

# Redes sociales empresariales: ¿Una oportunidad o una pérdida de tiempo en la sociedad del conocimiento?

**Virginia Fernández Pérez**

Departamento de Organización de Empresas  
Universidad de Granada  
([vperez@ugr.es](mailto:vperez@ugr.es))

**Rodrigo Martín Rojas**

Departamento de Organización de Empresas  
Universidad de Granada  
([rodrigomr@ugr.es](mailto:rodrigomr@ugr.es))

**Encarnación García Sánchez**

Universidad de Granada  
Departamento de Organización de Empresas  
([encags@ugr.es](mailto:encags@ugr.es))

## RESUMEN DEL ARTÍCULO

En este trabajo pretendemos hacer un análisis de la actual sociedad del conocimiento y del aprendizaje en la que estamos inmersos y de las oportunidades/necesidades que ello conlleva para los directivos actuales. Asimismo, examinamos el papel de las redes sociales a este respecto, ya que afectan al desarrollo de determinadas capacidades dinámicas, y en particular al aprendizaje organizacional, puesto que son fuentes de información, conocimiento y referencias sociales muy importantes. Por ello, profundizamos en los beneficios y los riesgos de estas redes y su relación y contribución con/a la generación de aprendizaje en las organizaciones.

**Palabras clave:** Redes sociales directivas, Aprendizaje organizacional, Sociedad del conocimiento.

## ARTICLE SUMMARY

In this paper it has been done an analysis of knowledge and learning current society, where we are implied and an analysis of opportunities/needs that it supposes for nowadays managers. Likewise, we examine the role of social networks in this field, as they affect the development of some dynamic capacities, especially the capacity of organizational learning, since they are sources of information, knowledge and important references. For that reason, we deepen on the benefits and risks of these networks and their relationship and contribution with the generation of learning in the organizations.

**Key words:** Managerial social networks, Organizational learning, Knowledge society.

## 1. INTRODUCCIÓN

El entorno actual se caracteriza por continuos cambios, más rápidos y menos predecibles. La respuesta a éstos va a ser decisiva para el desarrollo futuro de la organización. Si la misma es inapropiada, incompleta o lenta se dañará a la empresa y a su habilidad para adaptarse y aprender (Hanssen-Bauer y Snow, 1996), lo que hace que sea vital el hecho de estar al corriente de lo que ocurre más allá de sus límites. Siendo cada vez más evidente la necesidad de potenciar el aprendizaje y de gestionar el conocimiento resultante. Este aprendizaje y conocimiento, y su gestión, no son algo nuevo, pero sí lo es su enorme eclosión producida recientemente en la década de los 90.

Así podríamos destacar que la actividad estratégica de la empresa del siglo XXI no reside en los productos y servicios sino más bien en el aprendizaje continuo de los recursos humanos, para lograr una mejora continua de las competencias, conocimientos y habilidades de los trabajadores, que son la base de la ventaja competitiva (García, 1998, Maurer, 2001). El aprendizaje no debe ser observado como un juego, sino que debe representar todo un cambio estructural que convierta a la empresa en una organización de aprendizaje, en una organización que aprende (Miner y Mezas, 1996). Estamos pues ante una sociedad del conocimiento donde los viejos modos mecánicos de pensar de la era industrial, ya no sirven sino que debemos crear contextos donde los miembros pueden relacionarse, aprender y experimentar el pensamiento sistémico, cuestionar sus suposiciones y modelos mentales, animar el diálogo, crear una visión y empujar las acciones (Barrett, 1995).

Los directivos, a través de su posición privilegiada en la cima de la organización, pueden intervenir en los flujos de información y conocimiento a través de la recogida y distribución de los mismos de los actores que los rodean (Anderson, 2008; Macdonald, 1995). Por tanto, si los directivos saben gestionar adecuadamente la estructura de sus redes sociales pueden proveer, cuando menos, a la organización de beneficios informativos que la ayuden a aprender y que la guíen hacia la consecución y conservación de una ventaja competitiva.

La estructura social que envuelve a los directivos puede proporcionar múltiples beneficios estratégicos, no obstante, también puede ser portadora de no escasos peligros y restricciones para la organización (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000). Si nos centramos en el aprendizaje organizacional, el principal beneficio que aportan las redes es que permiten el acceso a información y oportunidades estratégicas; además, confieren a la organización legitimidad y mejoran su estatus (Galaskiewicz, 1985), ayudando a incentivar los intercambios de conocimiento. No obstante, las redes sociales también tienen un potencial lado oscuro que puede verse reflejado en relaciones improductivas y/o dependientes, o en el hecho de que al establecer ciertas relaciones se tengan que olvidar otras también viables por incompatibilidad entre ambas... (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000).

