basic question in theoretical sampling is: what groups or subgroups does one turn to next

in data collection? And for what theoretical purpose? In short how does the sociologist selects multiple comparison groups?» (Glaser & Strauss, 1967: 47). Su objetivo es «... to create a more systematic, relevant, and personal control over data collection than do the preplanned, routinized, arbitrary criteria based on existing structural limits of every day group boundaries» (Glaser & Strauss, 1967: 48).

Como ya se mencionó, el propósito de la metodología de *grounded theory* es generar una teoría que vaya más allá de las características de los datos recolectados. La información se utiliza para descubrir los patrones latentes y formular conceptos y categorías abstractas, no para describir las características de un área sustantiva. Por ello, los fundamentos de la *grounded theory* son datos. Como señala Glaser:

... this is a true research perspective on all incidents that come the researcher's way. It expands constant comparison and theoretical sampling. The briefest of comment to the lengthiest interview, written words in magazines, books and newspapers, documents, observations, biases of self and others, spurious variables, or whatever else may come the researcher's way in his substantive area of research is data for grounded theory (Glaser, 1998: 8).

## 2. El proceso de investigación con *grounded theory*

A continuación, se describen los pasos que se siguieron para desarrollar la investigación a través de la metodología de *grounded theory*. Se muestra el detalle de cada fase y algunos ejemplos que ilustran su aplicación en este estudio.

La figura 2.1 presenta las cuatro fases del proceso: preparación previa; recopilación de datos, análisis comparativo constante y *memoing*; clasificación y perfil teórico; y redacción de la teoría. Las fases del proceso de investigación son generalmente secuenciales, pero una vez iniciado este sus fases se conducen simultáneamente.

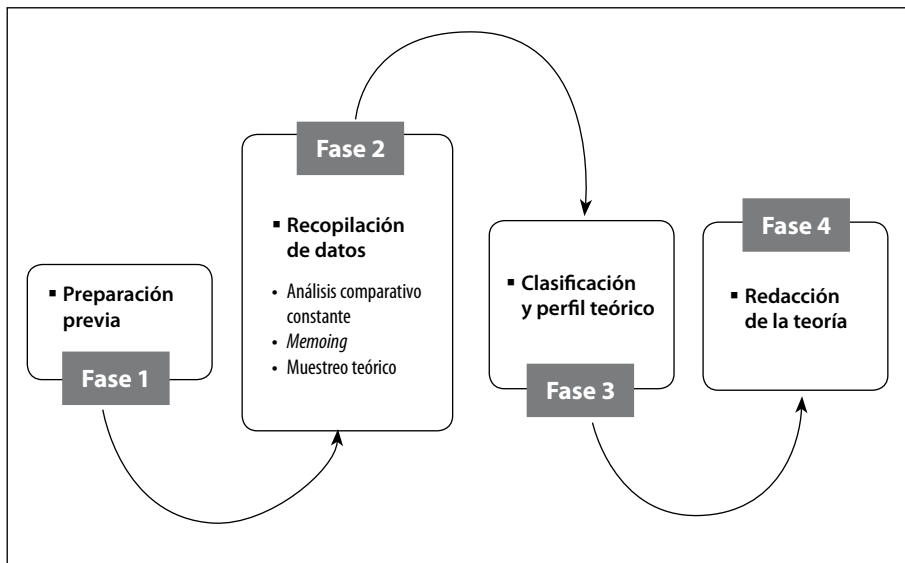


Figura 2.1. Diseño de la investigación con *grounded theory*

Elaboración propia.

## 2.1. Fase 1: Preparación previa

La investigación parte de la definición de un tema de interés para el investigador, algo que le preocupa, le llama la atención, necesita resolver o entender. En el caso de este trabajo el equipo de investigación, compuesto por especialistas en recursos humanos, coincidió en que una de las preocupaciones centrales de su función es el mejoramiento del desempeño de los empleados dentro de sus organizaciones, de ahí el interés en entender mejor qué hacen las personas para lograr un alto desempeño. Este tema define un área de exploración que abre al investigador a todo fenómeno que se relacione, directa e indirectamente, con él. En ese momento el investigador se abstiene de definir conceptos o formular preguntas de investigación específicas. No es necesaria la revisión de literatura preliminar ni la formulación de un marco teórico. Todo esto se logrará como resultado del proceso de investigación. Lo más importante en esta fase es que el investigador se mantenga abierto a todas las posibles líneas explicativas de su tema de interés.

## 2.2. Fase 2: Recopilación de datos, análisis comparativo constante y *memoing*

En esta fase se trabaja simultáneamente en tres procesos, como se indica en la figura 2.2.

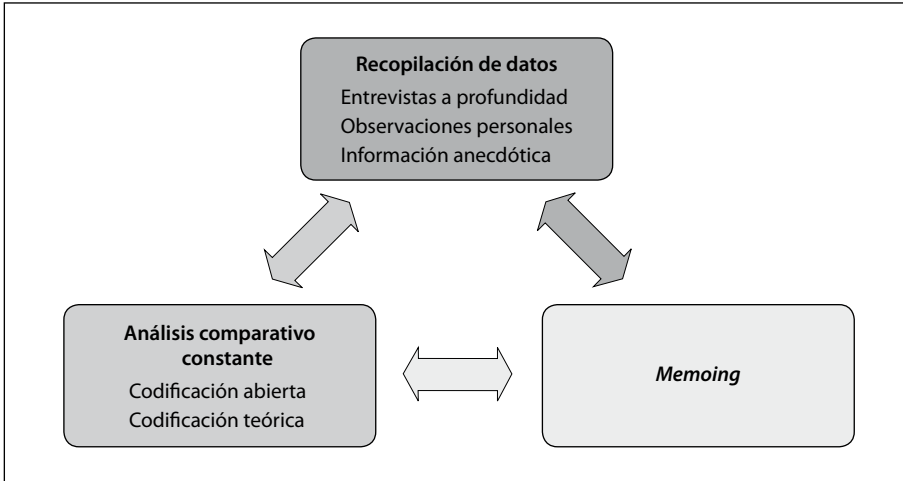


Figura 2.2. Elementos simultáneos durante la fase 2

Elaboración propia.

### 2.2.1. Recopilación de datos

Como parte de la metodología de *grounded theory* se realizó la recopilación de datos a través de entrevistas, observaciones personales e información anecdótica relacionada con el problema central o pregunta de investigación.

El objetivo de las entrevistas fue conocer las experiencias de cada uno de los actores estratégicos respecto de los factores que impactan en el alto desempeño. Estas se realizaron en tres organizaciones distintas: una empresa minera, una institución gubernamental y una empresa bancaria. Nuestros entrevistados eran personas con alto desempeño y trabajaban en la actividad medular de sus respectivas organizaciones, la que genera valor, conocida como *core business*. La ventaja de realizar la investigación en organizaciones de tres sectores diferentes fue que lo descubierto, al ir más

allá de los límites de una sola organización, permitía encontrar patrones de comportamiento; lo que enriquecía los resultados y agregaba valor a la investigación.

En seguida, para una mejor ilustración, se señala cuál es la actividad medular que genera valor en cada una de las organizaciones de la muestra.

En el sector de la banca, la actividad que genera valor son las operaciones de intermediación financiera; es decir, las que captan el dinero de las personas o las empresas que tienen recursos excedentes (agentes superavitarios), lo convierten en ahorro o inversión y lo canalizan (colocan) hacia las personas o las empresas que lo necesitan (agentes deficitarios), convirtiéndolo en financiamiento. En pocas palabras, un banco capta dinero de los agentes superavitarios y lo coloca a los agentes deficitarios. En esta actividad intervienen funcionarios y promotores de negocio, entre otros.

En la institución gubernamental, la actividad que genera valor en la organización es la regulación, la supervisión y la difusión de información sobre el mercado de valores. Allí intervienen los analistas del mercado de valores.

En el sector minería, la actividad que genera valor es el movimiento de tierra con el que se extrae mineral. En esta actividad medular participan los operadores de equipo pesado.

Debido a que el presente estudio trata de descubrir lo que hacen los trabajadores del *core business* para lograr un alto desempeño, la selección de la muestra pasaba necesariamente por determinar cómo identificar a los trabajadores de alto desempeño. Con este fin, en el sector banca se tomó como referencia el *ranking* de desempeño del último periodo de medición que es el usualmente empleado en este tipo de empresas y está determinado por 6 parámetros: crecimiento en ingresos, producción en colocaciones, crecimiento en volumen financiero, morosidad, crecimiento del número de clientes vinculados importantes<sup>4</sup> y crecimiento del volumen negociado por

4. Se define como «clientes vinculados importantes» a aquellos con dos o más productos colocados y que, al mismo tiempo, tienen un volumen financiero igual o mayor a 10 mil dólares estadounidenses.

clientes vinculados importantes. Para el presente estudio se seleccionó a los funcionarios ubicados en la mitad superior del *ranking*.

En la institución gubernamental, para identificar a los trabajadores de alto desempeño se tomó como referencia los reportes de resultados de la evaluación del año 2009, reporte que presenta a los trabajadores en orden descendente en función del puntaje total obtenido, que va de 0 a 100. Utilizando este *ranking* también se seleccionó a los trabajadores ubicados en la mitad superior. En esta institución, la evaluación del desempeño se basa en competencias generales: organización, capacidad de análisis y solución de problemas, responsabilidad, integración y trabajo en equipo, liderazgo, innovación y creatividad, toma de decisiones, y delegación.

En el sector minería, específicamente en la empresa en estudio, no se realizan evaluaciones de desempeño a los trabajadores del *core business*. Por ello, para identificar a los trabajadores de alto desempeño se consultó con los supervisores de guardia acerca de las personas que demostraban un buen desempeño, considerando aspectos como índice de accidentes, cumplimiento de funciones de acuerdo con los parámetros establecidos, mantenimiento de herramientas y equipos, etc. Teniendo en cuenta que la empresa objeto del estudio cuenta con tres guardias o turnos, se repitió la selección con los tres supervisores de turno y luego se validó la información con el superintendente de la unidad.

Tal como contempla la metodología de *grounded theory*, al iniciar el proceso de investigación se debieron minimizar los conceptos previos. En las entrevistas iniciales se debía tener solo una idea general del tema de la investigación, no se realizaba una búsqueda predeterminada. Se trataba, en un primer momento, de identificar los factores que impactan en el desempeño de los trabajadores del *core business* de alto desempeño. Así, las primeras entrevistas se realizaron con preguntas abiertas para obtener la mayor cantidad y el mejor detalle de incidentes, anécdotas y hechos que fijarían el rumbo de la investigación.

Las siguientes son algunas de las preguntas formuladas al iniciar las entrevistas a los trabajadores de alto desempeño:

- ¿Cómo has hecho para lograr un desempeño destacable y alcanzar el puesto X en el *ranking* de trabajadores?

- ¿Qué hace que mejore tu desempeño?
- ¿Qué hace que un trabajador dé más de lo que se le pide?
- ¿Cuál es el secreto o la clave del éxito para alcanzar un alto desempeño?

El cuadro 2.1 presenta la lista de los 15 entrevistados iniciales, 5 por cada una de las organizaciones participantes (en cada caso se indica el cargo desempeñado).

Cuadro 2.1. *Relación de entrevistados iniciales*

N.º	Fecha	Ciudad	Organización	Posición
1.	15/11/2009	Lima	Empresa bancaria	Funcionario de negocios de Banca Personal, Banca Retail, Red de Sucursales y Agencias
2.	18/11/2009	Lima	Empresa bancaria	Funcionario de negocios de Banca Personal, Banca Retail, Red de Sucursales y Agencias
3.	23/11/2009	Lima	Empresa bancaria	Supervisor de Ventas Outsourcing, Banca Retail, Comercialización y Ventas Dirigidas
4.	1/12/2009	Lima	Empresa bancaria	Consultor <i>senior</i> de Compensaciones, Sectorista de Red de Agencias y Recursos Humanos
5.	8/12/2009	Lima	Empresa bancaria	Asesor comercial de Convenios, Banca Retail, Comercialización y Ventas Dirigidas
6.	20/11/2009	Arequipa	Empresa minera	Operador de camión pesado
7.	20/11/2009	Arequipa	Empresa minera	Asistente administrativo de mina
8.	20/11/2009	Arequipa	Empresa minera	Supervisor de Administración de Personal
9.	20/11/2009	Arequipa	Empresa minera	Operador de camión
10.	20/11/2009	Arequipa	Empresa minera	Operador de camión
11.	23/11/2009	Lima	Institución de gobierno	Profesional 3 Dirección de Mercados Secundarios
12.	27/11/2009	Lima	Institución de gobierno	Profesional 1 Dirección de Mercados Secundarios
13.	5/01/2010	Lima	Institución de gobierno	Profesional 1 Dirección de Mercados Secundarios
14.	6/01/2010	Lima	Institución de gobierno	Profesional 2 Dirección de Patrimonios Autónomos
15.	19/01/2010	Lima	Institución de gobierno	Profesional 3 Dirección de Emisores

Elaboración propia.

El análisis de las entrevistas iniciales determinó el rumbo de la investigación y los elementos que debían buscarse en la siguiente etapa de recolección de datos. El análisis y la recolección de datos se retroalimentan continuamente.

### 2.2.2. *Memoing*

El *memoing* consiste en tomar nota de todo lo que surge a lo largo del proceso de investigación: incidentes, ideas, discusiones grupales, entrevistas, eventos personales, todo lo relacionado con el tema en estudio. Tiene el propósito de ir estableciendo patrones de comportamiento que sirvan de insumo para las siguientes etapas. Gran parte del texto de este libro se originó en esas notas de investigación. Si bien el *memoing* se ha considerado como parte de la fase 2, se debe destacar que en realidad se trata de un proceso continuo y transversal de toda la investigación; el cual parte de la realidad y está en análisis permanente.

Cada nota sobre una idea, los códigos y sus relaciones se denomina «memo» y con estos memos se va construyendo la teoría. Los memos surgen de los datos y el análisis. Los datos siempre están disponibles y deben ser analizados en todo momento. A continuación mostramos algunos ejemplos de memos redactados o escritos a partir de las entrevistas o de ideas y conceptos que iban surgiendo en las dinámicas grupales, con el sustento de lo observado, y que se convertían en patrones de comportamiento.

Se generan tres tipos de memos:

*Memos sustantivos.* Son meramente descriptivos de lo observado en la organización o escuchado durante la entrevista. En estos el investigador tan solo plasma la información tal como la recibió o percibió, en la medida de lo posible. Estos memos son literales y no ofrecen ninguna interpretación o abstracción del investigador.

*Memos de codificación.* Se generan durante el proceso de codificación de los memos sustantivos. En ellos el investigador responde a la pregunta de a qué códigos o categorías se refieren estos incidentes y por qué. Plasman el razonamiento del investigador sobre el proceso emergente de codificación logrado a través de la comparación constante.



*Memos teóricos.* Son aquellos en los que el investigador va hilvanando las categorías, formando conceptos y relacionándolos. Se generan también durante la comparación constante entre memos sustantivos y memos de codificación. Plasman la evolución de la teoría emergente. Los memos teóricos iniciales son simples, breves y con poca interrelación conceptual; mientras los memos teóricos finales muestran de manera creciente la complejidad de la teoría emergente y las interrelaciones entre los conceptos.

### 2.2.3. Análisis comparativo constante

En esta parte los datos se relacionan con ideas y las diferentes ideas se relacionan entre sí. Su objetivo es entender y describir las relaciones establecidas para explicar un fenómeno.

La primera etapa del análisis comparativo constante es la codificación, para lo cual se debe distinguir entre:

- *Concepto.* Es el patrón fundamental dentro de un conjunto de incidentes descriptivos.
- *Categoría.* Es un tipo de concepto. Se utiliza para un nivel alto de abstracción.
- *Propiedad.* Este tipo de concepto es una característica conceptual de una categoría.

La codificación es la conceptualización de datos a través de la comparación constante de un incidente con otro, y de un incidente con el concepto para generar más categorías y propiedades. Hay dos tipos de codificación: abierta (*open coding*) y teórica.

La codificación abierta es la etapa inicial del análisis comparativo constante antes de delimitar el código para una categoría principal y sus propiedades, o para la codificación selectiva. Se inicia con códigos no preconcebidos y se mantiene completamente abierta.

En este punto el análisis responde a tres grandes preguntas sobre los datos:

- ¿A qué estudio corresponden estos datos? Esta pregunta lleva a descubrir la categoría central (*core category*), que es el foco de la investigación y de la teoría; es la variable que causa la mayoría de las variaciones sobre el problema materia de estudio.
- ¿Qué categoría o propiedad de una categoría indica este incidente o evento?
- ¿Qué está pasando realmente con estos datos?

La codificación teórica es la etapa en la que el investigador se pregunta cómo cada incidente, memo, concepto o entrevista se relaciona con la categoría principal, a través del análisis comparativo constante. Esto genera a su vez la definición de relaciones conceptuales entre categorías y sus propiedades. Los códigos teóricos son conectores conceptuales entre categorías para ser usados implícita o explícitamente.

#### **2.2.4. Codificación abierta y codificación teórica aplicada en la presente investigación**

Siguiendo la estructura de la metodología de *grounded theory* se procedió con el análisis comparativo constante para entender y describir las relaciones entre las variables encontradas durante la recopilación de datos.

La primera etapa del análisis comparativo constante es la codificación abierta (figura 2.3) que permite delimitar el código para la categoría central. Se inicia con códigos no preconcebidos y se mantiene completamente abierta.

Como ya se indicó, las entrevistas iniciales fueron completamente abiertas; se trató de obtener la mayor y más variada cantidad de información en relación con los factores que contribuyen a un mejor desempeño en las empresas de las personas entrevistadas. Luego de las primeras 6 entrevistas se hizo el análisis respectivo, tratando de identificar a qué se referían los incidentes narrados por los propios entrevistados. Se encontró relación entre variables y factores, lo que permitió generalizar la relación entre estos fenómenos. De igual manera se prosiguió el análisis con las 9 entrevistas restantes.

El análisis constante de incidentes, variables, categorías y sus propiedades permitió identificar códigos que los representaban de acuerdo con su relevancia.



Figura 2.3. Ejemplo de codificación abierta

Elaboración propia.

Este proceso se realizó en reuniones de los miembros del equipo de investigación en las cuales cada uno relataba los incidentes surgidos durante las entrevistas y los códigos que había hallado. A partir de esa información, los demás miembros del equipo realizaban una búsqueda entre sus propias entrevistas para encontrar incidentes que se refirieran al mismo código. Se formaba un patrón cuando al menos se identificaban dos incidentes.

Por ejemplo, el código «dominio del rol o la función» surgió de los siguientes incidentes:

*En la institución gubernamental:*

Cuando se tocó el tema del desempeño, el trabajador señaló que se siente bien debido a que cuando el jefe o el gerente están viendo un tema que involucra a su área y necesitan una opinión profesional recurren a él.

*En la empresa bancaria:*

Hay que estar al pendiente de la competencia que cada vez es más fuerte. Tengo 11 años en el puesto, lo que me permite tener la experiencia necesaria para atender con prontitud a mis clientes. Es importante conocer al 100% la política de créditos y conocer el manejo de Infocorp como herramienta. Además, para el manejo de las quejas de mis clientes la clave es escuchar, escuchar, escuchar y luego ayudarlos. Incluso estos clientes son los que luego te recomiendan.

*En la empresa minera:*

Cuando un camión está llevando su carga y hace caer mineral en el camino, un buen tractorista en cuatro pasadas puede borrar las imperfecciones que causa el mineral en el camino.

Estos tres incidentes muestran la importancia del «dominio del rol o la función» en el desempeño de los trabajadores de las tres organizaciones en estudio. Luego, este código se convirtió en patrón.

Este ejercicio se repitió de manera constante, lo que permitió el surgimiento de los primeros códigos de la investigación. A continuación se presentan los 36 códigos que surgieron durante este proceso de codificación abierta.

