

Contactos Sociales y Orientación Estratégica: algunas implicaciones para la RSC

Virginia Fernández Pérez

Departamento de Organización de Empresas
Universidad de Granada

vfper@ugr.es

Rodrigo Martín Rojas

Departamento de Organización de Empresas
Universidad de Granada

rodrigomr@ugr.es

Encarnación García Sánchez

Departamento de Organización de Empresas
Universidad de Granada

encags@ugr.es

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las redes sociales de los directivos suelen tener un claro reflejo en las decisiones estratégicas que guían a la firma a la hora de actuar. Éstas proporcionan alternativas y ayudan a conformar los marcos de referencia que se utilizan en la toma de decisiones. Todo ello influye en el tipo de orientación estratégica de la organización y por tanto, en el nivel de responsabilidad social corporativa (RSC) que se desprende de las acciones directivas. Esto es debido a que los grupos de interés que forman parte de las mismas van a tener más probabilidades de ver cumplidas sus expectativas dependiendo del posicionamiento estratégico elegido finalmente por la empresa. Por todo esto, la propia estructura de la red que envuelve al directivo, que en este caso es estudiada desde dos de sus dimensiones, como son: la fortaleza (calidad) y la diversidad (cantidad) de los nexos que unen y conforman la red; puede condicionar definitivamente la orientación y el comportamiento estratégico y social de la organización. Cuanto mayor es el nivel de relaciones sociales, se suelen adoptar posicionamientos estratégicos más proactivos con mayor grado de desarrollo de ciertos principios de su RSC.

Palabras clave: Redes sociales, directivos, orientación estratégica, responsabilidad social corporativa, ventaja competitiva.

ARTICLE SUMMARY

Manager's social networks tend to have a clear reflection in the strategic decisions that guide the firm at the exact point to act. These provide alternatives and help to shape the frameworks used in decision making. All this influences the strategic orientation in the firm and the level of corporate social responsibility (CSR) that comes from the directive actions, since all interest groups that are part of it, are going to have more probabilities to realize their expectations by depending on their strategic position. In general, the higher the level of social relations, the higher the

CSR degree which organizations often demonstrate, since it is a basic pillar for sustaining them. For all this, the own structure of the network involves the manager, which in this case is studied from two of its dimensions, including: the strength (quality) and diversity (amount) of the links that join and form the network; definitely they can influence the direction and strategic behavior and the social organization.

Key words: Social networks, managers, corporate social responsibility, strategic behavior, competitive advantage.

1. INTRODUCCIÓN

Ante la importancia del entorno para las organizaciones y el hecho de que tenga un impacto crucial sobre éstas (Eden y Ackerman, 1998; Hall, 1983) es lógico que el estudio de la relación entre las organizaciones y su entorno se haya convertido en un tema central en disciplinas como la teoría de la organización o la dirección estratégica (Dess y Rasheed, 1991). Si bien, es cierto que este protagonismo ha quedado algo oscurecido, tanto por una confusión en la terminología (Starbuck, 1976), como por un exceso de énfasis en problemas de medición (Schwab, 1980). Hecho que no puede hacernos obviar la importancia de las implicaciones de sus características y eventos en las organizaciones, y de cómo influye en su diseño organizativo o estratégico.

La habilidad de los directivos para formular e implementar iniciativas estratégicas que capitalicen las oportunidades del entorno y eviten las amenazas es, por tanto, vital para la organización (ej. Geletkanycz y Hambrick, 1997). La toma de decisiones directiva, en la cual se decidirá la estrategia organizacional y cualquier factor que la afecte, merece especial atención. Esto es debido a que la toma de decisiones estratégicas determinará el camino a seguir por la organización y condicionará sus resultados presentes y futuros. Más aún, si asimilamos el puesto directivo como un intermediario entre la organización y el entorno, y su mente como un archivo estratégico, que le llevan a convertirse en un “paso fronterizo” a través del cual fluye la información requerida para la toma de decisiones. Esto implica que el directivo realiza un diagnóstico previo del entorno en función de una serie de características personales y contextuales. Se puede observar así la existencia de una posible divergencia entre los datos objetivos sobre el entorno y los percibidos por el estratega. Esto es debido a que dichas representaciones mentales están mediatizadas con filtros perceptuales (Downey y Slocum, 1975).

Hasta hace poco, la investigación estratégica tradicionalmente ha profundizado en el efecto de los factores endógenos de los directivos –experiencia, características personales...– en la orientación y el comportamiento estratégico (ej. Bantel y Jackson, 1989; Díez, Vázquez y Díez, 2005). No obstante, poco a poco se va incorporando el contexto social como un determinante importante (ej. Eisenhardt y Schoonhoven, 1996). Es una realidad que vivimos rodeados de personas, grupos, organizaciones... que nos influyen y en los que influimos en nuestro día a día. Además, las necesidades estratégicas requieren muchas veces de oportunidades sociales, a la vez que las necesidades sociales suelen generar oportunidades estratégicas. Así, una adecuada gestión de las redes sociales y de las transferencias que de ellas se deriven pueden ser decisivas para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo es cada vez más aceptada.

La realidad social en la que esté inmerso el directivo puede generar diferencias significativas en su grado de responsabilidad social. El proceso de gestión de los grupos sociales de interés para la empresa ayuda a los directivos a reconciliar los objetivos de la empresa con las expectativas y peticiones que le hacen los grupos de

interés. De esta forma, las empresas que tienen en cuenta la responsabilidad social en su modelo de negocio pueden enfocar más sus esfuerzos para responder eficazmente a los retos sociales.

2. EL ENTORNO PERCIBIDO Y LAS REDES SOCIALES DIRECTIVAS COMO FILTROS PERCEPTUALES

El entorno engloba todo aquello ajeno a la empresa como organización (Mintzberg, 1984). Se trata, por tanto, de un concepto que comprende la totalidad de fuerzas externas que pueden influir en algún aspecto de la actividad organizacional.