## 2. LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y DEL APRENDIZAJE

En la actualidad se cuestionan las ventajas competitivas tradicionales debiéndose identificar, desarrollar, proteger y desplegar los recursos y capacidades que dan a las organizaciones nuevas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y con valor. Así que esa ventaja debe poseer valor (Collins y Montgomery, 1995) y debe estar en la categoría de Williams de ser una ventaja perdurable o sostenible en el tiempo, característica de la que adolecen la mayoría de las ventajas competitivas tradicionales (Williams, 1992). Por ello, la organización debe desarrollar sus competencias o capacidades centrales que le proporcionan una ventaja competitiva, entendiendo esas

capacidades como “un conjunto de habilidades diferenciadas, activos complementarios y rutinas que proporcionan las bases para las capacidades competitivas de una firma y ventaja sostenible en un particular negocio” (Teece et al., 1990, 28).

El concepto de capacidades esenciales o centrales, es decir capacidades valorables (proporcionan valor al cliente), escasas (las poseen muy pocas empresas), no transferibles y difícilmente imitables (Barney, 1991) es hoy observado como el origen de la ventaja competitiva, y entre estas capacidades destaca la capacidad de aprendizaje individual y organizacional (Ej. De Geus, 1988; Prahalad y Hamel, 1991). Las organizaciones exitosas son descritas por Stalk et al. (1992) considerando su capacidad para el aprendizaje. Las compañías que van a ser capaces de llegar a ser exitosas, o permanecer exitosas, serán las que pueden aprender y aprender rápido. En ese nuevo entorno empresarial el aprendizaje y el conocimiento se han convertido en la capacidad central o elemento clave de la sociedad del siglo XXI, y dicho aprendizaje debe ser fomentado a través de organizaciones que aprenden. Existe pues una estrecha relación entre la ventaja competitiva y el aprendizaje organizacional (Moingeon y Edmondson, 1996). Así Day (1992, 1994) dice que el poseer una habilidad para aprender y anticiparnos en los mercados es hoy en día una competencia central ya que estamos asistiendo a una inundación de datos disponibles, productos con vida media más corta y más competencia que hacen necesario respuestas más rápidas y exactas que retengan y capturen clientes superando a los competidores, teniendo que emplear un proceso de aprendizaje dirigido al mercado, convirtiendo la habilidad para aprender en una competencia central lo cual nos dará una fuerte ventaja competitiva.

Por ello en la actualidad la gestión del conocimiento organizativo es más necesaria (el entorno es más competitivo y acelerado) y más fácil de realizar debido al avance de las tecnologías de la información (Hansen, Nohria y Tierney, 1999, 106; Marshall, Prusak y Shpilberg, 1996, 80). La importancia de este conocimiento es mayor para todo tipo de empresas, industrias y sectores. Así por ejemplo las empresas de servicios profesionales (Liedtka, Haskins, Rosenblum y Weber, 1997, 47), las industrias tecnológicas avanzadas (Powell, 1998, 228) o el sector de servicios financieros (Marshall, Prusak y Shpilberg, 1996, 81) se basan en la creación y gestión del conocimiento. Al mismo tiempo que el foco de creación de riqueza se traslada desde las industrias intensivas en capital – por ejemplo acero y automoción - hacia industrias intensivas en información y conocimiento – por ejemplo servicios de información, servicios financieros o industrias logísticas (Dess y Picken, 2000, 18). En el futuro el crecimiento industrial y los logros de productividad dependerán de las mejoras en los trabajos del conocimiento (Davenport, Jarvenpaa y Brees, 1996, 53).

Han existido igualmente importantes cambios en el modo que las organizaciones están siendo interpretadas como unidades económicas. Antes eran analizadas bajo una perspectiva centrada en la producción y ahora esta perspectiva se centra en el aprendizaje y en el conocimiento. Así los conocimientos, habilidades y competencias son la base actual para la interpretación de la productividad organizativa (De Boer, Van Den Bosch y Volberda, 1999, 381).

Cambios estructurales son igualmente dignos de mencionar en las economías de los países desarrollados que han modificado la naturaleza de lo que es estratégico enfatizando el papel del conocimiento y la importancia de su dirección (Teece, 1998, 55-61). Por ello las corporaciones están invirtiendo fuertemente para construir sistemas de gestión de conocimiento (Sarvary, 1999, 95), ya que ésta alcanza la parte superior de la pirámide organizativa apareciendo la figura del “Chief Knowledge Officer (CKO)” o de los “ejecutivos del conocimiento” (Ej. Sarvary, 1999, 95).

