

**UNIVERSIDAD DE GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS DOCTORAL**

**INFLUENCIA DE LAS REDES SOCIALES DIRECTIVAS EN LA  
FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL: UN  
ENFOQUE CONTINGENTE**

PRESENTADA POR **VIRGINIA FERNÁNDEZ PÉREZ**

DIRIGIDA POR LOS PROFESORES DOCTORES:  
**D. FRANCISCO JAVIER LLORÉNS MONTES**  
**D<sup>a</sup>. MARÍA DEL MAR FUENTES FUENTES**  
(Universidad de Granada)

GRANADA, 2008





A mi madre, Susana y Noelia.  
Elas saben el porqué.



“...Pero no es suerte, sino el resultado de mi esfuerzo.  
La suerte no existe. La suerte no es otra cosa que la forma  
que tiene la vida de responder al esfuerzo y el sacrificio  
que a lo mejor se hizo muchos años antes”.  
(Gregorio Marañón)



## **AGRADECIMIENTOS**

Las primeras líneas de esta tesis doctoral están dirigidas a agradecer a todas aquellas personas que, en diversos modos, han contribuido a la elaboración de ese trabajo.

Quisiera destacar en primer lugar el importante papel que han jugado los directores de esta tesis, el profesor doctor D. Francisco Javier Lloréns Montes y la profesora doctora D<sup>a</sup>. María del Mar Fuentes Fuentes, por su inestimable asesoramiento y guía, así como por su compromiso y apoyo, que han hecho posible este trabajo.

Gracias también a los compañeros del Departamento de Organización de Empresas, por su complicidad y la ayuda prestada. En especial, he de mencionar a Toñi Ruiz, Antonio Rueda y Víctor García, por sus valiosos comentarios y su incondicional colaboración.

Debo agradecer a mis padres y hermanos, su absoluta confianza en mí y en las posibilidades de este trabajo. Sus palabras de ánimo en los momentos más difíciles que me ayudaron a continuar. Ése saber estar ahí siempre que es el soporte más valioso que podemos tener.

Tengo que acordarme de mis amigos, en especial de Sue y Noe, por su colaboración. Sin ellas, seguramente alguna de las partes de esta tesis no estarían escritas. Gracias a todos los demás, los Antonios, Javier, Lola, Nie y otros muchos, que han soportado muchas lamentaciones a lo largo de estos últimos años, y a pesar de todo siempre han tenido palabras de aliento.

En especial, y aunque ya la he mencionado, a mi madre Isabel, por sobrellevar todos los malos ratos y algunos sinsabores, y a pesar de todo seguir ahí, con la misma fuerza, ayudándote a recobrar el sentido de las cosas e impulsándote a crecer aún más. Tengo que darle las gracias por querer tanto a su “niña”.

Gracias de nuevo a todos.



# ÍNDICES



# INDICE DE CONTENIDOS

## **INTRODUCCIÓN ..... 1**

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS .....	3
3. METODOLOGÍA .....	6
4. ESTRUCTURA .....	7

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA: TEORÍAS DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y CAPITAL SOCIAL ..... 9**

1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. EL ENFOQUE DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES .....	10
2.1. <i>Los recursos y las capacidades en la empresa</i> .....	12
2.2. <i>Las capacidades dinámicas</i> .....	14
3. LA TEORÍA DEL CAPITAL SOCIAL.....	16
3.1. <i>Orígenes y desarrollo de la Teoría del capital social</i> .....	16
3.2. <i>El capital social: definición, características, beneficios y riesgos</i> .....	17
4. EL ENFOQUE CONTINGENTE DE LAS TEORÍAS DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y DEL CAPITAL SOCIAL.....	28
5. CONSIDERACIONES FINALES.....	29

## **CAPÍTULO II: LAS REDES SOCIALES EN EL MUNDO EMPRESARIAL ..... 31**

1. INTRODUCCIÓN.....	31
2. ORÍGENES DE LA TEORÍA DE REDES.....	32
3. LA PERSPECTIVA RELACIONAL EN EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES.....	34
4. LAS REDES SOCIALES ORGANIZACIONALES COMO CAPITAL SOCIAL .....	37
4.1. <i>Concepto de red social. Principios y asunciones de las redes sociales</i> .....	38
4.2. <i>Dimensiones o elementos de las redes sociales</i> .....	41
4.3. <i>Configuración social de las redes: dos perspectivas teóricas</i> .....	49
5. TIPOS DE REDES SOCIALES.....	51
6. LAS REDES SOCIALES DIRECTIVAS.....	55
6.1. <i>El papel de los directivos</i> .....	55
6.2. <i>Las redes sociales directivas: un recurso individual con ventajas organizacionales</i> .....	55
6.3. <i>Las redes sociales directivas como enlace entre el entorno y la organización</i> .....	57
6.4. <i>Las redes sociales directivas desde la perspectiva de la información y el conocimiento como fuente de ventajas estratégicas</i> .....	58
7. CONSIDERACIONES FINALES.....	61

## **CAPÍTULO III: LA FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA ..... 63**

1. INTRODUCCIÓN.....	63
2. LA FLEXIBILIDAD ORGANIZACIONAL.....	64
2.1. <i>La flexibilidad organizacional como capacidad dinámica de la empresa</i> .....	64
2.2. <i>La flexibilidad organizacional. Concepto</i> .....	65

2.3. Dimensiones de la flexibilidad.....	67
2.4. Clasificaciones de la flexibilidad organizacional.....	70
3. LA FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA .....	74
3.1. La flexibilidad estratégica: concepto .....	74
3.2. La flexibilidad estratégica: fuentes .....	76
3.3. La flexibilidad estratégica: factores elementales.....	77
3.4. La flexibilidad estratégica: niveles corporativo, de negocio y funcional.....	78
3.5. Las redes sociales directivas como fuente de flexibilidad estratégica.....	79
4. CONSIDERACIONES FINALES.....	80

## **CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA ..... 85**

1. INTRODUCCIÓN.....	85
2. LOS DIRECTIVOS: LAS REDES SOCIALES Y LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS .....	86
2.1. La percepción, los esquemas mentales y las redes sociales directivas como condicionantes del comportamiento organizacional.....	86
2.2. Las redes sociales directivas como filtro perceptivo que condiciona la toma de decisiones organizacional.....	89
3. JUSTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS .....	90
3.1.1. Influencia de las redes sociales directivas en la flexibilidad estratégica organizacional.....	92
3.2. Variables contingentes moderadoras.....	96
3.3. El modelo propuesto.....	103
4. METODOLOGÍA .....	103
4.1. Instrumentos de medida propuestos .....	104
4.2. Diseño del cuestionario.....	111
4.3. Población y muestra .....	113
5. MÉTODOS UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	114
6. RECAPITULACIÓN Y CONSIDERACIONES FINALES .....	115

## **CAPÍTULO V: RESULTADOS ..... 117**

1. INTRODUCCIÓN.....	117
2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA .....	118
3. ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA .....	119
3.1. Evaluación de la fiabilidad y validez de la escala de medida: “redes sociales directivas externas” .....	121
3.2. Evaluación de la fiabilidad y validez de la escala de medida: “flexibilidad estratégica” .....	126
3.3. Evaluación de la fiabilidad y validez de la escala de medida: “aprendizaje organizacional” .....	129
3.4. Evaluación de la fiabilidad y validez de la escala de medida: “cooperación interna” .....	131
4. ANÁLISIS DE REGRESIÓN .....	134
5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	138
5.1. Efecto de las redes sociales directivas sobre la flexibilidad estratégica.....	138
5.2. Efecto del aprendizaje organizacional en la relación entre las redes sociales y la flexibilidad estratégica.....	139
5.3. Efecto de la cooperación interna en la relación entre las redes sociales y la flexibilidad estratégica .....	141
6. RECAPITULACIÓN Y CONSIDERACIONES FINALES .....	143

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN..... 145**

1. INTRODUCCIÓN.....	145
2. CONCLUSIONES .....	145
3. IMPLICACIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	149

3.1. <i>Implicaciones académicas</i> .....	149
3.2. <i>Implicaciones para la gestión</i> .....	150
4. LIMITACIONES.....	152
5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	153

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>157</b>
---------------------------	------------

## INDICE DE TABLAS

TABLA I.1. Definiciones de capital social.....	18
TABLA II.1. Mercados, jerarquías y relaciones sociales.....	35
TABLA II.2. Principios y asunciones del análisis de redes.....	40
TABLA III.1. Dimensiones de la flexibilidad organizacional .....	67
TABLA III.2. Dimensiones de la flexibilidad de los recursos y las capacidades.....	68
TABLA III.3. Concepto de flexibilidad estratégica.....	75
TABLA IV.1. Escala de medida de las redes sociales externas. Tamaño y rango.....	105
TABLA IV.2. Escala de medida de las redes sociales externas. Fortaleza .....	106
TABLA IV.3. Escala de medida de la flexibilidad estratégica .....	108
TABLA IV.4. Escala de medida del aprendizaje organizacional.....	109
TABLA IV.5. Escala de medida de la cooperación interna.....	110
TABLA V.1. Criterios de clasificación tamaño de las empresas de la UE .....	118
TABLA V.2. Tamaño de las empresas.....	118
TABLA V.3: Test de normalidad multivariante .....	122
TABLA V.4: Validez y fiabilidad individual de los indicadores.....	122
TABLA V.5: Consistencia interna de la escala final .....	123
TABLA V.6: Medidas de bondad del ajuste.....	124
TABLA V.7: Test de normalidad multivariante .....	126
TABLA V.8: Validez y fiabilidad individual de los indicadores.....	127
TABLA V.9: Consistencia interna de la escala final .....	127
TABLA V.10: Medidas de bondad del ajuste.....	128
TABLA V.11: Test de normalidad multivariante.....	129
TABLA V.12: Validez y fiabilidad individual de los indicadores .....	130
TABLA V.13: Consistencia interna de la escala final .....	130
TABLA V.14: Medidas de bondad del ajuste.....	131
TABLA V.15: Test de normalidad multivariante .....	132
TABLA V.16: Validez y fiabilidad individual de los indicadores .....	132
TABLA V.17: Consistencia interna de la escala final .....	133
TABLA V.18: Medidas de bondad del ajuste.....	133
TABLA V.19: Medias, desviaciones típicas y correlaciones .....	134
TABLA V.20. Resultados del análisis de regresión múltiple moderado .....	137

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA I.1. Creación de capital intelectual a partir del capital social .....	25
FIGURA II.1. Orígenes de la teoría de redes.....	33
FIGURA II.2. Tipología de redes según la forma de gobierno.....	44
FIGURA II.3. Una tipología de variedades de redes organizacionales .....	52
FIGURA IV.1. Modelo teórico: la influencia de las redes sociales directivas en la flexibilidad estratégica.....	103



# FUNDAMENTOS TEÓRICOS



# INTRODUCCIÓN

## 1. INTRODUCCIÓN

Las economías desarrolladas presentan una característica importante, y es que hacen compatibles niveles crecientes de complejidad (productiva y tecnológica) y de eficiencia. Es decir, son capaces de gestionar la complejidad con un coste razonablemente bajo (Pérez *et al.*, 2005). La complejidad es inevitable porque se deriva de un crecimiento espectacular del número de bienes, muchos de ellos duraderos, que se intercambian en mercados en los que los efectos de las transacciones no son instantáneos. Si a ello se añade la extraordinaria ampliación del ámbito geográfico de los mercados, que eleva las probabilidades de realizar intercambios entre agentes que se desconocen personalmente, resulta sorprendente que no haya significado un crecimiento exponencial de los costes de transacción y supervisión, capaz de agotar las reducciones de costes derivadas del progreso tecnológico. Pues bien, es probable que las sociedades avanzadas hayan logrado minimizar esos costes gracias a una eficaz conjunción de reglas formales (normas legales, derechos de propiedad) y de reglas informales (como la confianza y el capital social), alimentadas por los incentivos que se derivan de la continuidad del crecimiento.

Si unimos la complejidad organizativa y macroeconómica en general con la existencia de entornos volátiles e impredecibles, el modo en que las organizaciones se adaptan a los cambios de los mismos genera gran interés para los investigadores de Dirección estratégica. En la medida en que el entorno sea más o menos dinámico y/o predecible, las organizaciones deberán responder con mayor o menor rapidez a sus variaciones, o incluso intentar anticiparse a ellas, puesto que el

mundo empresarial, como acabamos de comentar, no es simple. En este sentido, la percepción de tales cambios externos y de la propia situación interna de la organización es fundamental a la hora de decidir sobre las futuras actuaciones a seguir (Haleblian y Rajagopalan, 2005; Sharma, 2000) y el desarrollo de capacidades como la flexibilidad estratégica, que nos permitan llevar a cabo esas adaptaciones de forma rápida y eficaz (Nadkarni y Narayanan, 2007).

Llegados a este punto, es fácil entender por qué tanto las redes sociales como la flexibilidad estratégica se están convirtiendo en un campo de conocimiento propio dentro de la Dirección estratégica como posibles fuentes de ventaja competitiva. Su utilidad o necesidad para resolver y prevenir problemas, y por tanto, adaptarse lo mejor posible al entorno (Verdú, Lloréns y García, 2005) así lo aconsejan e incitan. Ambos conceptos aportan posibilidades muy importantes de forma individual, por lo que su consideración conjunta, además, podría generar sinergias muy interesantes, algunas de las cuales se pretenden estudiar en el presente trabajo. No obstante, antes vamos a estudiar algo de la evolución individual de cada uno hasta llegar al motivo que nos condujo a abordar su tratamiento de forma combinada.

La actualidad económica presenta elementos suficientes para dar fundamento al enfoque de las redes sociales y del capital social propuesto en este estudio. Durante las últimas décadas, el tratamiento de los aspectos sociales en la organización ha ido adquiriendo mayor relevancia. Algunos autores ya pusieron de manifiesto (Granovetter, 1985) que es difícil comprender la realidad económica sin tener en cuenta que está inserta en una realidad social que la condiciona y a la que a su vez contribuye a modificar. Esta idea ha sido apoyada por un gran número de publicaciones (ver *Strategic Management Journal* (2000) o *Academy of Management Review* (2006), *Special Issues*), seminarios y cursos que han ido apareciendo recientemente. En ellos se considera conjuntamente la naturaleza dual de las organizaciones: económica y social, desde ángulos y perspectivas muy distintas.

La Teoría de las redes sociales ha sufrido un gran desarrollo, aunque lleva bastante tiempo siendo estudiada por áreas de conocimiento como la Sociología, la Antropología o la Psicología, su aplicación al mundo económico y empresarial ha tardado algo más. En este campo, proporciona una visión de la estructura social como un conjunto de vínculos que une tanto a miembros individuales como a colectivos de la sociedad entre sí, y ha demostrado que sus aportaciones pueden ser muy útiles para subsanar algunas limitaciones, ya que tiene en cuenta las situaciones de asociación, solidaridad, o comunicación; y los valores, el poder o el conflicto, junto con los

procesos y las estructuras como rasgos de una misma realidad. Y todo esto no puede reducirse a cálculos de utilidad económica junto a las condiciones externas (Requena, 2003).