1. Familia
2. Ser tomado en cuenta
3. Enseñar a otros (gratificante + / -)
4. Dominio del rol o la función
5. Capacitación en la función
6. Comunicación
7. Metas claras
8. Metas y objetivos
9. Relación con el jefe (carisma para llegar a ellos, apoyo)
10. Oportunidades de avance/desarrollo
11. Aspecto material (dinero, cargo)
12. Retribución (yo doy; ella me da)

13. Reconocimiento (monetario)
14. Ascensos
15. Felicitación
16. Proveer a la familia
17. Seguridad familiar y laboral
18. Competencia individual/grupal
19. Amistad y familiaridad
20. Llevarse bien
21. A la Siberia (a la congeladora)
22. Personas en el lugar correcto
23. Esperanza (el año siguiente me toca a mí)
24. Deseo de logro
25. Depende de uno mismo
26. Herramientas (+ / -)
27. Externalidades
28. Conflictos (no echar más leña al fuego)
29. Tiempo (curva de desempeño)
30. Interdependencia de tareas (estamos conectados, no estamos solos, relaciones con compañeros de trabajo)
31. Castigo por desempeño (infringir normas, seguridad)
32. Desarrollo personal (logro, crecimiento personal, legado, automotivación)
33. Percepción del jefe
34. Presencia del jefe (dificulta)
35. Desempeño
36. Trabajo (W) pasa o no pasa

### **Procedimiento para hallar la categoría central**

En la investigación no habíamos predeterminado el tema de estudio, por ello formulamos la pregunta inicial que se utiliza en *grounded theory*: ¿De qué se trata este estudio?

A medida que avanzábamos en la recopilación de datos buscábamos identificar cuál era el tema de estudio. Los pasos para hallar la categoría central fueron tres: análisis comparativo constante, hallazgo de la categoría (y nombrarla) y procesos paralelos de *grounded theory*.

### *Paso 1: Análisis comparativo constante*

En este paso se relacionaron los códigos que surgieron durante la codificación abierta y aquellos que tenían las relaciones más relevantes, los cuales se presentaban como patrones: «desarrollo personal, autorrealización, progreso, crecimiento», «interdependencia de tareas entre los miembros del equipo», «relación con el jefe inmediato», «relación con clientes» y «relación con la familia».

*Paso 2: Hallazgo de la categoría central y establecimiento de un gerundio que la represente*<sup>5</sup>. Durante el análisis comparativo constante era necesario responder las siguientes preguntas mientras ocurrían los diferentes eventos:

- ¿Estos datos a qué estudio corresponden?
- ¿Qué categoría o propiedad de una categoría indica este incidente o evento?
- ¿Qué está pasando realmente con estos datos?

Los resultados iniciales de la recopilación de datos mostraron que, aparentemente, tanto en el banco como en la institución de gobierno el código de mayor relevancia y que mejor explicaba la relación entre las variables era «desarrollo personal» (autorrealización), mientras que en la empresa minera el código de mayor relevancia era «interdependencia de las tareas».

Es decir, nuestra apreciación inicial fue que en el banco y en la institución gubernamental el mejor desempeño se explicaría fundamentalmente por factores propios del individuo, factores internos motivacionales que lo «mueven» a desempeñarse mejor. Mientras en la empresa minera el mejor desempeño estaría dado por la relación de grupo, es decir, por cómo el equipo de trabajo se relaciona para lograr un objetivo, pues un operador requiere de otras personas para realizar su trabajo.

5. m. Gram. Forma invariable no personal del verbo, cuya terminación regular, en español, es *-ando* en los verbos de la primera conjugación, *-iendo* o *-yendo* en los de la segunda y tercera. [...] Suele denotar acción o estado durativos. [...] Tiene más generalmente carácter adverbial, y puede expresar modo, condición, tiempo, motivo, concesión y otras circunstancias. [...] Se emplea a veces en construcciones absolutas (Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española* [22.<sup>a</sup> ed.]. Madrid: Espasa-Calpe, 2001).

Luego de la discusión grupal planteamos que el desempeño de los trabajadores del *core business* se ve impactado por factores que se combinan entre sí en distintas magnitudes, pudiendo hallarse un rango continuo que va desde un extremo izquierdo, donde predomina lo INDIVIDUAL con el «desarrollo y progreso personal» (motivadores intrínsecos), hasta el extremo derecho, donde predomina el elemento GRUPAL con la «interdependencia de tareas entre los miembros del equipo» y las relaciones que se generan entre estos. La ubicación en un punto determinado dentro de este continuo dependería del tipo de tarea y el nivel socioeconómico. La figura 2.4 resume la relación entre lo individual y lo grupal que iba surgiendo de la información y las entrevistas iniciales.

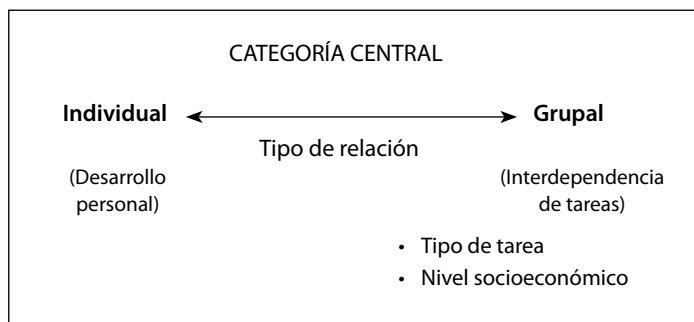


Figura 2.4. Identificación de la categoría central

Elaboración propia.

Sin embargo, con la información obtenida en las entrevistas siguientes fuimos encontrando que las labores realizadas en el banco y en la agencia de gobierno no eran tan «individuales» como pensábamos al inicio. Los trabajadores entrevistados referían, en algún momento del día de trabajo, ejemplos de relaciones laborales con sus compañeros de trabajo o sus jefes que favorecían su desempeño. Comenzó a hacerse relevante en las entrevistas que los trabajadores interactuaban con distintos actores laborales y extralaborales en diferentes momentos de su jornada.

Por ejemplo, en la institución de gobierno un profesional señaló que si bien el trabajo de monitoreo es individual, él y sus compañeros se daban un tiempo al inicio de la jornada para analizar en grupo el mercado, lo que incluía la revisión y la discusión de las variables macroeconómicas, los hechos de importancia del día y las noticias relevantes, entre otros.

De esta manera, identificamos que la categoría central que impacta en el alto desempeño de los empleados del *core business* son «las relaciones claves».

Luego, en una dinámica de tormenta de ideas, se propuso una serie de gerundios y se buscó aquel que mejor captara la esencia del estudio. Los más de 50 términos propuestos se agruparon por conceptos semejantes y, a través de un análisis comparativo sistemático, se encontró que «Vinculando Efectivamente» era el que mejor explicaba la categoría central.

### *Paso 3: Procesos paralelos de grounded theory*

Una vez identificada la categoría central «Vinculando Efectivamente» se llevaron a cabo los siguientes procesos paralelos:

- Revisión de las entrevistas iniciales para codificarlas de acuerdo con las subcategorías y profundizar en cuáles eran sus relaciones con la categoría central.
- Muestreo teórico a la luz de la categoría central para explicar cómo los actores económicos se vinculan efectivamente.

### **Presentación de la categoría central**

En la metodología de *grounded theory* se define la categoría central como aquella que llega a ser el foco de la investigación y la teoría. La categoría central es la variable que causa el mayor impacto en el fenómeno estudiado, en nuestro caso el alto desempeño, y tiene el mayor poder explicativo de las relaciones encontradas.

Vinculando Efectivamente es lo que hacen los trabajadores del *core business* para lograr un alto desempeño; es decir, manejan relaciones con actores estratégicos dentro y fuera de la organización, formando y usando redes complejas de relaciones.

Luego de haber definido la categoría central se procedió a relacionarla con cada subcategoría identificada en la codificación abierta. El resultado de esta dinámica grupal se aprecia en la figura 2.5, la cual muestra la categoría central y las conexiones con las subcategorías.



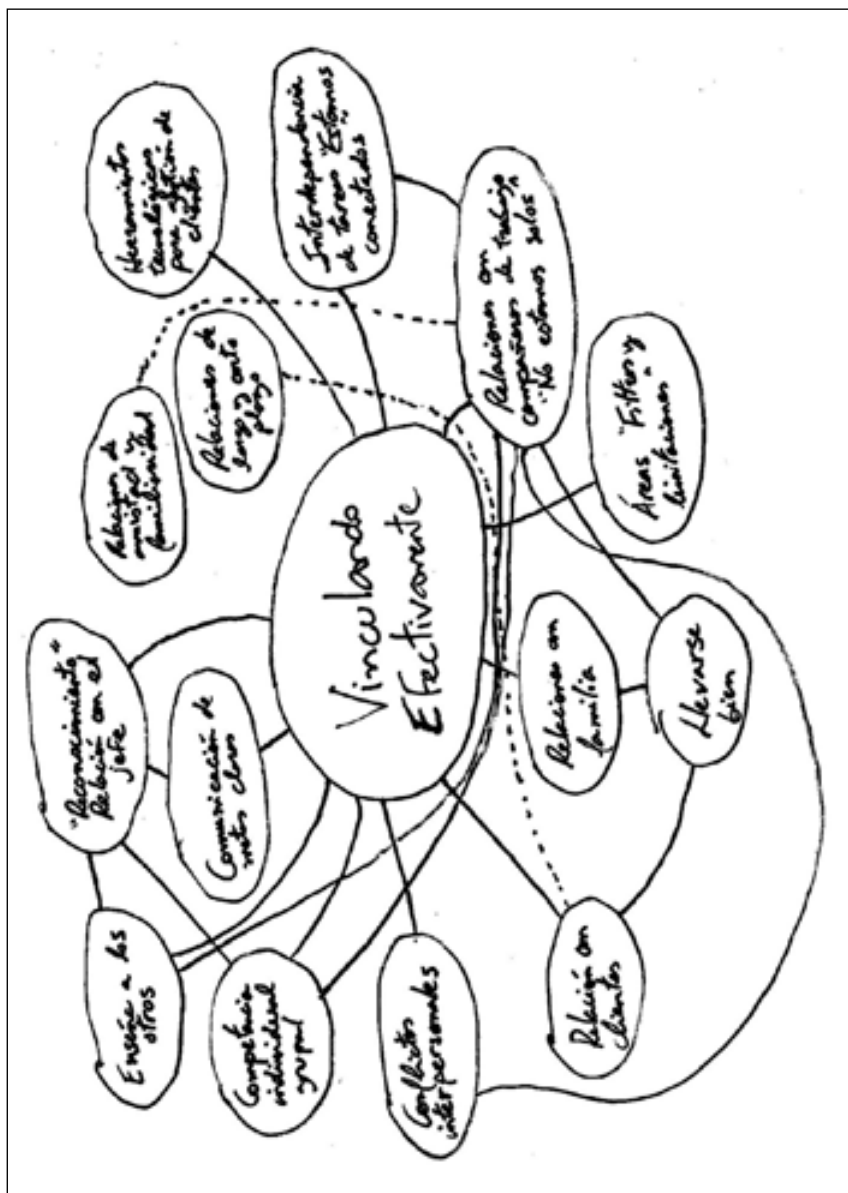


Figura 2.5. Relacionando la categoría central con los códigos de la Open Coding

Elaboración propia.

A continuación se explica cómo se relaciona cada una de las subcategorías con la categoría central:

1. *Interdependencia de tareas (estamos conectados)*. Se relaciona con la categoría central porque para realizar sus funciones los trabajadores necesitan contactarse con su equipo de trabajo y con personas de otras áreas.
2. *Relaciones con compañeros de trabajo (no estamos solos)*. La relación se refiere a la comunicación de ida y vuelta y las interacciones personales que ocurren entre compañeros de trabajo.
3. *Relaciones con la familia*. Los lazos familiares brindan a las personas espacios de satisfacción y afecto. También se refiere al manejo de los problemas familiares que afectan el desempeño.
4. *Conflictos interpersonales*. Se refiere a los problemas que se pueden presentar en el ambiente laboral con personas de la organización o ajenas a esta y que entorpecen el desempeño.
5. *Relaciones con el cliente*. Deben crearse, mantenerse y fortalecerse para asegurar la continuidad del negocio.
6. *Llevarse bien*. La vinculación se muestra en la medida en que se mantenga una buena relación con las personas, así se podrá conseguir lo que se necesita.
7. *Áreas, filtros y limitaciones*. Se refiere a los problemas que se pueden presentar en la realización de los trabajos; sea por filtros de personas que deben aprobar o revisar la información (por ejemplo, que soliciten información adicional o más pruebas) o por limitaciones que pueden provenir de áreas de trabajo específicas (por ejemplo, que el área de auditoría intervenga ante una denuncia infundada).
8. *Competencia individual y grupal*. En ocasiones se puede considerar a los compañeros de trabajo como competidores, tanto individualmente como en grupo (por ejemplo, un equipo de guardia completa compite con otro equipo similar).
9. *Comunicación de metas claras*. Se vincula con la categoría central porque se recibe de una persona y es necesaria para conocer lo que se espera obtener en un plazo determinado.

10. *Herramientas tecnológicas para la administración de clientes.* Si bien son herramientas, facilitan la mejora de los servicios y de la calidad de la información que se brinda a los clientes, tanto internos como externos, lo cual permite fortalecer y profundizar la relación con ellos.
11. *Relación con el jefe inmediato.* Está referida a la comunicación que se recibe de los supervisores o los jefes y a los reconocimientos que estos puedan otorgar.
12. *Enseñar a otros.* Se relaciona con la categoría central porque el conocimiento o la experiencia se brinda a otras personas para que puedan desarrollar su trabajo, inclusive como algo adicional a la carga laboral asignada.
13. *Relaciones de amistad y familiaridad.* Se considera que este tipo de relaciones favorece el logro de objetivos porque permite la cordialidad y la rapidez en la consecución de objetivos.
14. *Relaciones de corto y largo plazo.* Los vínculos entre los actores económicos pueden establecerse en horizontes de corto o largo plazo.

### 2.2.5. Muestreo teórico

Las entrevistas iniciales se realizaron con preguntas abiertas y generales para obtener información sobre los factores que impactan la actuación de los trabajadores de alto desempeño del *core business*. En esta segunda etapa de entrevistas, y con el propósito de profundizar el entendimiento de la relación de la categoría central con los fenómenos y las variables encontrados hasta entonces, se realizaron nuevas entrevistas a los mismos trabajadores, a personas referidas en las entrevistas iniciales y también a otros trabajadores.

En este momento de la investigación ya se había determinado la categoría central Vinculando Efectivamente, que es la variable que tiene más impacto sobre el fenómeno estudiado y posee el mayor poder explicativo de las relaciones encontradas, por lo que para estas entrevistas se realizaron las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuáles son las personas claves para tu desempeño?
- ¿Qué hacen esas personas que *apoyan* tu desempeño?
- ¿Cómo manejas tú la *relación* con esas personas?

- ¿Cómo *surgió* esa relación? ¿Cómo fue el primer momento del contacto?
- ¿Cómo *fortaleces* tú esa relación?
- ¿Puedes contarme alguna *anécdota* o *historia* sobre cómo se ha ido construyendo esa relación?

La siguiente es la lista de las 14 entrevistas realizadas para el muestreo teórico. Se aplicaron 6 en la empresa bancaria, 6 en la empresa minera y 2 en la institución de gobierno.

Cuadro 2.2. *Relación de entrevistados para el muestreo teórico*

N.º	Fecha	Ciudad	Empresa	Posición
1.	5/1/2010	Lima	Empresa bancaria	Funcionario de negocios de Banca Personal, Banca Retail, Red de Sucursales y Agencias
2.	6/1/2010	Lima	Empresa bancaria	Funcionario de negocios de Banca Personal, Banca Retail, Red de Sucursales y Agencias
3.	6/1/2010	Lima	Empresa bancaria	Funcionario de negocios de Banca Personal, Banca Retail, Red de Sucursales y Agencias
4.	26/1/2010	Lima	Empresa bancaria	Asesor comercial de Convenios, Banca Retail, Comercialización y Ventas Dirigidas
5.	22/1/2010	Lima	Empresa bancaria	Oficial de créditos, Unidad de Créditos, Banca Personal
6.	4/2/2010	Lima	Empresa bancaria	Funcionario de negocios de Banca Personal, Banca Retail, Red de Sucursales y Agencias
7.	6/1/2010	Cusco	Empresa minera	Supervisor de operaciones en mina
8.	1/02/2010	Mina	Empresa minera	Operador de pala
9.	3/2/2010	Mina	Empresa minera	Supervisor de operaciones en mina
10.	6/1/2010	Cusco	Empresa minera	Coordinador de construcción y drenaje
11.	11/11/2010	Lima	Empresa minera	Supervisión de guardia
12.	8/2/2010	Mina	Empresa minera	Operador de camión (2)
13.	29/1/2010	Lima	Institución de gobierno	Profesional 1 Dirección de Mercados Secundarios (reentrevista al trabajador de la entrevista 2)
14.	2/2/2010	Lima	Institución de gobierno	Profesional 3 Dirección de Mercados Secundarios (reentrevista al trabajador de la entrevista 1)

Elaboración propia.

Con la información recopilada en esta segunda etapa de entrevistas se procedió a realizar nuevamente el proceso de análisis comparativo a través de la codificación teórica y su comparación con la información ya recopilada.

### **2.3. Fase 3: Clasificación y perfil teórico**

La clasificación no se refiere a un ordenamiento de los datos sino a una clasificación conceptual de los memos dentro de un perfil de teoría emergente que muestra la relación entre los conceptos. Este proceso a menudo estimula una mayor producción de memos y, algunas veces, inclusive mayor recolección de datos.

#### **2.3.1. Codificación selectiva**

Una vez identificada la categoría principal, Vinculando Efectivamente, tuvimos que delimitar sus códigos a solo aquellas variables que se relacionaban directamente con esta variable fundamental. Este proceso se llama codificación selectiva y genera un conjunto de memos con mayores niveles de abstracción sobre las variables relevantes y su relación con la categoría principal.

Para el presente estudio se realizó alrededor de 7 rondas de codificación selectiva y se escribió numerosos memos para múltiples variables como:

- Relaciones previas
- Largo plazo
- Tecnología como facilitador
- Soporte
- Prestigiarse
- Creciendo en conocimiento
- Fuera de lo laboral
- Más allá de lo normado
- Amistad
- Humor

### 2.3.2. Clasificación teórica

Cuando se alcanzó la saturación en la codificación de los datos, y los memos aportaban menos a la descripción del fenómeno, se pasó a la clasificación teórica.

La clasificación teórica es un proceso por el cual se retrocede y observa todos los memos y las categorías en la búsqueda de un modelo que los conecte a todos con la categoría principal. A través de este proceso emerge la teoría, pues el resultado de la clasificación equivale a un esbozo o un resumen que puede servir para formularla.

Durante este proceso se buscó ordenar teóricamente las ideas reflejadas en cada memo. Siguiendo el procedimiento de *grounded theory*, se leía cada memo y se planteaban las preguntas:

- ¿Cómo se relaciona el contenido de este memo con Vinculando Efectivamente, nuestra categoría principal?
- ¿Cómo se relaciona este memo con los memos anteriores ya clasificados?

Las respuestas a estas preguntas determinaban en qué grupo de memos se ubicaría cada nuevo memo. En esta etapa, al revisar las conexiones entre los memos también se escribían más memos pero, en este caso, memos teóricos que se clasificaron igual que los otros. Estos nuevos memos fueron más conceptuales e integradores que los primeros y también ayudaron a dar mayor sentido a los otros memos.

Cuando terminamos de agrupar todos los memos colocamos a cada grupo una etiqueta con el concepto o el código que mejor lo describía, el cual usualmente nos llevaba a escribir más memos describiendo el vínculo entre todos aquellos agrupados bajo cada etiqueta.

Después de la interacción de todos los pasos del proceso de clasificación pensamos que la teoría estaba completa: cada memo estaba en su lugar, cada vínculo se estableció a partir de los datos y, finalmente, la teoría tenía sentido. En este punto, ya podíamos percibir claramente el bosquejo o la estructura de la teoría: estábamos listos para la escritura teórica. En la figura

2.5 se puede apreciar el resultado final de las dinámicas de búsqueda de un modelo que conectara todas las categorías con la categoría principal.

En resumen, los pasos desarrollados en las dinámicas grupales fueron los siguientes:

- Identificamos la importancia de cada memo (tanto sobre incidentes como de anécdotas y conceptos).
- Luego procedimos a etiquetar cada memo con la idea principal que contenía.
- En este proceso seguíamos redactando memos si era necesario para conceptualizar lo que estaba surgiendo.
- Cuando encontrábamos que los memos tenían conceptos en común los agrupábamos y analizábamos como un conjunto.
- Luego procedíamos a etiquetar grupos de memos y los guardábamos en sobres.
- Analizábamos cada grupo de memos y validábamos si la etiqueta o el nombre de los grupos de memos correspondía a lo que el sobre contenía.
- Luego procedimos a analizar una y otra vez cómo se relacionaba cada grupo de memos entre sí.
- Cuando alguno de los investigadores proponía un cambio en la estructura que íbamos descubriendo tenía que explicar el motivo y sustentarlo ante los demás, quienes tenían que validarlo o, de lo contrario, defender su posición.
- Durante toda esta dinámica seguíamos produciendo memos para reforzar los hallazgos que encontrábamos.
- El resultado de esta dinámica fue nuestra teoría, es decir la estructura de este libro.