El conocimiento ha emergido como el recurso estratégico competitivo más importante. Es observado cada vez en mayor grado como el elemento clave para las organizaciones y las economías (Drucker, 1993; Quinn, 1992; Reich, 1992). Es el componente más importante de la actividad productiva (Marshall, 1890; Stewart, 1998, 29) y la fuente principal de creación de valor (Lank, 1997, 406). Cualquier organización que trate el conocimiento como un subproducto de sus operaciones más que como un objetivo de sus operaciones no logrará sobrevivir (Demarest, 1997, 377). Así que la creación y gestión del conocimiento organizativo se está convirtiendo en una prioridad de los directores (Inkpen, 1996, 123; Lank, 1997, 408; Von Krogh, 1998, 133). No es una moda pasajera sino que representa la esencia del futuro (Ej. Wiig, 1997, 399; Zack, 1999, 57).

En la actual Sociedad del conocimiento y del aprendizaje, no existe el liderazgo adecuado, siendo necesaria la existencia de nuevos directivos (Williams y Byrne, 1999), así que las organizaciones inteligentes deben abandonar la visión tradicional. Ese directivo clásico vivía en un mundo individualista y asistémico, estableciendo el rumbo y tomando decisiones de forma individual, porque no creía en la capacidad de la gente, llegando a ser un héroe en situaciones de crisis (Senge, 1990) pero no permitiendo desarrollar la capacidad de aprendizaje en equipo (Hart, 1996).

Pero hoy, hay que anular estos planteamientos asistémicos y de aprendizaje individual, ya que si no las disciplinas del aprendizaje serán meras compilaciones de herramientas y técnicas para resolver problemas pero no crearán un espíritu nuevo (Senge, 1990). No estamos frente al fin del liderazgo sino ante el comienzo de una nueva forma de liderazgo que afronte la realidad actual basada en el capital intelectual y social, el conocimiento, el know-how o la gestión de redes sociales (Bennis, 1999).

### **3. LAS REDES SOCIALES DIRECTIVAS EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO. SU APORTACIÓN AL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO.**

Las redes sociales suelen ser definidas como "el conjunto de vínculos que une un conjunto definido de personas o actores sociales" (Seibert et al., 2001, p. 220). La investigación sobre redes sociales sugiere que los vínculos de las redes sociales permiten el trabajo colaborativo y el intercambio de ideas, información y conocimientos entre sus miembros (Fliaster y Spiess, 2008), la generación de soluciones y la identificación de problemas y oportunidades (Kijkuit y Van den Ende, 2007).

Una red social puede desempeñar un papel clave en la mejora de las capacidades organizativas, y especialmente sobre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo (Dyer y Nobeoka, 2000; Liebeskind et al., 1996.). Las redes sociales constituyen un elemento básico para la adquisición de información y conocimiento del exterior, para su posterior difusión en el interior de la organización. Por tanto, se puede comprobar cómo conceptos como gestión del conocimiento, aprendizaje y redes sociales están estrechamente relacionados.

El proceso que implica la transformación y gestión de todos los flujos de conocimiento es conocido normalmente como Gestión del conocimiento y se encarga de la administración de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas. Por tanto, la gestión del conocimiento incluye el aprendizaje organizativo (más relacionado con la creación de nuevo conocimiento) más los procesos referidos a la adquisición de conocimientos del exterior, la difusión, el almacenamiento y la explotación del conocimiento existente en la empresa. En conclusión, se podría decir que la gestión del conocimiento es "una función dinámica o un concepto dinámico relacionado con la dirección o administración de un conjunto de flujos de conocimientos (externos e

internos, captados o creados, explícitos o tácitos), mientras que el aprendizaje es “el proceso de transformación y de incorporación del conocimiento tanto a nivel personal, como de grupo o de organización en su conjunto” (Bueno, 1999, 3).

El aprendizaje organizativo como subproceso dentro de la gestión del conocimiento abarca las tareas de creación e internalización del conocimiento, que son precisamente las que permiten generar competencias distintivas que proporcionen un valor sostenible a la organización. La creación de ese valor es el objetivo final de la organización y para ello el aprendizaje puede ser un gran aliado, puesto que gestionado adecuadamente se constituye como una capacidad dinámica clave para la generación de competencias distintivas (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Se observa, pues, una integración de la visión basada en los conocimientos y de la visión basada en los recursos, donde el meta-aprendizaje (capacidad dinámica de aprender continuamente) puede generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Lei, Hitt y Bettis, 1996).