El volumen de estudios sobre redes sociales relacionados con la administración y las prácticas empresariales ha crecido de forma exponencial (Borgatti y Foster, 2003). Las redes examinadas son muy variadas, incluyendo desde las relaciones de amistad entre directivos o las alianzas, hasta las redes de cooperación con suministradores o clientes, pasando por un amplio etcétera de relaciones más o menos formales (Vázquez, 1999). Y todos coinciden al aceptar el hecho de que dichas redes contribuyen, o por lo menos afectan, a la difusión de prácticas tales como adquisiciones corporativas, sistemas de calidad total, creación de estructuras matriciales o multidivisionales (Burns y Wholey, 1993; Davis y Greve, 1997; Dyer y Nobeoka, 2000; Gulati, 1995; Palmer, Jennings y Zhou, 1993; Whesphal, Gulati y Shortell, 1997; Whespal y Zajac, 1997). Son múltiples sus repercusiones sobre recursos, capacidades y desempeño. Además, la teoría de redes contempla una doble relación interesante, o lo que es lo mismo, incorpora el *feed-back*: por un lado, la estructura social afecta a la acción, ya sea de manera directa o indirecta a través de su efecto sobre los actores interesados; y por otro, considera la acción como modificadora de la estructura social.

La flexibilidad estratégica, por su parte, encuentra su máximo desarrollo en los años 80 y 90, surgiendo aún en estas fechas nuevas interpretaciones y enfoques conceptuales de la misma. Todo ello derivado del hecho de que sigue siendo precisa su presencia en la mayoría de las organizaciones para hacer frente de forma óptima a los muchos y rápidos cambios que ocurren diariamente (Volberda, 1996).

El estudio conjunto de ambas variables puede derivar en importantes conclusiones, de ahí que el epígrafe siguiente especifiquemos el porqué de su elección y análisis combinado, así como los objetivos que nos planteamos.

## **2. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS**

Las redes sociales y la flexibilidad estratégica forman parte de los nuevos activos y capacidades empresariales que pretenden abarcar a toda la empresa, buscando ir más allá de sus productos o servicios, considerando a las personas y sus interrelaciones. De esta forma amplían

nuestro campo de estudio permitiéndonos plantear múltiples hipótesis para futuras investigaciones que profundicen en cómo conseguir la gestión más adecuada de la estructura social que envuelve a las organizaciones y qué efectos puede producir para las mismas y sus resultados. Son temas relativamente actuales, que presentan un especial interés tanto a nivel teórico como práctico, lo que nos animó a iniciar este trabajo.

Esta investigación asume que los agentes sociales que rodean a la organización afectan a su desarrollo y al de sus actividades empresariales, facilitándolas u obstaculizándolas (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000). De modo que su adecuada gestión puede constituir una opción estratégica viable para el logro de ventajas competitivas sostenibles. Los directivos recogen información y conocimiento del exterior capaz de generar capacidades dinámicas tan importantes para la supervivencia y el buen desempeño de la organización como la flexibilidad estratégica, que facilita el proceso de cambio o renovación en las organizaciones, en caso de que sea necesario.

La elección del tema objeto de estudio, por tanto, deriva de una necesidad real de las empresas y organizaciones hoy día. La complejidad del entramado social que constituyen y del que forman parte éstas (Pérez *et al.*, 2005), unido al carácter dinámico y turbulento de los entornos empresariales actuales, hacen que el papel de los directivos sea cada vez más difícil (Entrialgo, Fernández y Vázquez, 2001). No es tan fácil discernir cuáles van a ser los objetivos y las estrategias que se deben implantar (D'Aveni, 1994). La percepción de los cambios por parte del directivo es muy importante para que la organización pueda responder a los mismos adecuada y rápidamente. Las variaciones del entorno y el modo en el que las organizaciones cambian o se adaptan a dichos cambios determinarán sus acciones y desempeño (Sharma, 2000; Westphal y Fredrickson, 2001).

Todos estos argumentos nos llevan a comenzar con una revisión teórica de la literatura e intentar completar y clarificar algunas contradicciones y vacíos que existen, partiendo desde conceptos básicos de la temática tratada, como capital social, redes sociales, flexibilidad estratégica y comportamiento estratégico, hasta profundizar en los fundamentos teóricos que apoyan la relación entre dichas variables. Posteriormente, tomando éstos como base, se intentará avanzar en el campo empírico. Para ello se plantea un modelo en el que estudiamos cómo las redes sociales influyen en la flexibilidad estratégica de las organizaciones y los efectos moderadores que pueden tener sobre esa relación ciertas variables contextuales del ámbito interno, en concreto, el aprendizaje organizacional y la cooperación interna.

Los directivos no son entes aislados a la hora de tomar decisiones y la estructura social que los rodea los condiciona (Geletkanycz y Hambrick, 1997; McDonald y Westphal, 2003). La misma contribuye a la formación de sus esquemas cognitivos y la percepción de la realidad que tengan. No obstante, aun queda mucho por aprender sobre los procesos estratégicos por los que se consigue la adaptabilidad al entorno, y por ello se pretende profundizar en la contribución que tienen las redes de contactos directivas en esta tarea. Utilizamos este tipo específico de redes, las directivas, porque van a influir en la elección final de la estrategia global de las organizaciones y, en consecuencia, en su comportamiento y desempeño. Así, este trabajo trata de verificar la existencia o no de relación entre las redes sociales de los directivos y la flexibilidad estratégica; y estudiar cómo las distintas dimensiones de las redes (tamaño, rango y fortaleza) pueden tener efectos diferentes sobre la flexibilidad estratégica, ya que éste tipo de flexibilidad es altamente dependiente del control que se tenga del entorno e influye directamente sobre las líneas estratégicas de acción de la organización.

En relación con las conclusiones obtenidas, esperamos que aporten a las organizaciones cierta conciencia de la necesidad imperante de ser flexibles en mercados donde los cambios rápidos e imprevistos exigen capacidad de respuesta y de adaptación, y cómo las estructuras sociales pueden servir para potenciar estas capacidades. Se trata de aspectos cada día más importantes, derivados de la necesidad de armonizar el contenido de la estrategia con el entorno, y de potenciar la utilización de los recursos y capacidades más significativos con que cuenta la organización.

Los razonamientos anteriores, junto con la relevancia de los estudios sobre el mundo empresarial nos llevan a plantearnos una serie de objetivos generales a alcanzar con esta tesis:

- 1) Poner de manifiesto que las redes sociales y su gestión juegan en la actualidad un importante papel dentro de la administración de empresas, demostrando su creciente proliferación en el ámbito empresarial (por ejemplo, a través de redes personales, alianzas estratégicas o *joint ventures*) y su extenso tratamiento en la literatura desde diferentes disciplinas.

- 2) Revisar y sintetizar la literatura sobre las redes sociales, en sus diferentes acepciones, así como sobre la flexibilidad estratégica, con la finalidad de conseguir un adecuado marco teórico que fundamente las conclusiones obtenidas. De forma paralela, el desarrollo de este objetivo conllevará:
  - Revisar y aclarar el concepto de redes sociales y los términos específicos relacionados: densidad, tamaño, rango, centralidad, capital social o incrustación social, y la evaluación de la amplia variedad de redes existentes.
  - Estudiar y sintetizar los diferentes enfoques y tipologías de flexibilidad, profundizando en el campo de la flexibilidad estratégica.
- 3) Desarrollar un modelo teórico en el que se analice empíricamente la influencia de las redes sociales del directivo en la generación de flexibilidad estratégica organizacional. Se contrasta el rol de las redes como filtro de información y conocimiento entre la organización y el entorno, y por tanto, su papel como condicionante de decisiones organizacionales flexibles, presentes y futuras. A la vez que se tiene en cuenta el posible efecto moderador, más concretamente potenciador, de ciertas variables contextuales internas (aprendizaje organizacional y cooperación interna) en esta relación, debido a la influencia de las mismas en la absorción, difusión y efectiva utilización de los recursos a los que se accede a través de los contactos.
- 4) Obtener conclusiones que supongan, por un lado, un avance en el conocimiento teórico de las redes sociales y su gestión; y por otro, en su aplicación práctica a nivel empresarial.

### **3. METODOLOGÍA**

La realización de cualquier trabajo de investigación requiere de la utilización de una metodología de trabajo que sustente su carácter científico. Este trabajo en concreto está integrado por tres grandes partes: revisión teórica, trabajo empírico y exposición de las conclusiones. Cada

una de ellas ha requerido de diferentes herramientas que han permitido su desarrollo y el logro de los objetivos marcados.

La revisión teórica ha consistido básicamente en una amplia recopilación de información sobre los principales conceptos objeto de estudio, que posteriormente han quedado sintetizados en los capítulos uno, dos y tres. La búsqueda de dicha información se ha realizado utilizando múltiples fuentes bibliográficas, aunque ha destacado el uso de bases de datos como BUSINESS SOURCE, EBSCO o ABI- INFORM. Estas bases de datos nos han aportado una extraordinaria cantidad de referencias bibliográficas, entre las cuales hemos intentado reseñar las más relevantes para nuestros objetivos, debido a que la realización de una recopilación completa entraña una dificultad enorme. La bibliografía de nuestro trabajo si bien es extensa, no ha pretendido ser exhaustiva.

La segunda parte de la investigación dedicada al trabajo empírico ha contado con una breve revisión de la cuestión con la finalidad de plantear un modelo teórico que sustente las hipótesis propuestas. Diferentes técnicas estadísticas han sido los instrumentos que han permitido comprobar la validez de tales modelos y la obtención de conclusiones.

Finalmente, al elaborar las conclusiones, en la tercera y última parte, hemos procedido a analizar de forma sistemática y profunda los apartados anteriores de la investigación haciendo especial hincapié en el capítulo quinto que recoge los resultados del trabajo de campo y pretende aportar evidencia empírica sobre la tesis que se mantiene desde el comienzo. Para ello, también ha sido necesario recurrir a la revisión de diferentes trabajos que coinciden o difieren de nuestras conclusiones.

#### **4. ESTRUCTURA**

La estructura de este estudio se encuentra en consonancia con los objetivos anteriormente expuestos y ha quedado plasmada al comentar la metodología utilizada en el mismo. Se puede dividir en tres bloques principales: el teórico, el empírico y las conclusiones. La primera parte (capítulos uno, dos y tres) la conforman los fundamentos teóricos referentes al tema objeto de estudio. Para ello se revisa y sintetiza la literatura relevante para nuestro trabajo, abordándose los conceptos y relaciones que serán objeto de contrastación empírica. La segunda parte (capítulos

cuatro y cinco) comienza apoyándose en la revisión teórica de los capítulos anteriores para formular hipótesis, tras lo cual se desarrolla el bloque empírico con una descripción de la metodología utilizada en la investigación. Seguidamente, en el capítulo cinco se procede al análisis de los resultados del estudio, tanto el examen de la muestra, como la validación de las escalas, así como del modelo propuesto. Cerramos el trabajo con el capítulo sexto que recoge las principales conclusiones que extraemos de nuestra investigación, su interés académico y a nivel de gestión directiva, así como sus limitaciones y las futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO I:

**MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA:  
TEORÍAS DE RECURSOS Y CAPACIDADES  
Y CAPITAL SOCIAL**

## **1. INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo vamos a realizar una revisión teórica de la perspectiva de recursos y capacidades y del capital social. El objetivo es exponer el porqué de su utilización y combinación como marco teórico del mismo, y su contribución a la explicación del comportamiento organizacional.

La perspectiva de recursos y capacidades enfatiza la importancia de los recursos y capacidades internos, es decir, de los elementos intraempresariales como origen de las ventajas competitivas de la empresa, intentando crear unas bases estables sobre las cuales definir su identidad (Grant, 1991).

El capital social, por su parte, se centra y es fruto de las relaciones sociales. Consiste en la expectativa de beneficios derivados del trato preferencial entre individuos o grupos (SCIG, 2001). En otras palabras, las relaciones sociales producen, en determinadas circunstancias, expectativas de comportamiento favorable de los otros agentes y por lo tanto, nos sirven de vínculo de unión al exterior, con los beneficios y riesgos que ello conlleva (Borgatti y Foster, 2003; Gulati, Nohria y Zaheer, 2000).

La actualidad empresarial nos incita a entrelazar o conectar ambas teorías para obtener una óptica lo más real posible de su funcionamiento y desempeño. El creciente dinamismo del entorno genera la necesidad de estar al día acerca de lo que ocurre más allá de nuestros propios límites, puesto que los recursos y capacidades pueden ser muy valiosos en un determinado momento y quedar obsoletos por cambios externos. También, en situaciones de falta de información y elevadas dosis de incertidumbre es más obvia la influencia de los demás al adoptar decisiones. Así adquieren importancia los factores psicológicos y sociológicos, y son relevantes conceptos tales como el sesgo cognitivo, la imparcialidad, la reciprocidad, la identidad grupal, el comportamiento gregario o el status social (Akerlof, 2002).

En definitiva, el contexto habitual en el que se desenvuelven las empresas hace necesario mantener un control muy minucioso tanto a nivel interno como externo. De ahí que sea coherente la consideración conjunta de estas dos teorías, puesto que hacen confluír ambos ámbitos.

## **2. EL ENFOQUE DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES**

La enfoque de recursos y capacidades nace como un intento por comprender, explicar y predecir por qué algunas firmas son capaces de establecer posiciones de ventaja competitiva sostenible y lograr la obtención de ingresos superiores; combinando para ello, la economía (Demsetz, 1973; Penrose, 1959), la teoría de la organización (Selznick, 1957) y la política clásica de negocio (Andrews, 1971). Es, en parte, una reacción a las teorías estratégicas basadas en la economía de las organizaciones industriales y en simples aplicaciones microeconómicas que imperaban hasta la fecha (Hoopes, Madsen y Walker, 2003).

Se centra en la organización interna de la empresa y complementa a los enfoques tradicionales que enfatizan la importancia de la estructura de la industria y de la posición estratégica como determinantes de la ventaja competitiva (Henderson y Cockburn, 1994; Porter, 1979). De esta forma, la unidad central del desarrollo estratégico se desplaza del sector a la empresa, por lo que la tarea fundamental de la dirección es maximizar el valor a través del despliegue óptimo de sus recursos para el futuro (Grant, 1991).

Esta perspectiva de los recursos y capacidades tiene una óptica proactiva (García, 2002). Considera que los directivos pueden crear sus fuentes de ventaja competitiva sostenibles a largo

plazo acumulando recursos y capacidades que sean *únicos, valiosos, inimitables y difícilmente reemplazables* (Barney, 1991) y utilizarlos para implementar novedosas estrategias que no puedan ser duplicadas con facilidad por las empresas competidoras (Barney, 1991; Conner y Parhalad, 1996; Nelson, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984, 1995). Además, si estos recursos y los procesos de negocio que se llevan a cabo en la empresa tienen complementariedades, entonces el potencial para crear una ventaja competitiva se intensifica, puesto que los recursos sólo son una fuente de ventaja competitiva si son utilizados para “hacer algo”; es decir, si los recursos son explotados a través de los procesos de negocio (Ray, Barney y Muhanna, 2004).

No obstante, ni siquiera la relevancia que ha adquirido este enfoque en los últimos años lo ha librado de numerosas críticas. Ha sido llamado conceptualmente vago y tautológico y se le ha reprochado la poca atención que ha prestado a los mecanismos por los cuales los recursos contribuyen a la ventaja competitiva (p.e. Mosakowski y McKelvey, 1997; Priem y Butler, 2000; Williamson, 1999). También se le critica la falta de trabajos empíricos que lo sustenten (p.e. Hoopes, Madsen y Walker, 2003; Priem y Butler, 2000; Williamson, 1999).

En definitiva, la falta de claridad en sus premisas clave, así como la falta de una definición clara de sus límites ha hecho que se cuestione parte de su poder explicativo, dejando la puerta abierta al debate entre quienes elevan la visión de los recursos y capacidades a teoría (Barney, 1996; Conner, 1991; Grant, 1991; Maijoor y Witteloostuijn, 1996) y quienes mantienen que no satisface los criterios necesarios para convertirse en un sistema teórico (p.e. Priem y Butler, 2001a, 2001b).