#### **2.4. Escritura y desarrollo de la teoría**

La clasificación teórica constituye el primer borrador para explicar el tema de la investigación. En este punto se procedió a unir todos los memos que habíamos redactado durante el proceso de investigación en función de la estructura que surgió de la clasificación teórica, la cual dio como resultado un esquema de relaciones entre la categoría principal y las subcategorías.

Esta es la estructura básica para la redacción final de la teoría en la que se integran ordenadamente todos los memos generados hasta el momento.

La teoría emergente debía formularse de manera coherente e integrada; para ello, muchas veces utilizamos el texto de los memos personales y otras veces tuvimos que parafrasear su contenido para otorgar fluidez y consistencia a todo el documento. En este proceso también eliminamos memos y textos redundantes.

La etapa de formulación nos permitió entender con mayor claridad la relación entre los conceptos encontrados en la investigación e integrarlos con la categoría central: Vinculando Efectivamente.

Los resultados del presente estudio son conceptos surgidos de abstracciones sociales obtenidas de la realidad a partir de entrevistas (construcciones propias del equipo que emergen de los datos). Se ha tratado de darles sentido, pero se optó por utilizar los verbos «descubrir y encontrar» para la formulación final con el objetivo de ser congruentes dentro del contexto de la metodología de *grounded theory*.

En este punto hubo la necesidad de relacionar la teoría emergente con la literatura existente para integrar las ideas de otros autores con la teoría de Vinculando Efectivamente. Los conceptos desarrollados por otros autores son importantes en la medida en que sean relevantes para la categoría central.

Completado el análisis se procedió a comparar las teorías existentes con los elementos y las propiedades de nuestra propia teoría con el fin de identificar puntos de convergencia, diferencias y contribuciones.



# 3

---

## Resultados: *grounded theory* de Vinculando Efectivamente

Este capítulo presenta los hallazgos del estudio sobre lo que hacen los trabajadores del *core business* con alto desempeño para lograr ese nivel. El resultado es una *grounded theory* sobre una estrategia que consiste en establecer lazos o conexiones de diversa índole o naturaleza con actores estratégicos para alcanzar un alto desempeño, lo que a su vez permite construir y mantener redes de efectividad.

El capítulo comienza con la definición de «qué» es Vinculando Efectivamente<sup>6</sup> y su principal resultado: las redes de efectividad, luego describe sus propiedades y funcionamiento. En cuanto a lo segundo, explica cómo se desarrolla la estrategia y cómo hacen los trabajadores del *core business* para crear, desarrollar, mantener, fortalecer y reactivar vínculos estratégicos. Finalmente, se interpreta la relación continua entre las categorías del «cómo funciona» Vinculando Efectivamente y se resalta que no es un proceso por etapas, sino un ciclo en el que crear, desarrollar, mantener y reactivar vínculos estratégicos son acciones simultáneas.

6. Después de una discusión entre los miembros del equipo, y de barajar diversos nombres, se decidió mantener el nombre de esta teoría en forma de gerundio para expresar una acción permanente, ya que cada una de las etapas se realiza de manera simultánea y dinámica.

## 1. Vinculando Efectivamente

En un mundo ideal, el organigrama y el manual de procedimientos de la organización deberían ser suficientes para lograr que todos los trabajadores sean muy eficaces; sin embargo, esta afirmación no es del todo cierta. Lo descubierto en este estudio explica que los trabajadores del *core business* con alto desempeño hacen algo adicional para mejorar su trabajo. Ellos ponen en práctica una estrategia que les permite relacionarse con otros trabajadores del *core business* y otras personas para lograr sus objetivos y así mejorar el desempeño de sus funciones. A esta estrategia que es un patrón en las tres organizaciones en estudio se la ha denominado Vinculando Efectivamente.

De esta manera, se puede definir Vinculando Efectivamente como: «Una estrategia que los trabajadores con alto desempeño desarrollan para la formación de una red de relaciones, o red de efectividad, que facilite y asegure este desempeño».

Por ejemplo, el buen desempeño de un supervisor de guardia de operaciones mineras depende de su relación con los operadores y del desempeño de estos.

*Trabajador de la empresa minera:*

En la mina los operadores no son islas. No se puede dejar de lado ningún equipo; si un tractor o un camión realizan su trabajo lentamente, hay menos producción. Todos son parte de un engranaje; si uno falla, todos fallan.

Por ello se trata también de una forma de hacer las cosas que puede ser un proceso consciente o inconsciente para los trabajadores del *core business*. Es una estrategia que implica un ciclo permanente de crear, desarrollar, mantener, fortalecer y reactivar relaciones con actores claves para lograr un alto desempeño.

La importancia de las relaciones en el desempeño la comentan los entrevistados:

*Operador de pala de la empresa minera:*

... para que mi jornada sea exitosa tengo que coordinar bien con el operador saliente de la guardia anterior, porque yo soy su relevo y él me indica en

qué estado está dejando el equipo, como está el frente de trabajo, el estado mecánico y eléctrico del equipo y por ahí me recomienda algo.

*Analista de monitoreo en la institución gubernamental:*

... en mi trabajo debo tener buenas relaciones con mis contactos en la sociedad supervisada, con mi compañero de monitoreo, con XXX de la oficina de TI y con XXX de la Dirección de Mercados Secundarios.

*Funcionaria de negocio de la empresa bancaria:*

... cuando llegué a la agencia, desde el primer día una de mis colegas me ayudó a establecerme y me enseñó las cosas nuevas, luego supimos que ambas éramos contadoras, llegamos a tomar clases juntas. Hoy en día seguimos en contacto y para mí es mi profesora estrella y siempre nos apoyamos mutuamente.

Por tanto, los trabajadores del *core business* que realmente se preocupan por su desempeño se *vinculan efectivamente* con los actores estratégicos para asegurar el logro de sus objetivos y, por ende, obtener un desempeño sobresaliente.

Vinculando Efectivamente es una estrategia, no se refiere solamente a los factores que impactan en el desempeño, sino a maneras de hacer las cosas.

## **2. Resultado de Vinculando Efectivamente: redes de efectividad**

En el presente estudio se ha inferido que, en términos generales, el resultado de vincularse con otras personas es la formación de una red de relaciones. Además, se ha encontrado una singularidad en esta red de relaciones: no se trata de una red cualquiera sino de vínculos con personas claves o actores estratégicos para mejorar el desempeño; sin embargo, a lo largo del presente estudio se llamará simplemente red. Por tanto, a la red de relaciones resultado de la estrategia de Vinculando Efectivamente se le denominará red de efectividad (figura 3.1).

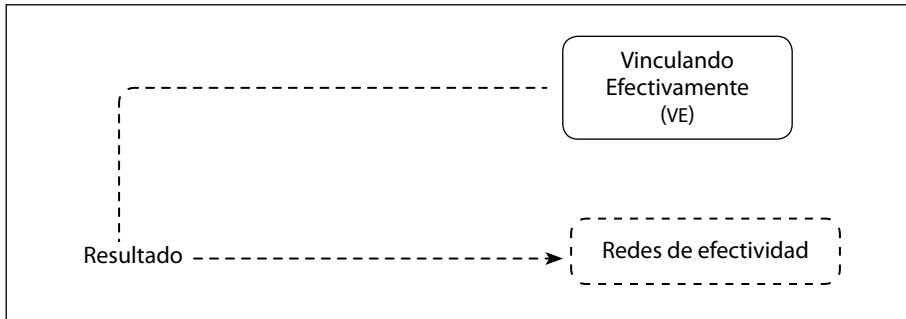


Figura 3.1. Vinculando Efectivamente y su resultado

Elaboración propia.

Los trabajadores del *core business* con alto desempeño forman, a partir de Vinculando Efectivamente, redes de efectividad: para mejorar el desarrollo de sus funciones establecen una red de relaciones con personas que ocupan posiciones claves.

A lo largo de sus vidas, las personas van construyendo sus propias redes sociales compuestas por todos los actores que han tenido algún rol significativo para ellas.

Félix Requena trata de establecer una definición de red social concibiéndola no de forma metafórica sino desde un punto de vista analítico; es decir, entendida como un conjunto de puntos (actores sociales) vinculados por una serie de relaciones que cumplen determinadas propiedades (1989: 139). En el presente estudio se utilizará la frase *red personal total* para referirse a la red social de todos los contactos de los trabajadores.

Los trabajadores del *core business* sujetos de investigación señalan como actores importantes dentro de su red personal total a:

- Familia
- Amigos
- Compañeros de trabajo
- Jefes
- Clientes

Dentro de esta red personal total, dependiendo del tipo de organización y las funciones desempeñadas, el trabajador identifica los actores estratégicos que influyen en el mejor desempeño de su función y con quienes busca vincularse efectivamente para formar así una *red de efectividad* (figura 3.2).

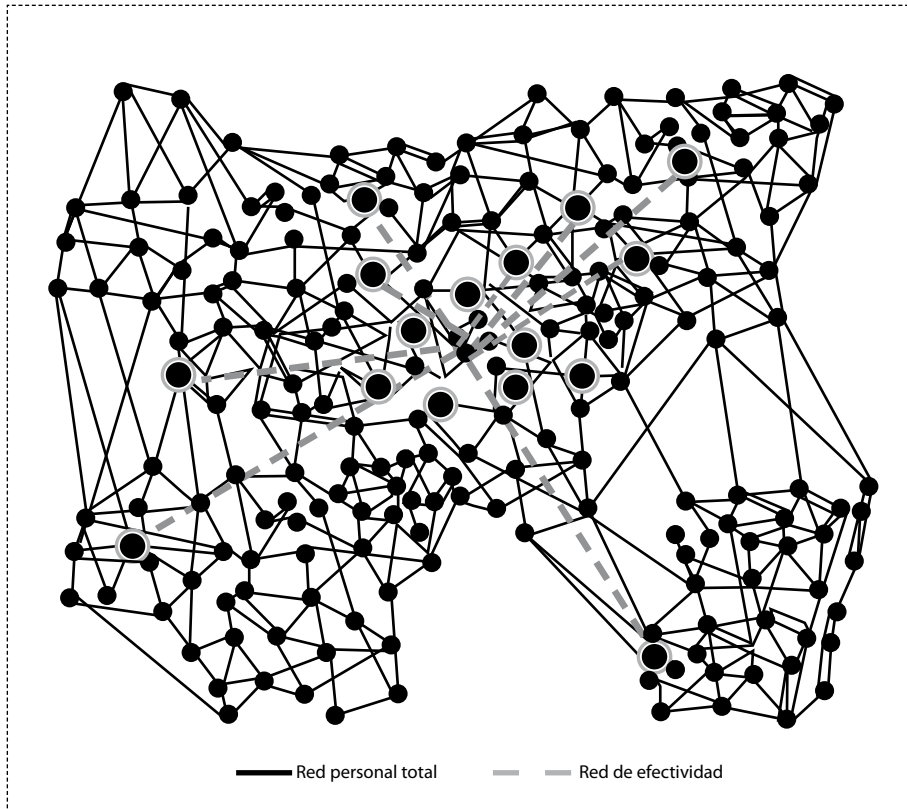


Figura 3.2. Red personal total y red de efectividad

Elaboración propia.

La formación de las redes de efectividad es un proceso, no se produce de inmediato, está en función de cómo surja y se desarrolle Vinculando Efectivamente en el transcurso del tiempo. Este tipo de red se va formando de manera orgánica, natural y espontánea, pues no hay indicios en los resultados del presente estudio de que los trabajadores del *core business* se vinculen de forma planificada o predeterminada.

Cuando las personas inician un determinado trabajo en un área, primero buscan con quién relacionarse o contactarse, sea por procedencia o afinidad. Pero luego, a medida que van conociendo e identificando a las personas más eficientes, sus relaciones se redefinen y cambian.

Por tanto, se puede afirmar que la red de efectividad no se forma con todos, no es una interacción indiscriminada. A diferencia de la red personal total que se extiende a todos, la red de efectividad es selectiva porque su objetivo es identificar a las personas estratégicas y fortalecer la relación con ellas. Asimismo, los vínculos dentro de la red de efectividad no tienen el mismo grado de importancia. Es necesario que algunos sean más fuertes que otros para que impacten en el desempeño.

Se ha podido identificar la presencia de dos fronteras dentro de la red de efectividad. Una es la frontera de lo normado que separa las relaciones formalmente establecidas por las organizaciones de las relaciones que el trabajador construye por propia iniciativa (figura 3.3).

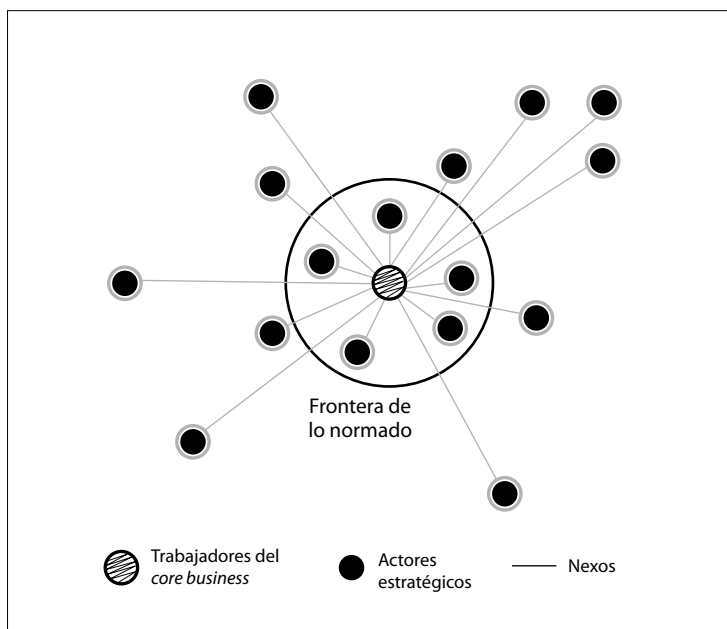


Figura 3.3. Vinculando Efectivamente: frontera de lo normado

Elaboración propia.

Por otro lado, se ha encontrado una frontera del tiempo (figura 3.4) que separa las relaciones actuales de aquellas formadas en el pasado. Estas últimas son susceptibles de ser reactivadas cuando la función del trabajador lo requiera. En efecto, Vinculando Efectivamente busca alcanzar niveles de confianza que aseguren que el vínculo perdure a través del tiempo y, en consecuencia, dé continuidad a la red de efectividad.

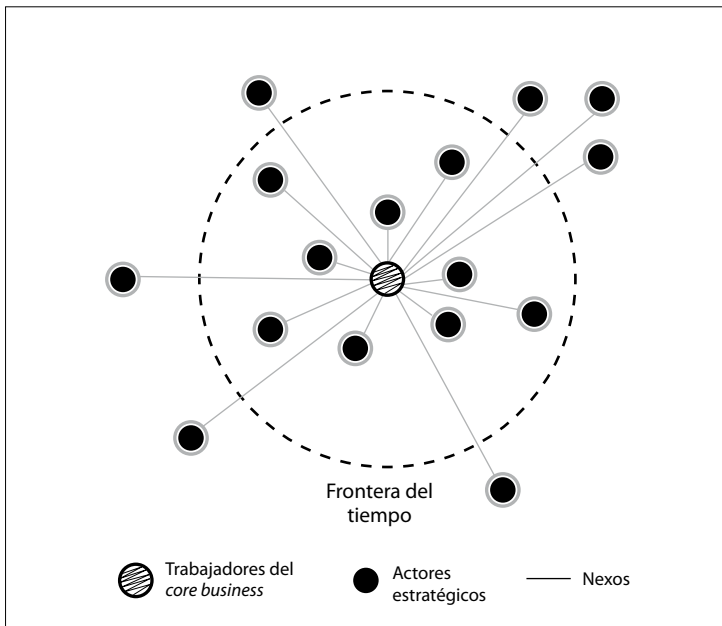


Figura 3.4. Vinculando Efectivamente: frontera del tiempo

Elaboración propia.

Las evidencias muestran que Vinculando Efectivamente dentro de la red de efectividad no necesariamente debe ser presencial. Puede superar esta barrera haciendo uso de las tecnologías de comunicación para facilitar la interacción entre los actores estratégicos.

### 3. Características de Vinculando Efectivamente

A continuación se describen las propiedades de Vinculando Efectivamente que emergen del presente estudio (figura 3.5):

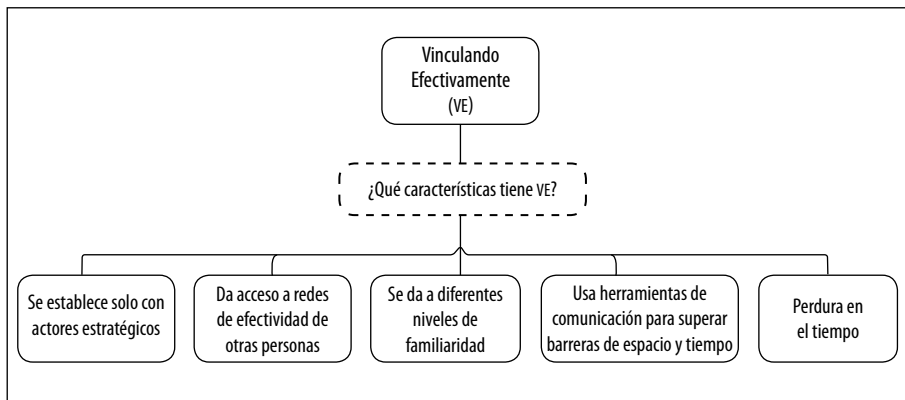


Figura 3.5. Vinculando Efectivamente y sus características

Elaboración propia.

- Se establece solo con actores estratégicos.
- Da acceso a nuevas redes de efectividad.
- Se establece con diferentes niveles de familiaridad.
- Emplea herramientas de comunicación para superar barreras de tiempo y espacio.
- Perdura a través del tiempo.

### 3.1. Se establece solo con actores estratégicos

Los actores estratégicos identificados por los trabajadores del *core business* en estudio se agrupan en función de su fuente de poder, que puede basarse en:

- Nivel de decisión
- Nivel de priorización
- Nivel de conocimiento y experiencia («los mejores»)

Vincularse efectivamente con personas que tienen alguno de estos poderes supone para el trabajador una ventaja competitiva en el desarrollo de sus funciones. Cabe precisar que en un inicio los trabajadores del *core business* se vinculan con estas personas de forma natural y espontánea, pero luego proceden a identificarlas como actores estratégicos para su mejor desempeño; en otros casos, el vínculo se establece como relación fija por los flujos de procesos definidos por la organización.



Cuando se menciona a actores estratégicos con poder de decisión se hace referencia a aquellos actores que tienen la facultad de seleccionar un curso de acción entre varias alternativas. Se ha encontrado que los trabajadores del *core business* buscan vincularse con este tipo de actores con la finalidad de:

- Influir en las decisiones tomadas sin transgredir las normas, las políticas y los procedimientos establecidos.
- Lograr que las decisiones se tomen de manera más rápida, agilizando de esta forma los procesos y sus resultados.
- Obtener el apoyo necesario para prevenir problemas y evitar observaciones antes de decidir y para ejecutar tareas críticas de su función.

*Una funcionaria de la empresa bancaria:*

Las agencias bancarias tienen una autonomía crediticia en promedio de 4 mil dólares. Cuando una solicitud de crédito excede dicha suma los expedientes son elevados a un oficial de crédito en la oficina principal. Con el oficial que me corresponde tengo cierta confianza, de modo que él mismo me sugiere cómo reformular (reducir) el monto solicitado para que cumpla con los parámetros crediticios y pueda aprobármelo sin problemas.

Los actores estratégicos con poder de priorización son aquellas personas que tienen la capacidad de hacer uso de sus propios esfuerzos y de los esfuerzos del equipo a su cargo. Estos actores tienen la libertad de dar trámite a tareas que podrían ser atendidas más adelante o abandonadas. Los trabajadores del *core business* buscan a estas personas con la finalidad de tener un trato preferencial que les permita reducir los plazos en la ejecución de sus tareas.