En el contexto empresarial, el aprendizaje organizativo es complejo y multidimensional, de tal forma que hay poco consenso en términos de definición, perspectiva, conceptualización y metodología, por lo que existe un debate abierto en torno a la cuestión (García Morales, 2002). No obstante, se puede afirmar que “está unido a la generación de conocimiento y a la mejora del desempeño, de tal forma que podemos analizar el aprendizaje en la organización como el proceso mediante el cual se detectan las disfunciones por medio del estudio de las relaciones existentes entre la acción y el resultado (se transforma la experiencia en conocimiento), entre la organización y el entorno o entre la organización y la memoria, reestructurándose los modelos mentales y la teoría de acción y compartiéndose la base del conocimiento organizativo... así pues, comprende la adquisición (desarrollo cognitivo), la difusión y la utilización de dicho conocimiento (desarrollo comportamental)”.

En este punto cabría preguntarse por los beneficios que llevan a las organizaciones a expandir sus redes más allá de sus propios límites, puesto que estos contactos no están exentos de costes ni riesgos. Además, si las transferencias y el aprendizaje dentro de una jerarquía son problemáticos, con toda probabilidad será más complejo en el contexto de un esfuerzo de cooperación entre empresas. Las relaciones con contactos externos facilitan el “comercio” con activos basados en el conocimiento a través de permitir el contacto con otras fuentes de conocimiento (Lorenzoni y Banden-Fuller, 1995; Powell (1990); Roberts y Berry, 1985). Se puede aprender de los clientes y usuarios, los proveedores, los socios, los empleados, las universidades y, sobre todo, de otras organizaciones. Y es que sin duda, han sido las transferencias entre empresas, y en especial las alianzas estratégicas, las que mayor interés han despertado entre los investigadores, como demuestran los numerosos trabajos sobre el tema (ej. Contractor y Lorange, 1988; Dodgson, 1996; Hagedoorn, 1995; Hladik, 1985; Hutt, Stafford, Walker y Reingen, 2000; Parkhe, 1993; Smith et al., 1995), y cada vez es más amplio su tratamiento general.

Las actuales líneas de investigación están comenzando a ampliar sus perspectivas más allá de la organización en sí, puesto que el aprendizaje es un proceso social, sus beneficios y responsabilidades no quedarían bien representadas en un marco en el que se contemple el aprendizaje aislado desde la perspectiva de la percepción o de las experiencias organizativas pasadas (Argote, 1999; Cohen y Levinthal, 1990), y por tanto, el contemplar la relación entre la estructura social que une a la empresa con su entorno, las transferencias de conocimiento y el aprendizaje es cada vez una base teórica más aceptada y plausible (Uzzi y Lancaster, 2003).

Son muchos los investigadores que argumentan a favor de los beneficios que puede ofrecer a la empresa el hecho de poseer una estructura social que lo conecte con el exterior pudiendo dar lugar a nuevas oportunidades (ej. Powell, 1990; Zucker, 1991). El hecho de que las redes sociales puedan contribuir de forma muy significativa al aprendizaje organizativo puede deberse a que el primer beneficio directo de las redes sociales es la información, ya que facilita el acceso a amplias fuentes de información y mejora sus niveles de calidad, relevancia y oportunidad. Las redes sociales son más eficientes a la hora de proporcionar información valiosa de lo que lo pueden ser los mercados (donde puede haber dificultades de precio) o la estructura jerárquica interna (donde puede haber dificultades de comunicación) (Powell, 1990). El segundo es la solidaridad y la confianza, puesto que contar con fuertes normas y creencias compartidas reduce las necesidades de control sobre la información que se obtiene e incentiva el establecimiento de flujos de conocimiento.

No obstante, las redes sociales pueden generar riesgos que en algunos casos sobrepasan los beneficios que puedan reportar. El primer riesgo proviene del tipo de información al que se tiene acceso, ya que para conseguirla se tiene que hacer una inversión considerable en establecer y mantener dichas relaciones y, como muchas otras inversiones, puede que su coste no sea eficiente. Segundo, los beneficios de la solidaridad y la confianza pueden ser un arma de doble filo por varias razones. Si existe una fuerte solidaridad entre los miembros de un grupo y están muy insertos en esa relación, esto puede limitar los flujos de nuevas ideas, y conducir a una mentalidad cerrada y a la inercia. Y, por esto mismo, se puede reducir la actividad emprendedora del grupo, su crecimiento y desarrollo.