Las críticas surgen debido a que parece asumir lo que busca explicar, planteando como una afirmación, más que una hipótesis, el hecho de que existan diferencias sostenibles de resultados entre las empresas, y que éstas se deban a las diferencias en los recursos y capacidades que presentan. Pero, también es difícil demostrar que carece de valor la propuesta, puesto que no existe ninguna evidencia que desmienta el hecho de que la variación en los recursos y capacidades entre organizaciones no genera diferentes niveles de resultados. Cualquier muestra en contrario sólo prueba que los recursos o capacidades examinados/as carecen de valor (Hoopes, Madsen y Walker, 2003). En cualquier caso, críticos y defensores admiten que las perspectivas o visiones no necesitan ser teorías para contribuir a mejorar la comprensión de la dirección estratégica (Priem y Butler, 2001a; 2001b).

## **2.1. Los recursos y las capacidades en la empresa**

La perspectiva de los recursos asume que las empresas pueden ser descritas como un conjunto de recursos distribuidos heterogéneamente a través de la organización y que las diferencias entre ellos persisten en el tiempo. Por lo tanto, se centra en la explotación de los recursos específicos de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993; Chanler, 1996; Foss, Knudsen y Montgomery, 1995; Grant, 1991, 1997; Lado, Boyd y Wright, 1992; Mahoney y Pandian, 1992; Penrose, 1959; Rumelt, 1984, 1991; Wernerfelt, 1984, 1995).

La literatura relacionada con los recursos y las capacidades utiliza denominaciones tales como recursos, activos, capacidades, competencias o habilidades y no siempre con significados precisos, de ahí que en algunos casos se la haya tachado de ser conceptualmente vaga (p.e. Priem y Butler, 2000). Así, mientras algunos autores como Barney (1991) o Hall (1992) hablan de recursos incluyendo en éstos a los activos y capacidades; otros prefieren distinguir entre recursos o activos individuales y capacidades, competencias o habilidades organizacionales (p.e. Bueno y Morcillo, 1997; Grant 1991; Navas, 2000).

Los recursos se pueden considerar elementos que se controlan y existen independientemente del uso concreto que tengan. Mientras que las capacidades representan formas de hacer las cosas, de utilizar los recursos. De todo ello se deriva que los recursos suelen ser más separables de la organización de lo que lo son las capacidades, que normalmente están incrustadas en ella, y en sus procesos (Amit y Schoemaker, 1993; Brush y Artz, 1999; Makadok, 2001).

Barney (2001) tras otras muchas definiciones más complicadas (p.e. Barney, 1991), reconoció que una definición más simple sería más útil. Aclarando que los recursos son los activos tangibles e intangibles que una empresa usa para elegir e implementar sus estrategias.

Los recursos tangibles son los más fáciles de detectar y evaluar: los estados contables identifican y valoran los recursos financieros y los activos físicos. No obstante, la contabilidad puede ocultar o infravalorar información estratégica, por lo que, aunque es un punto de partida, habría que hacer un análisis mucho más profundo de su valoración.

Los activos intangibles son a menudo la única fuente real de ventaja competitiva sostenible (Itami, 1987). Pese a las ventajas que pueden proporcionar suelen estar desatendidos, tal vez por las dificultades que entraña su identificación y cuantificación (Fernández, 1993). Entre ellos podemos distinguir tres grandes tipos (Grant, 1992).

- Los aspectos intangibles de los recursos humanos, donde se incluyen no sólo los conocimientos, entrenamiento y experiencias de aquellos, sino también su capacidad de adaptación y lealtad hacia la empresa.
- Los aspectos intangibles de los recursos tecnológicos, que comprenden las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos de la empresa y que pueden concretarse en patentes, diseños o bases de datos.
- La reputación que la empresa tiene entre los grupos externos, como clientes y proveedores. En ella se incluye la red de relaciones que mantenga con unos y otros, así como su imagen corporativa.

Los recursos en sí mismos no son productivos. Las tareas productivas requieren cooperación de grupos de recursos. Así, “las capacidades de una empresa son lo que ésta puede hacer como resultado de grupos de recursos trabajando juntos” (Grant, 1991, p. 120). Por tanto, se puede afirmar que mientras los recursos son el origen de las capacidades de una empresa, las capacidades son el origen de su ventaja competitiva.

No siempre resulta fácil distinguir entre recursos y capacidades, por lo que muchos autores prefieren hablar de recursos en general para referirse a ambos conceptos (Navas y Guerras, 1998). Para dejar clara esta distinción entre recursos y capacidades podemos ver dos de las características clave que los diferencian. Primero, una capacidad es específica de la empresa ya que ésta se encuentra integrada en la organización y sus procesos; mientras que un recurso no suele alcanzar tan alto nivel de integración. Además, debido a su integración, la propiedad de una capacidad no puede ser fácilmente transferida de una organización a otra sin traspasar la propiedad de la organización en su conjunto (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Si la organización se disolviese completamente, sus capacidades también desaparecerían, pero sus recursos podrían continuar en las manos de un nuevo propietario. La segunda característica que distingue las capacidades de los

recursos es que el principal fin de una capacidad es mejorar la productividad de los otros recursos que la empresa posee (Makadok, 2001).

## **2.2. Las capacidades dinámicas**

Una de las ideas fundamentales de la perspectiva de recursos y capacidades es que una empresa debe mejorar continuamente sus recursos y capacidades para aprovecharse de las condiciones cambiantes (Barney, 1991; Kraatz y Zajac, 2001). El crecimiento óptimo implica el equilibrio entre la explotación de los recursos y capacidades existentes y el desarrollo de nuevos recursos y capacidades (Ghemawat y Costa, 1993; Hansen y Wernelfelt, 1989). Así, para alcanzar un crecimiento sostenido, una vez que ha obtenido una sólida base de recursos y capacidades debería desarrollarlos y renovarlos para responder a los cambios en el entorno (Galunic y Eisenhardt, 2001; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Este planteamiento nos lleva directamente a la perspectiva de las capacidades dinámicas.

La perspectiva de las capacidades dinámicas (p.e. Eisenhardt y Martin, 2000; Helfat, 1997; Madhok, 2000; Teece, Pisano y Shuen, 1997) analiza el modo en que las organizaciones desarrollan sus capacidades específicas y regeneran sus competencias esenciales para hacer frente a los cambios existentes en el entorno, es decir, se centra en identificar las bases sobre las cuales se pueden crear, mantener e incrementar ventajas distintivas difíciles de replicar.

Fueron Teece, Pisano y Shuen (1997) quienes delimitaron explícitamente las características de las capacidades dinámicas y a su definición le han seguido diversas reconceptualizaciones, entre las que destaca la de Eisenhardt y Martin (2000), que las atribuye a los siguientes rasgos:

1.- Son procesos organizacionales y estratégicos específicos (desarrollo de productos, alianzas o toma de decisiones estratégicas) que crean valor para las empresas en mercados dinámicos a través de la manipulación de los recursos existentes para crear nuevas estrategias que aporten valor.

2.- Tienen rasgos comunes entre las empresas más eficientes, o entre las llamadas “mejores prácticas”.

3.- Los modelos más efectivos para el desarrollo de las capacidades dinámicas dependen del dinamismo del mercado. Si el mercado es moderadamente dinámico, en cierta medida se asemejan al concepto de rutina, que se ejecuta sobre el conocimiento existente y da lugar a resultados predecibles. En cambio, si el mercado es altamente dinámico, éstas descansan sobre la creación de conocimiento nuevo y rápido y dan lugar a resultados no predecibles pero adaptados a la nueva situación.

4.- La evolución de las capacidades dinámicas viene guiada por mecanismos de aprendizaje y están vinculadas a las vivencias pasadas de la empresa.

De esta forma podemos definir las capacidades dinámicas como los procesos de la empresa que usan recursos (específicamente procesos que integran, reconfiguran, aumentan y liberan recursos) para afrontar e incluso crear cambios en el mercado. Las capacidades dinámicas son así, las rutinas estratégicas y organizativas mediante las cuales las empresas alcanzan configuraciones de recursos nuevas mientras los mercados nacen, se saturan, se dividen, evolucionan y mueren (Eisenhardt y Martin, 2000). Básicamente, son rutinas complejas que surgen de procesos dependientes de condiciones históricas únicas de cada empresa (Helfat y Peteraf, 2003; Zollo y Winter, 2002).

A través de este nuevo enfoque a la hora de comprender e identificar las capacidades dinámicas se superan parte de las críticas anteriores que las calificaban como tautológicas o no operativas (Mosakowski y McKelvey, 1997; Priem y Butler, 2000; Williamson, 1999). Ahora pasan a ser analizadas como procesos estratégicos y organizacionales específicos, que aunque siguen siendo idiosincrásicas en cuanto a los detalles, presentan rasgos comunes entre las empresas más eficientes. Y si antes respondían a modelos estructurales similares a los de las rutinas analíticas, ahora, el que esto sea así o no, depende del dinamismo del mercado, que requiere repuestas más experimentales (cuanto mayor sea) y que dará lugar a resultados más o menos predecibles.

Bajo esta nueva concepción, las capacidades dinámicas adquieren características tales como la equifinalidad (existen diferentes rutas que conducen a las mismas capacidades dinámicas), homogeneidad, fungibilidad y sustituibilidad. Y se comienza a hablar de la Teoría de recursos y capacidades como un marco explicativo del comportamiento organizacional mucho más sólido.

### **3. LA TEORÍA DEL CAPITAL SOCIAL**

#### **3.1. Orígenes y desarrollo de la Teoría del capital social**

El término capital social no es nuevo, y paulatinamente ha ido adquiriendo mayor popularidad en un amplio rango de disciplinas relacionadas con las ciencias sociales. Bajo su rúbrica se pueden encontrar trabajos muy diversos, ya que un creciente número de sociólogos, estudiosos de ciencias políticas y economistas han invocado este concepto en la búsqueda de respuestas a un amplio rango de cuestiones que han sido planteadas en sus propios campos (Gabbay y Leenders, 1999; Portes, 1998; White, 2002).

El capital social, mencionado ya hace casi un siglo por Hanifan<sup>1</sup> (1916), ha reaparecido con enorme fuerza en la última década, sumándose a la larga lista de activos a los que se reconoce una potencial influencia sobre los resultados económicos y también sobre otros aspectos de la actividad social. Aunque el concepto de capital fue aplicado en primer lugar al capital comercial y a la máquinas (capital físico), desde entonces ha sido creciente la variedad de elementos considerados capital, como el financiero, humano, relacional o los activos intangibles.

La literatura sobre el capital social ha sufrido un crecimiento exponencial en los últimos años en los distintos campos de las ciencias sociales<sup>2</sup>. Entre las muchas aproximaciones que existen al mismo, encontramos la de los economistas y su desarrollo en el ámbito de las organizaciones. Aunque con frecuencia estos trabajos no hablan de capital social, la naturaleza de los problemas analizados es muy similar: la generación de relaciones de confianza y cooperación y su valor como activo intangible (Williamson, 1993). Se pueden citar, a modo de ejemplo: el intercambio de recursos entre unidades y la innovación (Hansen, 1999; Tsai y Ghoshal, 1998), la creación de capital intelectual (Nahapiet y Ghosal, 1998), el aprendizaje interorganizacional (Kraatz, 1998) o la formación y el despegue de las nuevas compañías (Walker, Kogut y Shan, 1997).

El capital social ha sido estudiado bajo numerosas nociones, tales como organización informal, soporte social, redes sociales, confianza, cultura o redes interorganizacionales. Y aunque la ocurrencia de este fenómeno es típica en la fase emergente de un concepto (Hirsch y Levin, 1999) ha llevado a que algunos autores se ayuden de recursos literarios como la metáfora (*Social*

---

<sup>1</sup> Referencia en Pérez *et al.* (2005, p. 11).

<sup>2</sup> Winter (2000) contabiliza más de mil artículos sobre el tema entre 1996 y 1999.

*Capital Metaphor*) para transmitirlo y acotarlo (Bourdieu y Wacquant, 1992; Burt, 1992, 2000; Coleman, 1990; Putman, 1993), en un intento de facilitar su comprensión. Así, asimilan el capital social a las ventajas derivadas de las mejores redes de conexiones que poseen algunas personas o algunos grupos de personas. La Teoría del capital social se encarga, por tanto, de estudiar cómo los contactos que poseen las personas pueden ser una fuente de beneficios para aquellos que saben aprovecharlos.

Borgatti y Foster (2003) afirmaron que es el encargado de renombrar y reunir la amplia y diversa literatura social que ha surgido de los múltiples estudios de las redes. Una forma de compilar y aunar las distintas ventajas que surgen de los diferentes tipos de redes sociales (personales, intraorganizacionales o interorganizacionales) bajo un único concepto, que comprende desde los niveles micro o individuales hasta los macroeconómicos o macroempresariales. En la presente investigación, la acepción que más nos interesa es la que conecta el capital social con la Teoría de las redes empresariales de los directivos. Por lo tanto, a continuación se procederá a su definición y caracterización, para concretarlo posteriormente en torno a la tipología de redes que nos interesa.

## **3.2. El capital social: definición, características, beneficios y riesgos**

### **3.2.1. Definición**

La revisión de la literatura existente nos facilita un gran número de definiciones de capital social, diversas en cuanto al origen del mismo. Así, por ejemplo, Bourdieu lo definió como los recursos resultantes de la estructura social. “El capital social es la suma de los recursos, tanto reales como virtuales, que se acumulan en un individuo o grupo gracias a la posesión de una red perdurable de relaciones de amistad y reconocimiento mutuos institucionalizados en mayor o menor grado” (Bourdieu y Wacquant, 1992, p. 119; ampliación de Bourdie, 1980). Coleman dijo que el capital social era una función de la estructura social que produce ventaja: “El capital social se define según su función. No se compone de una única entidad sino que es un conjunto de varias entidades que presentan dos características en común. Por un lado todas las entidades se basan en ciertos aspectos de [cualquier] estructura social; y por otro facilitan ciertas acciones de los individuos que componen la estructura. Al igual que otras formas de capital, el capital social es

productivo y hace posible la consecución de ciertos fines que en su ausencia no se obtendrían.” (Coleman, 1990, p. 302; de Coleman, 1988, S98).

Existen otras 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 u organizaciones y a las ventajas que de ello se desprenden (*Social Capital Metaphor*).

Adler y Kwon (2002) buscaron clarificar el concepto y ayudar a valorar su utilidad para las organizaciones, para lo que hicieron una revisión de las aportaciones existentes (tabla I.1.).

**TABLA I.1. Definiciones de capital social**

<b>Externo vs Interno</b>	<b>Autores</b>	<b>Definiciones de Capital Social</b>
Externo	Baker	“Un recurso que las estructuras sociales específicas proporcionan a los actores y que después usan para perseguir sus intereses; ésta es creada por los cambios en las relaciones entre actores.” (1990, p. 619).
	Belliveau, O'Reilly & Wade	“La red personal de un individuo y las relaciones institucionales selectas.” (1996, p.1572).
	Bourdieu	“El conjunto de recursos reales y potenciales que están estrechamente vinculados a la posesión de una red duradera de relaciones, más o menos institucionalizadas, de conocimiento mutuo o reconocimiento.” (1985, p. 248). “Relaciones creadas de obligaciones sociales (‘conexiones’), que se convierten, en determinadas condiciones, en capital económico y pueden ser institucionalizadas en la forma de un título nobiliario.” (1985, p. 243).
	Bourdieu & Wacquant	“La suma de recursos, reales o virtuales, que otorga un individuo o grupo en virtud de poseer una red duradera de relaciones, más o menos institucionalizadas de confianza mutua y reconocimiento.”(1992, p. 119).
	Boxean, De Graaf & Flap	“El número de personas que se puede esperar que proporcionen la ayuda y los recursos que tienen a su disposición.”(1991, p. 52).
	Burt	“Amigos, colegas, y otros contactos a través de quienes se recibe oportunidades para usar tu capital humano y financiero.” (1999, p. 9). “Las oportunidades de corretaje en una red.” (1997b, p. 355).