Por ejemplo, en la empresa minera las atenciones médicas en el hospital se realizan de acuerdo con el orden de llegada de los pacientes; sin embargo, cuando ingresa un trabajador nuevo al cual se le debe crear una ficha médica (de ingreso y validación de exámenes médicos), los médicos de guardia pueden optar por priorizar su atención por sobre los pacientes que están esperando.

En cuanto a los actores con poder de conocimiento y experiencia, son las personas que saben, que tienen la capacidad para influir o actuar en calidad de experto, es decir «los mejores».

Los trabajadores del *core business* de las organizaciones en estudio se vinculan efectivamente con estos «mejores» para elevar la calidad de sus resultados. Los contactos con ellos pueden ser de dos tipos:

- Internos (dentro de lo establecido por la organización).
- Externos (fuera de la organización).

En el estudio se ha encontrado que «los mejores» buscan también trabajar con «los mejores», se vinculan efectivamente entre ellos con la finalidad de generar mayor valor agregado en el ejercicio de sus funciones y para seguir creciendo en conocimiento y experiencia.

En consecuencia, el trabajador que quiera vincularse efectivamente en la red de efectividad de «el mejor» deberá incrementar su nivel de conocimiento y experiencia para hacerse atractivo a esta red de contactos.

*Un analista de la institución gubernamental:*

Cuando estoy realizando un informe sobre una inspección y tengo alguna duda sobre las normas contables busco a XXX, pues es la persona que domina más el tema; si debo consultar sobre variables e indicadores financieros de los supervisados voy donde YYY para hacerle la consulta.

Como resultado del estudio se ha encontrado que no todos los actores estratégicos tienen la misma importancia para el trabajador en cuanto a buscar vincularse efectivamente con ellos. La importancia de los actores está en función de su impacto en el desempeño de la función principal del trabajador del *core business* (figura 3.6).

### **3.2. Da acceso a nuevas redes de efectividad**

En la sección anterior se describieron los criterios para identificar a los actores estratégicos con los que los trabajadores del *core business* se vinculan efectivamente. Una vez que han establecido un vínculo efectivo con estos actores, los trabajadores del *core business* tienen la oportunidad de acceder a las redes de contactos de estas personas y ampliar así sus propias redes de efectividad con «los mejores» (figura 3.7).

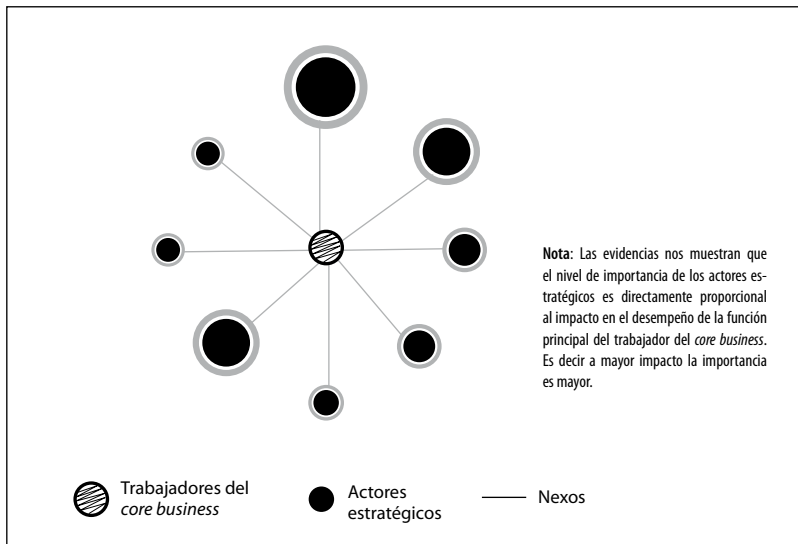


Figura 3.6. Nivel de importancia de los actores estratégicos

Elaboración propia.

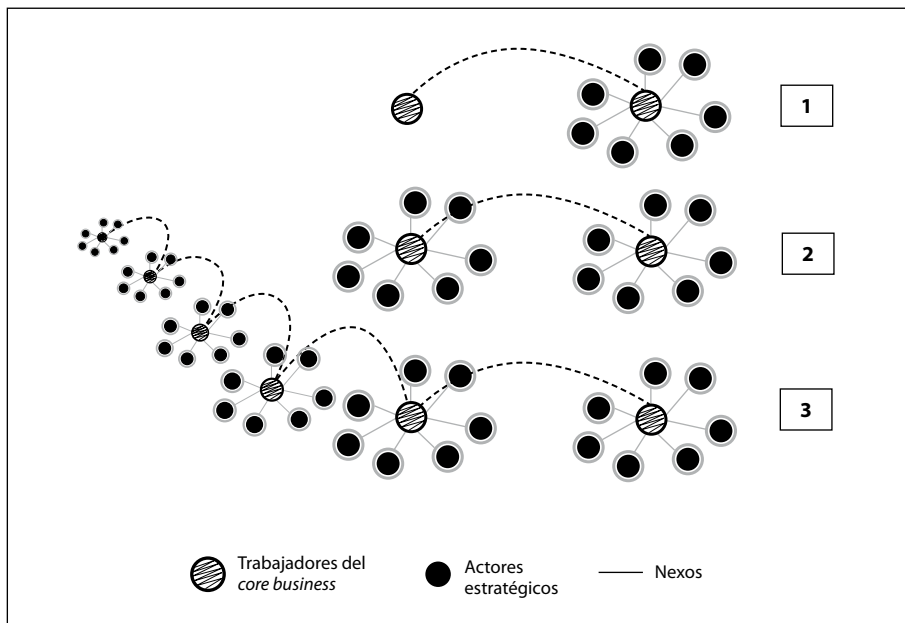


Figura 3.7. Acceso a redes de efectividad de otras personas

Elaboración propia.

Por ejemplo, veamos el caso de la funcionaria de la empresa bancaria que viajaba a Atlanta un domingo por la mañana y el sábado a las 3 de la tarde se dio cuenta de que su pasaporte estaba vencido e incluso ya tenía una renovación. Su esposo conocía a alguien que tenía un contacto en el Consulado de Estados Unidos y, aprovechando este vínculo, obtuvo su nuevo pasaporte el mismo domingo y pudo viajar.

La cara opuesta de la moneda es el caso de un funcionario de la institución del gobierno que había sido invitado, con todos los gastos pagados, a un curso de capacitación en Costa Rica, pero en el aeropuerto se dio cuenta de que tenía el pasaporte vencido. No conocía a nadie que pudiera ayudarlo y no viajó; se embarcó dos días después. No contaba con el vínculo efectivo de la funcionaria de la empresa bancaria.

Vinculando Efectivamente permite que los trabajadores del *core business* se relacionen con algunos contactos claves para mejorar su desempeño. Si el vínculo se fortalece, se abre la posibilidad de que estas personas claves lo presenten a los contactos con los que ellas se vinculan efectivamente. De esta manera se amplía el resultado de Vinculando Efectivamente, la red de efectividad, hasta el infinito.

Como ya se ha mencionado, si el trabajador se desarrolla en conocimiento y experiencia y llega a mejorar podrá conseguir que «el mejor» lo presente a su red de efectividad, con lo que la relación será mutuamente beneficiosa.

### **3.3. Se establece con diferentes niveles de familiaridad**

Del presente estudio se desprende que las relaciones entre los trabajadores del *core business* se pueden ubicar dentro de una escala que va desde lo extremadamente formal hasta la familiaridad.

En este caso se define formalidad como ceremonia, compostura y buenos modales en el comportamiento; y familiaridad, como confianza, franqueza, afabilidad, espontaneidad, naturalidad y libertad. Vinculando Efectivamente se desarrolla mediante relaciones de familiaridad.

Al inicio, las relaciones entre los actores estratégicos se establecen de manera formal; a medida que se desarrolla el vínculo se puede llegar hasta la familiaridad, donde las conexiones se han fortalecido al punto que Vinculando Efectivamente hace que las tareas fluyan más rápido y con mejores resultados. La amistad está relacionada con la rapidez. Si uno es amigo de la persona clave, los procesos pueden realizarse con mayor rapidez.

Un funcionario de la empresa bancaria narró un incidente con el área de créditos: había presentado una solicitud de crédito para que fuera evaluada y aprobada, pero fue rechazada. El funcionario de negocio tuvo que sustentar detalladamente la operación y, finalmente, logró que el crédito fuera aprobado, pero señaló que si hubiera sido amigo de la persona que evalúa los créditos la operación se habría aprobado más rápido.

Para llegar a la familiaridad los actores estratégicos buscan desarrollar y afianzar factores claves, como el buen humor, el prestigio, la amistad, el interés real por la persona, con el propósito de que Vinculando Efectivamente perdure a través del tiempo y genere conexiones más fuertes.

Por ejemplo, la conversación informal (aquella en la que se comparte asuntos personales) con una persona recién ingresada a la empresa crea un ambiente de confianza y fomenta que este nuevo empleado también se anime a comentar algo de su vida privada. Hay vínculos que solo permanecen en el nivel de la cordialidad; pero se debe recalcar que Vinculando Efectivamente se hace más efectivo, valga la redundancia, mientras más se avanza hacia la familiaridad.

Los vínculos efectivos a los que hace referencia el presente estudio requieren de un alto nivel de familiaridad para su formación y desarrollo. El nivel de familiaridad es necesario para establecer vínculos efectivos; sin embargo, esto podrá variar en función del giro del negocio, el papel desempeñado o los resultados de desempeño esperados. Por tanto, es fundamental que los trabajadores del *core business* puedan identificar hasta qué nivel de familiaridad pueden llegar para vincularse efectivamente.

Al respecto, en las entrevistas realizadas se encontró que los trabajadores del *core business* señalan que llegar al nivel de amistad en las relaciones con los compañeros de trabajo es importante para establecer vínculos efectivos.

Por otro lado, algunos trabajadores del *core business* manifestaron que no es necesario llegar a un nivel de amistad o familiaridad con sus vínculos claves para mejorar su desempeño. En estas entrevistas obtuvimos respuestas como:

... no necesito ser amigo para que la relación funcione.

... confío en su desempeño y yo en el mío para el logro de objetivos.

Yo no necesito ser pata del otro para que esto funcione.

Asimismo, en las entrevistas desarrolladas en la empresa bancaria solo una funcionaria de negocios manifestó que la gerente de agencia era su «amiga». Otros entrevistados afirmaron que la amistad y la familiaridad no deberían sobrepasar ciertos límites para que el desempeño no se vea afectado negativamente.

... la amistad tiene un límite en el trabajo (empresa minera).

... dar mucha confianza no siempre es bueno (empresa bancaria).

Se encontró que los entrevistados manejan los términos amistad, confianza y familiaridad como sinónimos. Pero de las historias narradas se puede inferir que los compañeros de trabajo pueden llegar a niveles de familiaridad que les facilitan el desempeño de sus labores estableciendo vínculos efectivos, pero sin llegar a la amistad, pues en esta se llega a alcanzar un nivel de intimidad que podría llevar a confundir las relaciones laborales con las relaciones personales en perjuicio de Vinculando Efectivamente.

Por ejemplo, en la empresa minera un supervisor de guardia desarrolló un nivel de confianza con sus operadores que llegó a ser amistad. En este punto los operadores le jugaban bromas y lo trataban de tal manera que perdió liderazgo frente a los otros miembros del equipo, situación que lo obligó a corregir inmediatamente la situación y establecer límites para que el desempeño de sus funciones no se viera perjudicado.

Aun así, en los casos donde realmente existe amistad los trabajadores del *core business* señalaron que sus jefes exigen de igual forma a su personal para cumplir las metas.

### **3.4. Emplea herramientas de comunicación para superar las barreras de tiempo y espacio**

Otra de las características de Vinculando Efectivamente es la utilización de herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación continua entre los actores. Se tiene evidencia de que los actores no necesariamente interactúan cara a cara (de manera presencial), sino que también hacen uso de herramientas tecnológicas para posibilitar el contacto y superar barreras de tiempo y espacio.

De las entrevistas realizadas se ha encontrado que la tecnología es una herramienta de comunicación que:

- Facilita la generación de Vinculando Efectivamente.
- Mantiene Vinculando Efectivamente.
- Fortalece Vinculando Efectivamente

Vinculando Efectivamente es un proceso dinámico, por ello es necesario e importante recurrir a herramientas tecnológicas para asegurar la continuidad de los vínculos. La tecnología permite la comunicación virtual entre los actores de las redes de efectividad.

Sobre este tema se puede mencionar ejemplos en la empresa bancaria en la cual se utilizan herramientas como el correo electrónico o el teléfono para mantener la comunicación, ya que los funcionarios de negocio están ubicados en diversas agencias y la coordinación diaria con los oficiales de crédito de la oficina principal es fundamental para su desempeño.

Igualmente, en la empresa minera, por la naturaleza de las operaciones a tajo abierto, la tecnología (sistema *dispatch*, radios) tiene también un papel fundamental porque permite la comunicación y la coordinación constantes entre los operadores de equipo pesado.

El teléfono, el correo electrónico e Internet en general se han convertido en herramientas imprescindibles para comunicarse, mantenerse en contacto y desempeñar las diferentes labores. Además ayudan a mantener y fortalecer los vínculos efectivos a lo largo del tiempo.

Cada uno de nosotros vive diariamente el impacto de la comunicación en Vinculando Efectivamente. En Internet, las páginas web se encargan de recordar e incluso enviar saludos por cumpleaños y otras celebraciones especiales, fortaleciendo de esta forma los vínculos.

Se debe destacar en este punto a Facebook como una de las principales herramientas tecnológicas para mantener y fortalecer los vínculos efectivos a lo largo del tiempo con la finalidad de poder reactivarlos cuando sea necesario.

Finalmente, la tecnología también se usa como herramienta para fortalecer los vínculos efectivos con los clientes externos. Como ejemplo de que la tecnología mantiene y fortalece los vínculos efectivos, en la empresa bancaria se ha encontrado la utilización de un *software* que permite una gestión adecuada de los clientes externos debido a que brinda a los funcionarios información sobre las necesidades crediticias de los clientes de acuerdo con su posición en el sistema financiero. También les permite organizar sus visitas y llamadas a los clientes para ofrecerles el producto adecuado en el momento adecuado. Esta tecnología ayuda a profundizar la relación porque permite hacer *crossselling* y tener productos específicos por cliente.

### **3.5. Perdura en el tiempo**

Esta característica de Vinculando Efectivamente está relacionada con la duración del vínculo, que puede ser de corto o largo plazo. Los vínculos efectivos de los actores estratégicos son aquellos que perduran a través del tiempo y se logran en la medida que se utilice la estrategia de Vinculando Efectivamente para desarrollar, mantener y fortalecer dichas conexiones.

Por ejemplo, una funcionaria de negocio de la empresa bancaria señaló que en el sector bancario se busca que la relación con el cliente sea de largo plazo, porque así este puede regresar por otros productos y recomendar el banco a otros clientes.



#### 4. Cómo funciona Vinculando Efectivamente

Vinculando Efectivamente se forma de una manera orgánica, natural y espontánea, pero es un proceso que toma su tiempo debido a que, para ser efectivas, las relaciones deben pasar por un periodo de evaluación y reconocimiento antes de hacerse permanentes. Se mantendrán las relaciones que establezcan lazos más fuertes y las entabladas con personas que en algún momento hayan demostrado alguna competencia o dominio de un tema.

Vinculando Efectivamente requiere de tres componentes para funcionar o desarrollarse, ninguno de los cuales tiene antelación frente a los otros pues se presentan de manera simultánea (figura 3.8).

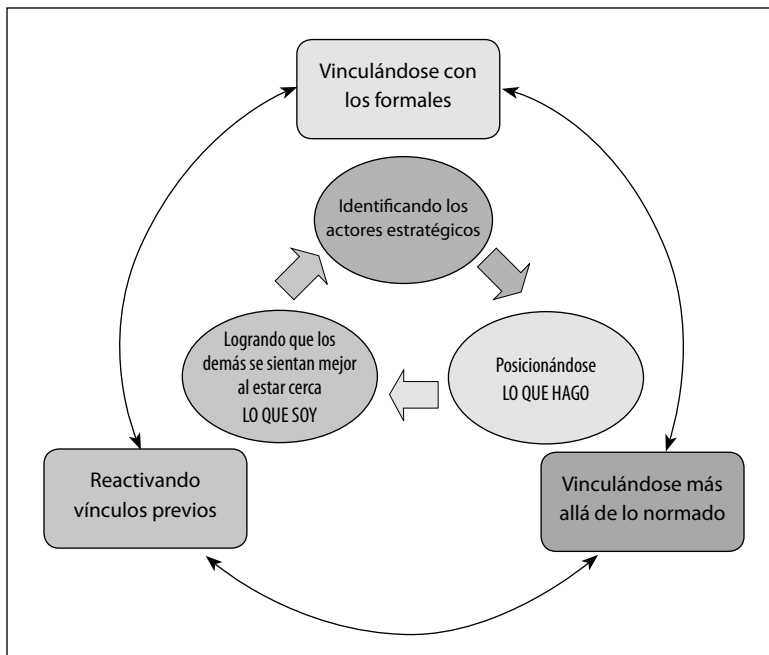


Figura 3.8. Círculo continuo de Vinculando Efectivamente

Elaboración propia.

Dos de estos componentes están relacionados con las acciones que el mismo trabajador del *core business* realiza para iniciar y/o mantener una red de relaciones efectivas («Lo que hacen»).

Para vincularse efectivamente lo principal es identificar a las personas que son importantes para que el trabajador pueda realizar su función de manera eficaz, lo que se denomina «Identificando a los actores estratégicos». Este primer componente está relacionado con el reconocimiento logrado y la ubicación de las personas claves con las que los entrevistados han construido sus redes de efectividad.

El segundo componente se denomina «Posicionándose» y consiste en las acciones que realiza el trabajador para integrarse a un equipo de trabajo y ganarse un lugar de prestigio en este. Se ha encontrado que este mecanismo es utilizado para crear, mantener y fortalecer los vínculos efectivos dentro de la red de efectividad.

El tercer componente tiene que ver con los rasgos de personalidad encontrados en los trabajadores del *core business* entrevistados («Lo que son») y se ha denominado «Logrando que los demás se sientan bien estando cerca de ellos».

A continuación se explica cada uno de los componentes y las estrategias que utilizan los trabajadores del *core business* entrevistados para establecer las relaciones y/o los contactos que les permitirán vincularse efectivamente y alcanzar los objetivos organizacionales planteados (figura 3.9).

#### **4.1. Identificando a los actores estratégicos**

Como se ha señalado, para desarrollar vínculos efectivos se debe identificar a las personas que poseen ciertas características y fuentes de poder (poder de decisión, poder de priorización, poder de conocimiento) que las convierten en actores claves o estratégicos.

Además, se ha encontrado que algunos actores estratégicos son mencionados con mayor frecuencia en las entrevistas, coincidentemente en las tres empresas de estudio. Ellos son (el orden no implica prioridad):

- Jefe
- Compañeros (pares)
- Cliente

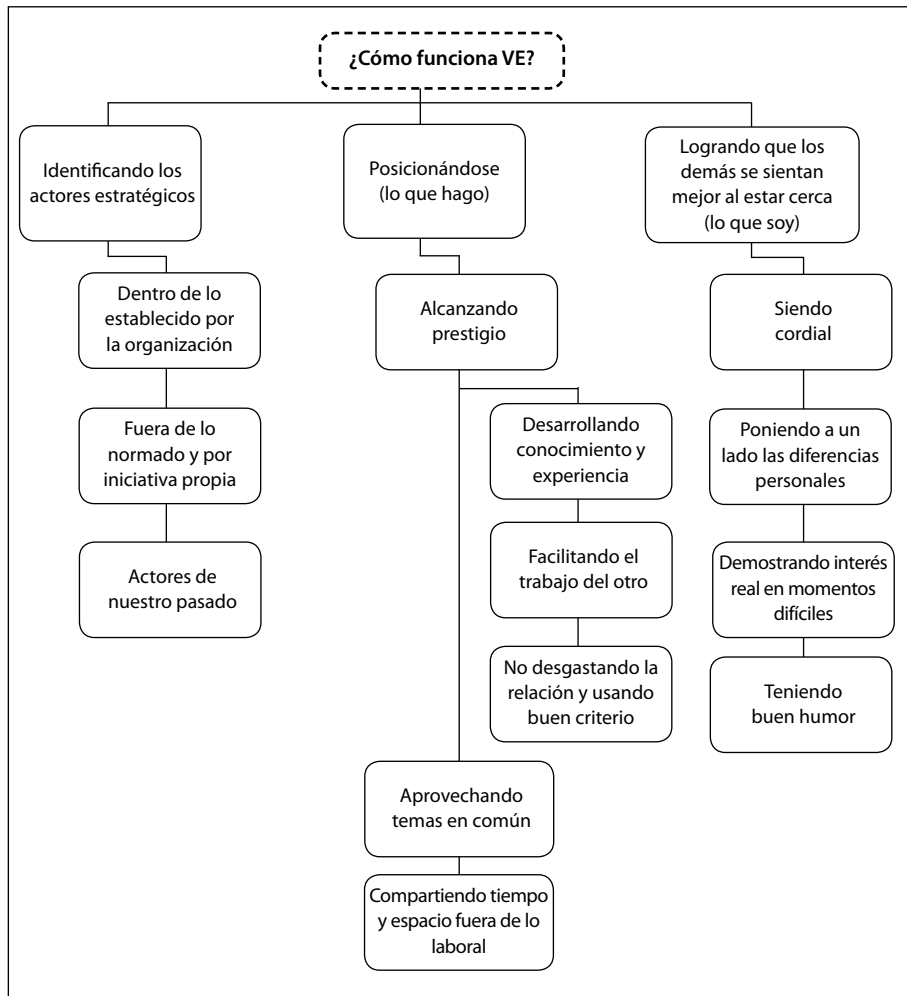


Figura 3.9. Cómo funciona Vinculando Efectivamente

Elaboración propia.

