

Índice

	Prólogo de Ángel Cabrera	7
	Introducción	11
1	¡Qué pequeño es el mundo!	15
	1. ¿Cómo empezó todo?	17
	2. Las redes sociales	21
	3. Factores que miden nuestra posición en la Red.....	25
	4. Capital social	29
	5. Dos grados.....	31
	6. Conclusión: tu red social es capital.....	33
2	Networking o el arte de construir y mantener relaciones	35
	1. El arte del <i>networking</i>	37
	2. Diseña y ejecuta tu plan de acción.....	38
	2.1. Diseña tu plan de acción	39
	2.2. El plan es perfecto, ejecútalo	45
	3. Conclusión: cultiva tu red social.....	59
3	¿Cómo aumentar y mejorar nuestra red social?	61
	1. Organiza tu agenda.....	63
	2. Participa activamente en asociaciones	65

	3. Busca siempre nuevas oportunidades	75
	4. Evita caer en tentaciones.....	77
	5. Conclusión: haz <i>networking</i> eficiente.....	80
4	Nuevas formas de <i>networking</i>	83
	1. Internet: un antes y un después.....	84
	2. ¿Cómo me puedo dar a conocer en la Red?	87
	2.1. Mi sitio (página Web)	89
	2.2. Mi lista de distribución (<i>broadcast list</i>).....	96
	2.3. Mi grupo de comunidad (<i>community group</i>) ..	99
	2.4. Mi blog.....	101
	3. ¿Cómo me puedo comunicar?.....	117
	4. ¿Nos comunicamos?.....	127
	5. Conclusión: usa las nuevas tecnologías	130
5	Redes sociales	131
	1. ¿Qué es una red social?.....	133
	2. ¿Por qué ahora?.....	134
	3. ¿Qué valor añadido aportan?.....	137
	4. Principales redes sociales.....	140
	4.1. Redes sociales con enfoque profesional	140
	4.2. Redes sociales con enfoque personal.....	159
	4.3. Líderes locales	215
	4.4. Más redes sociales verticales.....	234
	4.5. Otro tipo de sitios comparados con redes sociales.....	259
	5. Conclusión: ¿tienes realmente opción de no estar?	264
6	El futuro de las redes sociales	267
	1. La Web social, un antes y un después.....	269
	2. El futuro de las redes sociales hoy.....	274
	3. Conclusión: aprende ahora y participa.....	276
	Epílogo. Ahora te toca a ti	277
	Notas	279
	Glosario	281
	Bibliografía	289
	Índice onomástico	299

Prólogo

Hace un par de meses que he dejado de leer la prensa como lo hacía antes. En lugar de escanear los titulares de mis tres o cuatro periódicos favoritos en busca de noticias o editoriales que capten mi atención, he subcontratado la tarea a 250 voluntarios de cinco continentes quienes, sin recibir ninguna compensación a cambio, cada minuto seleccionan titulares para mí, no sólo de tres o cuatro fuentes, sino de decenas de ellas. Mis voluntarios incluyen algunos de los empresarios más exitosos del mundo, premios Nobel, autores, periodistas y académicos de las mejores universidades del mundo. Ninguno de ellos recibe compensación económica alguna por mi parte y, si alguno deja de rendir al nivel que yo considere satisfactorio, no tengo más que pulsar un botón para deshacerme de él y añadir otro. De vez en cuando recibo sugerencias de nuevos voluntarios deseosos de trabajar para mí bajo esas mismas condiciones. Sé que es difícil de creer, pero esto es precisamente lo que Twitter me ofrece a mí y a cualquiera que lo desee (a día de hoy, más de 100 millones de personas).

En la primera edición de esta obra en 2004 narraba como la historia de mi prólogo era en sí mismo un ejemplo del poder de las redes sociales. Una serie de contactos casuales que incluían una cena en el Club de Campo con el fundador de LID Editorial Empresarial, Marcelino Elosua, facilitada por dos amigos comunes y conectores

sociales de primera, Ángel Álvarez y Juan Díaz-Andreu, y una plataforma social única en España (la Asociación Española de Antiguos Becarios Fulbright) me llevaron hasta Sonia Fernández. Ella tenía un producto de mucha calidad y pensaba que mi contribución aportaría valor a su obra. Para conseguir mi participación puso en marcha las mismas técnicas que describía en su libro y, como no podía ser de otra forma, consiguió su objetivo.

En 2004 Sonia y yo vivíamos en la misma ciudad y estábamos a dos grados de separación en nuestras redes sociales respectivas. En 2010, vivimos en distintos continentes y, sin embargo, nuestra relación es más estrecha de lo que era entonces. Lo que ha conseguido que nuestra relación siga viva a pesar de la distancia ha sido la tecnología de redes sociales a las que Sonia dedica este nuevo libro.

Lo que en 2004 Sonia describía como el futuro, hoy es tan real como la vida misma. Las reflexiones que hacía en aquellos momentos siguen siendo tan relevantes o más que entonces, pero las posibilidades que las nuevas plataformas han creado (también los riesgos y las complejidades) hacen necesario un nuevo análisis, que es precisamente el objetivo de *Dos grados*.

En 2004 LinkedIn contaba con 1.600.000 miembros y 33 empleados. Hoy tiene más de 85.000.000 de miembros, en 200 países, y unos 600 empleados. Esto quiere decir que, aproximadamente, LinkedIn ha doblado su alcance cada año desde 2004. Si uno hace una búsqueda en Google de Sonia Fernández o Juan Díaz-Andreu, la primera mención que encontramos acerca de cada uno de ellos es su entrada en LinkedIn. No es ya que LinkedIn nos ayude a proyectar una determinada imagen profesional, en muchos casos, LinkedIn es nuestra imagen profesional.

En el mundo académico en el que me desenvuelvo, en el ciclo de publicación de un artículo científico, desde que escribimos la primera línea hasta que la revista sale de la imprenta, pueden pasar dos, tres o más años y, en la mayoría de los casos, puede que no llegue a una docena el número de personas que lean el artículo.

En junio de este año me decidí a abrir una cuenta de Twitter. Cinco meses después tengo unos 700 seguidores. Mis actualizaciones de Twitter están conectadas directamente con mi cuenta de Facebook (unos

400 amigos) y LinkedIn (unas 1.000 conexiones). Asumiendo cierto solape entre mis seguidores, amigos y conexiones, es posible que mis comentarios diarios sobre Thunderbird, la gestión internacional de empresas, asuntos globales varios y reflexiones mundanas acerca de mi vida personal lleguen a unas 2.000 personas. De manera ocasional algunas de mis reflexiones son repetidas por seguidores o amigos que cuentan con cientos, miles e, incluso, decenas de miles de seguidores. Este nivel de alcance y velocidad de propagación de ideas es sencillamente inaudito.