La relevancia del entorno en el proceso estratégico es ineludible y se refleja perfectamente en otra de las definiciones más amplias y aceptadas del entorno, como es la de Duncan (1972) que dice que “entorno es la totalidad de factores físicos y sociales que se consideran directamente en la toma de decisiones de los individuos en las organizaciones”. Entre la organización y su entorno existen unos límites que determinan el grado de apertura de ésta como sistema. Partiendo de un análisis del entorno percibido, el papel de las redes sociales de los ejecutivos comienza a cobrar importancia, ya que constituyen importantes conductos de influencias sociales e informacionales para los procesos de decisión (Geletkanycz y Hambrick, 1997). Según Downey y Slocum (1982, p. 195) “el entorno organizacional es un conjunto de personas, grupos y organizaciones con las cuales la organización tiene relaciones de intercambio y es dependiente para su viabilidad”, definición que acentúa aún más la importancia de los procesos sociales en la conexión entorno-organización. Por un lado, la interacción con otros actores sociales permite el acceso a distintos tipos de flujos de información, de forma que ayudan a formar la visión que se tiene del entorno y contribuyen a formar los marcos de referencia que se utilizarán en los procesos de toma de decisiones que condicionarán la composición del juego de alternativas estratégicas y en cuál será la elegida. Por tanto, la interacción social influye en la adopción de ciertos comportamientos que se consideran más adecuados para aumentar sus posibilidades de supervivencia, mejorar su desempeño y ganar legitimidad; debido a que las redes sociales actúan como filtro perceptivo entre las variables objetivas del entorno y el directivo. Todo ello refuerza aún más la importancia del estudio y gestión de las redes sociales.

3. LOS STAKEHOLDERS DE LA ORGANIZACIÓN Y SU TRATAMIENTO AGREGADO A TRAVÉS DE LA TEORÍA DE REDES

Los distintos niveles del entorno de una empresa incluyen agentes con intereses y objetivos muy distintos, pero todos unidos por su relación con la organización. En general, estos agentes son los que conocemos con el nombre de “grupos de interés” o “stakeholders”. Freeman los definió formalmente por primera vez en 1984 incluyendo a “cualquier persona o grupo de personas que pueda afectar el desempeño de la empresa o que sea afectado por el logro de los objetivos de la organización” (1984, p. 46). Esta definición es de las más amplias que se pueden encontrar. Incluye prácticamente a cualquier agente social individual o colectivo, por lo se puede intuir fácilmente que la relación con un grupo tan amplio y heterogéneo de agentes del entorno conlleva grandes dificultades para los directivos a la hora de tomar decisiones que satisfagan la mayor parte de los intereses de estos grupos, a la vez que garantizan la consecución de los objetivos organizacionales.

Goodpaster (1991) observó que esta definición implica dos tipos de stakeholders: estratégicos y éticos. Los primeros son aquellos que pueden afectar al desempeño de la empresa, y por tanto, aquellos cuyos intereses considera la empresa para poder alcanzar sus propios objetivos estratégicos. Los éticos son los que se ven afectados por la empresa y se tienen en cuenta desde una perspectiva del equilibrio de intereses. En el primer caso, la literatura de stakeholders se une con la literatura de dirección estratégica, y en el segundo con la literatura sobre ética y responsabilidad social.

Una correcta gestión de los stakeholders puede recoger de igual manera estrategia y ética, puesto que aunque durante mucho tiempo se ha entendido que los planteamientos empresariales que tenían mayores oportunidades de éxito eran los destinados al logro de objetivos de la organización fuera de cualquier consideración ética o moral (Friedman, 1962). En la actualidad la consecución y/o la sostenibilidad de ventajas competitivas por parte de la organización dependen en buena medida de la habilidad de los directivos para gestionar esas relaciones. Aunque se puede decir que una buena gestión de los stakeholders no consiste en dar prioridad a un cierto agente en cualquier circunstancia u organización. Los análisis tampoco deben llevar a la continua subordinación de los objetivos organizacionales frente a las peticiones de los agentes. Por el contrario, trata de identificar todos los requerimientos, analizar las implicaciones de los mismos para la organización y ser capaces de compatibilizar la mayoría de ellos, o los más importantes, con los propios objetivos de la organización (ej. Aragón, 1998). Por todo ello, siguiendo a Rowley (1997), pensamos que una aproximación al entorno de los stakeholders se puede hacer desde el análisis de redes sociales, ya que nos permite analizar a los stakeholders de la organización, sus características, estructura e impacto de forma conjunta, en lugar de considerar las relaciones individuales.

4. LAS REDES SOCIALES: EL CAPITAL SOCIAL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

4.1. El capital social

En los últimos tiempos han sido muchos los que han intentado demostrar la influencia que las redes sociales tienen en el comportamiento y en el desempeño. Los investigadores han acuñado el término capital social para describir y/o referirse a estas redes personales de los actores, ya que se consideran un recurso que puede ayudarlos a conseguir sus metas particulares, a la vez que sus efectos se pueden hacer claramente extensibles a las organizaciones. Existen muchas definiciones sobre el capital social (ver, por ejemplo, Burt, 1992; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Putman, 1993; Walker, Kogut y Shan, 1997) aunque en términos generales todas hacen referencia a la red de relaciones que existen entre individuos y a las ventajas que de ello se desprenden.

En la actualidad, el hecho de que el capital social sea una fuente potencial de ventaja competitiva para las organizaciones está siendo ampliamente aceptado (ej. Adler y Kwon, 2002; Burt, 2000; Kogut, 2000; Moran y Ghosal, 1999). Éste puede generar para ciertos individuos o grupos, aquellos mejor conectados, ventajas que les permitan disfrutar de mejores resultados (Collins y Clark, 2003). Los desacuerdos comienzan cuando se pretende concretar cómo se genera el capital social, es decir, qué mecanismos o tipos de estructuras sociales son los/as que potencian mejor la obtención de mayor cantidad y calidad de capital social, o lo que es lo mismo, los/as que te permiten estar “mejor conectados”.