	Knoke	“El proceso por el cual los actores crean y movilizan sus conexiones de red dentro y entre las organizaciones para obtener acceso a las fuentes de otros actores sociales.” (1999, p. 18).
	Portes	“La habilidad de los actores de asegurarse beneficios en virtud de su pertenencia a redes sociales u otras estructuras sociales.” (1988, p. 6).
Interno	Brehm & Rahn	“La telaraña de relaciones cooperativas entre ciudadanos que facilitan la resolución de problemas de acción colectiva.” (1997, p. 999).
	Coleman	“El capital social viene definido por su función. No es una sola entidad, sino una variedad de diferentes entidades que tienen dos características en común: todos constan de algún aspecto de estructura social, y facilitan ciertas acciones de individuos que están dentro de la estructura.” (1990, p. 302).
	Fukuyama	“La habilidad de la gente para trabajar junta para conseguir propósitos comunes en grupos y organizaciones.” (1995, p.10). “El capital social puede ser definido simplemente como la existencia de un determinado conjunto de valores informales o normas compartida entre los miembros de un grupo que permite la cooperación entre ellos.” (1997).
	Inglehart	“Una cultura de confianza y tolerancia, en la que surgen redes extensas de relaciones voluntarias.” (1997, p. 188).
	Portes & Sensenbrenner	“Aquellas expectativas para la acción dentro de una colectividad que afecta a los objetivos económicos y al comportamiento de búsqueda de esos objetivos de sus miembros, incluso si esas expectativas no están orientadas hacia la esfera económica.” (1993, p. 1323).
	Putnam	“Características de la organización social tales como redes, normas y confianza social que facilitan la coordinación y cooperación para el beneficio mutuo.” (1995, p. 67).
	Thomas	“Aquellos medios y procesos voluntarios desarrollados dentro de una sociedad civil que promueve el desarrollo de toda la colectividad.” (1996, p. 11).
Ambos	Loury	“Las relaciones sociales que ocurren con naturalidad entre personas que promueven o ayudan a adquirir habilidades y características que son valoradas en el mercado... un activo que puede ser tan importante como los legados financieros en dar explicaciones del mantenimiento de la desigualdad en nuestra sociedad.” (1992, p. 100).
	Nahapiet & Ghoshal	“La suma de los recursos reales y potenciales insertos dentro de, fácil de conseguir a través de, y proporcionados por la red de relaciones que poseen los individuos o las unidades sociales. El capital social comprende tanto las redes como los activos que puedan movilizarse a través de la red.” (1998, p. 243).

	Pennar	“La red de relaciones sociales que influyen en el comportamiento individual y de ese modo afecta al crecimiento económico.” (1997, p. 154).
	Schiff	“El conjunto de elementos de la estructura social que afecta a las relaciones entre personas y son aportaciones o argumentos de la producción y/o función de utilidad.” (1992, p. 160).
	Woolcock	“La información, la confianza, y las normas de reciprocidad inherente a la red social de una persona.” (1998, p. 160).

Fuente: Ader, P. y Kwon, S. (2002, p. 20).

Los estudiosos sociales, como acabamos de ver, han ofrecido un gran número de definiciones de capital social. Sin embargo, aunque la mayoría son muy parecidas, contienen también algunos matices que les confieren características diferenciadoras. Primero, varían dependiendo de si se centran en la sustancia o esencia, las fuentes o los efectos del capital social. Segundo, también varían dependiendo de si se reúnen principalmente en: (1) las relaciones que un actor mantiene con otros actores, (2) la estructura de las relaciones entre miembros de una colectividad, (3) ambos tipos de vínculos. Los que colocan en primer plano las relaciones externas han sido llamados *bridging form*, mientras que los que estudian preferentemente los lazos internos han sido llamados *bonding form*.

El primer grupo, desde la perspectiva de tender puentes o *bridging view*, defiende que el capital social es un recurso inherente a la red social que une a un actor central con otros individuos. De esta forma, el capital social puede explicar el diferencial de éxito entre individuos y organizaciones en su rivalidad competitiva: las acciones de los grupos pueden ser ampliamente facilitadas por sus vínculos directos e indirectos con otros miembros de las redes. Por el contrario, las que se centran en las características de las relaciones de una colectividad, y por tanto, en su estructura interna, profundizan en aquellas características que generan cohesión colectiva y en cómo de esta forma se facilita la consecución de las metas del grupo. El tercer grupo es el que se mantiene neutral y utiliza tanto la dimensión interna como externa, con lo que se recogen las influencias de ambos tipos de vínculos.

Alder y Kwon (2002, p. 23) en un intento de agrupar en una misma definición tanto la sustancia, como las fuentes y efectos del capital social nos dijeron que “el capital social es el legado accesible entre individuos o grupos. Sus fuentes descansan en la estructura y el contenido de las relaciones sociales de los actores. Sus efectos manan de la información, influencia y la solidaridad de que dispone la persona”. De esta forma aúnan tanto los lazos internos como externos y

permiten que el capital social sea atribuible tanto a un individuo como a una colectividad. También consideran como disponibles tanto los lazos actuales como los lazos nuevos que potencialmente se pudiesen crear.

En definitiva, sea cual sea la definición escogida, según las preferencias o necesidades de los investigadores, podemos decir que es otra forma más de capital de la que dispone la empresa (Gant, Ichniowski y Shaw, 2002), en la que invierte con la expectativa de obtener futuros ingresos (Alder y Kwon, 1999), que es apropiable (Coleman, 1988), convertible (Bourdieu, 1986) y requiere mantenimiento (Gant, Ichniowski y Shaw, 2002).

### **3.2.2. Características**

Baron y Hannan (1994) se quejaban de la importación metafórica e indiscriminada de conceptos económicos a la literatura sociológica y entre ellos el capital social puede ser un ejemplo más. No obstante, si se analiza el concepto detenidamente se puede comprobar que no ha nacido de un modo arbitrario. Sus características nos llevan a conceptualarlo como una forma más de capital, con sus diferencias y semejanzas respecto a otros tipos de capital debido a su origen social.

Alder y Kwon (2002) concretaron algunas de estas características. Se expondrán en primer lugar las ampliamente compartidas, para finalmente pasar a aquellas que son más peculiares y específicas.

Primera, es un recurso de larga duración en el que hay que hacer inversiones con la expectativa de obtener un flujo de beneficios futuros. A través de la inversión en la generación de redes externas se puede obtener mejor acceso a la información, poder y solidaridad. Invirtiendo en relaciones internas se genera una identidad colectiva y aumenta la capacidad para la acción colectiva.

Segunda, es “apropiable” (Coleman, 1988) y “convertible” (Bourdieu, 1985). Como el capital físico, que típicamente puede ser usado para diferentes propósitos, el capital social es apropiable puesto que las redes de una persona, por ejemplo, los lazos de amistad pueden ser usados para otros propósitos, tales como vías para obtener información o consejo (McDonald y Wesphal, 2003). Por otra parte, puede ser convertido en otras formas de capital: las ventajas que

confiere el tener una buena posición en una red de contactos, se puede convertir en una ventaja económica o de otra clase. No obstante, el ratio de convertibilidad es menor con respecto a otras formas de capital por razones obvias.

Tercera, puede ser un sustituto o un complemento de otros recursos. Como sustituto, las personas pueden compensar la falta de capital humano o financiero al tener los contactos apropiados. No obstante, es más frecuente que actúe como complemento de otras formas de capital, por ejemplo, mejorando la eficiencia del capital económico reduciendo los costes de transacción.

Cuarta, necesita mantenimiento. Los vínculos sociales deben de ser periódicamente renovados y reafirmados para que no pierdan su eficacia. Al igual que el capital humano, aunque no como el físico, no tiene un ratio predecible de depreciación, principalmente por dos razones: 1) éste se puede depreciar al no ser usado y también por el abuso; aunque no se deprecia con el uso, sino que normalmente contribuye a su crecimiento y desarrollo; 2) mientras el capital social puede quedar obsoleto por un cambio contextual, el ratio al que ocurre normalmente es impredecible.

Quinta, como el aire limpio y las calles seguras, pero no como muchas otras formas de capital, es un “bien colectivo” y por tanto, aquellos que se benefician de él no lo poseen como propiedad privada. El uso del capital social no genera rivalidad, ya que el que una persona lo use no disminuye su disponibilidad para otra, pero su uso sí es excluyente, puesto que el tener unos contactos nos puede distanciar definitivamente de otros.

Sexta, el capital social se localiza no en las personas propiamente dichas, sino en sus relaciones con otros. Nadie tiene propiedad ni derechos exclusivos sobre él. Es un compromiso de cooperación mutuo que puede quedar roto con la deslealtad de una de las partes. Además no es único, ya que su utilidad es una función del número y la identidad de otros usuarios/compañeros de la red.

Finalmente, tampoco se parece a otras formas de capital porque las inversiones que se hacen para su desarrollo no son fácilmente cuantificables, ni siquiera en principio (Solow, 1997). Y éste es uno de los principales motivos que nos llevan a conceptualizar el capital social en términos metafóricos, así como el esfuerzo que se lleva a cabo en su construcción, aunque los beneficios que reporte puedan ser medidos.

En conclusión, el capital social puede ser encuadrado en la amplia y heterogénea familia de los recursos comúnmente llamados “capital”. En algunos casos, el uso del término es metafórico, pero ampliamente aceptado, ya que facilita su comprensión y la explicación de sus contribuciones para quienes lo poseen y saben utilizarlo.

### **3.2.3. Beneficios y riesgos del capital social**

El capital social está normalmente asociado a resultados positivos; no obstante, cada vez son más los que reconocen la existencia de otro lado potencialmente negativo (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000). Tres reflexiones nos llevan a defender una versión más proporcionada. Primero, una inversión desequilibrada o una sobreinversión en capital social puede transformarse de un valioso activo a una restricción o una responsabilidad (Gabbay y Leenders, 1999). Segundo, aun cuando el capital social sea beneficioso para un actor central, éste puede tener consecuencias perjudiciales para el amplio colectivo del que el actor forma parte. Tercero, el capital puede tener beneficios y riesgos para un actor que depende de los factores contextuales que lo rodeen.

Alder y Kwon (2002) identificaron tres categorías para discutir los beneficios y los riesgos, como son: información, influencia y solidaridad.

#### **Beneficios**

El primer beneficio directo del capital social es la información, ya que facilita el acceso a amplias fuentes de información y mejora sus niveles de calidad, relevancia y oportunidad. El segundo es la posesión de una mayor influencia, control y poder, ya que con contactos es más fácil conseguir que se hagan las cosas y lograr las metas propuestas. Y el tercer beneficio es la solidaridad, puesto que contar con fuertes normas y creencias compartidas reduce las necesidades de control.

## **Riesgos**

El capital social genera riesgos que en algunos casos sobrepasan los beneficios que puedan reportar y en ocasiones los beneficios para el actor central crean riesgos para otros actores. 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. Hansen (1998) argumentó que los lazos débiles son más efectivos que los fuertes, pero no (o no sólo) porque provean de un mayor acceso a fuentes no redundantes de información, sino también porque son menos costosos de mantener.

Segundo, los beneficios de poder que proporciona el capital social pueden ir en contra de los de información. Esto podría deberse a que si un actor tiene contactos directos que a su vez tienen otros muchos contactos, éstos pueden proporcionarle mucha información, pero los suele hacer más independientes del actor central. Por lo que éste podría tener mejores resultados si los mismos tuviesen menos contactos y fuesen más dependientes.

Tercero, los beneficios de la solidaridad pueden ser un arma de doble filo para el actor central 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.

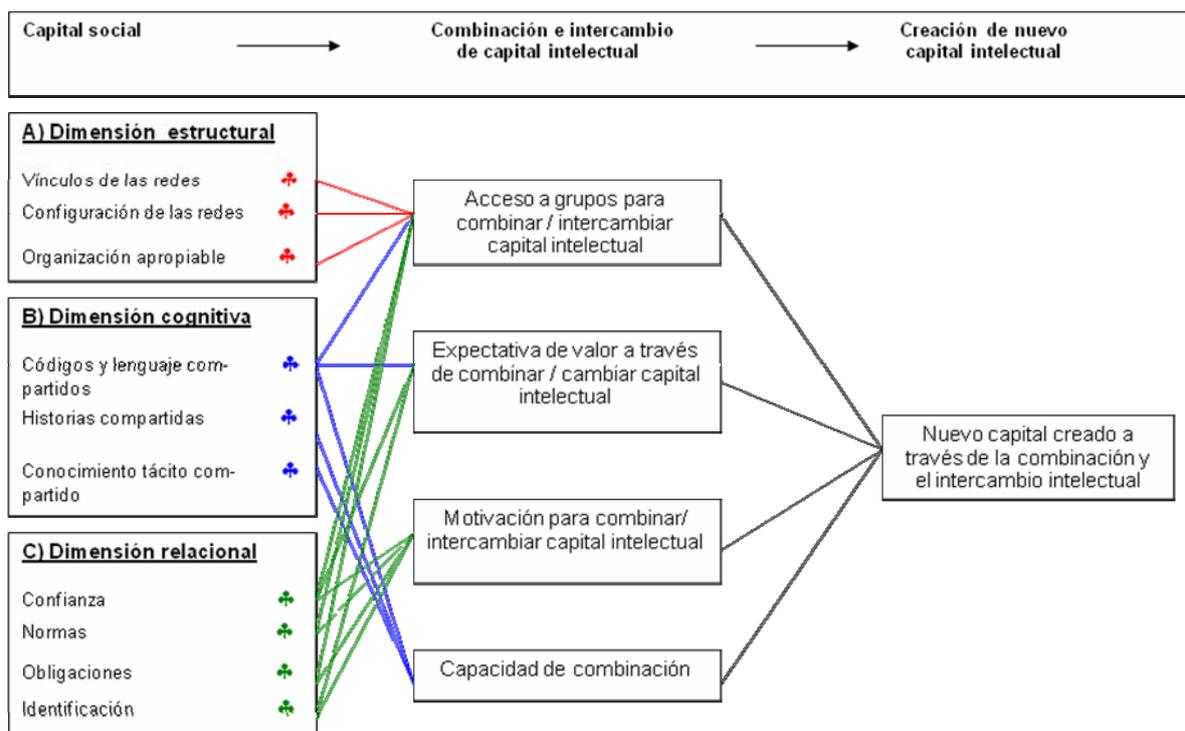
## **El equilibrio entre beneficios y riesgos**

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. Así, por ejemplo Alder y Kwon (2002) y Woolcock (1998) ya expusieron algunas, tomando como punto de partida el capital social; no obstante, en el siguiente capítulo se analizarán más detenidamente teniendo en cuenta la Teoría de redes y las diferentes configuraciones estructurales que rodean a los actores principales.

### 3.2.4. Dimensiones del capital social

Algunos trabajos, en un intento de desarrollar y de hacer más operativo el capital social, lo describen a través de sus dimensiones. Nahapiet y Ghoshal (1998) identificaron tres dimensiones diferentes: estructural, relacional y cognitiva. La dimensión *estructural* incluye la configuración o el patrón general de relaciones. Es decir, las rutas a través de las cuales los diferentes actores en el sistema social acceden unos a otros, identificando la presencia o ausencia de lazos entre ellos. La dimensión *relacional* describe la naturaleza de las relaciones que las personas han desarrollado entre ellas. Se refiere al tipo de relación que existe entre los individuos, por ejemplo, lazos de amistad frente a lazos de trabajo. La dimensión *cognitiva* incluye recursos que facilitan que haya una visión común, interpretaciones similares y todo un sistema de códigos y lenguajes compartidos esenciales para crear capital intelectual.