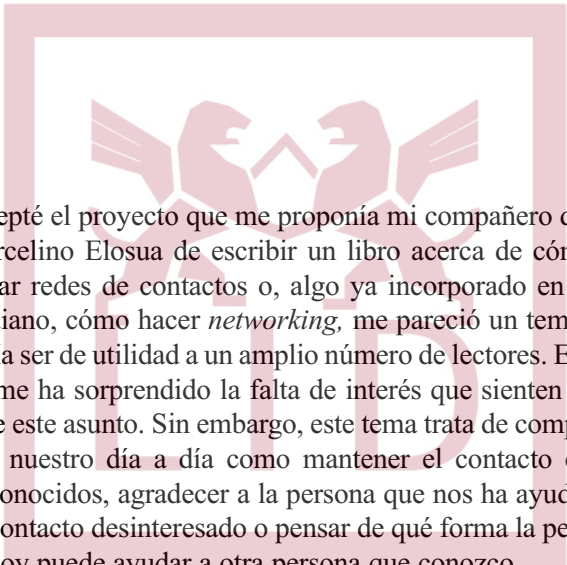
Cuando la nueva edición de este libro llegue a las librerías, es posible que el universo Twitter adopte la etiqueta #dosgrados, lo que hará que las ideas de Sonia tomen vida propia en un diálogo hasta ahora imposible. La mayoría de los lectores no descubrirán el libro en las páginas de un periódico o en la base de datos de una biblioteca sino en las recomendaciones de un amigo de Facebook o en un mensaje de LinkedIn. Las redes sociales no son una alternativa a los medios de comunicación tradicionales, sino que se han convirtiendo en el sistema circulatorio de ideas, el sistema nervioso de la mente global.

La naturaleza social del hombre no es nueva: los antropólogos cognitivos defienden que el cerebro humano evolucionó precisamente para dotarnos de las capacidades necesarias para manejarnos en redes sociales cada vez más complejas. Lo que es nuevo es la mezcla explosiva de un instinto humano básico con unas herramientas que multiplican su alcance de manera exponencial. Las implicaciones de este nuevo mundo de interacción humana son fascinantes, intrigantes, ambiguas, potencialmente transformadoras y, a la vez, no exentas de riesgos.

Dos grados nos adentra de manera muy práctica en este nuevo mundo. Como hizo la primera edición, este libro nos ofrece ejemplos y modelos para entender cómo las nuevas herramientas pueden ayudar a multiplicar el poder de nuestras redes sociales y manejar los riesgos inevitables. Dedicar tiempo y atención a nuestro perfil en la red social a la que pertenecemos es una de las inversiones más rentables que podemos hacer de cara a nuestro futuro y este libro ofrece un inmejorable punto de entrada.

Ángel Cabrera
Presidente de Thunderbird School of Global Management

Introducción



Cuando acepté el proyecto que me proponía mi compañero de Stanford y editor, Marcelino Elosua de escribir un libro acerca de cómo mantener y desarrollar redes de contactos o, algo ya incorporado en nuestro lenguaje cotidiano, cómo hacer *networking*, me pareció un tema interesante y que podría ser de utilidad a un amplio número de lectores. En numerosas ocasiones me ha sorprendido la falta de interés que sienten muchas personas sobre este asunto. Sin embargo, este tema trata de comportamientos básicos en nuestro día a día como mantener el contacto con nuestros amigos o conocidos, agradecer a la persona que nos ha ayudado, proporcionar un contacto desinteresado o pensar de qué forma la persona que he conocido hoy puede ayudar a otra persona que conozco.

Todos estos ejemplos apelan a una realidad más profunda y que pasa inadvertida. Las personas que más tienen éxito, tanto a nivel profesional como personal, son las personas que más aportan a los demás. Quizás en nuestro mundo actual se sigue pensando que el éxito es de la persona que más trabaja, que más se esfuerza, que más se centra en ella misma y que busca potenciar al máximo sus habilidades. Mi reflexión es la contraria. El éxito en cualquier aspecto no está en el individuo ni en su visión centralizada del mundo, el éxito no depende tanto de nosotros, sino de la forma de relacionarnos con los demás y de la posición que ocupamos dentro de este conjunto de relaciones.

Imaginemos qué sería de un gran físico sin la capacidad de acceder a investigar con otros físicos en la universidad o qué sería de Pau Gasol si no existiesen Kobe Bryant y compañía o de nosotros mismos si no pudiésemos llamar al experto en marketing de nuestra empresa para realizar una consulta o no nos llevásemos bien con la persona de sistemas que nos puede solucionar un problema con el correo electrónico.

Desde que Stanley Milgram descubriese en 1967 que entre cualquier persona en el mundo, yo misma en mi casa y un aborigen australiano, sólo existen seis grados de separación, son muchos los sociólogos que han estudiado el fenómeno de las redes sociales y cómo influyen en cada uno de nosotros.

Hoy tenemos acceso a una cantidad ilimitada de información y conocimiento. Cada vez más, no es tan crítico saber algo como conocer a alguien que pueda saberlo o pensar en quién conozco que pueda conocer a alguien con esa información. Y lo que es más, quizás sea el acceso a esas personas lo que más me defina a mí mismo como individuo.

Si estamos conectados es porque fomentamos esas conexiones, llamamos a un amigo para que nos recomiende una película, buscamos entre nuestros contactos a alguien que pueda conocer a un fontanero de confianza, investigamos quién nos puede poner en contacto con la empresa en la que queremos trabajar. Desde lo más trivial hasta lo más importante, nuestro mundo gira alrededor de los demás y de cuál es nuestra conexión con ellos.

Las personas que nos rodean, nuestros amigos, conocidos, personas con las que entramos en contacto a través del trabajo o de nuestras aficiones, son las que nos definen y determinan quiénes somos, incluso más que nosotros mismos. Merecerá la pena entonces dedicarle un tiempo a reflexionar sobre cómo hacer mejor lo que nos rodea porque, aunque nos sorprenda, y espero que este libro ayude a que nos deje de sorprender, hay muchas cosas que podemos hacer.