4.1.1. La estructura social: redes cohesionadas versus redes dispersas

Es clásica la rivalidad entre los que defienden los beneficios de las redes cohesionadas frente a los que apuestan por redes más dispersas. Las redes con contactos muy estrechos entre todos los integrantes desarrollan normas de comportamiento generalmente aceptadas y fomentan los flujos de información basados en la confianza. Las redes más amplias, con menor cohesión entre sus miembros y normas de cooperación más difusas, dan acceso a una mayor variedad de contactos, y por tanto, también mayor información y recursos. Arduas discusiones se han planteado en cuanto a las repercusiones inmediatas que tienen ambas sobre las organizaciones y su desempeño; aunque lo que parece estar generalmente aceptado es que las características estructurales de las redes en las que las organizaciones están insertas pueden ser determinantes para sus actuaciones, puesto que pueden condicionar, alentar o inhibir determinadas conductas y comportamientos organizacionales (Geletkanycz y Hambrick, 1997; Moran, 2005). Por todo esto, vamos a profundizar un poco más en las ventajas e inconvenientes de estas dos estructuras opuestas.

Las redes densas

Las redes densas, cohesionadas o cerradas son aquellas en las que todos están conectados de forma que cualquier información que circule por ellas llegará tarde o temprano a la totalidad de sus miembros (Coleman, 1988, 1990). Por tanto, el capital social se derivaría principalmente de los contactos muy cercanos, que precisamente por esa característica no suelen ser muy numerosos. Estas redes proporcionan como principales beneficios, para aquellos que las integran, el acceso a información segura y de calidad (Granovetter, 1982; Krackhardt, 1992; Uzzi, 1996), ya que las redes cerradas facilitan las sanciones, lo que hace menos arriesgado para las personas confiar unas en otras (Coleman, 1988, 1990). No obstante, esto puede traer consigo problemas a causa de la redundancia de la información que circula por la red, lo que puede limitar la generación de nuevas ideas u oportunidades (Granovetter, 1973).

Las redes dispersas

Las redes dispersas, abiertas o poco cohesionadas se caracterizan por la ausencia de conexiones entre muchos de los componentes de dicha red (Burt, 1992). Los lazos que los unen son débiles y entre algunos miembros son inexistentes. Y es precisamente esa característica de la que se derivan los principales beneficios de este tipo de redes, puesto que se puede gozar de un mayor acceso a más y menos redundante información, lo que favorece el aprovechamiento de nuevas oportunidades o el surgimiento, combinación o recombinación de nuevas ideas (Burt, 2004; Obstfeld, 2005). El principal inconveniente se deriva de la falta de garantías sobre la calidad de la información, ya que ésta suele ser menor al no provenir de lazos cercanos entre los que hay confianza. Aunque según este punto de vista, la mayor independencia que otorga se puede ver recompensada por ganancias económicas que no habría que compartir con otros compañeros. Argumento que pone de manifiesto el papel relevante que se otorga en este tipo de redes a los emprendedores (Burt, 1992; Zaheer y Zaheer, 1997).

La búsqueda del equilibrio: combinaciones de los dos tipos de redes

En la actualidad, la opinión mayoritaria defiende la idoneidad de contar con ambos tipos de contactos en la estructura social de un individuo para así poder favorecerse de los beneficios de ambos y evitar en la medida de lo posible sus inconvenientes (Burt, 2000; Reagans y McEvily, 2003; Reagans y Zuckerman, 2001). Puesto que aunque la característica principal de las redes densas sea la cohesión o los lazos fuertes que unen a sus miembros, mientras que en las dispersas sean lazos más débiles que permiten aumentar y/o mantener una mayor diversidad de contactos. No hay que confundir el tipo de lazos con el tipo de redes, y lo más usual es que se den simultáneamente ambos tipos de lazos en la red social de una persona. El grado de presencia de cada tipo de contactos determinará la red resultante, y normalmente, suele estar comprendida entre los dos extremos expuestos. No obstante, aunque sean producto de nuestra propia construcción, anticipar sus posibles consecuencias es algo muy difícil (Mizruchi y Brewster, 2001).

4.2. La responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social corporativa, en un sentido amplio, es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa. A través de este concepto se ha recuperado con una cierta frescura la idea de la empresa como una institución compleja con obligaciones legítimas hacia sus propietarios y accionistas, pero también con responsabilidades innegables hacia el conjunto de los individuos y grupos involucrados y/o afectados por sus actividades y decisiones (Perdiguero y García, 2005).

Si se considera que el capital social es clave para el éxito empresarial en el actual entorno competitivo, se está diciendo que ya no se puede continuar viendo la empresa como un lugar de conflicto y de confrontación irresolubles entre sus diferentes actores. La responsabilidad social centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, por lo que se puede apreciar claramente la existencia de un vínculo entre los aspectos estratégicos y los de preocupación social y ética (ej. Aragón, 1998). La empresa y todos sus stakeholders deben verse atendidos en sus expectativas e intereses, por lo que el aporte de valor hacia los mismos debe ser constante, homogéneo y a largo plazo. Todo ello conlleva mayores dificultades a la hora de tomar las decisiones, pero garantiza una mayor aceptación, adecuación y factibilidad de las mismas; disminuyendo los posibles problemas futuros y mejorando la reputación e imagen corporativa de la compañía (Rowley, 1997).

5. LAS REDES SOCIALES COMO CONDICIONANTE COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

El entorno de la organización, favorece o posibilita el desarrollo de un determinado comportamiento, ya que abre posibilidades para el cambio y orienta su dirección. Sin embargo, el que se den unas circunstancias favorables a determinados tipos de

cambio no significa que éstas vayan a materializarse obligatoriamente en la actuación de las organizaciones. Como se ha argumentado hasta ahora, el comportamiento estratégico de las organizaciones se determina después de un proceso de reflexión por parte de los directivos, lo que implica que la decisión final va a tener un alto componente subjetivo a la hora de interpretar las señales objetivas del entorno. En dichas reflexiones influyen tanto las características personales del directivo (experiencias previas, valores, creencias y esquemas de referencia...), así como las sociales (personas, grupos sociales u organizaciones que rodean a los directivos) (Bettis y Prahalad, 1995; Côte et al., 1999; Díez, Vázquez y Díez, 2005; Prahalad y Bettis, 1986).