FIGURA I.1. Creación de capital intelectual a partir del capital social



Fuente: Nahapiet y Ghoshal, 1998, p. 37.

Estas tres dimensiones van a condicionar la evolución de las relaciones sociales y, por lo tanto, la creación de valor para la organización a partir de ellas, ya sea a través de la generación de capital social directamente, o de la influencia de éste en la creación, desarrollo y/o mantenimiento

de otras formas de capital. Así, en un intento de hacerlas más operativas identificaron los elementos más relevantes a partir de los que se constituyen.

La figura I.1 muestra estas tres dimensiones. En el caso de la estructural se estudian los *lazos de la red* (que reflejan los patrones específicos a través de los cuales los actores están relacionados), la *configuración de la red* (contempla la estructura total de los miembros de una red) y la capacidad de *apropiación por la organización* (que existe en la medida en la que el contexto en el que se genera el capital social y el mismo puede ser transferido y utilizado para otros propósitos diferentes a los que inicialmente lo originaron). La dimensión cognitiva se examina a través de la existencia de *códigos y lenguajes compartidos* (ya que intensifican la comunicación o comprensión dentro de las relaciones sociales), las *historias compartidas* (que ayudan a difundir ideas, prácticas y filosofías) y el *conocimiento tácito compartido*. La dimensión relacional influye a través de la *confianza* (que favorece la cooperación y la asunción de riesgos), las *normas* (que controlen la tendencia a crear grupos muy cohesionados y desconectados de los demás), el sistema de *obligaciones y expectativas* y de la *identificación* de los individuos con un grupo o con la organización como un todo (lo que favorece la motivación y la eficacia en los intercambios de información).

En especial, si lo que se pretende es la creación de nuevo conocimiento a través de la “combinación” y el “intercambio” del conocimiento y la información obtenida a través de las redes sociales (Nahapiet y Ghoshal, 1998) sería muy interesante distinguir y controlar cada una de estas dimensiones, para mejorar su adecuado y beneficioso uso.

### **3.2.5. El capital social y su relación con otras formas de capital: humano e intelectual**

#### **3.2.5.1. El capital social y el capital humano**

Si vemos la sociedad como un mercado en el que las personas intercambian toda clase de bienes e ideas para alcanzar sus propios intereses, se puede observar que hay quienes lo hacen mejor, en el sentido de que reciben mejores resultados por sus esfuerzos. Se puede decir que esos intereses, independientemente de la naturaleza que tengan, han sido mejor satisfechos que los de otros. Normalmente se recurre al capital humano para explicar por qué las personas que tienen más éxito son las que reúnen ciertas características: son más inteligentes, tienen buen juicio, habilidades o experiencia (Becker, 1964).

El capital social, que procede de las relaciones entre personas, emanaría de elevar esta explicación del nivel individual al nivel colectivo, donde las personas que hacen mejor las cosas son aquellas que están mejor conectadas con muchas otras, por lo que el capital social sería el contexto que complementa y condiciona el desempeño del capital humano (Burt, 2000). Y esto es así debido a que los individuos necesitan que su capital humano sea valorado y recompensado, no sólo por sus superiores, sino por la sociedad en general, lo que sólo se puede conseguir cuando existe un cierto grado de capital social. Así pues, el capital humano puede no resultar útil o, por lo menos, no ser todo lo productivo que cabría esperar en situaciones de total ausencia de capital social, razón de más para fomentar su generación en las empresas, incentivándolo y recompensándolo debidamente (Collins y Clark, 2003; Geletkanycz, Boyd y Finkelstein, 2001).

### **3.2.5.2. El capital social y el capital intelectual**

El capital intelectual se refiere al conocimiento y a la capacidad para adquirirlo y/o desarrollarlo de un colectivo tal como una organización o una comunidad intelectual (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

Moran y Ghoshal (1996) argumentaron que los nuevos recursos, incluyendo el capital intelectual, se crean a través de dos procesos genéricos: combinación e intercambio. El nuevo capital intelectual puede ser creado a través de un cambio radical o incremental, pero en ambos casos supone la combinación de elementos previamente desconectados o el desarrollo de nuevos caminos para combinar elementos anteriormente asociados. No obstante, el intercambio es un prerequisite para la combinación de recursos. Según Nahapiet y Ghoshal (1998) hay cuatro condiciones que son necesarias para que la combinación y el intercambio de conocimiento tengan lugar. La primera es la *accesibilidad* al conocimiento social. Segunda, la *anticipación* para crear nuevo y valioso conocimiento. Tercera, la *motivación* para comprometerse en ese intercambio y combinación, lo que se producirá si se espera algún beneficio directo o indirecto. Cuarto, la *capacidad* para ejecutar el intercambio o combinación de conocimiento.

Finalmente, puesto que el capital intelectual generalmente es creado a través de procesos de combinación de conocimiento y experiencia de diferentes procedencias, propusieron que el capital social facilita el desarrollo de capital intelectual ya que afecta a las condiciones necesarias para que el intercambio y la combinación ocurran (figura I.1).

#### **4. EL ENFOQUE CONTINGENTE DE LAS TEORÍAS DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y DEL CAPITAL SOCIAL**

El análisis contingente representa una parte importante de la literatura desarrollada en los campos de la Teoría de la organización y la Dirección estratégica durante las últimas cuatro décadas (Drazin y Van de Ven, 1985; Pfeffer, 1987). “Aplicado al estudio de las organizaciones, el enfoque contingente puede ser considerado como una concreción de la Teoría general de sistemas que, utilizando las categorías proporcionadas por ésta, aspira a determinar y comprender cómo funciona una entidad bajo diversas condiciones o contingencias para, a partir de ahí, establecer los diseños estructurales y acciones directivas más adecuados a cada caso” (García, 1995, p. 47). Es decir, que para ser capaces de obtener una ventaja competitiva, que se traduzca en un buen resultado organizacional, debe de existir un auténtico ajuste entre las variables de contexto exógenas y el diseño de las variables organizacionales endógenas (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967, 1976).

Algunos autores destacados por sus aportaciones al enfoque de recursos y capacidades, recientemente, han propuesto la adhesión del enfoque contingente a éste para obtener una valoración competitiva de la empresa más objetiva (Barney, 2001; Priem y Butler, 2001a, b). Y esto mismo ha ocurrido con el enfoque del capital social (Burt, 1997). Tendencia que nos parece acertada, por lo que será utilizada en el marco teórico de este trabajo, ampliando su alcance al combinar simultáneamente las tres visiones en su constitución.

La Teoría de recursos y capacidades se enriquece al contemplar los factores de contexto, internos y externos, que pueden condicionar la obtención de una ventaja competitiva y se superan parte de las críticas que la consideran una teoría de enfoque cerrado. La Teoría del capital social también está condicionada por efectos contingentes externos, como por ejemplo, la estructura de la red que genera dicho capital (Burt, 1997; Gulati y Higgins, 2003), e internos, que afectan a como se aprovechan los recursos obtenidos de los contactos y a su efectiva transformación en capacidades o no.

La visión contingente nos ayuda a reforzar la lógica del enlace entre las dos teorías de las que partíamos y provoca una ampliación en nuestro objeto de estudio. Así, consideramos que las estrategias de una empresa están influenciadas por los factores que la rodean (entorno y ciertas características o prácticas de la organización en sí) pero no que la determinen de un modo

mecanicista (Aragón y Sharma, 2003). Con ello se evita la crítica de la literatura contingente como determinista, a la vez que incorporamos la idea subyacente de la teoría, que nos dice que no existe una forma óptima de organizar y dirigir, postulado que la realidad actual nos revela como cierto. Todo ello intentando conseguir un marco conceptual lo más completo posible, que incorpore y combine el ámbito interno y el externo, pues ambos son vitales y dependientes entre sí.

## **5. CONSIDERACIONES FINALES**

En la actualidad hay muchas teorías que intentan explicar el sentido, dirección, intensidad o cambio de la toma de decisiones estratégica. El interés se debe a que dará como resultado la elección de una estrategia concreta, que a su vez determinará el desempeño de las organizaciones.

En este trabajo pretendemos crear un marco conceptual que combinando varias de las teorías que cuentan con mayor respaldo actualmente consiga una explicación lo más verídica posible de la forma de actuar de las empresas. Por un lado, utilizamos la Teoría de recursos y capacidades, que cuenta con una amplia aceptación para explicar los diferenciales de performance en las organizaciones (Barney, 2001; Peteraf, 1993), centrando su atención casi exclusivamente en cómo los directivos hacen uso de los recursos y capacidades internos de la empresa. Por otro, la Teoría del capital social 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). En este caso lo hace resaltando la trascendencia que pueden tener los recursos externos a la organización, a los que puede tener acceso a través de las redes de contactos. Desde una perspectiva estratégica de las redes sociales, son muchos para los que el establecimiento de relaciones con otras organizaciones y/o personas puede traer consigo implicaciones sustanciales para las actuaciones y resultados organizacionales (Burt, 1992, 2000).

Entendemos que ambas teorías son compatibles y complementarias para el estudio de las empresas, a la vez que su combinación puede explicar la existencia de efectos sinérgicos difícilmente comprensibles de forma independiente. Las organizaciones con cierto tipo de redes sociales pueden aprovechar mejor los beneficios del capital social (información, conocimiento, etc.) para explotar mejor sus recursos y capacidades internos y con ello intensificar su desempeño (Zaheer y Bell, 2005).

Además, consideramos que las condiciones contextuales tanto a nivel interno como externo, pueden generar efectos muy distintos, lo que nos lleva a afirmar que lo correcto sería enfrentar la combinación anterior desde una perspectiva contingente, ya defendida antes a nivel individual para ambas teorías (Aragón y Sharma, 2003; Burt, 1997).

Por tanto, la aportación general de este capítulo es la de conseguir un marco conceptual que nos ayude a comprender el papel de las redes sociales en el desempeño y desarrollo de los recursos y capacidades de las empresas. Para ello se estudia la estrecha relación que existe entre éstas y su papel como canal de información y conocimiento. Así, las organizaciones consiguen recursos valiosos y desarrollan competencias o capacidades centrales y diferenciales, que son una fuente de ventaja competitiva única y sostenible en el tiempo. No obstante, todo ello es ampliamente dependiente de las variables del contexto que las condicionan, por lo que la perspectiva contingente estará presente a lo largo de todo el trabajo.

CAPÍTULO II:

**LAS REDES SOCIALES EN EL MUNDO  
EMPRESARIAL**

## 1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, hemos asistido a una progresiva incorporación del contexto social a los estudios de teoría económica y organizacional. Esta tendencia se puede comprobar al examinar múltiples trabajos en los que se defiende que la acción económica no ocurre de una manera aislada (Burt, 2004; Granovetter, 1985; Galaskiewicz y Marsden, 1978; Laumann, Galaskiewicz y Marsden, 1978; Ping, 2007). El hecho de que los agentes que llevan a cabo esas actividades económicas se relacionen con otros, a todos los niveles -micro, meso, macro y meta- (ver *Special Topic Forum Academy of Management Review*, 2006, vol. 3, n.º. 31) afecta de manera significativa. Son muchas las influencias que se pueden derivar de esas interacciones, así como transferencias de información, conocimiento o recursos (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000). Por ello, comenzamos a encontrar conceptos como capital social, vínculos interorganizacionales e intraorganizacionales o alianzas, por ejemplo, que nos son cada día más familiares y cercanos. Del mismo modo, existe la idea de que su adecuada gestión puede ser decisiva para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Anderson, 2008; Tsai y Ghoshal, 1998).

Esta tendencia no se puede relacionar con una moda efímera y pasajera dentro del mundo investigador. Viene respaldada por la realidad que ofrece el actual contexto empresarial, en el que podemos observar las múltiples conexiones que existen a todos los niveles –personal, grupal,

organizacional-. Ignorar el papel que éstas juegan, puede llevarnos a un incompleto entendimiento a la hora de explicar el comportamiento y resultados de las firmas.

A través del análisis de redes se abren nuevas posibilidades para una mejor comprensión de la realidad empresarial. En cierta medida se corrige la tendencia que hay de centrarse “en los árboles antes que en el bosque” (Salancik, 1995); es decir, de prestar mayor atención a las acciones individuales de las organizaciones que a la organización conjunta e interrelacionada de sus acciones. No obstante, aunque puede ser una perspectiva que ofrece un enorme potencial de cara al futuro, todavía hay mucho trabajo por hacer: términos que deben ser definidos con mayor precisión, relaciones entre algunas variables en las que profundizar, interacciones que explicar, o ver si la red actúa como soporte de los objetivos organizacionales e individuales.

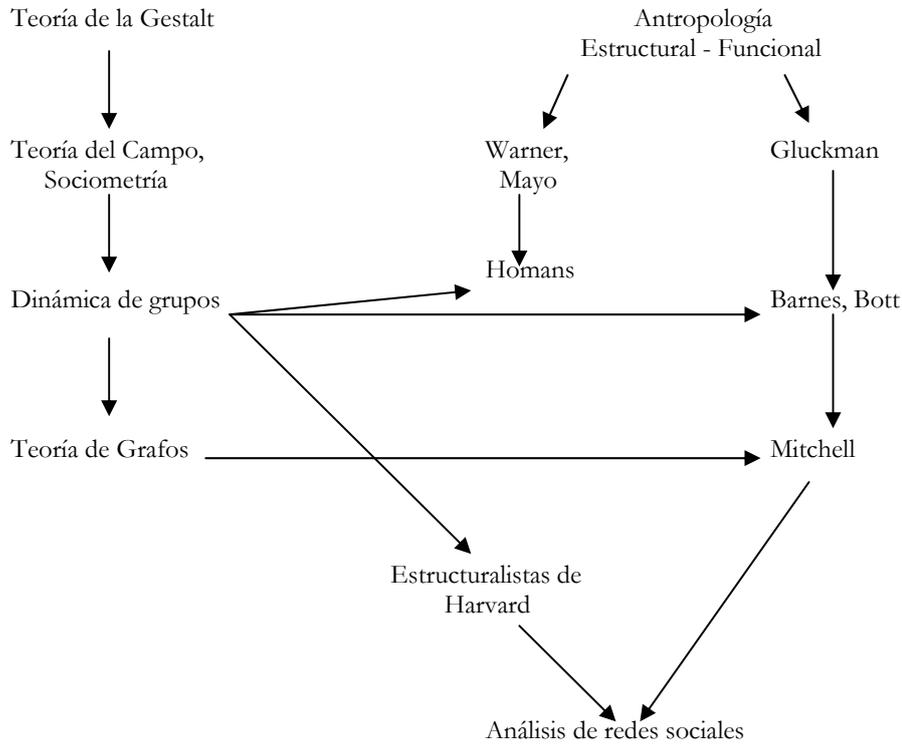
La existencia de bastantes imprecisiones y vaguedades ha llevado a algunos autores (p.e. Salancik, 1995) a hacer un llamamiento para la búsqueda de una buena teoría de redes que explique el funcionamiento de las organizaciones. Así, actualmente, existe un cuerpo creciente de investigaciones que abarcan multitud de aspectos relacionados con el desarrollo de las redes sociales en el campo de la Teoría de la organización y la Dirección estratégica (Winter, 2002).

## **2. ORÍGENES DE LA TEORÍA DE REDES**

El origen teórico del análisis de redes se suele situar en el punto de confluencia de la Psicología social y la Antropología. Desde el lado de la Psicología social, la secuencia generativa viene producida desde la teoría de la Gestalt, la teoría del Campo, la sociometría, la dinámica de grupos y el soporte matemático que proporciona la teoría de los grafos. Por la parte de la Antropología, se produce el desarrollo estructural funcional que proporcionan, por una parte, el grupo formado por los discípulos de Max Gluckman: Barnes, Bott, y Mitchell, y por otro lado, los estudios socioantropológicos de Mayo, Warner y Homans, que serían precisados posteriormente por los estructuralistas de Harvard.