En el proceso de escribir este libro, he podido entrar en contacto con un gran número de personas que me han ayudado, me han aportado ejemplos y conocimiento y, sobre todo, me han mostrado su generosidad y su ejemplo de cómo cultivar contactos de la mejor forma posible,

ayudando sin esperar nada a cambio. Son muchas las personas a las que agradecer sus comentarios, sus conversaciones por teléfono, su tiempo en entrevistas, a todas ellas gracias. Gracias a Juan Díaz-Andreu por ser un modelo tan claro para mí de cómo estar siempre ahí, de cómo intentar ver de qué forma poder ayudar siempre y por ser una inspiración sobre cómo cultivar contactos. Y, en especial, gracias a Marcelino Elosua por confiar en mí este proyecto editorial, por su tiempo, dedicación y motivación constantes. Por último, gracias a Nacho, mi marido y gran apoyo, a mis ángeles Carmen, Teresa, Nicolás y Martín y al resto de mi familia, las personas más importantes que me rodean, sin cuyo apoyo este libro no hubiese sido posible.



1

¡Qué pequeño es el mundo!

«El libro no es sólo palabras o figuras sobre papel,
sino todo lo que yo imagino mientras leo».

Jostein Gaarder

Cuántas veces hemos oído esta expresión y cuántas veces hemos atribuido a la casualidad encontrarnos con alguna persona a través de algún contacto en común. Lo cierto es que conseguir contactar con ciertas personas que nos parecían muy lejanas a nosotros no es tanto un fruto de la casualidad, sino una realidad estudiada y constatada por sociólogos en todo el mundo.

La constatación de que cualquier persona en el mundo está relacionada entre sí por seis grados de separación es algo relativamente reciente. Los grados de separación indican el número de personas a través de las cuales estamos conectados con otra persona, de forma gráfica, hablamos de nodos que nos unen en la red que forman nuestros contactos. Esta constatación ha creado una serie de estudios sobre redes sociales y sobre cuáles son los factores que determinan nuestra posición dentro de cada red o grupo social al que pertenecemos.

Este libro pretende hacernos reflexionar sobre las siguientes preguntas:

- ¿Qué importancia tienen para cada uno de nosotros las distintas redes sociales o grupos a los que pertenecemos?
- ¿Cuál es nuestra posición y qué papel jugamos dentro de cada grupo?
- ¿Cómo podemos mejorar la forma en la que nos relacionamos e influimos en estos grupos?
- ¿Cómo podemos expandir nuestros contactos y servir de puente para que otras personas puedan acceder a los diferentes grupos a los que pertenecemos?
- ¿Qué prácticas básicas tenemos que incorporar en nuestro día a día para conseguir aportar más valor a nuestra red de contactos?
- ¿Cómo pueden las nuevas tecnologías e Internet ayudarnos y cómo podemos extraer mayor partido de las herramientas que existen en la actualidad?
- ¿Por qué han significado las redes sociales en Internet un cambio tan radical en la forma de relacionarnos?

Habrá valido la pena leer este libro si al final de su lectura tenemos claro estos tres puntos básicos:

1. Es tan importante, o más, a quien conozco que lo que yo mismo sé.
2. Nuestra vida se define por el conjunto de grupos a los que pertenecemos y por la posición que ocupamos dentro de ellos.
3. Cultivar nuestros contactos y hacerlos crecer está en nuestra mano y sólo requiere ser conscientes de la necesidad de dedicarle tiempo e incorporar ciertos hábitos en nuestro día a día.

El hecho de que estés dedicando tu tiempo a este libro es un buen comienzo. Las historias y los ejemplos que vas a leer ahora pretenden servir para ayudarte a reflexionar y para que te des cuenta de que cultivar relaciones y hacer *networking* o socializar es una necesidad para mejorar como persona. La realidad es que el mundo es realmente muy pequeño y son nuestras relaciones y contactos los que determinan lo que acontece en nuestras vidas.

1. ¿Cómo empezó todo?

Hasta finales de los años sesenta nadie se había parado a pensar cómo estamos conectados con el resto de personas que nos rodean. Varios estudios en Estados Unidos habían analizado que el número máximo de personas que podemos llegar a conocer o recordar son 150. Parece ser que pasado este número la calidad de las relaciones que podemos tener con otras personas empieza a deteriorarse. Así, los responsables de Gore-Tex, fabricantes del tejido de prendas deportivas que llevan este nombre, decidieron que el número máximo de trabajadores que debían tener por fábrica era de 150 personas. Si se sobrepasaba este número, las relaciones entre los trabajadores cambiaban y se perdía la sensación de que todos se conocían entre sí. Para Gore-Tex, el coste de construir una nueva fábrica para no exceder este número máximo de trabajadores compensaba tener un nivel óptimo en la calidad de las relaciones entre los trabajadores.

Así, si existe un número máximo de personas a las que podemos conocer bien y hay millones de personas en el mundo, parecería difícil aceptar que realmente todos estamos conectados a través de un número sorprendentemente bajo de eslabones en la cadena de conexiones.

Stanley Milgram era un psicólogo controvertido de la Universidad de Harvard. Además de formular su famosa teoría de los seis grados de separación que ahora analizaremos, Milgram había realizado polémicos experimentos de psicología que le habían atribuido fama de excéntrico. Uno de estos experimentos a finales de los años cincuenta había consistido en evaluar la capacidad que tiene cualquier persona de seguir órdenes, aunque éstas sean extremadamente crueles. En uno de sus experimentos, el conjunto de individuos sometidos al mismo demostró poder suministrar descargas eléctricas a pacientes, siguiendo órdenes de los responsables del estudio, hasta niveles insospechados. Aunque las personas a las que se les suministraban estas descargas eran actores, los participantes en el experimento no lo sabían y los gritos de dolor no eran un freno para dejar de torturar siguiendo las órdenes indicadas. Sorprendentemente, el número de personas que se negaron a continuar pasado el límite en el que consideraron que las descargas eran excesivas, fue casi insignificante. Para la comunidad científica americana, con la experiencia de la Segunda Guerra Mundial muy reciente, era difícil

aceptar que cualquier ciudadano pudiese exhibir comportamientos crueles si pensaba que estaba siguiendo órdenes dadas por personas que sabían lo que estaban haciendo.

Ésta era la personalidad de Stanley Milgram, una persona que investigaba y pretendía llevar al límite sus observaciones. En su faceta de sociólogo, Milgram pensó en 1967 realizar el siguiente experimento: procuraba averiguar cuántos nexos o enlaces serían necesarios para que un paquete enviado por una persona en Omaha, Nebraska, llegara a un corredor de bolsa en Boston. Pretendía llevar el experimento al extremo y por eso eligió a 160 granjeros de uno de los lugares de la América más profunda, Omaha, y un destinatario con muy poco que ver con aquel grupo, un corredor de bolsa en Boston. Cada uno de los remitentes de estos paquetes debería pensar en la persona que pudiese conocer con mayor cercanía posible al destinatario del paquete y pedirle que, a su vez, lo enviara a la persona que más cerca pudiese estar del corredor de bolsa. Antes de realizar el experimento Milgram dijo a sus colegas que predijesen el resultado. La mayor parte esperaba que se necesitasen hasta 100 intermediarios entre el granjero de Omaha y el corredor de bolsa en Boston. ¿Qué hubiésemos contestado nosotros? Yo no lo sé, pero intuyo que mucho más que seis.