Fruto de todo ese proceso, en el que se intentan maximizar los objetivos de la organización, así como del mayor número posible de los intereses de sus stakeholders, se decidirá la adopción de determinadas estrategias. Éstas se materializarán en los comportamientos que se consideran más adecuados, lo que se traducirá en un resultado de la actividad empresarial. Este último es el indicador que mejor refleja el éxito o el fracaso del comportamiento estratégico para la organización, por lo que será esencial para decidir si se repite un determinado comportamiento estratégico, cuando este resultado sea considerado como positivo, o si se evita, cuando sea valorado negativamente. Todo ello producto de la retroalimentación y el aprendizaje organizacional que orienta acerca de la necesidad de cambio o la posibilidad de mantenimiento de las actuaciones pasadas, así como de la idoneidad o no de las estructuras sociales que nos llevaron a ellas.

6. LA ESTRUCTURA DE LAS REDES SOCIALES COMO CONDICIONANTE DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y LA POSTURA ÉTICA Y SOCIAL

El proceso de formulación de la estrategia se orienta a la satisfacción de necesidades diversas, a veces contrapuestas, de los distintos grupos de interés desde un comportamiento eficiente y adecuado. Por lo tanto, se nos presenta como un proceso ciertamente complejo en el que el directivo actúa como mediador y coordinador de esos intereses múltiples. Todo ello condiciona la estrategia resultante a sus esquemas interpretativos (Bettis y Prahalad, 1995; Côte et al., 1999; Díez, Vázquez y Díez, 2005), a su nivel de compromiso, sus capacidades... En definitiva, a un buen número de filtros perceptuales que harán que el comportamiento organizacional sea uno u otro.

Las redes sociales de los ejecutivos suelen jugar un papel muy importante. Éstas actúan como filtro perceptual al proporcionar marcos de referencia y juegos de alternativas (Geletkanycz y Hambrick, 1997). Condicionando en gran medida la cantidad y la calidad de la información a la que se tiene acceso. Así como su mayor predisposición para utilizarla o no en función de la credibilidad y confianza de la fuente, la capacidad y el poder que ésta tenga para conseguir que se satisfagan sus intereses. Todo esto nos lleva fácilmente a la conclusión de que la influencia de las redes en la estrategia es múltiple (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000) y sus consecuencias pueden ser estudiadas desde múltiples puntos de vista (ej. Burt, 1992; Rowley, 1997). En este artículo vamos a utilizar dos dimensiones diferentes, como son: la fortaleza de los lazos que componen una red social y el rango o la diversidad de éstos, entendiendo éste último como el número de grupos de agentes de interés diferentes con los que se relaciona, y que pueden ser desde otros directivos hasta sus propios trabajadores, pasando por proveedores, clientes... Se consideran situaciones en las que hay "alto" o "bajo" nivel de fortaleza en los lazos, y con respecto al rango o la diversidad "amplio" o "estrecho". Aunque ésta dos variables, obviamente no son variables dicotómicas, estos

casos extremos pueden servirnos como marco teórico para entender los diferentes comportamientos o respuestas estratégicas más probables.

Tabla 1: Respuestas organizacionales a las diferentes configuraciones sociales. Una visión estructural.

Tabla 1a: Respuestas estratégicas organizacionales.

		Rango	
		Amplio	Estrecho
Fortaleza	Alta	COMPROMETIDO	SEGUIDOR
	Baja	EMPRENDEDOR	INDEPENDIENTE

Tabla 1b: Grado de compromiso social y ético esperado para cada tipo de respuesta estratégica.

		Rango	
		Amplio	Estrecho
Fortaleza	Alta	Max nivel de compromiso PROACTIVO	ACOMODATICIO
	Baja	DEFENSIVO	Min nivel de compromiso REACTIVO

Fuente: Elaboración propia.

Fortaleza alta / Rango amplio

La pertenencia a una red donde los lazos que te unen a los demás miembros son fuertes nos facilita el intercambio detallado de información (Granovetter, 1982; Krackhardt, 1992; Uzzi, 1996), debido a que se caracterizan por una frecuente interacción, una historia común y confianza mutua (Granovetter, 1982). Todo ello hace que requieran más mantenimiento, lo que va traer consigo que el volumen de información sea menor, aunque sí de mayor calidad.

Si combinamos esta situación con el hecho de estar conectado con una amplia gama de agentes económicos diferentes, es decir, que se tengan contactos con grupos diferentes aunque el número total dentro de cada categoría no sea muy elevado. Entonces se obtendrá una visión conjunta muy fiable de las expectativas e influencias de los grupos de interés que afectan a la empresa, con lo que mejorará la capacidad

para reaccionar frente a ellos de manera conjunta, al tenerlos en cuenta en la elección de la estrategia más adecuada.

Como resultado, en esta situación, tanto la organización como los grupos de interés afectados van a tener gran influencia unos en otros. Los lazos fuertes los unen aportan beneficios notables en cuanto a reducción de incertidumbre a través de información valiosa y de calidad. Sin embargo, como éstos vienen de múltiples fuentes esto llevará a la empresa a intentar negociar posiciones satisfactorias para todas o la mayoría de las partes, evitando así problemas futuros. En estos casos suelen utilizarse estrategias socialmente responsables, que satisfagan la mayor parte de los intereses y objetivos de todos.

Proposición 1: Si todo lo demás permanece constante, las organizaciones cuyas redes sociales tengan una estructura caracterizada por lazos fuertes y diversos podrían adoptar roles comprometidos en sus decisiones estratégicas, tendiendo a negociar con colectivos múltiples para obtener el mejor resultado global actual y futuro.

Fortaleza baja / Rango amplio

Bajo condiciones de baja fortaleza y amplia diversidad, la organización goza de un amplio contacto con grupos muy dispares que pueden ofrecer información interesante por múltiples motivos (Burt, 1992). No obstante, al no tener relaciones cercanas con ninguno de ellos no tiene garantías de la fiabilidad de dicha información, aunque si dispone de una mayor abundancia y un mayor grado de novedad en ella. Todo ello puede favorecer la aparición, combinación o recombinación de buenas y nuevas ideas (Obstfeld, 2005).