Todo este entramado de líneas teóricas y autores se puede apreciar en la figura II.1 de forma gráfica.

FIGURA II.1. Orígenes de la teoría de redes



Fuente: Scott, J.: *Social network analysis*, Londres, Sage, 1991, p. 7.

Desde el lado de la Psicología social, la sociometría es uno de los principales puntos de partida del análisis de redes. Probablemente, en él se encuentran las bases y el origen principal, debido a las posibilidades que presenta la representación gráfica de las relaciones entre los actores, a través del concepto de estrella sociométrica, donde se ponen de manifiesto las elecciones que hacen los miembros de un grupo (estructura) entre sí. Y quizá, ésta sea una de las principales bazas del análisis de redes, ya que permite una visualización rápida de la estructura en su conjunto.

Por otra parte, desde el lado de la Antropología, el grupo denominado de Manchester, liderado por Max Gluckman y cuyos principales representantes fueron Barnes, Mitchell y Bott, supone uno de los pilares fundamentales para el desarrollo posterior de esta corriente teórica.

Otra de las bases de la Antropología en las que se apoya la Teoría de la red han sido los trabajos de Elton Mayo llevados a cabo en los años veinte en la Hawthorne de la Western Electric y los de Lloyd Warner en “Yankee City”; en estas investigaciones se empezó a ver cómo el

entorno determinaba e influía en las conductas de los actores. Estos trabajos proporcionan información amplia sobre los procesos de agrupamiento, y formación de pandillas y camarillas. Procesos que más tarde desarrollaron un importante grupo de Harvard representado por Berkowitz, White y Granovetter, entre otros, incorporando el desarrollo de procesos algebraicos para la comprensión de los procesos de posicionamiento en la estructura.

Se ve, pues, cómo existen líneas que confluyen en la Teoría de redes y cómo ésta sintetiza un gran número de aportaciones procedentes de muchas teorías, con lo que nos ofrece otra posibilidad de obtener una visión muy completa de la realidad social, mostrando simultáneamente su nivel micro a través de las relaciones de los actores individuales, o el nivel macro con las relaciones entre los actores colectivos. De esta forma es capaz de integrar en su seno tanto teorías específicamente micro, como la del intercambio, con las macro, como por ejemplo la del conflicto (Requena, 2003). Este hecho le confiere una gran fuerza integradora y se convierte en una de sus principales ventajas.

### **3. LA PERSPECTIVA RELACIONAL EN EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES**

Una cuestión clave en la investigación estratégica es conocer por qué las organizaciones difieren en su conducta y rentabilidad. Siendo muy variada la amplitud de la respuesta que la literatura ha proporcionado (p.e. Porter, 1980; Barney, 1991). La mayoría de las respuestas han apostado por la imagen atomista de las organizaciones compitiendo individualmente en mercados impersonales, pero esta óptica puede ser un poco limitada a la hora de entender un mundo donde las interrelaciones abundan cada vez más y condicionan claramente los intercambios que se producen (Granovetter, 1985; Gulati, 1998). Aceptar esta simplificación nos puede llevar a la obtención de un entendimiento incompleto a la hora de explicar las diferencias de comportamiento y resultados lo que hace que cada vez sean más los partícipes de esta perspectiva relacional, quedando reflejado en una rápida proliferación de los estudios que utilizan este tipo de análisis (Dyer y Singh, 1998; Gloor *et al.*, 2008).

La incorporación de una perspectiva estratégica de las redes puede enriquecer el análisis, ya que quizá es una de las pocas teorías no reduccionistas. Al reconocer la existencia de las redes, así como su influencia sobre todos los integrantes de dicha red, estaríamos aceptando el argumento de

la “incrustación” o *embeddedness*<sup>3</sup> que en los últimos tiempos ha ofrecido un gran potencial para la investigación social. *Embeddedness* hace referencia al proceso por el cual las relaciones sociales dan forma a la acción económica (Uzzi, 1996). Así, se rompe la tendencia de pasar por alto o minimizar sus efectos como lo han hecho algunos teóricos de la economía (Peterson y Rajan, 1994).

Las teorías tradicionales como la de los costes de transacción, sólo han distinguido tradicionalmente dos tipos de acuerdos organizacionales a través de los cuales llevar a cabo los intercambios: los mercados y las jerarquías (Coase, 1937; Williamson, 1975). Los mercados organizan los intercambios de las empresas a través de los mecanismos de precios y/o los contratos legales. En las jerarquías los intercambios internos se llevan a cabo a través de directrices que imponen los propietarios (Camagni, 1989; Teece, 1989). Una crítica común que se hace a este marco de referencia tradicional es que ignora la importancia de los valores sociales en los intercambios (Granovetter, 1985; Uzzi, 1996). Ambos, los mercados y las jerarquías, son construcciones sociales cuya existencia y eficacia depende ampliamente de que haya cierto consenso en cuanto a ciertas normas de comportamiento. En algunas situaciones, las normas sociales complementan las operaciones en los mercados y jerarquías, pero en otras, pueden incluso sustituirlos (Liebeskind *et al.*, 1996).

**TABLA II.1. Mercados, jerarquías y relaciones sociales**

Dimensión	Relaciones de Mercado	Relaciones Jerárquicas	Relaciones Sociales
¿Qué se intercambia?	Bienes y servicios por dinero o intercambiados.	Obediencia a la autoridad por valores materiales o espirituales.	Favores, regalos.
¿Son los términos del intercambio específicos o difusos?	Específicos.	Difusos (Contratos que típicamente no especifican todos las obligaciones del empleado, sólo que obedecerá órdenes. Otras implican el compromiso inicial de obedecer órdenes, leyes, u otras contingencias aún no determinadas).	Difuso (Un favor que se te hace hoy será devuelto por otro pero no está determinado cuando).
¿Se hacen explícitos los términos del intercambio?	Explícitos.	Explícito (El contrato es explícito en los términos y las condiciones, incluso aunque no sean específicas. Idem para otras clases de relaciones jerárquicas).	Tácito (Si se recibe un favor hoy habrá un entendimiento tácito de que se devolverá algún día).
¿El intercambio es simétrico?	Simétrico.	Asimétrico (La jerarquía es una forma de dominación).	Simétrico (El horizonte temporal no está especificado ni es explícito, por los favores deben de ser devueltos).

Fuente: Alder y Kwon (2002, p. 19).

<sup>3</sup> En adelante se utilizarán cualquiera de los dos términos indistintamente para referirnos al mismo fenómeno.

De este modo, se puede observar que las “relaciones sociales” como tales, junto con las relaciones de mercado y las jerárquicas, van a condicionar el modo en que se producen los intercambios tanto de tipo económico como social; no obstante, éstas tendrán un alcance y unas características más heterogéneas que imprimirán matices diferenciadores a los mencionados intercambios frente a los que se produzcan en los otros dos tipos.

En torno a la naturaleza de las relaciones y a los recursos que de ellas se desprenden existe un debate abierto. Por ahora, primero mencionar, que se asume que cualquier relación concreta del mundo real está constituida por un mix de los tres tipos. Segundo, en la medida en que las relaciones de mercado y jerárquicas dan lugar a relaciones sociales –como es inevitable bajo condiciones de repetida interacción- éstas contribuyen indirectamente a la formación de capital social.

La existencia del mencionado debate ha reavivado el interés por conocer cuales son los efectos positivos y negativos de las relaciones sociales sobre el comportamiento económico, ya que cualquier red de relaciones es una fuente de oportunidades y limitaciones (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996; Gulati, Nohria y Zaheer, 2000). Las “redes estratégicas” potencialmente pueden proveer de múltiples accesos a información, recursos, mercados y tecnologías; facilitan la generación de economías de aprendizaje, escala y alcance; y permiten a las empresas conseguir objetivos estratégicos, tales como compartir riesgos y externalizar algunas actividades y funciones organizacionales de su cadena de valor. No obstante, las redes también cuentan con un lado no tan beneficioso, ya que pueden establecerse relaciones improductivas o ciertas elecciones de compañeros que eliminen otras asociaciones muy rentables (Borgatti y Foster, 2003; Gulati, Nohria y Zaheer, 2000).

Uzzi (1997) en un estudio minucioso sobre los componentes de las *embeddedness relations* explicó como éstas dan forma a los resultados económicos. Las ventajas las encuentra en el hecho de que facilita economías de tiempo, los acuerdos, la realización de localizaciones más eficientes, así como la adaptación. Por otra parte, hace vulnerables a las empresas al exponerlas a las perturbaciones externas o al aislarlas de los beneficios que pueden obtener a través de otras redes.

#### **4. LAS REDES SOCIALES ORGANIZACIONALES COMO CAPITAL SOCIAL**

En la actualidad, el hecho de que el capital social sea una fuente potencial de ventaja competitiva para las organizaciones está siendo ampliamente aceptado (Burt, 2004; Moran, 2005; Uzzi, 1997). Como se ha visto, se suele considerar como otra clase de capital más que puede generar ventajas para ciertos individuos o grupos mejor conectados por sus redes sociales, lo que les permite disfrutar de mejores resultados (Burt, 2000). Es un activo intangible que puede conducir al éxito a la organización (Fernández, Montes y Vázquez, 1999).

Los desacuerdos comienzan cuando se pretende concretar cómo se genera el capital social, es decir, qué mecanismos o tipos de estructuras de las relaciones en las redes son los que potencian mejor la obtención de mayor cantidad y calidad de capital social, o lo que es lo mismo, los que te permiten estar “mejor conectados”.

Si se pretende estudiar la influencia que las redes sociales pueden tener sobre la actividad económica (Pérez *et al.*, 2005) es muy importante analizar como se concretan algunos de sus elementos. Las distintas concreciones de una red generan una amplia diversidad de configuraciones con características, actuaciones y desempeños muy diferentes (Gloor *et al.*, 2008). Por ello, en los siguientes epígrafes pasamos a estudiar todos los elementos que componen una red, para entender cómo surgen variadas configuraciones sociales dependiendo de la elección y combinación éstos.

Del amplio abanico de redes que pueden resultar, se suelen estudiar estructuras extremas. Las veremos detenidamente en páginas posteriores puesto que ayudan a transmitir fácilmente las ventajas e inconvenientes que pueden tener las distintas tipologías de redes sociales para las organizaciones, según la orientación que tomen y su capacidad para producir diferentes tipos de capital social.

## **4.1. Concepto de red social. Principios y asunciones de las redes sociales**

### **4.1.1. Concepto de red social**

Barnes (1954) fue probablemente el autor que conceptualizó la idea de red, por lo que a partir de su trabajo se puede hablar del concepto de red social. Sin embargo, no fue hasta finales de la década de los setenta, bastante más tarde, cuando se logró un consenso por parte de los diferentes autores que lo usan en ese momento.

¿Qué es una red social? Son muchas las definiciones que nos podemos encontrar recogidas en la abundante literatura que versa sobre redes en los últimos años. Nuestra intención no es hacer una revisión exhaustiva, aunque sí conseguir una idea clara a la vez que precisa y completa del término. Para ello vamos a ir desglosando el concepto poco a poco para facilitar su comprensión.

Pasamos a ver lo que se puede considerar una red de un modo muy simple. Una red contiene un conjunto de objetos (en términos matemáticos, nodos) y representa o describe las relaciones que existen entre éstos. La red más simple contiene por lo menos dos objetos y una relación entre ellos. Si consideramos A y B como dos objetos (personas u organizaciones) y entre ellos existe un vínculo que los une (por ejemplo, tener negocios conjuntos), ya podríamos decir que existe una red, y que es social por considerar a individuos o agrupaciones de ellos.

Brass *et al.* (2004, p. 795) siguiendo este esquema tan general y básico, definen las redes como “un conjunto de nodos y un juego de lazos que representan algún tipo de relación, o falta de la misma”. Se refieren a los nodos como actores (individuos, unidades de trabajo u organizaciones).

Las redes son un fenómeno comúnmente comprendido, aunque no siempre está claro de qué se está hablando al usar el término. Incluso el propio término *redes* no es siempre usado al referirse a ellas. Lo que si es cierto es que la idea genérica que lo impregna versa en torno a ciertos temas comunes, incluyendo la interacción social (de individuos a través de sus organizaciones), relaciones, conectividad, colaboración, acción colectiva, confianza y cooperación (Provan *et al.*, 2007). Liebeskind *et al.* (1996, p. 430) definen las redes sociales como “un conjunto de individuos entre quienes el intercambio tiene lugar apoyado por las normas compartidas que se generan a partir de un comportamiento honesto”. Otros se centran en los actores a nivel organizacional y las

definen como formas organizacionales caracterizadas por los intercambios repetidos entre organizaciones semiautónomas que descansan en la confianza y en las relaciones sociales en las que están insertos para proteger las transacciones y reducir sus costes (Eccles, 1981; Jarillo, 1988; Powell, 1990). No obstante, a pesar de las diferentes definiciones y acepciones, tales como compañeros, alianzas estratégicas, relaciones interorganizacionales, coaliciones o acuerdos de cooperación o colaboración, todos se pueden unificar bajo un mismo concepto de redes sociales, puesto que sólo representan sus distintos niveles de análisis y diferentes tipologías como veremos en breve.

Hay tres nociones básicas de las redes sociales (Requena, 2003, p. 6) que nos pueden ayudar a su conceptualización y comprensión:

“1) El actor (ego) tiene relaciones sociales con otros individuos, los que a su vez tienen relaciones con otros, que pueden estar o no directamente relacionados con el ego o con otros actores.

2) La vinculación de las relaciones a través de las interacciones implícitas de un actor determinan las que ocurren en los otros. Es decir, el ego está enlazado en una red de relaciones sociales cuya estructura influye en la conducta del ego. Este enunciado está muy relacionado con el significado mismo de las redes.

3) En oposición con el punto anterior, se supone que el individuo puede manipular en cierta medida su red social para sus propios fines.”

Las nociones 2 y 3 pueden dar lugar a cierta confusión, debido a que parecen ofrecer argumentos aparentemente contradictorios, ya que mientras el punto 2 plantea cómo la red puede influir en las acciones de los individuos, el punto 3 nos dice lo contrario, como el individuo puede intervenir en el desarrollo de la red para contribuir a la consecución de sus objetivos. Sin embargo, ésta no es más que la diferencia entre dos niveles de abstracción distintos, que se pueden usar como los extremos de un continuo. En un lado se consideraría la interacción individual y por otro la del grupo.

Posteriormente, estos dos niveles se convertirían en una de las principales ventajas de la teoría de redes, que facilita el estudio del continuo micro-macro, que nos permite fijar la acción económica en las estructuras sociales (Granovetter, 1985).

#### **4.1.2. Principios y asunciones del análisis de redes sociales**

El propósito del análisis de redes es examinar el sistema relacional en el cual están insertos los actores y determinar cómo su naturaleza impacta en los comportamientos. El foco central del análisis de redes sociales es la interdependencia de los actores y cómo sus posiciones influyen en sus oportunidades, limitaciones y actuaciones (Wasserman y Galaskiewicz, 1994).

En lugar de analizar los comportamientos individuales, actitudes y creencias, el análisis de redes centra su atención en cómo estas interacciones constituyen un marco o estructura que puede ser estudiada y analizada por derecho propio. No obstante, analizar la realidad bajo este prisma nos lleva a asumir los postulados básicos del análisis reticular.