La mayor parte de los paquetes llegaron al corredor de bolsa en un máximo de cinco o seis pasos y éste es el origen del famoso concepto de los seis grados de separación. Un aspecto interesante sobre este experimento, y que raramente se menciona, es que la mayor parte de los paquetes que llegaron al corredor de bolsa en Boston fueron entregados por las mismas personas. Malcolm Gladwell autor del libro *The Tipping Point* analiza este fenómeno y afirma que la teoría de los seis grados de separación no significa necesariamente que cualquier persona está vinculada con otra a través de seis puntos de unión. Lo que realmente significa es que un número relativamente pequeño de personas están conectadas con el resto en unos pocos grados y los demás estamos conectados con el resto del mundo a través de ellas. Estas personas son definidas por Gladwell como conectores. A partir del experimento de Milgram se han realizado varios estudios más para demostrar esta teoría de los seis grados de separación. El ejemplo más popularmente conocido es el llamado juego de Kevin Bacon.

En 1997, unos estudiantes universitarios en Pensilvania, Estados Unidos, seguidores (fans) del actor Kevin Bacon, popularizaron un

juego en el que pretendían demostrar que cualquier actor está conectado con Kevin Bacon en menos de seis grados. Así, si un actor ha actuado en una película con Kevin Bacon, está conectado con él a través de un grado de separación, si otro actor ha actuado con este último, estaría conectado con Kevin Bacon a través de dos grados de separación y así sucesivamente. Sean Penn, por ejemplo, está conectado con un grado de separación a Kevin Bacon ya que actuaron juntos en una de sus últimas películas, *Mystic River*. Además, Sean Penn actuó en 2001 con Michelle Pfeiffer en la película *Yo soy Sam*, así Michelle Pfeiffer está conectada con Kevin Bacon a través de dos grados de separación.

La base de datos de actores de todo el mundo se cifra en unas 500.000 personas que han actuado en un total de 200.000 películas desde 1898 hasta nuestros días. Siguiendo el mismo experimento que realizó Milgram, los científicos Brett Tjaden y Glenn Wasson de la Universidad de Virginia realizaron el ejercicio de analizar los grados de separación de cualquiera de estos actores con Kevin Bacon. Así, demostraron que el número medio de grados de conexión entre cualquier actor y Kevin Bacon era inferior a tres grados (2,83). A pesar de que este juego de Kevin Bacon fuese idea de un grupo incondicional de seguidores del actor en Pensilvania, como podemos suponer no es que Kevin Bacon sea en efecto el centro del universo del cine americano, incluso puede haber personas que no sepan quién es o que nunca hayan visto *Footloose*.

Cuadro 1.1 Estudio sobre grados de separación con Kevin Bacon

Grados de separación con Kevin Bacon	Número de actores	Número acumulado de actores
0	1	1
1	1.550	1.551
2	121.661	123.212
3	310.365	433.577
4	71.516	504.733
5	5.314	510.047
6	652	510.699
7	90	510.789
8	38	510.827
9	1	510.828

Fuente: estudio Tjaden y Wasson (Universidad de Virginia).

Tjaden y Wasson siguieron analizando la información sobre el universo de actores y descubrieron que, en efecto, Kevin Bacon no es el actor mejor conectado, es decir el actor cuya media en grados de separación con el resto de actores es la menor. De hecho el puesto de Kevin Bacon en ese escalafón es el número 669.

¿Quién será el actor con la media más baja? Una hipótesis válida, el actor que haya hecho más películas, John Wayne. No, su puesto es el 116 y su media 2,72. ¿Alguien ha oído hablar de Rod Steiger? Resultó ser el actor con la mejor puntuación, el más conectado de la historia del cine. A diferencia de John Wayne que realizó 179 películas en su carrera, Rod Steiger participó en muchas menos pero adoptó papeles de protagonista, secundarios, hizo drama, comedia y suspense. John Wayne desarrolló toda su carrera en el género del Oeste pero Rod Steiger fue capaz de adentrarse en diferentes géneros y en diferentes tipos de películas con mayor y menor éxito. Por lo tanto, Rod Steiger está conectado con un número mayor de personas que el mítico John Wayne.

En la terminología de Gladwell, Steiger es un conector, alguien que es capaz de pertenecer a diversas colectividades y de poner en contacto a personas que forman parte de grupos diferentes a través del nexo de unión que él representa para ambos grupos. Quizás Steiger hubiese sido una de esas tres personas que hicieron llegar el paquete al corredor de bolsa de Boston y, sin lugar a dudas, Steiger hubiera podido servir de puente para que muchos actores de géneros diferentes se pusieran en contacto.

La teoría de los seis grados de separación parece que sigue siendo válida tras el análisis de la comunidad de actores, un grupo de más de 500.000 personas que somos capaces de conectar a través de una media de tres personas. Si quieres comprobar qué relación tiene cualquier actor con Kevin Bacon lo puedes hacer de forma muy sencilla a través de la página Web oracleofbacon.org. Piensa en un actor poco conocido o alguien que quizás sólo haya hecho una película y pon a prueba la teoría. ¡Haz la prueba!

Este tema sigue siendo hoy en día objeto de estudio por sociólogos de reconocido prestigio. Duncan Watts es profesor de sociología de la Universidad de Columbia en Nueva York y autor del libro *Six Degrees* publicado en 2004. Watts ha conseguido replicar el experimento de

Milgram a través de Internet. En la página del proyecto <http://small-world.columbia.edu> se explica cómo se elaboró el proyecto. Se enviaron 60.000 mensajes cadena desde 163 países en búsqueda de 18 personas determinadas, llamadas personas objetivo, en todo el mundo. La finalidad era probar el número medio de grados de conexión entre cualquier persona en el mundo a través de Internet. El estudio de Watts demostró que el número medio de conexiones entre las personas que iniciaron el proceso y que encontraron a las personas objetivo fue entre cinco y siete. Sin embargo, según Watts, uno de los principales problemas del estudio fue el grado de apatía de las personas en realizar los envíos de correos electrónicos ante el alto grado de correo no deseado que se recibe actualmente. Su sensación es que en otras circunstancias el número de personas que podrían haber completado el estudio hubiera sido mayor. Aun así, quienes lo completaron llegaron a su persona objetivo en una media de seis pasos, sorprendentemente décadas después del célebre experimento de Milgram, Internet consigue replicarlo con idénticos resultados.