Las personas desconectadas en la red son más difíciles de movilizar o coordinar para realizar actividades conjuntas, pero a cambio se goza de una menor dependencia de ellos a la hora de llevar a cabo cualquier proyecto (Burt, 1992; 2000; 2004). Esto suele ocasionar menos preocupación por los intereses conjuntos en un intento de maximizar el propio beneficio (Friedman, 1962).

Proposición 2: Si todo lo demás permanece constante, las organizaciones cuyas redes sociales tengan una estructura caracterizada por lazos débiles y diversos podrían adoptar roles emprendedores en sus decisiones estratégicas, al tener más oportunidades de generar nuevas ideas que pueden implantar con amplia discrecionalidad.

Fortaleza alta /Rango estrecho

Las redes caracterizadas por una alta fortaleza de sus lazos pero escasa diversidad son las que hemos llamado redes densas. Aquellas en las que todos sus miembros se conocen y tienen intereses y perspectivas comunes, así como el lenguaje y la confianza necesarios para movilizar sus intereses de manera conjunta fácilmente (Granovetter, 2005). No obstante, estas características suelen ocasionar problemas de redundancia de la información intercambiada (Granovetter, 1973), ya que no se accede a la que circula fuera de la red y por lo tanto no se tienen en cuenta a muchos colectivos que pueden ser determinantes para la organización (Burt, 2000). Todo ello

se refleja en el consiguiente menoscabo para el papel social de la organización y la limitación de su desempeño potencial.

Proposición 3: Si todo lo demás permanece constante, las organizaciones cuyas redes sociales tengan una estructura caracterizada por lazos fuertes y con escasa diversidad podrían adoptar roles seguidores en sus decisiones estratégicas, tendiendo a cierta conformidad con lo que ya se venía haciendo o lo que hacen otros miembros de la red.

Fortaleza baja /Rango estrecho

En estas circunstancias, cuando los lazos que componen la estructura de nuestra red son débiles y además es escasa la diversidad de grupos de interés con los que se relaciona se podría decir que estaríamos ante una organización prácticamente aislada de la vida social. No se disfruta de las ventajas que el capital social nos puede aportar, aunque tampoco se sufren sus inconvenientes.

En este caso la firma funciona de forma autosuficiente, no depende de ninguna otra pero tampoco goza de los privilegios que pueden otorgar los contactos con otros grupos que pueden afectar a la empresa o que simplemente nos pueden aportar información o conocimiento valioso, ya sea en cantidad o en calidad. Se trata de empresas que no presentan ninguna dimensión social o ética y que por tanto no cuentan con el apoyo de colectivos que pueden ser determinantes, lo que afecta a las posibilidades de desarrollo y niveles de desempeño.

Proposición 4: Si todo lo demás permanece constante, las organizaciones cuyas redes sociales tengan una estructura caracterizada por lazos débiles y con escasa diversidad podrían adoptar roles independientes en sus decisiones estratégicas, tendiendo a comportamientos solitarios y evitando las presiones o beneficios de la interacción con otros actores sociales.

Llegados a este punto, nos gustaría decir que las proposiciones planteadas y el modelo de respuestas estratégicas son ante todo un modelo descriptivo antes que prescriptivo. Sólo intenta describir los patrones de comportamiento más usuales bajo las condiciones especificadas. No obstante, una futura línea de investigación podría ser desarrollada al relacionar estas estrategias con el comportamiento de los resultados globales de la empresa.

7. LA VENTAJA COMPETITIVA Y SU SOSTENIBILIDAD: LA INFLUENCIA DE LA REDES SOCIALES

Las empresas obtienen sus ventajas competitivas sostenidas implantando estrategias que aprovechen las oportunidades y neutralicen las amenazas del entorno, mientras potencian las fortalezas y minimizan las debilidades internas. Es decir, tiene una ventaja competitiva cuando adopta o formula una estrategia que crea una posición ventajosa para sí misma y no puede ser, simultáneamente, implantada por sus competidores actuales o potenciales. Además, se dice que es sostenida cuando estos competidores no pueden acceder o aprovecharse de los beneficios de la citada estrategia, ya que no pueden copiarla e implantarla paralelamente (Barney, McWilliams y Turk, 1989).

El concepto de ventaja competitiva se encuadra dentro de la Teoría de Recursos y Capacidades. Éste intenta, desde una óptica dinámica y proactiva, estudiar como los directivos de la organización pueden crear sus fuentes de ventaja competitiva sostenibles a largo plazo acumulando recursos y capacidades que sean únicos, valiosos, difícilmente reemplazables e inimitables (Barney, 1991). En la actualidad, cuenta con un amplio respaldo a la hora de explicar los diferenciales de performance en las organizaciones (Barney, 2001; Peteraf, 1993). Aunque para ello centra su atención casi exclusivamente en como los directivos hacen uso de los recursos y capacidades internos de la firma, lo que le ha valido una de sus principales críticas.

Este trabajo intenta conseguir una explicación lo más completa y real posible de la forma de actuar de las firmas y del porqué de los diferenciales de performance entre ellas. Para ello se combina, y a nuestro entender se complementa, la teoría anterior con los postulados de la Teoría sobre redes sociales. Ésta se está abriendo camino de forma importante con sus contribuciones a la explicación del comportamiento y el desempeño organizacional (Collins y Clark, 2003; Moran, 2005). La Teoría sobre las redes sociales resalta la trascendencia que pueden tener los recursos externos a la firma, a los que puede tener acceso a través de esas redes, lo que les confiere gran trascendencia estratégicamente hablando (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000).

La combinación de los principios básicos de ambas perspectivas puede explicar la existencia de efectos sinérgicos difícilmente comprensibles de forma independiente, ya que consideramos que las firmas que tienen acceso a los recursos externos a través de sus redes sociales pueden explotar mejor sus recursos y capacidades internos y con ello intensificar su performance (Zaheer y Bell, 2005). Aunque la calidad y la cantidad de recursos que se obtengan del exterior va a depender de la configuración particular de las redes sociales de cada directivo, cuestión que vamos a desmenuzar en este epígrafe.