*Un operador de equipo de la empresa minera:*

...en las reuniones de inicio de guardia [de trabajo] el supervisor de turno debe comunicar a los operadores los incidentes encontrados en el turno anterior, las metas a alcanzar, así como la cantidad de mineral que se debe entregar a planta. En nuestra guardia consideramos que es muy importante recibir esta información directa por parte del supervisor, que es quien conoce la operación y sabe cuál es nuestra meta del día, antes que enterarnos por otras fuentes.

*Un analista de la institución gubernamental:*

En las funciones de una entidad supervisora son muy importantes las relaciones con los compañeros de trabajo. Muchos de los informes se hacen en conjunto y usualmente con un profesional de otra disciplina. Si no hay buenas relaciones entre ellos, la calidad del resultado disminuye considerablemente.

*Un funcionario de negocio de la empresa bancaria:*

Cada uno de nosotros tenemos una meta de colocaciones y desembolsos de créditos. Para poder alcanzar la meta requerimos del cliente porque es el que nos trae el negocio. El cliente es nuestra razón de ser, nosotros debemos conocer sus necesidades para ofrecerle el producto adecuado con el fin de fidelizarlo, que nos recomiende a más clientes y también que regrese por más negocios.

De los resultados del estudio se desprende que los actores estratégicos importantes para el desempeño de las funciones de los trabajadores del *core business* pueden ser identificados en los siguientes grupos:

- Los vínculos formalmente establecidos por la organización.
- Otros vínculos que el trabajador tiene la iniciativa de construir dentro y fuera de la organización, lo que se denomina «fuera de lo normado».
- Los vínculos previos formados en nuestro pasado, los que se denominan «actores de nuestro pasado».

#### **4.1.1. Dentro de lo establecido por la organización**

Las organizaciones generalmente se manejan en función de flujos de procesos. Cuando un nuevo trabajador ingresa a laborar a la organización sus primeros contactos serán con aquellos actores involucrados en el flujo de procesos donde desempeñará sus funciones, los cuales ya están establecidos en la descripción de puestos.

Se puede decir que con estos actores habrá una relación obligatoria, pero posteriormente ellos serán quienes permitan establecer nuevos contactos, dependiendo del trabajo y las situaciones que se presenten.

*En la empresa bancaria un funcionario de negocios señaló:*

Cuando tenemos una solicitud de crédito que sobrepasa la autonomía crediticia de la agencia debemos remitir dicha operación al oficial de créditos designado que corresponde a la zona.

#### **4.1.2. Fuera de lo normado y por iniciativa propia**

Como ya se mencionó, se ha encontrado una frontera de lo normado que separa las relaciones que son formalmente establecidas por la organización (definidas en la descripción del puesto) de aquellas que el mismo trabajador construye por propia iniciativa.

Los procedimientos y los procesos de una organización establecen las relaciones y los vínculos que deben darse durante la labor de cada trabajador, pero no son las únicas relaciones que este va a desarrollar para asegurarse el mejor desempeño de sus funciones. El trabajador elegirá en un primer momento a los contactos establecidos formalmente, pero luego buscará a otras personas que cuenten con las características del actor estratégico (poder de decisión, poder de priorización y poder de conocimiento). Por esta razón, existe la posibilidad de que algunos trabajadores del *core business* se vinculen con otros con quienes no están obligados a relacionarse, con el propósito de alcanzar altos niveles de desempeño.

Por tanto, se puede afirmar que existe una red informal dentro de la organización, en la cual los trabajadores establecen nuevos vínculos necesarios para desarrollar su trabajo, con independencia de si han sido previstos o no por los procesos definidos.

Se encuentra entonces, según lo explicado líneas arriba, que en las empresas las personas pueden desarrollar su trabajo contando con dos categorías de relaciones: la estructura formal y la informal.

Por ejemplo, el funcionario de negocios del banco indica que tiene una ventaja sobre los demás trabajadores porque conoce al jefe de créditos, lo cual le permite atender sus operaciones de una manera más ágil y rápida.

En el mismo banco se entrevistó a un mensajero, a quien se le observó realizando trámites bancarios (encomiendas) de manera efectiva y rápida.

Se le preguntó cómo lo hace, a lo cual respondió:

Conozco a la cajera del banco hace dos años y siempre me atiende ella. Cada vez que me ve en las instalaciones, simula que estoy esperando un cheque y me llama para que lo recoja en su ventanilla. Así agiliza las operaciones y evita que haga cola o espere turno, porque en ocasiones toma tiempo que a uno lo llamen.

Este mensajero es medido en su desempeño por la rapidez con la que realiza los trámites. Manifestó que también tiene contactos en otras agencias del banco.

#### **4.1.3. Actores de nuestro pasado**

Dentro de la investigación se identificó una frontera del tiempo que separa nuestras relaciones actuales de aquellas formadas en el pasado y que son susceptibles de ser reactivadas cuando sea necesario.

Las personas entrevistadas señalaron que en determinado momento han reactivado vínculos exitosos del pasado para asegurar un buen desempeño actual.

*Un funcionario de negocio de la empresa bancaria dijo:*

Los créditos hipotecarios requieren muchos trámites en la notaría, pero sucede que la persona de contacto es una compañera de mi promoción de colegio que me ayuda y en ciertas ocasiones me da prioridad en la atención.

*Un analista de la institución gubernamental señaló:*

El analista de la Dirección de Emisores busca a un analista de la Dirección de Mercados Secundarios para discutir sus casos y obtener otro punto de vista que le permita mejorar la calidad de su informe. Busca particularmente a esta persona por sus conocimientos y porque tiene confianza con él, debido a que hace algunos años trabajaron juntos en otra área de la institución.

Por ello es posible concluir que los contactos se forman desde la infancia y continúan a lo largo de toda la vida y sus diferentes etapas, y pueden ser reactivados cuando las circunstancias lo exijan.

Los trabajadores del *core business* entrevistados han referido que entre sus vínculos previos se encuentran:

- Compañeros o amigos de centros de estudios (colegios, institutos, universidades, etc.).
- Compañeros o amigos del mismo centro laboral o de trabajos anteriores.
- Jefes de trabajos anteriores.

De todo el universo de posibles vínculos previos, los entrevistados dijeron haber reactivado vínculos con personas que cuentan con las características ya mencionadas al inicio de la investigación: poder de decisión, poder de priorización y poder de conocimiento y experiencia («los mejores»).

Las personas reactivan vínculos previos de acuerdo con la función que realizan, lo que necesitan en ese momento y los objetivos que desean alcanzar, con el fin de mejorar su propio desempeño.

Considerando que en el futuro habrá necesidad de reactivar conexiones con actores del pasado, es preciso que los vínculos que se establezcan sean de largo plazo.

#### **4.2. Posicionándose en aquello que se hace (Lo que hago)**

Vinculando Efectivamente es un sistema dinámico en el que los procesos se interrelacionan y se llevan a cabo de manera simultánea; sin embargo, para graficarlo o explicarlo se presenta como una sucesión de fases. Al mismo tiempo que se identifican los actores estratégicos se busca ganar protagonismo y/o reconocimiento ante las personas con quienes se establecen vínculos para realizar el trabajo, haciendo más estrecha la relación con el fin de que las respuestas fluyan con mayor rapidez.

En este acápite se describen algunas de las estrategias identificadas en las entrevistas que son utilizadas por los trabajadores del *core business* con alto desempeño para relacionarse con personas de su misma área o de otras áreas pero que, de alguna forma, toman parte en sus procesos de trabajo.

La evidencia encontrada muestra que las estrategias que utilizan las personas para crear o establecer nuevos vínculos también son utilizadas

para fortalecerlos; todo ello en función de los avances logrados en la relación y de los compromisos generados a lo largo del tiempo. Por tanto, puede afirmarse que las estrategias no son exclusivas de un determinado fin, sino que dependen de la situación en la que se encuentre la persona y el objetivo que desea alcanzar.

Dentro de estas estrategias, la capacidad para identificar los vínculos estratégicos es trascendental para vincularse efectivamente, pues así se selecciona a las personas que pueden ayudar a realizar el trabajo de manera eficaz. Desde luego que estas personas deberán desarrollar acciones para facilitar que se generen, desarrollen y mantengan los vínculos efectivos. A través de estas acciones se fomenta que Vinculando Efectivamente tenga un impacto positivo en el desempeño de los trabajadores del *core business*.

#### **4.2.1. Búsqueda de prestigio**

En el presente estudio se ha encontrado que los trabajadores del *core business* que se vinculan efectivamente están en un proceso continuo de búsqueda o afianzamiento de su prestigio, lo cual les permite acceder a otras relaciones de importancia para su desempeño y ampliar de esta manera su red de efectividad.

Se partirá de la definición de prestigio de los entrevistados. Para ellos, el prestigio significa ser reconocido entre un grupo de personas como un referente que goza de reputación, importancia y autoridad, cualidades que le permiten influir en otros actores.

A una persona se le reconoce por el tipo de trabajo que desarrolla y por la calidad de informes, propuestas o documentos que presenta, los cuales deben cumplir los estándares y los parámetros solicitados. Con todo ello, los trabajadores van ganando la confianza de sus superiores y compañeros y creándose la reputación que les permitirá ser observados y evaluados por otras personas del entorno.

Los resultados del presente estudio sugieren que el prestigio está relacionado tanto con el conocimiento como con la experiencia (saber y hacer) para el buen desarrollo de una función específica, pero no todas las personas pueden contar con reputación y/o prestigio en su lugar de trabajo.



El Diccionario de la Real Academia Española define conocimiento como la capacidad que posee el hombre de aprehender información acerca de su entorno y de sí mismo, teniendo la facultad de comprender y juzgar las cosas (Saber). Asimismo, se define experiencia como la práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo, conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o las situaciones vividas (Hacer).

Teniendo en cuenta estas definiciones, las personas que poseen sólidos conocimientos y experiencia comprobada en su posición actual o en los trabajos que realizan alcanzan mejor desempeño, lo cual les brinda cierto prestigio frente a las personas de su entorno (exposición), empiezan a ser buscados y tienen abiertas las posibilidades de ubicarse mejor para luego vincularse efectivamente.

*Un promotor de ventas de Banca Personal dijo:*

El promotor de ventas XX realiza un trabajo impecable y rápido, tiene mucha experiencia y conocimiento de los parámetros de crédito. Este promotor tiene tal prestigio ganado a lo largo del tiempo que hasta el oficial de créditos, cuando tiene un posible cliente, le brinda la información de contacto para que él lo atienda.

Un oficial de créditos repitió varias veces durante la entrevista que él no podía equivocarse en su trabajo y que no podría decir: «No sé».

En la empresa minera los operadores de camión y pala ganan prestigio por la experiencia que tienen manejando equipo pesado y por esto son designados para ser los guías de los nuevos trabajadores del *core business*, porque se considera que tienen capacidad de transmitir su conocimiento sobre operación de equipos.

Cuando un trabajador posee conocimiento y experiencia en un determinado tema se considera que lo «domina». Puesto que las personas buscan al «mejor», se convierte en un referente para los otros trabajadores y, al compartir el conocimiento con las personas que lo requieren, adquiere prestigio entre los demás. Este prestigio permite que se vincule efectivamente y, por tanto, mejore su desempeño e ingrese en un «círculo virtuoso» que debe ser constante. Este círculo virtuoso hará que el trabajador vaya incrementando su desempeño hasta convertirse en uno de «los mejores» (figura 3.10).

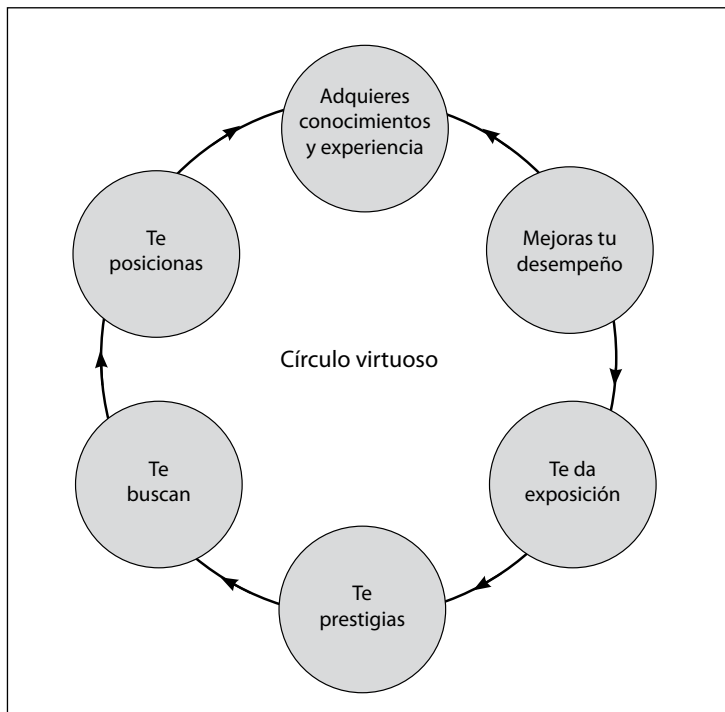


Figura 3.10. Círculo virtuoso del buen desempeño

Elaboración propia.

Para conservar los vínculos efectivos la persona debe mantenerse actualizada en su ámbito profesional, sea en el tema que domina o en otros nuevos, con el fin de crear las condiciones necesarias para que otros trabajadores puedan contar con información oportuna y adecuada y, en contrapartida, recibir lo mismo de parte de ellos en el momento que lo necesite. De esta forma podrá destacarse como «el mejor» por su dominio de variedad de temas y facilitar el trabajo de otros.

En un primer momento, los trabajadores suelen vincularse con «el mejor» y hacerlo parte de su red de efectividad; sin embargo, esto no significa que el trabajador se convierta en parte de la red de efectividad del «mejor», solamente lo será cuando demuestre que tiene las condiciones para ello.

Un analista de la Dirección de Emisiones de la institución gubernamental señaló que cuando tiene que resolver un caso busca discutirlo con sus

contactos (profesionales que son buenos en su función) de otras áreas para conocer sus puntos de vista y dar mayor valor agregado a su informe. Este intercambio de opiniones lo enriquece, pues aprende de los conocimientos y las experiencias de sus contactos. Explicó también que con el tiempo él se ha destacado y sus contactos han empezado a buscarlo para discutir sus propios casos.

Como se comprueba, alcanzar y mantener el prestigio dentro de la red de efectividad es fundamental para seguir beneficiándose de ella y así alcanzar el desempeño deseado. Si una persona se desprestigia todas las conexiones de la red desaparecerán y será muy difícil reactivarlas.

### **Conocimiento y experiencia**

Como ya se indicó, para vincularse efectivamente es necesario crecer en conocimiento y experiencia, solo así se logrará ser considerado un referente al cual puede consultársele en el futuro.

Por ejemplo, en la institución de gobierno se debe tener conocimiento sobre las normas del mercado de valores. En el caso de la empresa bancaria se debe estar informado acerca de los productos y los parámetros crediticios. En la empresa minera es necesario tener experiencia en la operación de equipos pesados.

El desarrollo del conocimiento y la experiencia permite a los actores estratégicos:

- Con el cliente externo, responder a todas sus inquietudes y de esta manera generar y fortalecer la estrategia de Vinculando Efectivamente.
- Con el cliente interno, acercarse a los trabajadores sobresalientes, compartir el conocimiento con ellos, relacionarse con «los mejores», y así favorecer la estrategia de Vinculando Efectivamente.

Por ejemplo, en la empresa bancaria los funcionarios de negocios afirman que los clientes más instruidos son los más difíciles de atender y que para ser buscados por ellos y conservarlos tienen que dominar el tema y estar siempre actualizados.

La adquisición de conocimiento y experiencia es un proceso continuo que conduce a destacar («el mejor») entre los demás trabajadores y obtener el prestigio necesario para acceder a redes de efectividad. En el presente estudio se han identificado cuatro formas principales para adquirir conocimiento y/o experiencia (figura 3.11):

- a) Enseñanza a otros
- b) Capacitación continua
- c) Aplicación de los conocimientos adquiridos
- d) Consulta voluntaria de otras fuentes de capacitación

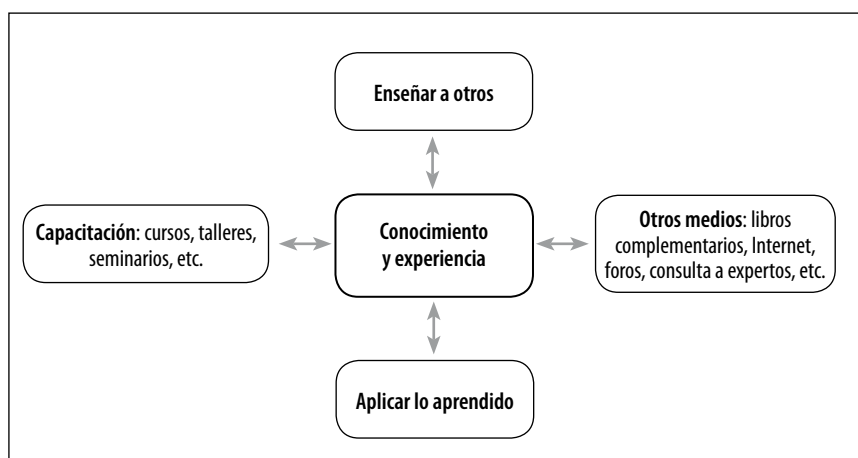


Figura 3.11. Fortalecimiento continuo del conocimiento y la experiencia

Elaboración propia.

- a) *Enseñanza a otros.* Compartir el conocimiento mediante la enseñanza ayuda a establecer y fortalecer vínculos con las personas a quienes se enseña. Por ejemplo, en la empresa minera un operador de camión entrevistado tiene una vasta experiencia de 20 años en la operación de equipos mineros. Su desempeño es reconocido por sus supervisores, motivo por el cual lo designan para entrenar a los nuevos trabajadores. A él le agrada enseñar porque es una manera indirecta de que le digan que es bueno en el trabajo.

Sin embargo, enseñar a otra persona también puede ser un riesgo. Según un entrevistado de la empresa minera, si enseñar se utiliza

únicamente como una herramienta correctiva tiene un resultado adverso. Por ejemplo, cuando los trabajadores se accidentan en la mina ingresan a una capacitación o un entrenamiento posterior que no se considera positivo, pues es visto de manera negativa por los trabajadores.

- b) *Capacitación continua*. Los entrevistados han señalado que en sus respectivas empresas elaboran un plan anual de capacitación, por lo que ellos se encuentran en capacitación constante.
- c) *Aplicación de los conocimientos adquiridos*. Una forma de capacitación informal es la aplicación de los conocimientos adquiridos. Se ha encontrado evidencia de que el trabajador con más casos de aplicación incrementa sus conocimientos.
- d) *Consulta voluntaria de otras fuentes*. En los casos en que los trabajadores reciben los mismos cursos de capacitación se ha encontrado evidencia de que algunos de ellos continúan desarrollando sus conocimientos voluntariamente a través de la búsqueda de otras fuentes, como Internet, libros, consulta a expertos y cursos complementarios.