Watts reafirma a Milgram y nos ayuda a entender que las conexiones nos acercan mucho los unos a los otros. Los conectores como Steiger o una de las tres personas que hizo llegar el paquete a Boston son hoy en día superconectores, personas con un gran poder de unión entre diferentes grupos sociales, personas con blogs en la Red que son leídos por miles de personas en todo el mundo, o responsables de comunidades virtuales que son capaces de diseminar información a gran velocidad. El virus informático Melissa en 1999 o el de Anna Kournikova se propagaron por todo el mundo en sólo cuestión de horas. Además, hoy en día puedo saber a través de sitios como linkedin.com que estoy realmente muy cerca de personas tan influyentes como Pierre Omidyar, fundador de eBay, me separan sólo tres personas. Te invito a seguir leyendo.

2. Las redes sociales

Desde el experimento de Milgram hasta la actualidad, se ha hecho evidente que estamos cada día más conectados y que cada uno de nosotros forma parte de diferentes grupos o redes sociales que definen quiénes somos.

Empecemos por preguntarnos, ¿qué es una red social? Si tomamos la definición de Duncan Watts, una red no es más que una serie de puntos

conectados entre sí. Es decir, una red social estaría constituida por una serie de puntos, personas en este caso, conectadas entre sí. Cada uno de nosotros pertenecemos a diferentes redes sociales claramente diferenciadas. No pensamos simplemente que tenemos amigos, sino que tenemos grupos de amigos que forman redes sociales en sí mismas. En cada uno de estos grupos pueden existir vínculos muy fuertes de unión entre sus miembros y vínculos débiles de unión con otros grupos diferentes.

Mark Granovetter fue el primer sociólogo en introducir el concepto de vínculo fuerte y vínculo débil. Pensemos otra vez en el caso práctico del juego de Kevin Bacon. John Wayne habría desarrollado vínculos fuertes con sus compañeros de rodaje después de más de 100 películas del Oeste. Estos vínculos se han forjado a lo largo del tiempo y dan a John Wayne un peso muy importante dentro de la red de actores de este género. Rod Steiger es un gran conector entre diferentes grupos de actores pero su vínculo con cada uno de ellos es probablemente débil, ya que su relación con la mayoría de estos actores pasa por haber intervenido con ellos en alguna que otra película.

¿Qué quiere decir esto exactamente? ¿Quién es entonces más importante, John Wayne o Rod Steiger? Como todo, la respuesta es: depende. John Wayne es un genio del cine y alguien con gran poder y relevancia entre los actores de su generación y su género. Sin embargo, si algún actor encasillado en el género del Oeste después de rodar varias películas con John Wayne conoce también a Rod Steiger, entonces quizás tenga ese contacto clave que le permita hablar con un director de comedia para conseguir una prueba.

Cada actor tiene un papel diferente dentro de su red social. Si llevamos este ejemplo a nosotros mismos, la estructura de las relaciones entre nuestros propios amigos o grupos de amigos juega un factor muy importante a la hora de determinar el alcance potencial de nuestra red social. Consideremos el siguiente ejemplo: mi amigo Juan tiene 10 amigos que a su vez tienen 10 amigos cada uno. Mi amistad con Juan me hace llegar a un total de 100 personas separadas solamente por dos grados de conexión.

Supongamos que mi otro amigo Luis tiene 20 amigos que a su vez tienen 10 amigos cada uno. Sin embargo, todos estos amigos se conocen entre sí. De mi contacto con Luis se generan solamente un grupo de 30

personas a las que acceder a través de dos grados de separación. La red de amigos de Luis es menos eficiente porque cada unión entre amigos ofrece un vínculo redundante, es decir, cada persona ofrece el mismo acceso al resto de personas en el grupo. Si una de estas personas se queda fuera del grupo podré seguir accediendo al resto de amigos de Luis.

En el caso de Juan, cada uno de sus amigos es un conector a otros 10 que no se conocen entre sí y pertenecen a grupos distintos. Si uno de estos vínculos desaparece, falla la conexión a ese grupo de 10 personas con las que él hace de enlace. Por lo tanto, conocer a Juan será útil para mí si quiero acceder a diferentes grupos de personas. Éste puede ser el caso si quieres cambiar de trabajo y conocer a alguien que pueda ponerte en contacto con personas en un sector diferente. Por el contrario, si quieres convertirte en el John Wayne de tu sector y Luis es la persona que tiene una red de amigos que se conocen todos entre sí porque pertenecen todos al grupo de programadores informáticos, quizás ésa sea la respuesta a tu necesidad.

Mikolaj Piskorski, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford, afirma que tanto las personas con vínculos fuertes como con vínculos débiles son relevantes en función de lo que esperemos de estas relaciones. Las personas con vínculos fuertes pueden dar una mayor credibilidad a la información obtenida a través de su red de contactos, sin embargo, su capacidad de llegar a un gran número de personas a través de su red es limitado comparada con las personas con vínculos débiles.

A modo de ejemplo, si estamos decidiendo sobre la contratación de un director de Tecnología para nuestra empresa, quizás acudamos a Luis porque está altamente conectado entre la comunidad de programadores informáticos. En este caso existe lo que el profesor Piskorski considera asimetría de información, es decir, yo no conozco a fondo cómo evaluar si la persona que estoy entrevistando puede ser el mejor candidato y Luis, con su posición dentro de su red de informáticos, puede ayudarme. Sin embargo, si lo que busco es aumentar el número de personas que puedan contribuir a mi campaña para la recogida de firmas para ayudar a la reconstrucción de Haití tras el terrible terremoto, claramente Juan es la persona a la que debo acudir.

A la hora de definir el tipo de relaciones que constituyen nuestra red social, es importante recordar que no todas las relaciones que establezcamos tendrán el mismo fin, como veíamos en el ejemplo anterior. Como ejemplo extremo, en el lado afectivo, necesitaremos desarrollar relaciones y vínculos fuertes y de muy buena calidad o intensidad, ya que estas personas que elegimos tendrán un gran impacto en nuestras vidas. Sin embargo, podemos establecer vínculos con personas con las que nos vemos una vez al mes para jugar al tenis, esa relación es de otra naturaleza y puede ser menos intensa, ya que cubre una función distinta. Así, nos encontramos también con personas que prefieren desarrollar menos contactos pero que sean de mayor calidad, «tengo pocos amigos pero muy buenos», mientras que otras mantienen un volumen de contactos mucho más amplio pero con diferente fuerza o relevancia. No hay una respuesta correcta o incorrecta en este sentido. Lo importante es saber distinguir ese tipo de relaciones y desarrollar vínculos fuertes y relevantes cuando sea apropiado y con personas que puedan tener un impacto positivo en nuestras vidas. Lo interesante, como veremos en el siguiente capítulo, es que las personas que son buenas cultivando sus contactos son capaces de mantener un buen equilibrio entre contactos fuertes y una gran amplitud de contactos con vínculos débiles. Y, como veremos, en muchas ocasiones son esos contactos a los que nos unen vínculos débiles los que nos sorprenden abriéndonos puertas, ofreciéndonos recomendaciones o presentándonos a esa persona que nos ayudará a financiar nuestro negocio.