Si generalizamos y agregamos la información que se obtiene de las tablas 1.a y 1.b. se refuerza la idea de filtro social, y se pueden extraer algunas conclusiones relativas a la obtención y sostenibilidad de ventajas competitivas. Por un lado, la literatura sugiere que las redes diversas generan una mayor variedad de puntos de vista diferentes y potencian la crítica, lo que puede generar mayores innovaciones en producto, en calidades... cuando se tienen en cuenta las opiniones de audiencias diferenciadas se está mejor preparado para anticiparse a una gran variedad de contingencias, ya que se razona con una lente múltiple a la hora de valorar la idoneidad, oportunidad y factibilidad de nuestras futuras acciones (Burt, 2004). Además, una mayor abundancia y un mayor grado de novedad de información puede favorecer la aparición, combinación o recombinación de buenas y nuevas ideas (Obstfeld, 2005). Lo que nos lleva a enunciar la siguiente proposición:

Proposición 5: Los directivos con redes sociales que se caracterizan por la diversidad de sus lazos aumentan la probabilidad de que las organizaciones que dirigen desarrollen ventajas competitivas y comportamientos socialmente responsables.

Por otro lado, la pertenencia a una red donde los lazos que te unen a los demás miembros son fuertes nos facilita el intercambio detallado de información (Granovetter, 1982; Krackhardt, 1992; Uzzi, 1996). Esto es debido a que se caracterizan por una frecuente interacción, una historia común y confianza mutua (Granovetter, 1982). Todo ello hace que requieran más mantenimiento, lo que va traer consigo que el volumen de información sea menor, aunque sí de mayor calidad, debido a que todos sus miembros se conocen y tienen intereses y perspectivas comunes, así como el lenguaje y la confianza necesarios para movilizar sus intereses de manera conjunta fácilmente

(Granovetter, 2005). No obstante, estas características suelen ocasionar problemas de redundancia de la información intercambiada (Granovetter, 1973). Esto es debido a que no se accede a la que circula fuera de la red y por lo tanto no se tienen en cuenta a muchos colectivos que pueden ser determinantes para la organización (Burt, 2000), a la vez que los hace menos receptivos al cambio y más propensos a seguir las estrategias imperantes y suficientemente probadas del sector o de sus contactos más cercanos (Geletkanycz y Hambrick, 1997). Esto fue lo que Finkelstein y Hambrick (1990) llamaron conformidad estratégica.

La combinación en una misma red, en niveles elevados pero asequibles a la hora de conservarlos y gestionarlos, de contactos diversos y fuertes puede generar resultados muy interesantes, ya que se obtienen los beneficios de las dos características (Burt, 2000; Reagans y McEvily, 2003; Reagans y Zuckerman, 2001). Se genera una mayor probabilidad de obtener una ventaja competitiva y de sostenerla a largo plazo por varios motivos. Primero, porque la información que nos llega es variada y a la vez de calidad, lo que facilita y optimiza la toma de decisiones estratégica. Y segundo, porque el hecho de haber tenido en cuenta los intereses y necesidades de un amplio número de agentes con los que se mantienen relaciones cercanas suele desembocar en decisiones más consensuadas y socialmente responsables, y por tanto más fáciles de mantener a largo plazo, a la vez que preservan la subsistencia de la fructuosa estructura para poder seguir beneficiándose de ella en un futuro.

Proposición 5a): Los directivos con redes sociales que se caracterizan además de la diversidad por la fortaleza de sus lazos aumentan la probabilidad de que las organizaciones que dirigen desarrollen ventajas competitivas más moderadas y más responsables socialmente, a la vez que más sostenibles a largo plazo.

Proposición 5b): Los directivos con redes sociales que se caracterizan además de la diversidad por la debilidad de sus lazos aumentan la probabilidad de que las organizaciones que dirigen desarrollen ventajas competitivas más diferenciadas y menos responsables socialmente, a la vez que menos sostenibles a largo plazo.

Esta aproximación de ventaja competitiva sostenida no depende del periodo de tiempo que la empresa la disfrute (Barney, 1991), si no de las posibilidades que tengan sus rivales de copiarla. Siguiendo a Lippman y Rumelt (1982) y Rumelt (1984), una ventaja competitiva es sostenida sólo si continua existiendo después de que hayan cesado los esfuerzos por copiarla. Y en este caso, donde las ventajas son producto de complejos procesos sociales y psicológicos que son bastante difíciles de copiar e imitar, la protección de la ventaja se facilita en gran medida, puesto que son muchos los matices y factores subjetivos e implícitos que las generan y mantienen.

8. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Las redes de relaciones sociales de los directivos son un importante recurso, puesto que son las que los unen a otros colectivos. A través de ellas llegan múltiples influencias de diversa naturaleza, lo que les proporciona un valor estratégico considerable, tanto mayor si se saben gestionar debidamente. Pueden, incluso, llegar a ser fuentes muy importantes que generen o sostengan las ventajas competitivas de las firmas (Collins y Clark, 2003).

El capital social, o sea, las ventajas que se obtienen por el hecho de estar mejor conectados a través de esas redes, empieza a ser considerado como fuente que

permite comprender mejor el comportamiento y el desempeño de los directivos y de la organización en general. Complementando y mejorando los argumentos de la Teoría de recursos y capacidades, y ampliando las posibilidades de análisis organizacional, al incorporar los recursos externos a las posibilidades de explotación y desarrollo de los recursos internos para generar ventajas competitivas (Zaheer y Bell, 2005). En un mundo altamente inestable como es el nuestro, donde los cambios son continuos y en muchos casos impredecibles, es normal que necesitemos conocer, y en la medida de lo posible, controlar cómo evoluciona nuestro alrededor. Y en este aspecto, las redes sociales pueden ser determinantes, al actuar como canales que nos vinculan al mundo externo y actuar como condicionantes de muchos procesos internos de la organización.