En las entrevistas realizadas los trabajadores mencionan que buscan vincularse con «los mejores» para favorecer su desempeño. Esto significa que el conocimiento y la experiencia son las herramientas que han desarrollado en su camino hacia convertirse ellos mismos en «los mejores».

Las entrevistas muestran que los vínculos efectivos pueden nacer cuando el trabajador del *core business* busca ayuda, respuestas u opiniones sobre las funciones que está desarrollando y recurre a la persona con mayor conocimiento y experiencia («el mejor»), pues aprende al vincularse con ella.

El vínculo efectivo se fortalece cuando el trabajador desarrolla un proceso de aprendizaje para enriquecer su conocimiento y experiencia con el fin de poder retribuir lo recibido de «el mejor» o «los mejores» y establecer con él o ellos una relación de mutuo beneficio.

Por lo tanto, es necesario que quien busque vincularse efectivamente alcance los estándares de «los mejores». Establecer un vínculo efectivo con uno de ellos abre las puertas a su red.

*Un oficial de créditos entrevistado dijo:*

... hasta a mí se me pueden olvidar las cosas [...] entonces hay momentos en que llamo a la funcionaria de negocios de una agencia del banco y ella siempre sabe.

Es decir, «los mejores» se consultan entre ellos constantemente.

### **Facilitar el trabajo del otro y no desgastar la relación**

Otras maneras de obtener prestigio son facilitar el trabajo del otro y no desgastar la relación. Ambas están íntimamente ligadas al buen uso del conocimiento y la experiencia para hacer las cosas bien.

Cuando se habla de facilitar el trabajo del otro se hace referencia a ayudarlo en sus funciones a través de un trabajo limpio, completo, sin errores, de calidad, que le permita continuar con su flujo de procesos de manera más rápida.

Por ejemplo, en la empresa del sector minero el operador de pala necesita que tanto el operador del camión como el operador del tractor realicen un buen trabajo, así podrá cargar el mineral de manera adecuada y con la menor pérdida o caída. Asimismo, el operador del camión debe tener la destreza y la habilidad para estacionarse en el frente de acuerdo con el estándar establecido para que el operador de pala pueda cargar el mineral sin derramarlo. Por su parte, el operador del tractor tiene la función de limpiar el frente de trabajo para dar facilidad de movimiento al operador de pala.

No desgastar la relación es un mecanismo para cuidar las relaciones y está directamente asociado con el buen uso del conocimiento y la experiencia, a lo que los trabajadores entrevistados han llamado «hacer uso del criterio». Este les permite discernir:

- En qué momento utilizar el vínculo (tiempo).
- En qué circunstancia utilizar el vínculo (contexto).
- Con quién utilizar el vínculo (persona) y con quién no.

Un promotor de ventas de Banca Personal indicó que las operaciones de crédito que requieren algún tipo de excepción las evalúa directamente

con el oficial de créditos, pero solo le lleva operaciones adecuadamente sustentadas y cuando son importantes. Añadió que hasta ahora nunca le han rechazado una operación porque cuando tiene operaciones sin sustento simplemente no las presenta.

Un analista de monitoreo comentó que cuando detecta irregularidades en las variables o los indicadores diarios de las operaciones de los supervisados, antes de llamar a su contacto en la empresa supervisada para indagar sobre las posibles causas, realiza un análisis detallado y exhaustivo de aquello que pudo originar las irregularidades. Según lo mencionado en la entrevista, el analista no llama al contacto por cualquier cosa («por las puras»), sino cuando es estrictamente necesario. De esta manera no desgasta la relación ni se desprestigia.

#### **4.2.2. Aprovechar los elementos en común**

Otra actitud que ayuda a posicionarse para vincularse efectivamente radica en aprovechar y utilizar las *cosas en común* que puedan compartirse con los actores estratégicos. Por ejemplo, un deporte o una afición, el lugar de procedencia, la profesión, etc.

Las aficiones compartidas ayudan a vincularse efectivamente. En la empresa minera, por ejemplo, los operadores de equipo son aficionados al fútbol y organizan campeonatos internos entre grupos de guardias o turnos.

Otro de los elementos en común encontrados son los trabajos anteriores y las experiencias compartidas. Por ejemplo:

*Un entrevistado de la institución gubernamental explicó:*

El analista de la Dirección de Mercados Secundarios buscó a un analista de la Dirección de Emisores para discutir sus casos pues había trabajado con él anteriormente en otra área.

La carrera profesional es otro de los elementos en común que aprovechan los trabajadores.

*En la empresa bancaria una funcionaria de negocios comentó:*

El primer día que llegué a la agencia recibí la ayuda de una colega que ya tenía tiempo en dicha agencia. Con el transcurrir del tiempo nos dimos

cuenta de que ambas éramos contadoras y esto nos acercó más; incluso en un momento hemos llevado cursos de contabilidad juntas.

Las habilidades similares son otro elemento en común hallado. Por ejemplo, una de las analistas de la institución gubernamental entrevistadas señaló que al ser abogada le asignan un contador o un economista para resolver de manera conjunta un caso y elaborar un informe final. De todos los profesionales con los que trabajó prefiere hacerlo con XX, pues, al igual que ella, es muy creativo en encontrar alternativas de solución.

El lugar de procedencia también ayuda a vincularse efectivamente. Por ejemplo, en la empresa bancaria los inmigrantes suelen reunirse para compartir sus experiencias. En la empresa minera, los operadores de Espinar (provincia del Cusco donde está ubicada la mina) buscan continuamente a sus paisanos; sus relaciones con los operadores de otros pueblos o ciudades no son las mismas.

Haber nacido o vivido en el mismo lugar tiene un valor positivo para vincular a las personas. Pero en la empresa minera tiene una carga negativa, pues impide la integración. Los trabajadores de otras ciudades no desean laborar con las personas de la comunidad aledaña (Espinar) porque los consideran de menor competencia y sin aspiraciones. La inclusión de personal de comunidades en un equipo (guardia) provoca la disminución del desempeño del grupo.

En resumen, tener elementos en común permite también «romper el hielo», lo que facilita iniciar y mantener vínculos efectivos. No obstante, debe precisarse que algunos de los entrevistados de la organización gubernamental señalaron que es favorable establecer vínculos con personas de otras profesiones (abogados con economistas o con contadores, etc.) para conseguir puntos de vista diferentes al momento de analizar un determinado caso y lograr un panorama más amplio. Ello permite obtener valor agregado de esas relaciones.

#### **4.2.3. Compartir tiempo y espacio fuera del ámbito laboral**

Otra de las estrategias encontradas para posicionarse en la red consiste en realizar actividades fuera del ámbito estrictamente laboral. Un ejemplo



de este tipo de actividades son los saludos o las tarjetas por Navidad que envían algunos funcionarios de las entidades financieras a sus clientes. Estas comunicaciones no tienen relación con su labor pero sirven para mantener el vínculo.

Según los entrevistados, realizar comunicaciones y actividades extralaborales ayuda a establecer vínculos con los actores estratégicos y a mantenerlos y fortalecerlos. En otras palabras, esta estrategia contribuye a generar y mantener los vínculos efectivos porque fomenta espacios de esparcimiento donde es más fácil crear un clima de familiaridad de forma espontánea. Hemos podido identificar que esta estrategia es utilizada en las relaciones con los compañeros de la misma oficina, los trabajadores de otras áreas y los clientes externos.

*En la empresa bancaria, un funcionario de negocio indicó:*

La relación con el cliente hoy en día es personalizada, no como antes que era masiva. El cliente aprecia que lo llamen por su cumpleaños porque significa que estás pendiente de él.

Compartir actividades cotidianas no laborales, como almorzar juntos, contribuye al desarrollo de vínculos efectivos no solamente con personas de la misma área, sino también con aquellas de otras áreas.

*Un supervisor de guardia de la empresa minera dijo:*

Prefiero en la cena sentarme con personas de otras áreas, Contratos, Compras, para conversar y acercarme a ellos.

La relación se fortalece con actividades informales y extralaborales, como en el ejemplo de las funcionarias de negocios que son contadoras y cuando pueden estudian cursos juntas y en ocasiones salen a discotecas.

*Un operador de equipo de la empresa minera mencionó:*

Yo no dejaría los partidos de fútbol después de mi guardia por nada del mundo, hemos organizado otros campeonatos alternos a los que organiza la empresa. En este tipo de actividades la guardia se lleva bien, organizamos actividades fuera de la empresa en las que cada vez está participando más gente.

Por tanto, organizar actividades extralaborales con independencia de las promovidas por la empresa da buenos resultados: el equipo se lleva muy bien y más gente quiere participar («se contagia»).

Por ejemplo, el gerente de ventas de Micro y Pequeña Empresa del banco menciona en una entrevista que su jefe hace reuniones en su casa e invita a personas con quienes trabaja, por eso él hace lo mismo con su equipo de trabajo porque esas actividades «lo contagian».

### **4.3. Logrando que los demás se sientan mejor al estar cerca de uno (Lo que soy)**

Sobre la base de las entrevistas realizadas se ha detectado que los trabajadores del *core business* con alto desempeño comparten determinadas características de personalidad. A este componente se le ha denominado «Lo que soy».

Es necesario precisar que las entrevistas evidencian que no todos los trabajadores del *core business* presentan todas estas características a la vez, además no se ha establecido un orden de prioridad entre ellas. Sin embargo, la de mayor importancia para los entrevistados y de acuerdo con nuestra observación es el buen humor o la buena disposición de ánimo.

Por ejemplo, en la mina los operadores de camión indican que si el supervisor es «buena gente» con ellos lo ayudan y podrían hacer más de lo que les pide; pero cuando el supervisor no se «porta bien» solo cumplen con su trabajo.

En las entrevistas a operadores de la mina se obtuvieron respuestas como: «Tal jefe de guardia no pinta para nada», «Nadie le hace caso», «No tiene carisma ni llegada con la gente».

Es importante resaltar en este punto que no se trata de que los trabajadores que se vinculan efectivamente deban relacionarse solamente con aquellos cuyas características personales coinciden con las que se detallan a continuación. Lo que quiere decirse es que en Vinculando Efectivamente estas características favorecen un clima adecuado para iniciar, desarrollar y fortalecer la relación.

#### **4.3.1. Ser cordial**

En el presente estudio se ha identificado que los trabajadores del *core business* de alto desempeño utilizan la cordialidad como atributo para iniciar

sus relaciones. Posteriormente la cordialidad se sigue empleando para mantener las relaciones establecidas.

La relación entre el jefe y el subordinado ayuda a vincularse efectivamente en la medida en que el primero tenga un trato cordial y respetuoso y reúna las competencias y la experiencia necesarias.

En la mayoría de los casos los entrevistados señalaron que los vínculos se van fortaleciendo conforme aumenta el nivel de confianza. Sin embargo, hay funciones donde la relación no debe llegar a un nivel alto de confianza, aunque sí debe haber un trato cordial. Es el caso de la institución del gobierno, donde la relación entre el supervisor y el supervisado debe mantenerse dentro de ciertos límites.

#### **4.3.2. Hacer a un lado las diferencias personales**

Los resultados de la investigación señalan que los actores que pueden trabajar a pesar de las diferencias o los conflictos personales alcanzan mayor productividad y mejor desempeño y tienen mayor oportunidad de vincularse efectivamente. En la medida en que se puedan superar los conflictos personales se puede asegurar que las redes de efectividad perduren en el tiempo.

*Un asistente administrativo de operaciones de la mina señaló:*

... los conflictos entre los operadores pueden reflejarse en su trabajo. Por ejemplo, hay operadores de camión pesado que en oportunidades sacuden el camión para que caiga el mineral y el palero tenga que hacer movimientos adicionales para cargarlo en el camión, lo que demora el proceso.

*Por otra parte, un operador de camión pesado de la mina afirmó:*

... una vez que iniciamos el turno yo le digo a los compañeros que ahora es tiempo de trabajar y que cualquier problema personal se queda fuera del tajo.

#### **4.3.3. Demostrar interés real en momentos difíciles**

Del estudio y los relatos de los entrevistados se deduce que los trabajadores del *core business* de alto desempeño se muestran solidarios e interesados en el bienestar de las personas con quienes se relacionan.

Este interés se pone en evidencia cuando las personas pasan por un momento difícil, sea en el terreno laboral (por ejemplo, cuando el trabajador recién ingresa y se encuentra en la curva de aprendizaje) o en el ámbito personal (enfermedades o accidentes).

*Uno de los entrevistados del sector banca resaltó la importancia de la solidaridad y el espíritu de equipo:*

Una funcionaria tuvo una enfermedad que la postró en cama y su familia estaba en provincia. Su jefe inmediato y su equipo de trabajo establecieron turnos para poder acompañarla en esos momentos difíciles.

Un supervisor de operaciones de la mina indicó que cuando un trabajador se accidenta por no cumplir normas de seguridad, y regresa después de su periodo de suspensión, conversa con él para levantarle la autoestima, destaca sus puntos positivos y le da la confianza suficiente para que reinicie sus labores.

El interés real por las personas se puede demostrar en cualquier momento.

*Por ejemplo, un entrevistado relató el siguiente incidente:*

Un cliente llegó a la agencia bancaria con su madre con toda la intención de retirar su depósito a plazo fijo en dólares. Repentinamente, la señora empezó a sufrir un espasmo de tos y en ese momento la funcionaria de negocios se levantó inmediatamente y le trajo un vaso de agua. Esta acción hizo que el cliente desistiera de retirar su dinero del banco. Comentó que en ninguna parte lo iban a atender así.

Vinculando Efectivamente se refuerza cuando el supervisor demuestra un interés real y genuino por todo lo que les sucede a los trabajadores del *core business*, tanto en el ámbito laboral como en el personal.

#### **4.3.4. Tener buen humor**

Los entrevistados señalan que Vinculando Efectivamente se favorece cuando el ambiente de conversación es relajado y flexible. La risa, según la medicina, aumenta la secreción de endorfinas, lo que a su vez incrementa la oxigenación de la sangre y baja la presión arterial. Causa un efecto positivo en el sistema cardiovascular y mejora el sistema inmunológico (Berk et ál., 1989).

Martineau, citado por Romero y Cruthirds (2006), define al humor como cualquier instancia comunicativa percibida como jocosa y que consiste en comunicaciones verbales y no verbales que producen una respuesta cognitiva o afectiva positiva de quienes escuchan.

Crawford, también citado por Romero y Cruthirds (2006), coincide con la definición de Martineau. Según su propuesta: «organizational humor consists of amusing communications that produce positive emotions and cognitions in the individual, group, or organization».

Tener sentido del humor no significa necesariamente pasarse el día contando chistes. Se trata de responder con una actitud positiva ante los retos o las situaciones difíciles que se presentan cotidianamente. El humor ayuda a relacionarse con los otros de manera más distendida y a alejarse de un excesivo individualismo.

El psicólogo Eduardo Jáuregui (2004) destaca como beneficios del humor en la empresa los siguientes:

- Atrae y retiene a los recursos humanos más valiosos.
- Potencia la salud y las capacidades del empleado.
- Fortalece la motivación individual y colectiva.
- Estimula la innovación.
- Optimiza la comunicación interna.
- Favorece el aprendizaje.
- Cohesiona los equipos humanos.

El humor y la buena disposición de ánimo hacen sentirse bien a los trabajadores del *core business* y generan un ambiente propicio para que Vinculando Efectivamente surja naturalmente.

Por ejemplo, en la mina un operador entrevistado comentó que para romper el hielo del inicio de la jornada se juegan bromas por la radio o se llaman por sus sobrenombres, lo que causa mucha gracia a los otros compañeros. El humor también favorece que los operadores de la mina estén más atentos en la guardia de noche, los mantiene despiertos y previene los accidentes. En horas «punta» del turno de noche los operadores sienten el cansancio propio de la jornada, por ello algún trabajador o el propio

supervisor juega una broma por radio, a la cual los trabajadores del *core business* contestan, con lo que amortiguan los efectos del cansancio.

También el buen ánimo es asociado con las bromas que surgen espontáneamente en conversaciones y otras interacciones. Los trabajadores del *core business* entrevistados manifiestan que utilizan el humor como una estrategia para iniciar relaciones y acelerar procesos internos, porque genera un ambiente idóneo para que la persona de la cual requieren ayuda les dé prioridad.

Para establecer relaciones con los actores estratégicos, algunos trabajadores suelen hacer bromas sobre sí mismos o sobre otras personas. Pero en el segundo caso el efecto estará en función de la respuesta o la receptividad de la otra persona. Por ejemplo, un operador de la mina cuando conoce a una persona la saluda cordialmente, y si esta le responde con una sonrisa siente confianza para poder hacer bromas, pero si la persona le responde de forma muy seria guarda cierto límite y prefiere mantener una relación formal.

En otros casos, Vinculando Efectivamente se propicia con la intervención de una tercera persona que facilita la relación entre los actores estratégicos y crea un ambiente agradable para iniciar la relación.

Un incidente que sustenta este punto es el que relata uno de los funcionarios de negocio de la empresa bancaria. Recién conocía al oficial de crédito y el gerente de la agencia se lo presenta como «Chumpitaz» porque «rechazaba todo», en alusión a los jugadores de defensa en el fútbol, pues el oficial de créditos es conocido por su parecido físico con este jugador del conocido equipo limeño Universitario de Deportes.

Se ha encontrado también que el humor ayuda en el trabajo cuando la presión es muy fuerte. Propicia que las personas se relacionen continuamente para producir con mayor rapidez y mejor ánimo en un ambiente más fluido y relajado. De acuerdo con lo señalado, el humor tiene un papel importante como facilitador de Vinculando Efectivamente. No obstante, las entrevistas ponen en evidencia que en ciertas condiciones puede convertirse en un valor negativo, especialmente cuando se recurre a la burla o se ridiculiza a otras personas, lo que acaba alterando o rompiendo los lazos de familiaridad.

*Un operador de la empresa minera señaló:*

... algunas veces se hace mal uso de las radios durante la guardia, ridiculizando a los compañeros con bromas demasiado pesadas y groseras, lo que genera malestar.

En conclusión, el humor tiene impacto sobre el clima laboral, primordialmente sobre el establecimiento y el mantenimiento de vínculos efectivos.

#### **4.4. Relaciones entre los elementos de Vinculando Efectivamente**

Como se ha mencionado, el identificar a los actores estratégicos, el posicionarse en la red y las características personales se desarrollan de manera simultánea en los trabajadores del *core business* de alto desempeño. Es decir, Vinculando Efectivamente se logra con la combinación de los temas desarrollados en este capítulo.

No basta que el trabajador tenga buen humor ni muestre interés real por las personas para vincularse efectivamente. Esto no garantiza que se creen y mantengan vínculos efectivos que aseguren la eficiencia del trabajador. Son necesarios también el prestigio, el conocimiento y las relaciones con «los mejores».

Si el trabajador identifica a los actores estratégicos y tiene las características personales necesarias pero no logra posicionarse, podría vincularse en un inicio pero la relación no perduraría porque no obtendría el prestigio necesario. Asimismo, si identifica a los actores estratégicos y aplica estrategias para posicionarse pero no tiene las características de personalidad encontradas en la investigación, se convierte en una persona capaz pero no puede mantener el vínculo porque no tiene empatía con los demás.

Finalmente, si el trabajador pone en práctica las estrategias para posicionarse y tiene las características personales necesarias pero no logra identificar a los actores estratégicos en su desempeño, solo llegará a ser una buena persona que ayuda a sus compañeros pero no trascenderá.

La figura 3.12 resume esquemáticamente el resultado de la investigación, la teoría emergente y la relación entre los conceptos encontrados.