Las redes sociales son, en definitiva, los grupos a los que pertenecemos. Todas nuestras interrelaciones las podemos interpretar como intercambios entre personas que pertenecen a alguna de nuestras redes sociales. Me relaciono con personas en mi trabajo y, además, con mi grupo de clase de pintura, mi comunidad de vecinos, la asociación de padres del colegio de mi hijo, la asociación de antiguos alumnos de mi universidad, el coro de la parroquia en el que canto los domingos, etc. Todas estas redes de personas diferentes me definen a mí y son claves a la hora de influir en mis decisiones y en la capacidad que tengo de acceder a personas que pueden contribuir en la consecución de mis metas personales o profesionales.

Incidiré varias veces sobre los mismos temas. Es importante que la primera idea que empecemos a entender claramente sea que no es tan

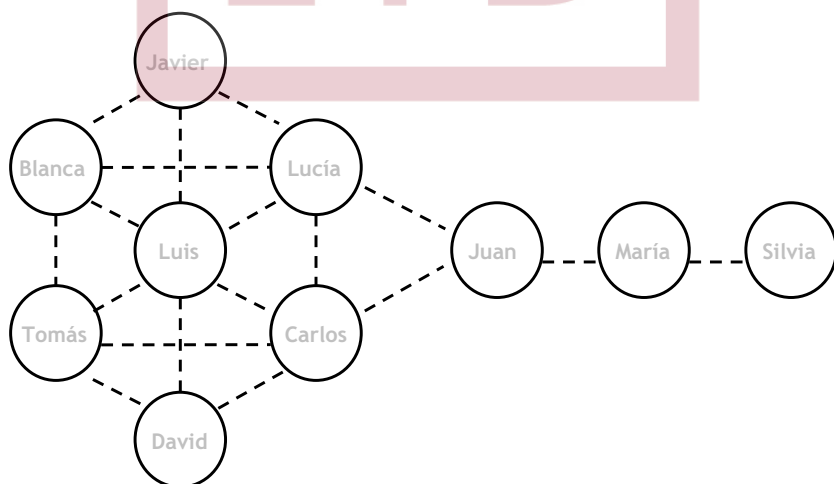
importante lo que yo sé, sino las personas que conozco. Veamos ahora cómo podemos determinar el papel que jugamos en las redes a las que pertenecemos y cuáles son las principales características que definen nuestro comportamiento.

3. Factores que miden nuestra posición en la Red

Cada uno de nosotros juega un papel dentro de los grupos a los que pertenecemos. Quizás somos conectores, personas que estamos unidos con un amplio número de grupos diferentes y con capacidad de transmitir información de un grupo a otro. Quizás somos parte de grupos con un gran poder de cohesión y con amplia capacidad para ejercer influencia dentro de este conjunto. Quizás somos actores en la periferia con pocas relaciones con otros grupos y pocos vínculos fuertes dentro de un único grupo.

La mejor forma de entender estas relaciones entre los diferentes grupos es visualizarlas de forma gráfica. Valdis Krebs, consultor y desarrollador de *software* de análisis de redes sociales, es una de las personas que más ha investigado sobre este tema y que ha podido dar una visión más exacta de la posición que ocupamos dentro de cada grupo al que pertenecemos. Analicemos el cuadro 1.2 a modo de muestra:

Cuadro 1.2 Diagrama de relaciones



Este diagrama recibe el nombre de red cometa por su forma de cometa y fue diseñado por David Krackhardt, uno de los investigadores de redes sociales, junto con Krebs, más importantes. Este diagrama nos permite estudiar los diferentes factores que determinan la importancia de cada nodo o persona dentro de la red.

Pensemos en esta red como una red social que puede representar nuestro grupo de compañeros de trabajo dentro de nuestro departamento. Dos nodos, o dos personas, están conectados si se relacionan frecuentemente y hablan entre ellos. Por ejemplo, en el diagrama anterior Tomás se relaciona con Luis pero no tiene una relación diaria con María, quizás porque ella lleva otros temas dentro del departamento y no tienen realmente relación entre ellos.

Según los estudios de Krebs, la importancia de un nodo o una persona dentro de una red viene determinada por su impacto en estos tres factores:

- a) Actividad.
- b) Proximidad.
- c) Conexión.

a) Actividad

Una persona es importante en una red si tiene un gran número de vínculos con el resto de la red. Decimos que esta persona es muy activa y participa en el grupo estableciendo un gran número de contactos. En este caso Luis es la persona con un mayor número de vínculos. Es una persona que puede servir de puente entre un gran número de personas en la red, hasta seis diferentes. Si David necesita hablar con Javier, puede apoyarse en Luis. Lo mismo ocurre si Carlos quiere hablar con Blanca. Luis es el clásico ejemplo de persona que se lleva bien con todos y que nos puede ayudar para intermediar en cualquier problema. Quizás la razón por la que Lucía no se habla con David es por un problema que tuvieron en una reunión la semana pasada, Luis es la persona a la que ambos recurren para recabar información.

Es fácil suponer que Luis es la persona con más poder dentro del grupo, al fin y al cabo es la quien tiene más número de vínculos con los demás. Sin embargo, no siempre es cierto que la persona que tiene más

influencia en el grupo es quien tiene más contacto directo con un número mayor de personas. Es importante pensar hacia dónde llevan esas conexiones y si realmente ponen en contacto a personas que de otra forma no llegarían a conocerse. En el caso de Luis, él tiene el mayor número de vínculos o conexiones con los demás pero están centradas en un grupo de personas que ya tienen un alto grado de conexión entre ellas.

Llevando este ejemplo a la práctica, quizás nos identificamos con Luis, somos una persona con gran capacidad de generar contactos con otros, pero nuestros contactos se limitan al grupo de compañeros más cercanos. Quizás somos la persona mejor conectada alrededor de la máquina de café en la oficina pero no tenemos una visibilidad en otras áreas de la empresa o no somos capaces de relacionarnos fuera de nuestro grupo, el único donde nos sentimos cómodos.

b) Proximidad

Lucía y Carlos son las personas en la red que representan la menor distancia entre el resto de los nodos. Son importantes porque son las personas que más rápido pueden distribuir información al resto del grupo y tienen una gran visión de todo lo que ocurre al tener una posición cercana a los demás miembros.

c) Conexión

En el gráfico, Juan es la persona que tiene una mejor posición en el grupo. Sólo tiene tres vínculos directos, la mitad que Luis, sin embargo sirve de punto de conexión entre todos los miembros de la red y esto le da una posición de gran poder dentro del grupo. Sin Juan, tanto María como Silvia perderían su conexión con el resto de la red y, por tanto, la posición de Juan es crítica. Él juega el papel de conector entre dos grupos diferenciados.