La estructura social que envuelve a los directivos condiciona en gran medida el grado de aceptación social en relación con las actuaciones de la empresa, fruto en gran parte de si se han tenido en cuenta las necesidades e intereses de los colectivos que nos rodean a la hora de elaborarlas. Esto condiciona en buena medida la posibilidad de obtener una ventaja competitiva y sostenerla. La estructura social va a condicionar la calidad y la cantidad de información a la que se tenga acceso, a la vez que contribuye a formar los marcos de referencia y las alternativas estratégicas de esos directivos. Todo ello en función de quiénes y cuántos sean los contactos que se lo proporcionan y que sirven de referentes para guiar sus acciones.

El estudio de la estructura social de los directivos y de cómo afecta a la forma de reflexionar y en consecuencia a su proceso de toma de decisiones lo hemos centrado en dos de sus dimensiones: el grado de fortaleza de los nexos que unen a sus miembros y la diversidad de éstos. Así, si atendemos a la diversidad o rango de las relaciones se puede observar que cuando éste es amplio nos permite estar en contacto con diferentes colectivos, prácticas, experiencias... Al contrario que cuando es estrecho, por lo que normalmente va a repercutir en el planteamiento de nuestras opciones estratégicas, y como no, en la elección final. También el hecho de que los vínculos que nos unan a ellos sean más o menos fuertes nos puede condicionar a la hora de decidir, ya que la información proveniente de círculos cercanos va a tener más calidad que la que provenga de aquellos más lejanos. No obstante, también va a ser más escasa y en algunos casos redundante por lo que puede inhibir comportamientos diferentes o más emprendedores. Y todo ello considerado simultáneamente nos puede dar la clave para considerar que unos comportamientos estratégicos sean más previsibles bajo determinadas circunstancias.

En este sentido, si cruzamos ambas dimensiones, podemos encontrar diferencias sustanciales dependiendo de la composición de la estructura social, que puede estar compuesta por: 1) lazos fuertes y diversos, donde la confianza que caracteriza a los lazos fuertes aporta información y recursos de calidad, a la vez que la diversidad aporta una buena cantidad de los mismos. Todo ello suele conducir a la búsqueda de estrategias que optimicen en conjunto los intereses de todas las partes, en pro de la sostenibilidad de la propia estructura, lo que normalmente nos lleva a posiciones socialmente más responsables, con beneficios sustanciales y estables pero inferiores a los que se podrían obtener con estrategias más autónomas, en las que se optimizan únicamente los intereses organizacionales. 2) Lazos débiles pero diversos, aquí el volumen de información es alto y puede favorecer la aparición, combinación o recombinación de buenas y nuevas ideas (Obstfeld, 2005) que generen oportunidades importantes para las empresas que pueden explotar en su propio beneficio al tener una menor dependencia de los demás agentes a los que no los une ninguna relación específica y/o especial de cercanía o confianza, proporcionando las condiciones óptimas para la explotación de esas oportunidades y conseguir por tanto una ventaja competitiva, aunque en este caso su sostenibilidad puede quedar más en entre dicho puesto que no cuenta con el consenso del caso anterior. 3) Lazos fuertes pero poco

diversos, permiten el acceso a información de calidad, pero muy limitada y redundante en muchos casos, ya que es manejada por todos. Se suele traducir en estrategias más o menos similares, lo que hace difícil obtener esa posición de ventaja competitiva y donde se tienen preferentemente en cuenta los intereses de aquellos que están más cercanos, haciéndolas más limitadas a nivel de responsabilidad social colectiva. 4) Lazos escasos y con relaciones débiles, estamos en una situación de aislamiento social de la firma con el consiguiente perjuicio para la misma, no cuenta con el inconveniente de la dependencia, pero tampoco goza de los beneficios que proporciona el capital social. Suelen ser organizaciones con rendimientos bajos y escasas posibilidades de cambiarlas.

Las tendencias y las exigencias actuales nos llevan a buscar estructuras intermedias, en las que se combine de la forma más equilibrada posible la diversidad y la fortaleza de los contactos, para gozar de un buen volumen de información con ciertas garantías de calidad de la misma. Y son estas mismas características las que normalmente le permiten ofrecer mayores niveles de responsabilidad social y generan ventajas competitivas sólidas y sostenibles. Puesto que la sostenibilidad no sólo depende de la posibilidad de copiar e implantar la estrategia por parte de los competidores, sino que también influye el hecho de que ésta sea socialmente aceptable para la mayor parte de los colectivos implicados de alguna forma con la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Adler, P. y Kwon, S. (1999) 'Social capital: the good, the bad, the ugly', *Working Paper, Department of Management, University of Southern California*.

Aragón, J. A. (1998) *Empresa y medio ambiente*. Granada: Editorial Comares.

Bantel, K. y Jackson, S. (1989) 'Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?', *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 107-124.

Barney, J.B. (1991) 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, vol. 17, no.1, pp. 99-120.

Barney, J.B. (2001) 'Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?. Yes', *Academy of Management Review*, vol. 26, pp. 41-56.

Barney, J.B., McWilliams, A. y Turk, T. (1989) On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive strategy. *Paper presentado al annual meeting the Strategic Management Society, San Francisco*.

Bettis, R.A y Prahalad, C.K. (1995) 'The dominant logic: retrospective and extension', *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 5-14.

Boyd, B.K., Dess, G.G. y Rasheed, A.M.A. (1993) 'Divergence between archival and perceptual measures of the environment: causes and consequences', *Academy of Management Review*, vol. 18, no. 2, pp. 204-226.

Burt, R.S. (1992) *Structural holes: the social structure of competition*. Harvard University Press. Cambridge, MA

Burt, R.S. (2000) 'The network structure of social capital'. R.I. Sutton and B. M Straw (Eds.), *Research in organizational behaviour*, vol. 22, pp. 345-423. JAI Press. Greenwich, CT.

Burt, R.S. (2004) 'Structural holes and good ideas', *American Journal of Sociology*, vol. 110, pp. 349-455.

Child, J. (1975) 'Managerial and organizational factors associated with company performance', *Journal of Management*, vol. 12, pp. 12-27.