**TABLA II.2. Principios y asunciones del análisis de redes**

<b>PRINCIPIOS</b>	<b>ASUNCIONES</b>
<p>El comportamiento es interpretado en términos de limitaciones estructurales sobre la actividad antes que en términos de fuerzas internas en las unidades.</p> <p>El análisis se centra en las relaciones entre unidades.</p> <p>Se considera básico el estudio de cómo los patrones de relaciones entre actores múltiples conjuntamente afectan al comportamiento de los miembros.</p> <p>Los métodos analíticos están directamente relacionados con los patrones de naturaleza relacional de la estructura social.</p>	<p>Los actores y sus acciones son vistos como unidades interdependientes.</p> <p>Los vínculos relacionales entre actores son canales para transferir el “flujo” de recursos.</p> <p>Los modelos de redes se centran en la visión individual del entorno estructural de la red para proporcionar oportunidades y limitaciones sobre las acciones individuales.</p> <p>Los modelos de redes conceptualizan la estructura (ya sea social, económica, política, etc.) como patrones duraderos de relaciones entre actores.</p>

Fuente: Rowley (1997).

El análisis reticular tiene como principal objetivo la búsqueda de las determinaciones estructurales de la acción humana, y de las motivaciones individuales o colectivas de los individuos. Esto nos lleva a aceptar una serie de principios y asunciones sobre los que se sustenta su análisis, que queda recogido en la tabla II.1 que elaboró Rowley (1997) a partir de las disertaciones de Wellman (1988) y Wasserman y Galaskiewicz (1994).

A través de la perspectiva de las redes el entorno relevante para la organización es mucho más amplio (Nohria y Eccles, 1992).

#### **4.2. Dimensiones o elementos de las redes sociales**

Aldrich y Zimmer (1986) afirmaron que el empresario está inmerso en una red social que desempeña un papel crítico para el proceso empresarial. En la literatura acerca de dichas redes, observamos tres elementos de las redes que emergen como determinantes de la investigación: 1) la naturaleza del contenido que se intercambian entre los actores; 2) los mecanismos de gobierno imperantes en estas relaciones; y 3) la estructura de red creada como consecuencia de dichos vínculos.

Los tres componentes resultan claves en los modelos que buscan explicar tanto el proceso de desarrollo de las redes durante la actividad empresarial, como el impacto de las mismas sobre sus resultados, ya que determinarán el tipo de red resultante y la variedad de recursos y capacidades a la que las empresas tengan alcance (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000), que pueden ser de naturaleza física y tangible o intangible. Así, podemos encontrar que facilitan desde los intercambios comerciales de bienes y servicios hasta el apoyo emocional en la asunción de riesgos empresariales (Brunnerl y Preisendorfer, 1998), pasando por un amplio espectro intermedio como la obtención de información y consejos (Reagans y McEvily, 2003) u oportunidades (Birley, 1985), entre otros muchos.

Puesto que las redes sociales de los empresarios afectan claramente al proceso empresarial y a la determinación de sus resultados, profundizaremos a continuación en cada uno de sus elementos principales: contenido, gobierno y estructura.

#### **4.2.1. El contenido de las redes sociales**

Al hablar del contenido de las redes sociales nos estamos centrando en la sustancia que orienta esas relaciones y que puede determinar el valor del capital social que se obtenga a partir de ellas. Por consiguiente, no es lo mismo hablar de relaciones de amistad, de negocios o de autoridad. No obstante, aunque es conveniente saber cual es el tipo de relación que se mantiene con los diferentes agentes sociales, no es fácil determinarlo en la práctica, ya que lo que en un país, región, empresa o grupo se considera amistad no tiene nada que ver con lo que puedan pensar en otros, y se suelen mezclar varios tipos en una misma relación. Brass *et al.* (2004, p. 795) afirmaron que el contenido de las relaciones en las redes “sólo está limitado por la imaginación del investigador”, lo que nos lleva a hacernos una idea de la complejidad de las mismas.

Los aspectos cognitivos son muy importantes en este punto (Geletkanycz *et al.*, 2001; Hambric y Finkelstein, 1987), pero muy difíciles de controlar. Las redes sociales no sólo permiten acceder a una amplia variedad de recursos, sino que además, tienen un valor de reputación y señalización para el entorno (Deeds *et al.*, 1997; Stuart *et al.*, 1999). En los escenarios inciertos y dinámicos en los que se produce la actividad empresarial, los grupos de interés necesitan información que les ayude a valorar el potencial de la empresa. Buscan legitimidad para reducir el riesgo que perciben como consecuencia de la inversión o relaciones de intercambio con dicha empresa, y desde este punto de vista, las percepciones positivas derivadas de las relaciones del empresario pueden favorecer un subsiguiente canje de recursos, la innovación (Lloréns, Ruiz y Molina, 2004) o cualquier otro beneficio para ambas partes.

Todo ello favorece la proliferación de trabajos que se centran en contenidos muy distintos, puesto que comprenden matices temáticos muy diferentes que pueden cambiar su utilidad y comprensión. Así podemos encontrar trabajos donde se estudian relaciones informales de amistad (Reagans y McEvily, 2003), las alianzas estratégicas o vínculos formales (p.e. Ahuja, 2000), equipos de trabajo (Edmondson, 1999), relaciones jerárquicas versus vínculos laterales (Tsai, 2002), entre otras muchas variantes.

#### **4.2.2. El gobierno de las redes sociales**

Otro elemento clave para el estudio de las relaciones del empresario es el mecanismo de gobierno empleado para coordinar los intercambios de la red. La confianza entre los socios constituye un elemento crítico para que tenga lugar dicho intercambio, lo que a su vez refuerza la calidad del flujo de recursos (Larson, 1992; Lorenxon y Lipparini, 1999). Igualmente, resulta clave el gobierno basado en contratos implícitos, apoyados por mecanismos sociales, tales como el poder o la influencia (Brass, 1984) y la amenaza de ostracismo y pérdida de reputación (Jones *et al.*, 1997).

Este tipo de mecanismos de gobierno tiene ventajas en costes en comparación con la coordinación a través del mercado o los mecanismos burocráticos (Jarillo, 1988; Ping, 2007; Starr y MacMillan, 1990). Por ejemplo, la confianza mutua como mecanismo de gobierno se basa en la credibilidad en el otro socio en términos de cumplimiento de la obligación. Dicha confianza permite a ambas partes asumir que cada uno adoptará las acciones que son mutuamente aceptables y predecibles (Das y Teng, 1998). Estas expectativas reducen los costes de transacción, por ejemplo, derivados de controlar y renegociar el intercambio en reacción a los cambios del entorno, particularmente en tareas muy complejas que se enfrentan a fuertes restricciones de tiempo (Jones *et al.*, 1997).

La confianza también tiene implicaciones sobre la profundidad y riqueza de la relación de intercambio (McEvily, Perrone y Zaheer, 2003); en particular, por lo que respecta al intercambio de información. Dado el impacto positivo que tiene sobre el flujo de información, la existencia de una relación basada en la confianza se percibe como un factor crítico a la hora de decidir reforzar la colaboración entre empresas y una razón fundamental para la longevidad de la red. El hecho de que nuestras relaciones tengan tintes competitivos (intenta obtener información y recursos procedentes de las interacciones sociales que serán utilizados para sus intereses privados en detrimento del interés común) o cooperativos (usan el conocimiento y los recursos para la consecución de un interés común) va a condicionar en gran medida nuestro comportamiento a la hora de trabajar con los demás integrantes de las redes y hace más habituales o esperados algunos tipos de comportamientos u otros.

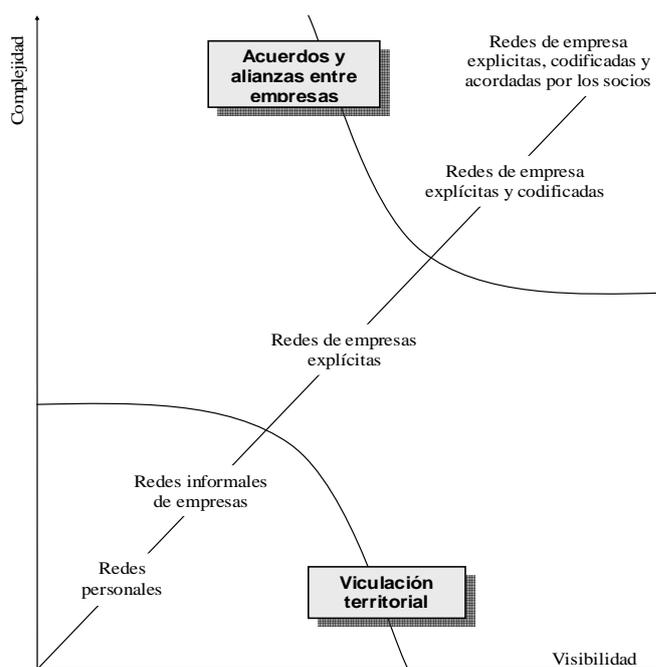
No obstante, la confianza no es el único pilar en el que se basa el gobierno de las redes. Las características específicas de éstas van a condicionar los mecanismos de coordinación y

protección de los intercambios. Éstos van a ser muy distintos dependiendo del tipo de red y de las condiciones de gobierno que se hayan establecido. Por ejemplo, Vázquez (1999) distinguió las redes en función de la formalización de las relaciones y su complejidad para diferenciar entre las redes personales, las empresariales y sus formas híbridas (figura II.2). Así, estudió desde las personales e informales a redes de empresas explícitas que contienen códigos de comunicación y se caracterizan por el pleno conocimiento de sus miembros (Brown y Butler, 1993). Las tipologías intermedias pueden ser muy amplias, ya que cualquier vinculación está motivada por objetivos y propósitos muy específicos, y por el poder de negociación de cada una de las empresas.

Las redes personales de individuos proporcionan información y facilitan los intercambios de bienes y conocimiento (Collins y Clark, 2003; Geletkanycz y Hambric, 1997). Las redes de empresas, por su parte, proporcionan información sobre negocios, asesoramiento técnico, recursos financieros y materiales, e incluso, permiten formalizar alianzas estratégicas contra empresas y grupos rivales (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000). Y entre ambos casos podemos encontrar una amplia variedad de redes y tipos de gobierno dependiendo de sus posibilidades y necesidades.

En cualquier caso, lo cierto es que las redes, más o menos informales, son cada vez más frecuentes en las actividades empresariales por los múltiples beneficios que pueden aportar.

**FIGURA II.2. Tipología de redes según la forma de gobierno**



Fuente: Vázquez Barquero (1999).

### **4.2.3. La estructura de las redes sociales**

La estructura de la red se define como el modelo de vínculos directos e indirectos entre los diversos participantes. Las diferentes posiciones dentro de la estructura de la red tienen un impacto importante sobre el flujo de los recursos y, por tanto, sobre los resultados empresariales (Burt, 2000). Con el estudio de la estructura se determinan los actores participantes y su posición en la red. En el epígrafe siguiente estudiaremos algunas configuraciones estructurales típicas, entre tanto, analizaremos los múltiples indicadores que se utilizan para caracterizar las diferentes posiciones de los empresarios o sus empresas en la red, así como los distintos tipos de vínculos que los/las pueden unir.

Uno de los más empleados es el tamaño, definido como el número de vínculos directos entre un determinado participante y el resto de integrantes de la red (Collins y Clark, 2003). Los análisis acerca del tamaño de la red permiten conocer en qué medida los recursos disponibles están al alcance del empresario (Hansen, 1995). Otro indicador de la posición dentro de la red es la centralización. Aunque dicha medida es conceptualmente similar al tamaño, incluye también la posibilidad de acceder a recursos a través de vínculos indirectos. El grado de centralización permite averiguar hasta qué punto los participantes pueden acceder a los recursos de otros integrantes de la red a través de intermediarios (Brajkovich, 1994).

Existen otras estructuras de redes en las que un participante ocupa una posición de puente y se encarga de poner en contacto a otros que no tienen relación directa entre sí. A través de los puentes los integrantes de la red pueden beneficiarse de la información y los recursos obtenidos de terceros con los que no están conectados. La ocupación de una posición de puente es una oportunidad para ejercer poder o influencia sobre aquellos que, de otra forma, no estarían conectados (Krackhardt, 1995). Ello a su vez favorece el aprendizaje y el desarrollo de capacidades internas que, en última instancia, mejoran los resultados (Baum *et al.*, 2000).

La densidad y la heterogeneidad de los contactos son otros de los indicadores de la estructura de la red más empleados. La densidad mide el grado en que los contactos están interrelacionados entre sí. Cuanto más densa sea la red de contactos, menos probable será que entren nuevos recursos e información y más probable que simplemente se mueva la información ya existente dentro del círculo (Burt, 2000).

Mientras que el tamaño y la centralización miden el volumen de recursos a los que un integrante puede acceder, otros aspectos de la estructura de la red determinan la diversidad de recursos que es factible obtener. La fuerza o debilidad del vínculo empleada por Granovetter (1993) nos sirve de ejemplo. La naturaleza de los lazos sociales puede condicionar en gran medida dicha diversidad.

Los **vínculos sociales** son los canales a través de los cuales fluye la información y los recursos (Tsai y Ghoshal, 1998), puesto que son los que conectan a los distintos compañeros en la red. Suelen poseer un conjunto de reglas y normas institucionalizadas que determinan los comportamientos más apropiados (Galaskiewicz y Zaheer, 1999). Éstos pueden ser clasificados atendiendo a múltiples criterios, con lo que las modalidades que nos podemos encontrar pueden ser muy variadas. Vamos a ver algunas de las más relevantes y cómo las mismas conllevan diferentes resultados.

### **Vínculos fuertes y débiles**

La fortaleza o debilidad de los lazos es uno de los aspectos más estudiados y quizá también uno de los que más polémica ha suscitado. Desde la perspectiva que defiende la fortaleza de los lazos débiles (Burt, 1982; Granovetter, 1973, 1982; Rogers, 1995), las redes deberían de estar compuestas, para funcionar mejor, de vínculos heterogéneos y transitorios o pasajeros; es decir, las personas o las organizaciones deben de establecer vínculos más allá de sus conocidos y relacionarse con personas que pertenezcan a otros círculos sociales diferentes. El argumento de la fortaleza de los lazos débiles implica que sólo aquellos lazos que verdaderamente proporcionan un puente tienen un valor especial (Granovetter, 1982). Permiten conectar diferentes mallas de relaciones densamente tejidas entre sí, proporcionando acceso a una mayor cantidad de información procedente de partes distantes del sistema social, en lugar de estar limitado a las noticias y opiniones de los círculos más cercanos. Esto hará que no queden aislados de nuevas ideas o modas, y que sea más fácil acceder al conocimiento de nuevas oportunidades.

Una segunda alternativa es la que enfatiza la fortaleza de los lazos fuertes. Según Granovetter (1982) éstos se pueden definir por las siguientes características: 1) interacción frecuente, 2) existencia de una historia común y, 3) confianza o intimidad entre los miembros. Las redes compuestas de manera predominante por este tipo de lazos facilitan el acceso a información

menos diversa o nueva, pero en cambio es capaz de procurar otro tipo de beneficios que también son muy interesantes. Así, se puede observar cómo facilita el acceso a información detallada entre organizaciones (Coleman, 1990; Granovetter, 1982; Krackhardt, 1992; Uzzi, 1996). Debido a la confianza y a la identificación mutua que caracteriza a este tipo de lazos se hace más probable que los componentes compartan información valiosa entre ellos (Rogers, 1995; Uzzi, 1996). Además, como la calidad de la información se deteriora a medida que ésta pasa de una persona u organización a otra (Baker, 1984), cuanto más directa sea la comunicación –y en estos vínculos lo es-, menor será el peligro de que se desvirtúe a través de la cadena de intermediarios que la transmiten, y por lo tanto, mayor será su credibilidad. En definitiva, la mayor motivación para proporcionar ayuda y el hecho de que normalmente estén disponibles con mayor facilidad (Granovetter, 1982) otorgan a este tipo de lazos una gran utilidad en muchas circunstancias.