Esta posición es importante en la vida real. Juan es capaz de poner en contacto a personas que no tienen ningún vínculo en común. Quizás es la persona en la oficina que puede servir de mediador entre la dirección y el comité de empresa, grupos que tradicionalmente tienen pocos miembros en común. Ambos grupos recurrirán a él para poder ponerse en contacto y sin Juan la comunicación se rompería totalmente.

Las conclusiones principales de los estudios de Krebs se basan en que la importancia de nuestra posición en el grupo viene determinada por la proximidad que tenemos a la información y nuestra capacidad de transmitirla al resto del grupo, pero sobre todo por nuestra capacidad de servir de enlace entre diferentes miembros del grupo.

Éste es un tema sujeto a debate entre los sociólogos, ya que para unos Luis es más relevante en el grupo porque tiene contacto directo con un mayor número de personas, y para otros Juan es la persona con más relevancia ya que sirve de nexo entre grupos que de otra forma no podrían establecer contacto. En este sentido, el profesor de la Universidad de Chicago Ronald Burt, afirma que las personas que son capaces de servir de puente entre nodos donde, de otra forma, existiría un vacío en la comunicación, tienen mayor relevancia que los nodos que ocupan una posición relevante en un círculo donde existe ya una densa comunicación. Según los estudios de Burt, las personas que tienen más éxito son aquellas que sirven de puente entre diferentes grupos y no los líderes de grupos cerrados. Burt hubiese elegido a Juan sobre Luis.

En la actualidad, se estudian las dinámicas de las redes sociales para mejorar el flujo de información dentro de las empresas. Jeremy Myerson, co-director del instituto de investigación Helen Hamlyn en Londres, afirma cómo el conocimiento del poder de las redes sociales está llevando a multitud de empresas a variar la distribución de sus oficinas y la ubicación de las diferentes personas. Los despachos aislados están dando paso a espacios más abiertos y las máquinas de café o de agua se sitúan en lugares centrales para facilitar la comunicación.

A medida que avanzamos en el entendimiento de las redes sociales, y en lo que determina nuestra relevancia dentro de cada grupo al que pertenecemos, un concepto sigue apareciendo, nuestra capacidad de mantener conexiones con diferentes grupos aumenta nuestra posición de influencia. Al igual que una de las tres personas que pudo hacer llegar el paquete a Boston, como Rod Steiger o como Juan, nuestra capacidad de relacionarnos con los demás y de diversificar los grupos de personas con los que tenemos relación nos enriquece. Pero sigamos investigando por qué es importante ser este tipo de persona.

4. Capital social

El estudio de las redes sociales y las posiciones que ocupamos dentro de ellas se ha convertido en una herramienta de gran utilidad para identificar ciertos problemas en el flujo de información y para identificar soluciones que mejoren el grado de conexión entre los miembros de un grupo.

Rob Cross, en su libro *The Hidden Power of Social Networks*, analiza cómo los clásicos organigramas de las empresas no facilitan una visión del poder real que pueden tener ciertas personas aparentemente con menos peso en la organización. Identificar a las personas como Juan en cada organización puede significar un gran avance para el desarrollo de una empresa y ayudar a mejorar las comunicaciones entre diferentes áreas de una organización. De la misma forma, reconocer a Silvia puede ayudar a actuar a tiempo para conseguir una mayor conexión de Silvia con el resto del grupo.

La razón fundamental por la que es importante prestar atención a las redes sociales, tal y como las hemos definido, es precisamente porque estas redes nos aportan valor. El profesor de la Universidad de Michigan Wayne Baker, en su libro *Achieving Success Through Social Capital*, define el capital social como el conjunto de recursos disponibles para nosotros a través de nuestras redes de contactos personales y profesionales. El capital humano hace referencia al valor de lo que conocemos. El capital social mide a quién conoces y cuál es el tamaño de tu red de contactos, también mide a quién no conoces pero puedes conseguirlo a través de los contactos que te proporciona tu propia red.

La palabra capital aporta el significado de valor y la palabra social atribuye ese valor no a nosotros sino a nuestra red de contactos. Es, precisamente, este capital social la clave de nuestro éxito profesional y personal.

La antropóloga de la Universidad de California, Irvine, Bonnie Nardi, realizó un estudio en el año 2000 para determinar cómo realizaban su trabajo diario una serie de personas en diversas empresas americanas (Nardi, Whittaker, Schwartz). La conclusión fundamental del estudio, y en ese momento quizás sorprendente, fue constatar la importancia que tenían las relaciones personales en el trabajo diario de cada uno de los entrevistados. Frecuentemente las personas observadas realizaban una

llamada a un conocido o amigo para solucionar un problema en su trabajo o para preguntar a quién podía conocer que pudiese saber sobre algún tema en concreto. La fuente de conocimiento jerárquica que reside en cada empresa toma un segundo plano y las personas utilizan sus propias redes de contactos para solucionar problemas o acceder a información. Además, las personas entrevistadas en el estudio daban una gran importancia en su éxito profesional a sus contactos personales y a la capacidad de relacionarse con diferentes grupos.

Muchas empresas se están dando cuenta hoy en día de que sus propios empleados poseen redes de contactos de gran valor. Además, han puesto en marcha programas de incentivos para sus empleados que otorgan una compensación económica a la persona que facilite una recomendación sobre una persona que resulte finalmente contratada por la empresa. Yo misma me enteré de la oportunidad de dirigir las operaciones de Match.com en España a través de un empleado en Francia. Además, según los estudios de Ron Burt, las personas que son capaces de generar mayor valor a través de su capital social son más jóvenes o con menos antigüedad en la organización. Este valor se genera a través de las redes de contactos de estas personas y de su capacidad para poner en contacto a personas que de otra forma no hubiesen conectado. Proporcionar una conexión ante la existencia de lo que Burt denomina vacío estructural genera valor y son las personas con esa capacidad de generar valor, las que son más apreciadas a nivel profesional.