Las investigaciones actuales están comenzando a estudiar cuales son las condiciones que determinan la importancia relativa de los efectos positivos y negativos. Algunos autores apuntan ya varias consideraciones, sobre todo, estructurales y de contenido de los lazos que pueden ser determinantes como factores contingentes que hagan que el capital social derive en mejores o peores resultados para una empresa. Los diferentes tipos de relaciones sociales afectan a las transferencias de información y conocimiento, y por tanto, al aprendizaje. Partiendo de la aceptación como marco teórico de la existencia de "incrustación social" o "social embeddedness", que recordamos que se refiere al hecho de que las relaciones sociales influyen en las actividades económicas (Granovetter, 1985; Uzzi, 1996, 1997). Se distinguen dos corrientes, derivadas fundamentalmente de la variabilidad del grado de incrustación social o embeddedness. Si existe poca incrustación nos encontramos con los lazos débiles, también llamados "arm's length" (Dancin et al., 1999) en los que las relaciones son más distantes, pero más diversas. Por el contrario, si la incrustación es elevada hablaríamos de lazos fuertes o "embeddedness ties" caracterizados por la confianza entre los miembros.

Estos diferentes tipos de lazos promueven formas a su vez diferentes de transferencias de conocimiento y de aprendizaje y existen muchos estudios que testan la eficacia de unos y otros. Así, por ejemplo Uzzi (1996) afirma que aunque ambos son importantes, son los embeddedness ties los que pueden generar una ventaja competitiva. Dyer y Nobeoka (2000) en su estudio del caso Toyota muestran las ventajas que supone la creación y mantenimiento de una red compacta de proveedores, ya que se favorece la generación, transferencia y combinación de conocimiento y un aprendizaje mucho más rápido. Ingram y Roberts (2000) estudian como para la industria hotelera de Sydney el mantener lazos de amistad y cercanía con los competidores puede provocar efectos espectaculares en sus resultados.

En cambio otros enfatizan el potencial de los arm's length para unir distintas piscinas de conocimiento, lo que puede ser un poderoso intensificador del aprendizaje

organizativo. De esta forma se consigue aumentar la variedad de información de que se dispone, pudiendo permitir un aprendizaje más rápido y ser más productivos creativamente hablando. Baum, Calabrese y Silverman (2000) en su estudio de empresas canadienses de biotecnología proponen que el hecho de que las empresas en sus inicios posean una red variada de compañeros de alianzas, o sea, contactos que no sean redundantes, pueden tener efectos beneficiosos en su performance a corto plazo. Koput y Powell (2000) encuentran efectos similares en las biotecnológicas americanas, ya que anuncian mayores beneficios y mayor supervivencia para aquellas empresas que tengan más diversidad en cuanto a actividades, así como a compañeros de alianzas. McEvily y Marcus (2000) muestran que es menor la capacidad de absorción de aquellas organizaciones que tengan concentradas sus redes de venta en un único cliente. McEvily y Zaheer (1999) sugieren que es mayor el acceso a ideas competitivas para los fabricantes a pequeña escala si tienen fuentes de consejo no redundantes. Stuart y Podolny (1999) afirman que la probabilidad de innovación es mayor para las firmas de semiconductores que establezcan alianzas fuera de su propia área tecnológica.

En la actualidad la tendencia es unificadora. Está emergiendo una nueva línea de trabajo donde se enfatiza que la estructura óptima de una red debe combinar elementos de cohesión y confianza, pero también de diversidad (Burt, 2000; Reagans y McEvily, 2003; Reagans y Zuckerman, 2001; Reagans, Zuckerman y McEvily, 2003).

#### **4. CONCLUSIONES**

Aprender y gestionar el conocimiento resultante, es hoy más que nunca una necesidad y no una elección, y ninguna organización puede admitir que no está interesada en el aprendizaje, estando actualmente el aprendizaje y el conocimiento en el corazón de la gestión de las empresas, pues si las incapacidades de aprendizaje son trágicas para los niños, mucho más lo son para las organizaciones.

Los modelos y planteamientos de las organizaciones han ido variando en el tiempo a la par de las perspectivas culturales y socioeconómicas de tal forma que el tipo de organización en el pasado es distinto a la del presente y ésta a la del futuro, siendo las organizaciones del futuro organizaciones con una elevada capacidad de aprendizaje.

Las organizaciones que aprenden y gestionan el conocimiento correctamente poseen una arquitectura que satisface los requisitos de la ventaja competitiva convirtiéndose la empresa en un centro de aprendizaje permanente donde las personas están en el centro de este modelo de enseñanza empresarial. De esta manera, ese aprendizaje y la gestión del conocimiento se convierten en una capacidad central que será improbable que pueda ser imitada. Es una ventaja sostenible en el tiempo, pero que debemos mantenerla, lo que es un reto constante, pero donde la gente disfruta de este reto pues sigue aprendiendo y creciendo.

Las redes de relaciones sociales son un importante recurso de las organizaciones que puede condicionar en gran medida la actuación de la empresa, ya que son las que nos unen a otros colectivos, y a través de ellas se adquiere información y conocimiento, recursos fundamentales para la competitividad y supervivencia en la actual sociedad del conocimiento. Por ello tienen un valor estratégico considerable, tanto mayor si se saben gestionar debidamente, ya que pueden incluso llegar a ser fuentes muy importantes que generen o sostengan las ventajas competitivas de las firmas.