- Coleman, J.S. (1988) 'Social capital in the creation of human capital', *American Journal of Sociology*, vol. 94, pp. 95-120.
- Coleman, J.S. (1990) *The foundations of social theory*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Collins, C.J. y Clark, K.D. (2003) 'Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage', *Academy of Management Journal*, vol. 46, no. 6, pp. 740-751.
- Côte, L., Langley, A. y Pasquero, J. (1999) 'Acquisition strategy and dominant logic in engineering firm', *The Journal of Management Studies*, vol. 36, no. 7, pp. 919-952.
- Dess, G.G. y Rasheed, A.M.A. (1991) 'Conceptualization and measuring organizational environments: a critique and suggestions', *Journal of Management*, vol. 17, no. 4, pp. 701-711.
- Díez, E.P., Vázquez, A. y Díez, F. (2005) 'Un modelo interpretativo de la lógica dominante en las organizaciones', *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, no. 1, pp. 77-93.
- Downey, H.K. y Slocum, J.W. (1975) 'Uncertainty measures, research and sources of variation', *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 562-578.
- Downey, H.K. y Slocum, J.W. (1982) 'Managerial uncertainty and performance', *Social Science Quarterly*, vol. 63, no. 2, pp. 195-207.
- Duncan, R.B. (1972) 'Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty', *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 313-327.
- Eden, C. y Ackerman, F. (1998) *Making strategy, The Journey of Strategic Management*. Londres: Sage Publications.
- Eisenhardt, K.M. y Shoonhoven, C.B. (1996) 'Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms', *Organization Science*, vol. 7, no. 2, pp. 136-150.
- Finkelstein, S. y Hambrick, D.C. (1990) 'Top-management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion', *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 484-503.
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman/Balinger.
- Friedman, M. (1962) *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press, Chicago (hay una traducción en español: *Capitalismo y libertad*, 1966, Rialp, Madrid).
- Geletkanycz, M.A. y Hambrick, D.C. (1997) 'The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance', *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, no. 4, pp. 654-681.
- Goodpaster, E.K. (1991) 'Business ethics and stakeholder analysis', *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, pp. 53-71.
- Granovetter, M.S. (1973) 'The strength of weak ties', *American Journal of Sociology*, vol. 78, pp. 1360-1380.
- Granovetter, M.S. (1982) 'The strength of weak ties. A network theory revisited', en Peter V. Marsden y Nan Lin (Eds.), *Social structure and network analysis*, Beverly Hills, SAGE, 1982, pp. 105-130.
- Granovetter, M.S. (2005) 'The impact of social structure on economic outcomes', *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, pp. 33-50.
- Gulati, R., Nohria, N. y Zaheer, A. (2000) 'Strategic Networks', *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 203-215.
- Hall, R. (1983) *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. Méjico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- Krackhardt, D. (1992) 'The strength of strong ties: The importance of philos in organizations', in N. Nohria and R. G. Eccles (Eds.), *Networks and Organizations, form and action*, Harvard Business School Press. Cambridge, MA. Pp. 216-239.
- Lippmean, M.B. y Rumelt, R. (1982) 'Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition', *Bell Journal of Economics*, vol. 13, pp. 418-438.
- Kogut, B. (2000) 'The networks as knowledge: generative rules and the emergence of structure', *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 405-425.
- Mintzberg, H. (1984) *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- MIZRUCHI, M.S. y Brewster, L. (2001) 'Getting deals done: the use of social networks in bank decision-making', *American Sociological Review*, vol. 66, no. 5, pp. 647-671.
- Moran, P. (2005) 'Structural vs. embeddedness: social capital and managerial performance', *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 1129-1151.
- Moran, P. y Ghoshal, S. (1999) 'Markets, firms, and the process of economic development', *Academy of Management Review*, vol. 24, no.3, pp. 390-412.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998) 'Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage', *Academy Management Review*, vol. 23, pp. 242-266.
- Obstfeld, D. (2005) 'Social networks, the tertius lungens orientation, and involvement in innovation', *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, pp. 100-130.
- Perdiguero, T.G. y García, A. (2005) *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*, Publicaciones Universidad de Valencia. Valencia.
- Peteraf, M.A. (1993) 'The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view', *Strategic Management Journal*, vol. 14, no. 3, pp. 179-191.
- Prahalad, C.K. y Bettis, R.A. (1986) 'The dominant logic: a new linkage between diversity and performance', *Strategic Management Journal*, vol.7, no.6, pp. 485-502.
- Putman, R. (1993) 'The prosperous community: social capital and public life', *The American Prospect*, vol. 13, pp. 35-42.
- Reagans, R. y McEvily, B. (2003) 'Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range', *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, pp. 240-267.
- Reagans, R. y Zuckerman, E. (2001) 'Networks, diversity and performance: The social capital of R&D units', *Organization Science*, vol. 12, pp. 502-517.
- Rowley, T.J. (1997) 'Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences', *Academy of Management Review*, vol. 22, no.4, pp. 887-910.
- Rumelt, R.P. (1984) 'Towards a strategic theory of the firms', en R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*, pp. 556-570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schwab, D.P. (1980) 'Construct validity in organizational behaviour', en Staw, B. M. y L. L. Cummings (Eds): *Research in Organizational Behaviour*. Greenwich: JAI Press, vol. 2, pp. 3-43.
- Starbuck, W.H. (1976) 'Organizations and their environments', en Dunnette, M. D. (ed): *Handbook of Industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, pp. 1069-1123.
- Uzzi, B. (1996) 'The resources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect', *American Sociological Review*, vol. 61, no.4, pp. 674-698.
- Walker, G., Kogut, B. y Shan, W. (1997) 'Social capital, structural holes and the formation of an industry network', *Organization Science*, vol. 8, pp. 109-125.
- Weick, K.E. (1969) *The social psychology of organizations*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Zaheer, A. y Bell, G.G. (2005) 'Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance', *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 809-825.
- Zaheer, A. y Zaheer, S. (1997) 'Catching the wave: alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks', *Management Science*, vol. 43, no.11, pp. 1493-1509.