El análisis de redes sociales también está ayudando a explicar por qué ocurren distintos fenómenos en la transmisión de información o aceptación de modas. Duncan Watts ha analizado el fenómeno *Harry Potter* en la literatura infantil. Varios editores antes de que la editorial Bloomsbury adquiriese los derechos rechazaron el libro. Podemos pensar que esos editores dejaron escapar algo importante, pero la realidad es que por cada fenómeno como *Harry Potter* hay miles de libros de gran calidad que nunca tienen éxito y que quizás sean igualmente buenos. Watts atribuye en gran medida el éxito de *Harry Potter* a la composición de personas que empezaron a leer el libro. Un Rod Steiger o un Juan o quizás varias de estas personas al mismo tiempo leyeron este libro y desencadenaron, al recomendarlo a un grupo tan diverso de redes sociales, un efecto exponencial en la propagación inmediata de las aventuras de este mago inglés. El haber encontrado a estas personas con

capacidad de transmisión de información a grupos tan diversos ha aportado sin duda un valor incalculable a J. K. Rowling aunque ni siquiera la escritora sea consciente de ello.

Otro fenómeno interesante que se observa al estudiar las conexiones entre miembros de una red social es que cuando se observa que una persona tiene un gran número de buenos contactos, el resto del grupo quiere estar conectado también con esta persona. Este fenómeno ha sido denominado como ley de retornos crecientes o los ricos se hacen más ricos. Para ellos surge ahora el reto de cómo manejar su red de contactos, ya que al fin y al cabo existe un límite en el número de contactos relevantes que podemos mantener. El siguiente capítulo entrará de lleno en esta materia.

De nuevo volvemos a la misma idea, no dependemos de nosotros mismos, sino de los demás. Las aportaciones de nuestros contactos nos generan ese capital social que se traduce en un sin fin de mejoras de nuestras oportunidades, no sólo en el aspecto profesional sino también en el aspecto personal.

Cuando se le preguntó a Sigmund Freud cuáles pensaba que eran las claves de la felicidad, contestó que el trabajo y el amor. Según el psicólogo de la Universidad de Chicago, Mihaly Csikszentmihalyi, basándose en 25 años de estudio sobre las claves de la felicidad, existen dos factores que influyen más que cualquier otro: «trabajo motivante y calidad de nuestras relaciones con los demás»¹.

5. Dos grados

Es hora de explicar un poco más a fondo el por qué del título de este libro. ¿Qué son dos grados?

Todas las personas que conozco pertenecen a mi círculo directo de conocidos y estoy unida a ellos a través de un solo grado de conexión. Los conocidos de mi círculo de contactos directos están unidos a mí a través de dos grados de conexión. Sucesivamente, los conocidos de las personas unidas a mí a través de dos grados de conexión, están unidas a través de tres grados. Y, si Milgram o Watts están en lo cierto, todos estamos unidos en un máximo de seis grados de conexión.

A través de las redes sociales, que veremos en siguientes capítulos, puedo identificar con facilidad cuántas personas están unidas a mí y a través de cuántos grados de separación. Es útil conocer si estoy cerca de conocer a Pierre Omydar, fundador de eBay, como veíamos antes. Sin embargo, si me separan tres personas de él –es decir, si me encuentro a cuatro grados de separación–, el poder contactar con Pierre se complica. Si, en vez de cuatro grados, nos separan dos, entonces tengo garantizado contactar con él a través de mi contacto directo.

Es difícil poder pretender estar conectados mucho más allá de dos grados de conexión. Los amigos de los amigos de mis amigos (tres grados) no me conocen porque su contacto directo no sabe quién soy. Los amigos de mis amigos sí están cercanos porque ambos tenemos un contacto directo en común. Este contacto directo común es precisamente la clave para generar confianza en esta nueva relación.

Duncan Watts en su libro *Six Degrees* afirma: «para conseguir un trabajo o ser invitado a una fiesta, estar a más de dos grados de distancia de esta persona es ser realmente un extraño»².

Coinciden con Watts otros expertos en redes sociales como Andy Oram: «cualquier relación que se base en una distancia superior a dos grados es equivalente al anonimato»; Danah Boyd: «pasados los dos grados de conexión, las relaciones pasan a ser irrelevantes y les falta algún tipo de contexto» o Andrew Weinreich, antiguo director general de Six Degrees: «nunca estás a una distancia mayor de dos grados de alguien al que (de forma realista) quieras conocer. El problema está en encontrar esa persona que te ponga en contacto»³.

Quizás sea pretencioso pensar que podemos estar en contacto con un número casi infinito de personas. Lo cierto es que no lo necesitamos tampoco. Si trabajamos en ampliar nuestra red y adquirimos visibilidad sobre qué personas podemos contactar, es suficiente para dar un giro a nuestra vida. Las redes sociales que veremos en los siguientes capítulos, nos ayudan precisamente a dar visibilidad a nuestras relaciones y poder saber de forma sencilla con quién puedo conectar a través de mis contactos directos.

De ahí la importancia de los dos grados: son éstas las relaciones que serán más relevantes para nosotros. A través de nuestros contactos

directos podemos establecer relaciones de calidad, vínculos fuertes. A su vez, estos contactos directos nos abren la posibilidad de acceder a muchas más personas. Todos los consejos que veremos a continuación para ser eficientes a la hora de cultivar nuestros contactos, se orientan a ampliar nuestro *network* y a saber acceder a estas personas que pueden aportar tanto a nuestras vidas y a las que estamos unidas a través de tan sólo dos grados.

6. Conclusión: tu red social es capital

Vivimos en un mundo en el que cada vez estamos más conectados unos con otros. Desde que Stanley Milgram hablase de los seis grados de separación, nos hemos dado cuenta de que incluso son menos los grados que nos separan de la mayoría de las personas a las que razonablemente podemos aspirar a conocer. Además, nos definimos por el conjunto de redes sociales a las que pertenecemos. Es importante interiorizar que no somos importantes sólo por lo que sabemos, sino especialmente por nuestra capacidad a acceder a otras personas que nos pueden aportar sus conocimientos y experiencias.

Dentro de estas redes sociales, cada uno de nosotros juega un papel y tiene una posición. El análisis de nuestra relevancia dentro de estas redes nos puede descubrir aspectos de nuestra forma de relacionarnos y ayudarnos a adquirir una mayor relevancia dentro de los grupos a los que pertenecemos.

Finalmente, nada de esto sería importante si no nos diésemos cuenta del valor fundamental que las redes sociales juegan en la creación de capital social y, en definitiva, en nuestra capacidad para conseguir ser mejores profesionales y mejores personas.

A continuación, aportaremos una serie de consejos y una guía práctica sobre cómo cultivar nuestra red de contactos, cómo dedicarle nuestro tiempo e incorporar nuevos hábitos en nuestro día a día. Ya sabemos que es importante, veamos ahora qué tenemos que hacer.