Nuestra investigación tiene varias implicaciones para los profesionales de los negocios. En primer lugar, la organización debe fomentar la adquisición, implementación, transformación y utilización de información y conocimientos nuevos y relevantes. Los

directivos deben invertir de forma continua y sustancial para desarrollo de la gestión del conocimiento y el aprendizaje en la organización. En segundo lugar, las organizaciones deben de incentivar la creación de capital social por parte de sus ejecutivos. Los directivos necesitan desarrollar sus redes sociales, pero no de cualquier forma. Estas redes deben ser adecuadas a los intereses o necesidades competitivas de la organización. Por lo que deben ser conscientes del hecho de que las redes sociales tienen diferentes beneficios potenciales, pero también costes significativos (tiempo, recursos...) que pueden ser contraproducentes para ellos y la organización (Adler y Kwon, 2002). Se trata de trabajar con el directivo "adecuado" con redes sociales "adecuadas" para sus necesidades organizativas, lo que podría suponer una ventaja con respecto a otros competidores al acceder a información y conocimiento nuevo y relevante, contribuyendo así a mejoras en el desempeño de la empresa (Collins y Clark, 2003). Por tanto, las redes de los directivos deberían ser tenidas en cuenta para la selección, formación o remuneración de los directivos (Collins y Clark, 2003; Geletknycz et al, 2001), al ser un activo intangible de alto valor estratégico.

## **BIBLIOGRAFÍA (ARIAL 11 NEGRITA)**

Adler, P. y Kwon, S. (2002) "Social capital: prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, vol. 27, pp. 17-40.

Anderson, M. H. (2008) "Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: a study of manager' information gathering behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, pp. 51-78.

Argote, L. (1999), *Organizational learning: creating, retaining, and transferring knowledge*. Kluwer Academic Publishers. Boston, MA.

Barney, J. B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.

Barrett, F. J. (1995) "Creating appreciative learning cultures", *Organizational Dynamics*, vol. 24, nº 2, pp. 36-49.

Baum, J. A. C., Calabrese, T. y Silverman, B. S. (2000), "Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 267-294.

Bennis, W. (1999) "The end of leadership: exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers", *Organizational Dynamics*, vol. 28, nº 1, pp. 71-80.

Bueno Campos, E. (1999) *Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual, Curso de Desarrollo de Directivos*. Instituto Universitario Euroforum Escorial. San Lorenzo de el Escorial.

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.

Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990) "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 128-152.

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.

Collins, D. J. y Montgomery, C. H. (1995) "Competing on resources: strategy in the 1990's", *Harvard Business Review*, vol. 73, nº 4, pp. 118-128.

Contractor, F. J. y Lorange, P. (1988) "Why should firms cooperate? The strategy and economic basis for cooperative ventures", en F. J. Contractor y P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington Books. Toronto. Pp. 3-30.

Dancin, T., Ventresca, M. & Beal, B. (1999) "The embeddedness of organizations: dialogue and directions", *Journal of Management*, vol. 25, pp. 317-356.

Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L. y Beers, M. C. (1996) "Improving knowledge work processes", *Sloan Management Review*, vol. 37, nº 4, pp. 53-65 (hay traducción en español: "Mejora de los procesos del trabajo del conocimiento", 1997, *Harvard Deusto Business Review*, nº 77, pp. 4-24).

Day, G. S. (1992) "Continuous learning about markets", *Planning Review*, vol. 20, nº 5, pp. 47-49.

Day, G. (1994) "Continuous learning about markets", *California Management Review*, vol. 36, nº 4, pp. 9-31.

De Boer, M., Van Den Bosch, F. A. J. y Volberda, H. W. (1999) "Managing organizational knowledge integration in the emerging multimedia complex", *Journal of Management Studies*, vol. 36, pp. 379-398.

De Geus, A. P. (1988) "Planning as learning", *Harvard Business Review*, vol. 66, nº 2, pp. 70-74.

Dess, G. G. y Picken, J. C. (2000) "Changing roles: leadership in the 21<sup>st</sup> century", *Organizational Dynamics*, vol. 28, nº 3, pp. 18-34.

Dodgson, M. (1996) "Learning, trust and inter-firm technological linkages: some theoretical associations", en R. Coombs, A. Richards, P. Saviotti & V. Walsh (Eds.), *Technological collaboration*. Edward Elgar, Cheltenham, UK. Pp. 54-75.

Drucker, P. (1993) *The post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Dyer, J.H. y Nobeoka, K. (2000) "Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 345-367.