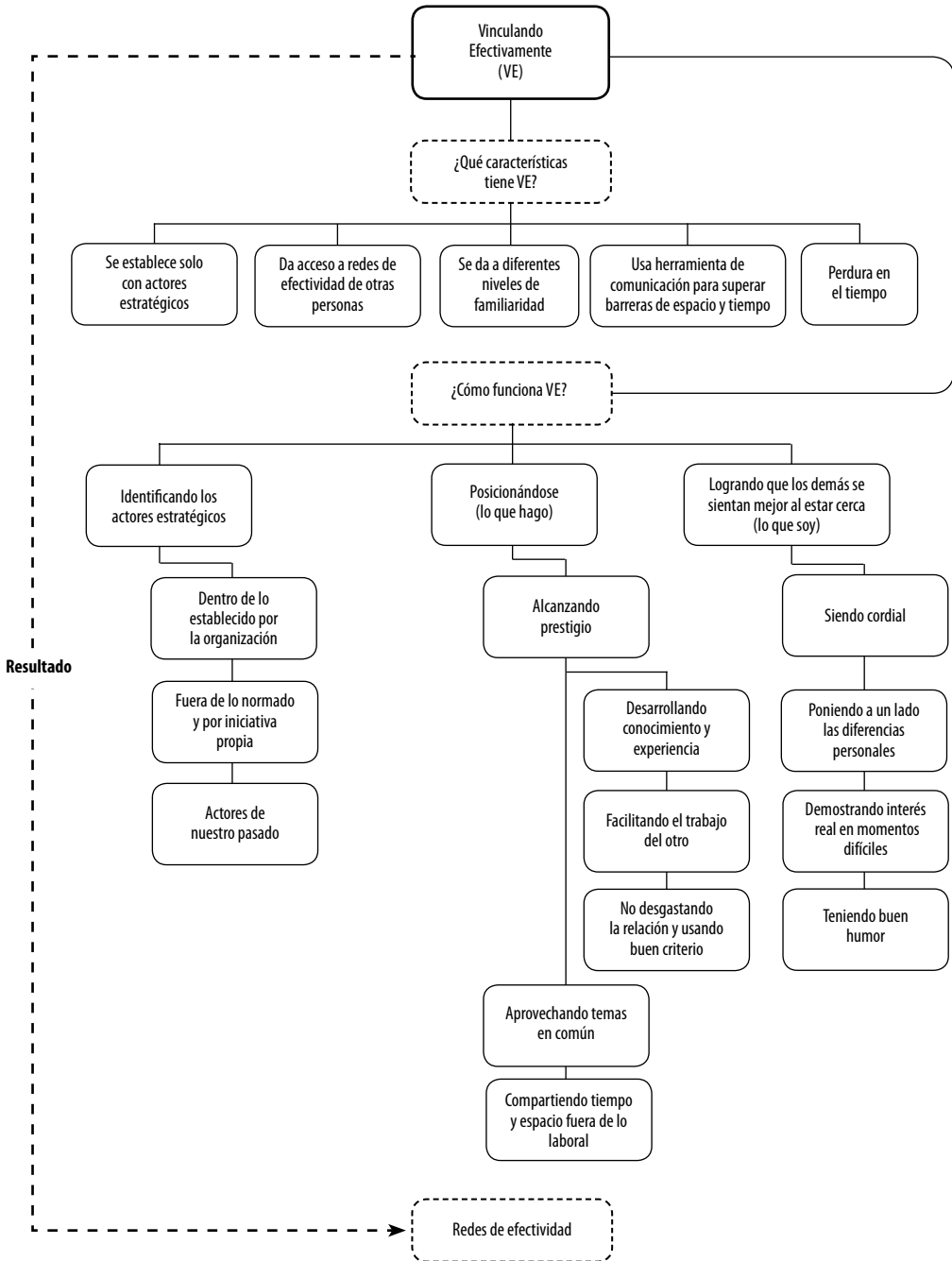


Figura 3.12. Vinculando Efectivamente

Elaboración propia.



# 4

---

## Discusión de hallazgos

En la *grounded theory* la revisión de literatura se realiza como paso final para vincular la teoría emergente con las teorías existentes. Los conceptos de la teoría emergente —en este caso Vinculando Efectivamente— apuntan a áreas específicas del conocimiento y muestran el campo de relevancia de los hallazgos. Además, de acuerdo con el principio de modificabilidad, la teoría emergente puede ser enriquecida y modificada por conceptos y teorías existentes relevantes (Glaser, 1998).

En este capítulo se exploran las teorías relevantes relacionadas con los hallazgos de Vinculando Efectivamente.

### 1. Resumen de la teoría emergente

La preocupación de los trabajadores del *core business* de las organizaciones estudiadas es cómo lograr un alto desempeño para alcanzar sus objetivos y metas. La respuesta, de acuerdo con los resultados de la presente investigación, está en aplicar la estrategia de Vinculando Efectivamente. Por lo tanto, la teoría emergente es una hipótesis sobre un aspecto central que practican aquellos trabajadores que muestran alto desempeño.

Se ha encontrado que los trabajadores que se desempeñan por encima del promedio se vinculan efectivamente formando y usando redes de efectividad. Es decir, los trabajadores con alto desempeño manejan sus relaciones interpersonales con actores estratégicos dentro y fuera de la organización, con quienes se conectan para lograr mejores resultados.

#### **Definición de la categoría o el concepto central**

Vinculando Efectivamente, a la luz de los resultados del presente estudio, es una estrategia, un conjunto de acciones que los trabajadores con alto desempeño desarrollan para la formación de una red de relaciones que facilite y asegure este desempeño: una red de efectividad.

La teoría de Vinculando Efectivamente contribuye con las teorías existentes sobre desempeño al poner en evidencia que el desempeño en una organización no es solo un proceso interno de carácter individual, sino una dinámica grupal que permite considerarlo como una función colectiva.

¿Cuál es el resultado de Vinculando Efectivamente? Los trabajadores del *core business* con alto desempeño forman, a partir de Vinculando Efectivamente, redes de efectividad. Es decir, establecen una red de relaciones con personas en posiciones claves para mejorar el desarrollo de sus funciones.

Vinculando Efectivamente es una forma de hacer las cosas que presenta características propias:

- a) Vinculando Efectivamente no se da con todos los actores del entorno sino que *se establece solo con actores estratégicos*, aquellos que impactan sobre el desempeño en función de su fuente de poder: de decisión y de priorización, o por su nivel de conocimiento y experiencia.
- b) Vinculando Efectivamente, en la medida en que esté presente en el desarrollo de las funciones laborales, *permitirá acceder a nuevas redes de efectividad*, ampliando de esta forma la posibilidad de mantener un vínculo efectivo con más actores estratégicos.
- c) Vinculando Efectivamente *ocurre en diferentes niveles de familiaridad*. Al inicio las relaciones se establecen de manera formal y, a medida

que se desarrolla el vínculo, se puede llegar hasta la familiaridad, cuando las conexiones se han fortalecido al punto que Vinculando Efectivamente hace que los procesos y las tareas fluyan más rápido y con mejores resultados.

- d) Vinculando Efectivamente *utiliza herramientas de comunicación para superar las barreras de tiempo y espacio*, con el fin de asegurar que las relaciones con los actores estratégicos se mantengan constantemente en un ciclo dinámico.
- e) Vinculando Efectivamente es *perdurable*. Los trabajadores del *core business* que apliquen esta estrategia responderán a su preocupación de mantener su alto desempeño a lo largo del tiempo, en la medida en que la utilicen para desarrollar, mantener y fortalecer sus conexiones claves.

Y, finalmente, ¿cómo funciona Vinculando Efectivamente? Una vez identificadas sus principales propiedades y su resultado es necesario referirse a cómo funciona esta estrategia.

Se trata de una estrategia dinámica cuyos procesos son simultáneos y continuos. Para vincularse efectivamente es necesario identificar dentro de la red total de contactos aquellos que realmente impactan en el desarrollo de nuestras funciones y son estratégicos para nuestro alto desempeño. Estos actores estratégicos pueden ser formales (establecidos jerárquicamente por la organización), estar más allá de lo normado (relaciones que el trabajador construye por iniciativa propia) y, finalmente, ser actores de nuestro pasado con quienes nos vincularemos cuando sea necesario para alcanzar un mejor desempeño.

Vinculando Efectivamente está en función de lo que hacemos y de lo que somos. Una forma de vincularnos efectivamente es posicionándonos en lo que hacemos. Para lograrlo, podemos buscar prestigio a través del conocimiento y la experiencia, facilitar el trabajo de los otros, aprovechar los aspectos en común con otras personas y compartir tiempo y espacio en actividades extralaborales que permitan estrechar vínculos y mejorar las relaciones. «Lo que somos» está en relación con nuestros rasgos personales que hacen que los demás se sientan mejor al estar cerca de nosotros y favorecen la generación, el desarrollo y el mantenimiento de vínculos

efectivos. Esto se logra siendo cordiales, poniendo a un lado las diferencias personales, demostrando interés por los otros en momentos difíciles y teniendo buena disposición de ánimo para crear un ambiente distendido, positivo y flexible.

## **2. Vínculos de la literatura existente con los hallazgos del estudio**

En el capítulo sobre el marco teórico se hizo referencia a las teorías existentes actualmente preponderantes en la literatura académica sobre desempeño:

- a) Teoría de la Fijación de Metas
- b) Teoría de las Expectativas
- c) Teoría de Hellriegel y Slocum
- d) Teoría de las 5 grandes dimensiones de la personalidad

Estas teorías enfatizan los factores motivacionales y personales como predictores del desempeño, en ellas no se presta atención a las relaciones interpersonales, aunque este parece ser un aspecto central que explica el desempeño de las personas.

La teoría de nuestra investigación responde a la pregunta sobre qué hacen los trabajadores del *core business* para lograr un alto desempeño: se vinculan efectivamente y esta es la contribución de este estudio a las teorías sobre el desempeño.

### **2.1. Vinculando Efectivamente y los estudios sobre redes sociales**

Como se expuso en el capítulo sobre el marco teórico, los resultados de la investigación de Cross, Davenport y Cantrell (2003) señalan que los trabajadores con alto desempeño se distinguen por sus redes sociales personales (*personal networks*), las cuales son mayores y más diversas que las de los trabajadores con desempeño promedio. En este estudio se encontró también que estos trabajadores emplean estrategias únicas de redes sociales (*networking*) que contribuyen a su habilidad para resolver problemas rápidamente.

Esta teoría se relaciona con Vinculando Efectivamente porque introduce el tema de las redes sociales personales y su efecto en el desempeño, mientras que nuestro estudio encuentra que las redes de efectividad son un resultado de Vinculando Efectivamente.

Sin embargo, la propuesta de Cross, Davenport y Cantrell señala que los trabajadores con alto desempeño desarrollan reputación y redes sociales que les brindan oportunidades y recursos cuando los necesitan, mientras que en nuestra teoría los trabajadores con alto desempeño usan Vinculando Efectivamente y las redes de efectividad constantemente como una forma de hacer las cosas. Los autores citados mencionan que las redes sociales brindan oportunidades y recursos, mientras nuestra *grounded theory* señala que los vínculos efectivos permiten a los trabajadores del *core business* mantener un alto desempeño.

Estos autores distinguen a los trabajadores de alto desempeño de aquellos de desempeño promedio por su habilidad de mantener redes sociales; lo que concuerda con la definición de nuestra teoría según la cual Vinculando Efectivamente es un conjunto de acciones que siguen los trabajadores con alto desempeño, formando y usando redes de relaciones que lo aseguren. En ambos casos las relaciones se consideran como una estrategia o una habilidad, una forma de hacer las cosas, que no necesariamente explica el desempeño.

Cross, Davenport y Cantrell también hacen referencia a que compartir intereses y experiencias permite que las personas se conecten más. Este concepto guarda relación con lo que hemos denominado «aprovechar los elementos en común» para vincularse efectivamente. Sin embargo, en el caso de nuestra teoría aprovechar los elementos en común no es solo una estrategia para fortalecer o desarrollar los vínculos, sino también para crearlos y mantenerlos a lo largo del tiempo.

Cross, Davenport y Cantrell mencionan que los trabajadores con alto desempeño crean oportunidades para que las personas se conecten en asuntos no relacionados con el trabajo, a lo que nosotros hemos denominado «compartir tiempo y espacio fuera del ámbito laboral», una forma de posicionarse «en lo que se hace» a partir de una estructura de reuniones personales.

En el artículo citado se presentan tres tácticas para construir relaciones profundas y beneficiosas. Una de ellas es «responder rápidamente», que en nuestra teoría equivale a una de las formas de alcanzar prestigio: «facilitar el trabajo del otro», pero esto debe ir de la mano con el conocimiento, la experiencia y el criterio al momento de relacionarnos.

La contribución de la teoría de Vinculando Efectivamente a los hallazgos de Cross, Davenport y Cantrell radica en destacar la importancia de identificar con quién vincularse. Los trabajadores con alto desempeño no se vinculan indiscriminadamente con todas las personas de su red social total; por el contrario, solo lo hacen con actores estratégicos, personas que faciliten y aseguren su desempeño. El solo hecho de cultivar relaciones en redes sociales no asegura un alto desempeño. Por otra parte, los autores citados señalan que los trabajadores con alto desempeño deben construir relaciones profundas y beneficiosas estableciendo conexiones personales, respondiendo rápidamente y actuando recíprocamente. Pero estas tres tácticas no son suficientes para que los actores se vinculen efectivamente, debe incluirse también el identificar actores estratégicos, el posicionarse en aquello que se hace y el lograr que los demás se sientan bien estando cerca de uno.

Vinculando Efectivamente se relaciona también con la teoría de Cross y Thomas (2008) según la cual las personas deben tener sólidas redes sociales que continuamente deben desarrollar para ser exitosas a lo largo del tiempo. Aquí nos muestran que ya no se trata de redes sociales oportunistas sino de redes que deben perdurar, una de las características de Vinculando Efectivamente que permitirá reactivar vínculos previos.

De acuerdo con nuestra teoría, las relaciones deben establecerse solo con actores estratégicos que favorecen el mejor desempeño de las funciones de los trabajadores del *core business*, mientras que la teoría de Cross y Thomas explica que las redes sociales grandes tienden a disminuir el desempeño, por ello hay que saber cómo incrementar o disminuir las conexiones de tal forma que estas relaciones refuercen el desempeño.

Una de las características de los trabajadores con alto desempeño en su red social es que ellos solo invierten en relaciones que extienden su *expertise*,

aspecto relacionado con nuestra teoría. En efecto, Vinculando Efectivamente funciona cuando los trabajadores con alto desempeño se posicionan y una de las formas en que lo hacen es alcanzando prestigio, para lo cual deben desarrollar conocimiento y experiencia con el fin de resultar atractivos para la red de otros actores estratégicos para su desempeño.

Cross y Thomas mencionan que las actitudes y los comportamientos influyen directamente en las redes sociales de los trabajadores con alto desempeño; por ejemplo, cuando están cerca de los demás antes de que los necesiten: «... a las personas generalmente les gusta estar en su compañía y tienden a sentirse mejor» (2008: 175). Esta idea se relaciona con Vinculando Efectivamente porque para lograr que esta estrategia funcione los trabajadores con alto desempeño deben conseguir que los demás se sientan mejor en su cercanía, lo que está relacionado con sus características personales («Lo que son»).

Como se comprueba, el artículo de Cross y Thomas introduce recién en 2008, en forma general, el tema de las redes sociales efectivas y las historias de éxito asociadas a estas. Por ello la contribución de nuestra teoría en este caso es explicar la dinámica mediante la cual los trabajadores con alto desempeño se vinculan efectivamente para formar y mantener las redes de efectividad. En futuras investigaciones se debería profundizar en las características de las redes de efectividad y cómo formarlas y usarlas para alcanzar altos niveles de desempeño.

Otra contribución de nuestra teoría a la investigación de Cross y Thomas radica en los criterios para elegir a los actores estratégicos (poder de decisión, poder de priorización, conocimiento y experiencia) para evitar la formación de redes muy grandes que terminen por disminuir el desempeño.

Los autores citados mencionan que una actitud sincera y un compromiso real fortalecen las relaciones en la red social, pero es necesario considerar también, de acuerdo con nuestra teoría, el tema de la buena disposición de ánimo y la cordialidad como una forma de generar un ambiente flexible y relajado en el cual los demás se sientan bien, promoviendo así la formación de nuevos vínculos efectivos.

## 2.2. Vinculando Efectivamente y los estudios sobre redes sociales de los gerentes exitosos y los gerentes eficaces

Comparando el estudio sobre las actividades que realizan los gerentes exitosos y los gerentes eficaces, publicado por Luthans en 1988 («Successful vs. effective real managers») con nuestra teoría sobre Vinculando Efectivamente, se encuentra que la «*networking*» de Luthans presenta similitud con lo que llamamos «¿Cómo funciona Vinculando Efectivamente», descrito en el capítulo sobre resultados de la investigación.

Esta similitud se evidencia en la manera en la cual los trabajadores del *core business* logran «identificar a los actores estratégicos», tanto dentro de lo establecido por la empresa como en una instancia informal y por iniciativa propia, reactivando actores del pasado para mejorar su desempeño. También en *networking* se observa la presencia del buen humor como elemento para crear un ambiente distendido y relajado que ayuda a iniciar y desarrollar las relaciones. A la vez, el concepto de «comunicaciones» de Luthans, las actividades que los trabajadores deben realizar bien para desempeñar su trabajo, tiene que ver con «facilitar el trabajo del otro», que en Vinculando Efectivamente es uno de los tres elementos necesarios para alcanzar prestigio y reputación para posicionarse en la red de efectividad.

Una diferencia que encontramos es que en el estudio de Luthans se menciona un aspecto que no hemos investigado (inclusive está entre nuestras limitaciones), un «lado oscuro» que puede estar detrás de las actitudes de las personas, y que muy probablemente no haya sido mencionado en las entrevistas, ni nosotros hayamos indagado: «Los comportamientos observados asociados con esta actividad (*networking*) incluyen discusión de rumores y habladurías, quejarse, protestar, menospreciar a otros, politización y astucia...» (Luthans, 1988: 129).

Por otro lado, encontramos en este estudio una diferencia con nuestra investigación: los trabajadores del *core business* que hemos entrevistado pertenecen a los niveles iniciales de la jerarquía de la organización y no tienen personas a su cargo, a diferencia de los entrevistados por Luthans, que eran gerentes presumiblemente con empleados a su cargo y realizaban una serie de actividades por sus funciones. Pero esta diferencia es, a la vez, una contribución que nuestra investigación puede aportar al estudio de Luthans,



ya que puede permitir entender las estrategias que usan los trabajadores de diferentes niveles dentro de la jerarquía de la organización.

### **2.3. Vinculando Efectivamente y los estudios de relaciones dentro de lo normado**

El estudio realizado por Jane Linder en 2005 («How do things really work around here?»), sobre cómo los organigramas en las empresas están quedando desfasados y no ayudan a explicar cómo se hacen realmente las cosas en estas organizaciones, ha encontrado evidencia de que las relaciones con las personas claves son trascendentales en el desempeño y que los organigramas están incompletos o son totalmente inadecuados para sus propósitos.

Siguiendo esta línea, la investigación de Linder llega a la conclusión de que las compañías podrían mejorar la eficacia de sus empleados aplicando una nueva configuración del «mapeo» de las relaciones (Gerencia de las Relaciones) para el desempeño de sus funciones.

People must be able to make the right connections to work effectively – to get the right things done at the right time and in the right way (Linder, 2005: 26).

En el marco de la teoría de Vinculando Efectivamente, la investigación de Linder se relaciona con las recomendaciones propuestas en nuestro estudio para mejorar la gestión de recursos humanos (ver conclusiones). Linder menciona que algunas empresas, reconociendo la importancia de las conexiones personales, han incluido en sus programas de inducción un proceso en el que cada nuevo empleado desarrolla una lista de los individuos que son importantes para su éxito.

During their induction period, they are expected to arrange meetings with all these individuals so they can introduce themselves and begin to form relationships. Other organizations name a mentor or "den mother" for each new hire – a well connected individual who can help the recruit break into the informal network (Linder, 2005: 27).

Por otra parte, este estudio se relaciona con nuestra teoría porque Linder resalta la importancia de «mapear» las relaciones internas jerárquicamente definidas para mejorar la efectividad de sus empleados, mientras

que para que Vinculando Efectivamente funcione se debe identificar a los actores estratégicos, los cuales pueden estar dentro de lo normado, es decir, establecidos formalmente por la organización y representados en el organigrama.

La contribución de nuestra teoría a la investigación de Linder radica en que las relaciones importantes para el mejor desempeño de los trabajadores del *core business* no solo están dentro de lo establecido por los organigramas; por ello es necesario también identificar y «mapear» aquellas relaciones que están fuera de lo normado y que los trabajadores con alto desempeño inician y desarrollan por iniciativa propia con otros actores en posiciones clave para el desarrollo de sus funciones.