Fliaster, A. y Spiess, J. (2008) "Knowledge Mobilization through Social Ties: The Cost-Benefit Analysis", *Schmalenbach Business Review*, Vol. 60 No.1, pp. 99-117.

Galaskiewicz, J. (1985) "Interorganizational relations", *Annual Review of Sociology*. Vol. 11, Annual Reviews: Palo Alto, CA. Pp. 281-304.

García Morales, V. J. (2002) "*Aprendizaje organizacional y capacidades estratégicas: Un modelo causal para la determinación de los antecedentes y consecuencias del aprendizaje organizacional en las empresas españolas*". Tesis Doctoral, Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Universidad de Granada.

García Palomero, I. (1998) "Las organizaciones cualificantes", *Capital Humano*, nº 108, pp. 32-36.

Geletkanycz, M. A., Boyd, B. K. y Finkelstein, S. (2001) "The strategic value of CEO external directorate networks: Implications for CEO compensation", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 889-898.

Granovetter, M. S. (1985) "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, pp. 153-162.

Gulati, R., Nohria, N., y Zaheer, A. (2000) "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 203-215.

Hagedoorn, J. (1995) "A note on international market leaders and networks of strategic technology partnering", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 241-250.

Hladik, K. J. (1985) *International joint ventures: an economic analysis of U.S.-foreign business partnerships*. Lexington Books. Lexington, MA.

Hansen, M. T., Nohria, N. y Tierney, T. (1999) "What's your strategy for managing knowledge?", *Harvard Business Review*, vol. 77, nº 2, pp. 106-116.

Hanssen-Bauer, J. y Snow, C. C. (1996) "Responding to hypercompetition: the structure and processes of a regional learning network organization", *Organization Science*, vol. 7, pp. 413-427.

Hart, E. (1996) "Top teams", *Management Review*, vol. 85, nº 2, pp. 43-47 (hay traducción en español: "Equipos de elite", 1996, *Harvard Deusto Business Review*, nº 73, pp. 30-34).

Hutt, M. D., Stafford, E. R., Walker, B. A. y Reingen, P. H. (2000) "Case study defining the social network of a strategic alliance", *Sloan Management Review*. Vol. 41, Nº 2, pp. 51-62.

Ingran, P y Robert, P. (2000) "Friendship among competitors in the Sydney hotel industry", *American Journal of Sociology*, vol. 106, pp. 387-423.

Inkpen, A. C. (1996) "Creating knowledge through collaboration", *California Management Review*, vol. 39, nº. 1, pp. 123-140.

Koput, K. y Powell, W. (2000) "Not your stepping stone: collaboration and the dynamics of industry evolution in biotechnology", *Paper presented at the 2000 Organization Science Winter Conference*.

Kijkuit, B. y van den Ende, J. (2007) "The Organizational Life of an Idea: Integrating Social Network, Creativity and Decision-Making Perspectives", *Journal of Management Studies*, vol. 44, nº. 6, pp. 863-882.

Lank, E. (1997) "Leveraging invisible assets: the human factor", *Long Range Planning*, vol. 30, nº 3, pp. 406-412.

Lei, D., Hitt, M. A. y Bettis, R. A. (1996) "Dynamic core competences through meta-learning and strategic context", *Journal of Management*, vol. 22, pp. 549-569.

Liebeskind, J.P., Oliver, A.L., Zucker, L. y Brewer, M. (1996) "Social networks, learning, and flexibility: Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms", *Organization Science*, vol. 7, nº 4, pp. 428-443.

Liedtka, J. M., Haskins, M. E., Rosenblum, J. W. y Weber, J. (1997) "The generative cycle: linking knowledge and relationships", *Sloan Management Review*, vol. 39, nº 1, pp. 47-58 (hay traducción en español: "El ciclo de generación o la vinculación entre el conocimiento y las relaciones", 1998, *Harvard Deusto Business Review*, nº 84, pp. 54-65).

Lorenzoni, G. C. y Banden-Fuller, C. (1995) "Creating a strategic center to manage a web of partners", *California Management Review*, vol. 37, pp. 146-162.

Marshall, A. (1890) *Principles of economics*, London: Macmillan and Co. (hay traducción en español: *Principios de economía*, 1948, Madrid: Aguilar).

Marshall, C., Prusak, L. y Shpilberg, D. (1996) "Financial risk and the need for superior knowledge management", *California Management Review*, vol. 38, nº 3, pp. 77-101 (hay traducción en español: "Riesgo financiero y la necesidad de una mejor gestión del conocimiento", 1997, *Harvard Deusto Business Review*, nº 76, pp. 34-53).