#### **2.4. Vinculando Efectivamente y los estudios sobre redes de energía positiva**

En el capítulo 10 del estudio sobre el enfoque de abundancia del desempeño y la creación de redes positivas de Whetten y Cameron (2005) se encuentra una interesante similitud con lo que llamamos «Logrando que los demás se sientan mejor al estar cerca de uno (Lo que soy)», descrito en el capítulo de resultados.

Esta similitud se refleja en las características personales que se ha encontrado como necesarias para crear, desarrollar y fortalecer las relaciones. Por ejemplo, el trato cordial transmite respeto por los demás, el demostrar interés real en momentos difíciles se relaciona con ser sensible en las relaciones interpersonales, brindar apoyo a los demás, no ser egoísta y tener buen humor (una de las características que apareció con mayor frecuencia en nuestro estudio) se relaciona con ser optimistas; todo esto crea el ambiente propicio para que las personas se sientan mejor, sean más flexibles y tolerantes.

Por otro lado, el análisis sobre la creación de redes de energía positiva de Whetten y Cameron se diferencia de nuestra investigación en que los trabajadores del *core business* que hemos entrevistado no se relacionaban con todos en forma indiscriminada sino que, en un proceso natural, iban identificando a las personas claves para mejorar su trabajo y, por tanto, impactar en su desempeño (los llamados actores estratégicos). Cabe señalar que estos actores estratégicos poseían alguna de las tres fuentes de

poder: de decisión, de priorización y de conocimiento y experiencia, y que podían identificarse dentro de lo establecido por la organización, fuera de lo normado y por iniciativa propia. Además, podían ser el resultado de reactivar relaciones construidas en el pasado.

Otra diferencia con Whetten y Cameron, que a la vez constituye un aporte a su análisis sobre la creación de redes de energía positiva, es que hemos podido observar a lo largo de las entrevistas que no solo se requiere energía positiva o ciertas características de personalidad para establecer redes de efectividad, sino también un esfuerzo adicional para ganarse el prestigio y la reputación sobre la base del conocimiento y la experiencia, haciendo un trabajo prolijo y de alta calidad, a la vez que utilizar el buen criterio para no desgastar la relación. Esta reputación también se desarrolla y fortalece al aprovechar intereses en común, como profesiones, pasatiempos, deportes, etcétera. Asimismo, se ha encontrado en el estudio que los trabajadores de alto desempeño participan en actividades informales y fuera del ámbito laboral para mantener y fortalecer las relaciones.

Comparando Vinculando Efectivamente con la recomendación de Fox (en su libro *How to Become CEO*, de 1998) sobre cómo escalar hasta lo más alto en la organización, encontramos semejanza con lo que llamamos «identificar los actores estratégicos», ya que en nuestro estudio muchos trabajadores de alto desempeño, y de acuerdo con las necesidades de sus funciones, reactivan actores de su pasado para mejorar su desempeño (por ejemplo, una persona hace conexión con una amiga de colegio en una notaría y esta la ayuda en la compra-venta de inmuebles). También tiene una similitud con «compartiendo tiempo y espacio fuera del ámbito laboral», porque el enviar una nota cada 6 meses a las personas que no se ve con regularidad es parecido a los trabajadores del *core business* que mandaban saludos de Navidad y cumpleaños a sus clientes para mantener la relación y lograban que sus clientes regresaran y los recomendaran a otras personas.

La contribución al trabajo de Fox residiría en que hemos encontrado que los trabajadores de alto desempeño forman redes de efectividad con un grupo específico de personas (actores estratégicos) y no con todos los actores dentro de la red. Es decir, eligen con quienes deben profundizar la relación y no «malgastan» su tiempo y energía tratando de mantener una relación con todos los actores.

# Conclusiones

---

## **1. El alto desempeño es el resultado de esfuerzos colectivos y no solamente de la motivación de los individuos**

Inicialmente creíamos que el nivel de desempeño partía del propio individuo, que se podía alcanzar un mejor desempeño sobre la base de metas y motivaciones personales. No obstante, nos dimos cuenta de que generar excelentes resultados depende de la capacidad de relacionarse y trabajar con otros. Tuvimos ocasión de corroborar esta idea en todas nuestras entrevistas, cuando esperábamos que cada trabajador nos contara su fórmula particular para lograr el éxito pero nos dábamos con la sorpresa de que siempre terminaba hablando de otras personas.

En la investigación encontramos que los trabajadores del *core business* de alto desempeño requieren de otras personas de la organización y de fuera de ella para desarrollar sus actividades de manera óptima y eficiente. Es decir, su desempeño está en función de los vínculos que establecen con sus compañeros de trabajo, jefes, amigos de la infancia, compañeros de colegio, etc. Estas personas ayudan a agilizar o priorizar el trabajo y ampliar la cartera de clientes, o brindan un mejor servicio cuando se lo solicitan, entre otras formas de colaboración. Por este motivo, consideramos que Vinculando Efectivamente es una estrategia practicada por los

trabajadores del *core business* de las organizaciones estudiadas que tienen alto desempeño.

Vinculando Efectivamente pone en evidencia que el alto desempeño en una organización no es solo un proceso interno de carácter individual, sino una dinámica grupal, una función colectiva que se da de manera natural. El reto y la oportunidad que tenemos como profesionales de recursos humanos es reconocer y aprovechar este conocimiento para crear organizaciones más productivas y trabajadores más satisfechos.

## **2. Contribución a la gestión de los recursos humanos**

Como profesionales de recursos humanos se hizo evidente el enorme potencial que Vinculando Efectivamente tiene para mejorar el desempeño en nuestras organizaciones. A manera de ilustración se presentan a continuación las posibles aplicaciones de esta estrategia en cada uno de los procesos del área de Recursos Humanos.

### **Designación de cargos**

En la descripción tradicional de los puestos de trabajo se enfatizan las responsabilidades del cargo pero se presentan de manera superflua las relaciones que se deben desarrollar. Vinculando Efectivamente sugiere que la red de relaciones es fundamental para el éxito de cualquier puesto de trabajo. Por ello se recomienda identificar las relaciones claves de cada posición y elaborar un mapeo de sus redes de efectividad, lo cual implica reformular las descripciones de puestos en función de Vinculando Efectivamente, y hacerlo de manera gráfica y didáctica, de modo que las personas puedan entenderlo. Inclusive se puede incluir los datos de los actores claves con quienes en algún momento el trabajador se deberá poner en contacto.

### **Selección**

Todo proceso de selección se inicia con un requerimiento de personal y con el perfil del puesto. Vinculando Efectivamente sugiere que este perfil incluya ciertas características de personalidad que faciliten el vincularse efectivamente, como la cordialidad, el buen humor o la buena disposición

de ánimo, la capacidad para superar los conflictos, etc. Por ello, los perfiles deben reconfigurarse con estas características con el propósito de seleccionar personas que puedan vincularse con mayor rapidez y ser fácilmente aceptadas por el equipo.

Durante la selección debe determinarse la capacidad del individuo para obtener prestigio dentro de su red de efectividad, principalmente a partir de la evaluación de su conocimiento y experiencia.

Dado el valor de los vínculos previos en el desempeño sugerimos también que se solicite a los candidatos información sobre otras redes sociales a las que pertenecen como colegio, universidad, lugar de procedencia, etcétera. Con ello se podrá determinar cuán beneficiosos serán los vínculos ya establecidos en el desempeño de las funciones del cargo para el cual están postulando.

### **Inducción**

El proceso de inducción es clave para iniciar los vínculos efectivos con el personal que recién ingresa a la empresa, pero en la mayoría de los casos no se le otorga la importancia debida. El trabajador nuevo no conoce aún la organización, los procesos, las políticas, etc. Para reducir al máximo el impacto de los primeros momentos es recomendable asignarle una persona que lo ayude a insertarse más rápida y efectivamente, incidiendo en la interacción con los actores claves.

La persona elegida será la encargada de guiar al nuevo trabajador y darle el soporte necesario en los momentos «difíciles», deberá ayudarlo a generar y afianzar los vínculos que podrían influir en su desempeño. De preferencia, el guía debe pertenecer a la misma área a la cual será asignado el nuevo trabajador para que lo introduzca en los temas laborales propios de su función.

El proceso de inducción es la oportunidad para que el jefe del área o el guía no solo expliquen el puesto al nuevo trabajador, sino que resalten las redes de efectividad tanto internas como externas y cómo influyen en el desempeño.

Durante la inducción se puede conocer a nuevas personas e ir identificando sus competencias con el fin de que con el transcurso del tiempo puedan ingresar a la red de efectividad de otras personas, debido a que en las inducciones generales participan personas de todas las áreas, con las cuales pueden interactuar en el futuro, por lo que debemos propiciar que se conozcan, ya que serán sus primeros vínculos efectivos al interior de la empresa.

Es recomendable que después de cierto tiempo (entre 6 meses y un año) se vuelva a reunir a las personas que pasaron juntas una inducción para que las conexiones se refuercen y se hagan perdurables.

### **Capacitación**

Los programas de capacitación deben orientarse a fortalecer los vínculos efectivos. Por ello deben propiciarse talleres o cursos que reúnan a personal de diferentes áreas y en los cuales los trabajadores puedan conocerse e interactuar. Es clave, sobre todo, que el trabajador se reúna con compañeros de las áreas relacionadas con su puesto y que forman o formarán parte de sus redes de efectividad.

Otra forma de favorecer los vínculos efectivos son las pasantías o las rotaciones internas que cuenten con un plan de trabajo establecido y apunten a fortalecer las redes de efectividad. Si la empresa cuenta con operaciones en otras zonas del país o en otros países, también se deben promover las asignaciones temporales para ampliar las redes de efectividad. El resultado de estas prácticas se plasmará en la mejora del desempeño y el cumplimiento de las metas o los objetivos organizacionales.

### **Desarrollo**

Con relación al proceso de desarrollo, para fortalecer los vínculos efectivos se puede actuar en dos aspectos: la línea de carrera y la identificación de talentos.

En cuanto a la línea de carrera del trabajador es recomendable no solo evaluar su conocimiento y experiencia, sino también la calidad de relaciones que ha establecido con sus compañeros de trabajo y la forma como se ha

vinculado con ellos. De esto dependerá, en gran medida, su desempeño en la siguiente posición que ocupe e, incluso, su capacidad para crear nuevos lazos con rapidez, o reactivar las relaciones previas (de la otra posición) en caso sea necesario.

Respecto de identificar personal con talento es necesario incluir en los formularios de evaluación preguntas referidas a las competencias o las características necesarias para vincularse efectivamente y lograr, crear, mantener y fortalecer redes de efectividad. De este modo podrá, finalmente, evaluarse el impacto que el desarrollo de esta estrategia ha tenido en el desempeño del trabajador.

### **Clima laboral**

Con el fin de mejorar el clima laboral interno de la organización se debe considerar actividades que faciliten vincularse efectivamente. Por ejemplo, propiciar espacios donde los trabajadores interactúen de manera informal, compartan nuevas experiencias, se conozcan en un ambiente diferente y más distendido (extralaboral); todo ello creará un marco favorable para la familiaridad y la confianza. Con este propósito, las empresas deben asignar a cada área una partida presupuestal para organizar desayunos informales, reuniones de esparcimiento, talleres de integración, etc., tanto dentro como fuera de la organización.

Otra oportunidad de mejora del clima laboral en la organización consiste en abrir nuevos canales de comunicación internos y externos para que los trabajadores se puedan vincular efectiva y continuamente. La estrategia de comunicación debe apuntar a facilitar el desempeño de las funciones a través de la interacción con actores estratégicos. Para esto se puede utilizar herramientas tecnológicas que alcancen a todos los trabajadores, incluso se puede convertir la Intranet de las organizaciones en un espacio ideal para vincularse efectivamente.

### **Evaluación del desempeño**

El proceso de evaluación del desempeño en las empresas es formal y se basa, por lo general, en las actividades realizadas y/o las responsabilidades asignadas y el cumplimiento de indicadores. Nosotros proponemos que



se evalúe también el desempeño de la persona en función de sus redes de efectividad, debido a que este estudio demuestra que el trabajador depende de otras personas para desarrollar sus actividades y lograr sus objetivos.

También se puede incluir en un nuevo formulario de evaluación del desempeño la evaluación independiente de cada una de las categorías encontradas en la estrategia Vinculado Efectivamente: identificar actores estratégicos en la organización (incluyendo sus divisiones), posicionarse y lograr que los demás se sientan mejor al estar cerca de uno.

## Bibliografía

---

- Adler, P. & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Barrick, M. & Mount, M. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Barrios M. (2009). *La evaluación y su influencia en el desempeño laboral*. Recuperado el 4 de abril de 2009 de <[http://62.81.187.142/castellano/articulos.nsf/Recursos\\_Humanos/\\_La\\_evaluación\\_y\\_su\\_influencia\\_en\\_el\\_desempeño\\_laboral/8EA0EE64A04A120FC125756F006D7DD0!opendocument](http://62.81.187.142/castellano/articulos.nsf/Recursos_Humanos/_La_evaluación_y_su_influencia_en_el_desempeño_laboral/8EA0EE64A04A120FC125756F006D7DD0!opendocument)>.
- Berk, L. S., Tan, S. A., Fry, W. F., Napier, B. J., Lee, J. W., Hubbard, R. W., et ál. (1989). Neuroendocrine and stress hormone changes during mirthful laughter. *American Journal of the Medical Sciences*, 298, 390-396.
- Boyacigiller, N. & Adler, N. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 16(2), 262-290.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CAL: Consulting Psychologists Press.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.

- Cross, R. & Thomas, R. (2008, april-june). How top talent uses networks and where rising stars get trapped. *Organizational Dynamics*, 37(2), 165-180.
- Cross, R. & Cummings, J. (2004). Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Academy of Management Journal*, 47(6), 928-937.
- Cross, R., Davenport, T. & Cantrell, S. (2003). The social side of performance. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 20-22.
- Dirks, K. T. & Shah, P. P. (2001). *The impact of friendship networks on team performance: A story of equifinality*. Washington D. C.: Academy of Management Meeting Best Papers Proceedings.
- Dolan, Simon L., Valler Cabrera, R., Jackson, S. E. & Schuler Randall, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI* (2.ª ed.). Madrid: McGraw-Hill / Interamericana.
- Fox, J. (1998). *Cómo llegar a ser gerente*. Santa Fe de Bogotá: Norma.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CAL: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1995). *Grounded theory: 1984-1994*. Mill Valley, CAL: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Mill Valley, CAL: Sociology Press.
- Glaser, B. G. & Holton, J. (2004). Remodeling Grounded Theory. *The Grounded Theory Review: An International Journal*, 4(1), 112.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine Transaction.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (10.ª ed.). México, D. F.: Thomson.
- Jáuregui, E. (2004). Los beneficios del humor: razones para tomarse la diversión muy en serio. *Capital Humano*, 11(182), 38-46. Recuperado de <<http://www.laflecha.net/canales/curiosidades/articulos/los-beneficios-del-sentido-del-humor>>.

- Jehn, K. & Shah, P. (1996). *Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups*. Documento presentando en The Annual Meeting of the Academy of Management, Cincinnati, OH.
- Kohn, A. (1993). *Punished by rewards*. Nueva York, NY: Plenum Press.
- Lasio, V. (2006). *Desempeño individual*. Nota técnica. Guayaquil: Escuela de Postgrado en Administración de Empresas (Espae)-Escuela Superior Politécnica del Litoral (Espol).
- Linder, J. (2005). How do things really work around here? *Across the Board*, 42(6), 24-29.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Executive*, 2(2), 127-132.
- Luthans, F. & Stajkovic, A. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Executive*, 13(2), 49-57.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 9-28.
- Pinder, C. (1988). Real managers. *Academy of Management Review*, 13(4), 661-663.
- Quintero, N., Africano, N. & Faría, E. (2008, abril). Clima organizacional y desempeño laboral del personal de Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista Negotium*, 3(9), 33-51.
- Requena Santos, F. (1989, octubre-diciembre). El concepto de red social. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 48, 137-152.
- Rhine, J. (2009). *What is grounded theory?* Mill Valley, CAL: Grounded Theory Institute. Recuperado el 16 de marzo de 2009 de <[www.groundedtheory.com/what-is-gt.aspx](http://www.groundedtheory.com/what-is-gt.aspx)>.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10.<sup>a</sup> ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- Romero, E. J. & Cruthirds, K. W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58-69.
- Whetten, D. & Cameron, K. (2005). Liderar el cambio positivo. *Desarrollo de Habilidades Directivas*, 6(670), 485-533. México, D. F.: Pearson Educación.

## Sobre los autores

### **Mauricio PUERTA ARMENTA**

mpuerta@esan.edu.pe

Profesor del área de Administración de la Universidad ESAN. Obtuvo su doctorado en Organizational Behavior en la Case Western Reserve University, Cleveland. Se formó en desarrollo de sistemas humanos en el Gestalt Center for Organization and Systems Development, Cleveland. Es profesor visitante en los programas de desarrollo organizacional de la American University y la Seattle University. Asimismo, se desempeña como consultor y *coach* internacional en Estados Unidos, Europa y América Latina. Sus clientes incluyen, entre otros, a Interbank, Nextel, Adidas America, Unilever, The Cleveland Clinic Foundation, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

### **Lizzet BERNAL TORRES**

lizzet\_bt@hotmail.com

Magíster en Organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN e ingeniera industrial de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Experiencia profesional en la implementación de programas y gestión de Recursos Humanos (áreas de desarrollo organizacional y administración de personal). Funcionaria a cargo de los procesos de diseño organizacional de Recursos Humanos, evaluación de desempeño, capacitación, gestión de indicadores, gestión presupuestal, administración de cambios organizacionales e implementación de programas corporativos de desarrollo organizacional y del talento humano. Actualmente se desempeña como supervisora de Gestión de Recursos Humanos en la empresa Xstrata Tintaya S. A.

### **Manuel REYNA CISNEROS**

mreynacpe@yahoo.com

Magíster en Organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN e ingeniero economista de la Universidad Nacional de Ingeniería. Amplia experiencia profesional en áreas de Recursos Humanos, específicamente en procesos de evaluación del desempeño y compensaciones. Ha participado en la elaboración de documentos institucionales de gestión, así como en la revisión y la evaluación de los procesos internos. Actualmente se desempeña como Profesional 2 en la Unidad de Recursos Humanos de la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Conasev).

**Juan José TAKANO YAMASHIRO**

Jtakano14@hotmail.com

Magíster en Organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN y bachiller en Administración de la Universidad de Lima. Experiencia profesional en el área de Recursos Humanos, específicamente en procesos de capacitación y desarrollo, gestión de remuneraciones, evaluación de puestos, análisis de encuestas de mercado salarial, desarrollo de programas de reconocimiento, incentivos y estrategias de comunicación. Asimismo ha participado en el proceso de integración con empresas en Guatemala y República Dominicana. Cuenta con diez años de experiencia en empresas del sector financiero. Actualmente se desempeña como jefe de Recompensa y Generalistas de Recursos Humanos en Scotiabank Perú.

**Giuliana VÁSQUEZ LARREA**

ggiulianavl@hotmail.com

Magíster en Organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN y psicóloga de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Experiencia profesional en el área de Recursos Humanos, con énfasis en temas de desarrollo organizacional. Ha estado a cargo de procesos de evaluación y selección de personal, evaluaciones del desempeño, clima laboral, programas de inducción y capacitación, *talent pool*, implementación de programa de valores, así como de programas corporativos propios de la organización. Con una trayectoria de nueve años en empresas del sector minero, actualmente se desempeña como supervisora de Desarrollo Organizacional en Xstrata Tintaya S. A. También ha realizado labores de consultoría.

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE  
**TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA**  
PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA  
Correo e.: [tareagrafica@tareagrafica.com](mailto:tareagrafica@tareagrafica.com)  
Página web: [www.tareagrafica.com](http://www.tareagrafica.com)  
TELÉF. 332-3229 FAX: 424-1582  
MAYO 2011 LIMA - PERÚ

La serie Gerencia Global ha sido creada con el propósito de aportar al crecimiento y la internacionalización de la empresa latinoamericana, de manera especial la peruana. Es un proyecto institucional de la Universidad ESAN orientado a brindar soluciones prácticas de negocio para enfrentar los complejos desafíos de los mercados globales; en esa línea de acción, busca compartir un conjunto diverso de propuestas, planes de negocio y tecnologías de gestión que permitan a los gestores y los emprendedores identificar y explotar las oportunidades que emergen en el vigoroso escenario de apertura gradual de la economía nacional al mundo.

**Gerencia Global 19**