- Maurer, T. J. (2001) "Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development", *Journal of Management*, vol. 27, pp. 123-140.
- MacDonald, S. (1995) "Learning to change: An information perspective on learning in the organization", *Organization Science*, vol. 6, n° 5, pp. 557-568.
- McEvily, B. y Zaheer, A. (1999) "Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 221-235.
- McEvily, B. y Marcus, A. (2000) "The acquisition of competitive capabilities as social learning". Paper presented at the 2000 Organization Science Winter Conference.
- Miner, A. S. y Mezias, S. J. (1996) "Ugly duckling no more: pasts and futures of organizational learning research", *Organization Science*, vol. 7, pp. 88-99.
- Moingeon, B. y Edmondson, A. (1996) *Organizational learning and competitive advantage*, London: Sage.
- Parkhe, A. (1993) "Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation", *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 794-829.
- Powell, W. (1990) "Neither market nor hierarchy: networks forms of organization", *Research in Organizational Behaviour*, vol. 12, pp. 295-336.
- Powell, W. W. (1998) "Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries", *California Management Review*, vol. 40, n° 3, pp. 228-240.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1991) "La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve", *Harvard Deusto Business Review*, n° 45, pp. 47-64.
- Quinn, J. B. (1992) *Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*. New York: the free press.
- 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.
- Reagans, R., Zuckerman, E y McEvily, B. (2003) "How to make a team? Social networks vs. demography as criteria for designing effective projects". *Working Paper*. Columbia University Graduate School of Business.
- Reich, R. (1992) *National innovation systems: a comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Roberts, E. B. y Berry, C. A. (1985) "Entering new business: selecting strategies for success", *Sloan Management Review*. Vol. 26, pp. 3-17.
- Sarvary, M. (1999) "Knowledge management and competition in the consulting industry", *California Management Review*, vol. 41, n° 2, pp. 95-107.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L. y Liden, R.C. (2001) "A Social Capital Theory of Career Success", *Academy of Management Journal*, vol. 44 n° 2, pp. 219-237.
- Senge, P. M. (1990) *The fifth discipline*, New York: Doubleday Publ. (hay traducción en español: La quinta disciplina, 1992, Barcelona: Granica).
- Smith, K. G., Carroll, S. J. y Ashford, S. J. (1995) "Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda", *Academy of Management Journal*. Vol. 38, pp. 7-23.

- Stalk, G., Evans, P. y Shulman, L. E. (1992) "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, vol. 70, nº 2, pp. 57-69 (hay traducción en español: "Competir en habilidades, clave de la nueva estrategia empresarial", 1992, *Harvard Deusto Business Review*, nº 51, pp. 44-56).
- Stuart, T. E. y Podolny, J. M. (1999) "Positional causes and correlates of strategic alliances in the semiconductor industry", *Research in the Sociology of Organizations*, edited by Steven Andrews and David Knoke. Greenwich, CT: JAI, pp. 161-182.
- Teece, D. J. (1998) "Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets", *California Management Review*, vol. 40, nº 3, pp. 55-79.
- Teece, D. J.; Pisano, G. y Schuen, A. (1990) "Firm capabilities, resources, and the concept of strategy". Working Paper, University of California, Berkeley, CA.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management". Working Paper, nº 94-99. University of California at Berkeley.
- Uzzi, B. (1996) "The resources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect", *American Sociological Review*, vol. 61, nº4, pp. 674-698.
- Uzzi, B. (1997) "A network perspective on organizational decline and deindustrialization". *International Journal of Sociology and Social Policy (forthcoming)*.
- Uzzi, B. y Lancaster, R. (2003) "Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients", *Management Science*, vol. 49, nº 4, pp. 383-399.
- Von Krogh, G. (1998) "Care in knowledge creation", *California Management Review*, vol. 40, nº 3, pp. 133-153.
- Wiig, K. M. (1997) "Integrating intellectual capital and knowledge management", *Long Range Planning*, vol. 30, nº 3, pp. 399-405 (hay traducción en español: "Integrar el capital intelectual y la gestión del conocimiento", 1998, *Euroletter*, nº 12, pp. 12-16).
- Williams, J. R. (1992) "How sustainable is your competitive advantage?", *California Management Review*, vol. 34, nº 3, pp. 29-51.
- Williams, M. y Byrne, J. (1999) "Lider y mentor", *Harvard Deusto Business Review*, nº 88, pp. 86-89.
- Zack, M. H. (1999) "Managing codified knowledge", *Sloan Management Review*, vol. 40, nº 4, pp. 45-58.
- Zucker, L. (1991) "Markets for bureaucratic authority and control: information quality in professions and services", *Research in the Sociology of Organization*, vol. 8, pp. 157-190.