Pool (1980) afirmó que el uso que hacemos de los vínculos débiles o fuertes con los más variados propósitos depende de su cantidad, intensidad y de la utilidad de los mismos. De este modo, alguien para quien los lazos débiles son mucho más útiles que los fuertes puede verse obligado a usar estos últimos si los lazos débiles constituyen una parte extremadamente pequeña de sus contactos; y, al contrario, alguien para quien los lazos fuertes son más útiles puede estar socialmente aislado y puede verse obligado a recurrir a los lazos débiles. Por ello, el análisis consiste en identificar los factores que influyen en estas variaciones y en qué circunstancias nos pueden ayudar más unos u otros, o la combinación de ambos.

### **Vínculos externos e internos.**

Los lazos externos son aquellos que conectan a la organización con el exterior, con otras personas u organizaciones más allá de sus límites. Por lo que generalmente son vistos como importantes filtros de influencias sociales e informacionales. Pueden ejercer un gran efecto en la empresa a través de los ejecutivos, ya que condicionan su percepción del entorno y por tanto, cualquier toma de decisiones a la que pueda servir de apoyo (Geletkanycz y Hambrick, 1997). Entre las distintas funciones directivas se puede considerar como crítica la que se encarga de monitorizar las actividades que se están llevando a cabo más allá de sus propios límites (Mintzberg, 1973), ya que de ellas depende buena parte de la gestión posterior que se lleve en la empresa; y ahí los contactos externos pueden jugar un papel determinante, puesto que permiten obtener información de primera mano con un escaso coste.

Los lazos internos son aquellos que conectan a las personas entre sí dentro de la organización. Aunque el hecho de pertenecer a la misma empresa puede hacer pensar que todos sus componentes están conectados, la realidad demuestra que esto no es así (Tsai, 2002). Además, es menos constatable a medida que el tamaño de la organización aumenta y aun menos cuando la empresa está formada por divisiones que funcionan de forma autónoma y que incluso pueden estar geográficamente dispersas. No obstante, su existencia estimula el desarrollo de un mayor interés común, con lo que se abre un abanico interesante de oportunidades que seguramente no se habrían presentado trabajando de manera aislada (Tsai y Ghoshal, 1998). Son muchos los estudios sobre comunicación e intercambio de recursos a nivel intraorganizacional que han documentado su importancia, aunque merece la pena mencionar la especial atención que se ha prestado al tema de la creación y difusión de la innovación como una muestra de interacción efectiva (Ghosal, Korine y Szulanzki, 1995; Gloor *et al.*, 2008; Hansen, 2002; Ibarra, 1993; Powell, Koput y Smith-Doerr, 1996).

### **Vínculos formales e informales**

Los vínculos formales son aquellos que establecen relaciones de autoridad entre distintas personas u organizaciones, por lo que la comunicación se llevará a cabo a través de la estructura jerárquica. Los informales son los que relacionan a personas u organizaciones sin necesidad de que exista ningún tipo de autoridad (Tsai, 2002).

Uno de los temas más controvertidos es el que se ocupa del estudio de su efectividad. En los últimos años cada vez se resalta más el papel que la estructura informal juega en cualquier organización, puesto que aunque “menos visible”, no es menos común. Macdonald (1995) sugirió que la información que se obtiene a través de cauces informales es mucho más valiosa y eficiente que la que llega por los cauces oficiales, ya que su procedencia es más variada y contempla muchos matices que se pierden a través de los cauces formales. Este argumento ha llevado a otros autores a decir que pueden incluso favorecer los procesos de aprendizaje (p.e. Uzzi y Lancaster, 2003) si se utilizan correctamente. No obstante, lo cierto es que ambos son importantes para una adecuada administración de la empresa y deberían ser considerados como complementarios (Tsai, 2002), puesto que influyen en la creación de valor.

## **Vínculos directos e indirectos**

Los vínculos directos hacen referencia a los que se establecen contactando en primera persona con otros. Los indirectos recogen los contactos a los que tenemos acceso a través de los individuos con los que nos relacionamos personalmente (Burt, 1992). Normalmente el número de vínculos indirectos incrementa positiva y significativamente con el número de vínculos directos, por lo que es interesante potenciar la ampliación de los mismos, a fin de hacer la red social lo más amplia posible.

### **4.3. Configuración social de las redes: dos perspectivas teóricas**

La configuración social de las redes se obtiene a partir de la concreción particular de todos sus elementos o dimensiones. Es clásica la rivalidad entre dos configuraciones opuestas: 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, de información y recursos. Arduas discusiones se han planteado en cuanto a las repercusiones inmediatas que tienen ambas sobre las organizaciones y su desempeño.

Estaríamos una vez más ante el típico debate entre quienes defienden los dos extremos de un concepto, que en este caso va desde las redes más cerradas en torno a sus miembros (*closed networks*) y las que se establecen sobre vínculos más laxos y variados entre sus integrantes (*opened networks*). Los dos tipos de estructuras son potenciales fuentes de capital social, respaldadas por una extensa literatura que enfatiza sus particulares virtudes en cada caso, como se verá a continuación.

#### **4.3.1. Las redes sociales cohesionadas**

Las redes cohesionadas, cerradas o densas son aquellas en las que todos están conectados, de forma que cualquier información que circule por ella 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.

La idea fundamental que se nos transmite es que las redes cerradas proporcionan esencialmente dos tipos de beneficios para aquellos que las integran. Primero, se facilita el acceso a la información. “Una importante forma de capital social es el potencial para la obtención de información (...) una persona que no está muy interesada en los sucesos actuales pero que está interesada en ser informada sobre los acontecimientos importantes puede ahorrar el tiempo que utilizaría y dedicarlo a leer el periódico si puede obtener la información que desea de un amigo que sí presta atención a tales sucesos” (Coleman, 1990, p. 310; citado en 1988, S104).

Segundo, y éste es el beneficio más enfatizado por Coleman, las redes cerradas facilitan las sanciones, lo que hace menos arriesgado para las personas confiar unas en otras. Esta ventaja de la confianza la ilustra con las asociaciones de crédito rotativas. Si no existiera un alto grado de confianza entre los miembros la institución no existiría, puesto que aquellos que reciben el dinero en primer lugar, podrían abandonar a los otros sin saldar su deuda con la consecuente pérdida para aquel que le prestó el dinero. Coleman (1990) ejemplificó especialmente bien el efecto beneficioso de la cohesión a través de una comunidad donde hay un amplio juego de expectativas y obligaciones que conecta a los adultos, cada adulto puede confiar en los demás para que controle a sus hijos en su ausencia<sup>4</sup>.

Los argumentos de Coleman sobre las redes cerradas son muy importantes y utilizados, pero no es el único que defiende sus virtudes. Granovetter (1985; 1992, p. 44) argumentó que la amenaza de sanciones es más efectiva entre personas que tienen amigos en común (éstos son una condición de “incrustación estructural”). “La mortificación cuando estafas a un amigo puede ser sustancial incluso cuando no eres descubierto. Ésta se puede incrementar cuando ese amigo se entera. Pero puede ser aun peor cuando nuestros amigos comunes lo descubren y lo comentan entre ellos”. De lo que se puede deducir que las redes estrechamente conectadas tienden a reducir considerablemente la tasa de oportunismo.

---

<sup>4</sup> Coleman describe a una madre que ha trasladado a su familia de las afueras de Detroit a Jerusalén porque comprobó que en Jerusalén se compartían ciertos valores. Allí un niño que juega solo en un parque debe ser cuidado por cualquier adulto que esté cerca, incluso aunque no fuese conocido (Tsai y Ghoshal, 1998).

### **4.3.2. Redes sociales poco cohesionadas**

Burt (1992) presenta una alternativa en la que enfatizó la importancia de las “redes abiertas” sobre las “cerradas” o más cohesionadas. Él defendió que dependiendo de la posición que se ocupe en la red se obtendrán mejores o peores resultados, y asocia los mayores resultados con aquellos que se sitúan *entre* y no *en* las regiones con relaciones más densas. Estas posiciones entre redes compactas son lo que él llama *structural holes* o “agujeros estructurales”.

De este modo, el capital social vendría en función de las oportunidades de intermediación a las que los contactos den acceso. El intermediario, también llamado *broker*, cuenta con flujos de información de varias redes compactas entre las que se mueve. Así puede adquirir y contrastar información de múltiples fuentes que posteriormente le suponga una ventaja competitiva. El argumento manifiesta la relevancia que se otorga en este tipo de redes a los emprendedores.

Según este punto de vista, los beneficios que puede proporcionar el establecimiento de relaciones muy estrechas con algunos compañeros se ven limitados por la pérdida de independencia que supone. Además, las ganancias económicas serían menores porque se tiene acceso a información más fiable pero limitada y en muchos casos redundante (Burt, 1992; Zaheer y Zaheer, 1997).

## **5. TIPOS DE REDES SOCIALES**

Las redes sociales pueden ser muy diferentes, por lo que conviene caracterizarlas para estudiarlas correctamente. Según el criterio utilizado, las tipologías que se obtienen pueden ser muy diversas. Así, encontramos clasificaciones basadas en el tipo de relaciones que se establecen entre los actores (Monsted, 1995), en los distintos niveles de análisis (Brass *et al.*, 2004) o en los diferentes enfoques adoptados (Provan *et al.*, 2007).

En esta investigación hemos optado por utilizar dos de estas clasificaciones genéricas:

- A) En función del nivel de análisis siguiendo a Brass *et al.* (2004).
- B) En función del enfoque adoptado siguiendo a Provan *et al.* (2007).

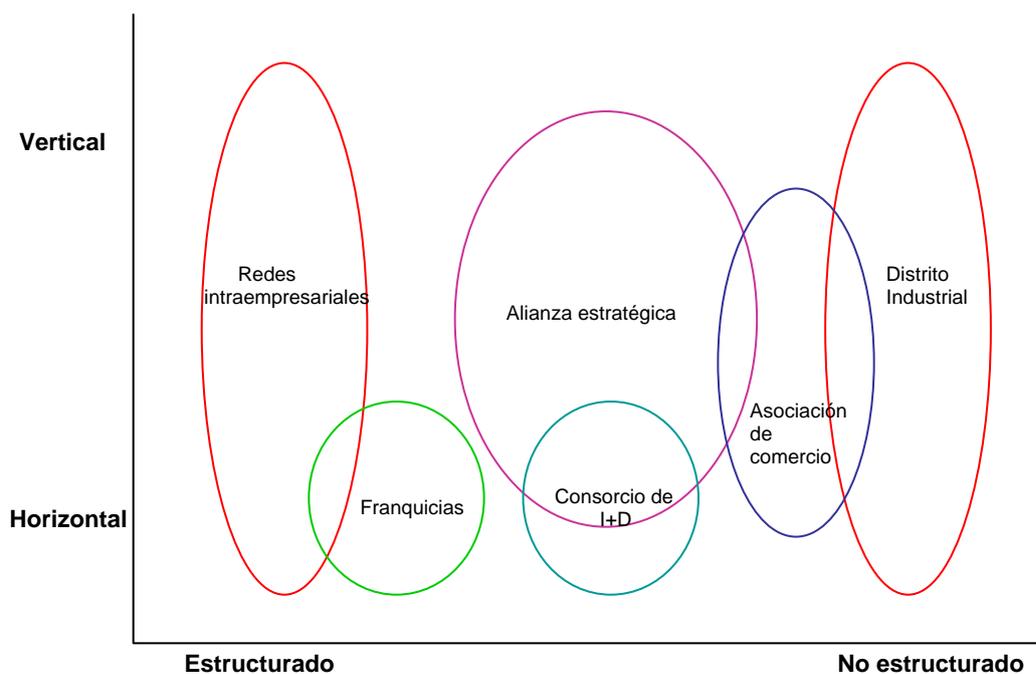
Dicha elección viene justificada por el hecho de que son clasificaciones muy generales y complementarias. Éstas ayudan a comprender claramente las posibles formas que pueden tomar las redes, englobando dentro de sí muchas otras posibles clasificaciones parciales.

### Nivel de análisis

Brass *et al.* (2004) realizaron una diferenciación genérica y amplia para estudiar el fenómeno de las redes sociales. Se centraron en el nivel de análisis utilizado y estudiaron los antecedentes y las consecuencias de cada uno de estos niveles. De su estudio se desprenden tres niveles básicos:

- Redes personales o interpersonales, donde las personas individualmente consideradas son los actores.
- Redes intraorganizacionales, en las que los grupos y sus interacciones dentro de la organización son la unidad de análisis.
- Redes interorganizacionales, en las que las organizaciones son los actores en sí.

**FIGURA II.3. Una tipología de variedades de redes organizacionales**



Fuente: Inkpen y Tsang (2005).

Con esta tipología quedan reflejados desde los niveles de análisis micro o individuales a los macro. Lo que nos puede ayudar a ordenar la multitud de trabajos que existen en torno al tema de las redes, puesto que éstas son abordadas desde perspectivas muy distintas.

En la literatura podemos encontrar múltiples clasificaciones que desarrollan cada uno de estos niveles más ampliamente. Por ejemplo, Inkpen y Tsang (2005) se centran en las redes estratégicas organizacionales, a las que estudian a través de dos dimensiones (figura II.3). La dimensión horizontal-vertical representa el alcance por el cual los miembros de la red ocupan diferentes posiciones a lo largo de su cadena de valor. La dimensión estructurado-no estructurado representa el alcance por el cual los mecanismos de gobierno de la red están más o menos organizados. En una red estructurada, los roles y las relaciones de los miembros están claramente definidos/as, por lo que están bien organizados para conseguir sus metas. En las redes no estructuradas ocurre lo contrario. No obstante, advierten que no es una clasificación exhaustiva, puesto que una adecuada especificación de los límites de cada red y su tipificación es una tarea muy complicada.

Existen múltiples clasificaciones como ésta que pueden servir de ejemplo y enriquecer todas estas categorías, y así, completar o ampliar todo lo que se quiera estos tres niveles genéricos.

### **Enfoque adoptado**

Provan *et al.* (2007) estudiaron la perspectiva de redes desde dos enfoques diferentes y nuevamente complementarios. Así nos encontramos con: la visión de la organización individual (estudio de los actores) y la visión de la red como un todo (estudio de la red completa). Galaskiewicz y Wasserman (1994) también hicieron esta distinción, referida a estos dos niveles de atención, el micro y el macro.

Las teorías y perspectivas que se centran en los actores individuales o las organizaciones tienen una larga tradición de investigación social. A menudo se utiliza el término egocéntricas para referirse a ellas e intentan explicar cómo la pertenencia de un individuo u organización a una red afecta a sus acciones y resultados. Ejemplos relevantes de teorías egocéntricas son, por ejemplo, la de Burkhardt y Brass (1990), Burt (1992), Uzzi (1997) o Ahuja (2000). La atención de estas investigaciones normalmente está en las relaciones entre organizaciones (p.e. Gulati, 1995), y

aunque éstas sean la base para construir las redes, no hay que olvidar que hay una única estructura multiorganizacional que conforma la red. Otras veces son más amplias y contemplan medidas estructurales y de posición (Gulati y Gargiulo, 1999).

Las teorías egocéntricas o a nivel individual/organizacional pueden ayudarnos a responder preguntas tales como: a) el impacto de los vínculos duales en el desempeño organizacional; b) qué tipos de vínculos son más o menos beneficiosos para los miembros individuales de la red; c) qué posiciones podrían ser más o menos influyentes en la red y d) cómo la posición de las organizaciones en la red podría variar en el tiempo como respuesta a cambios en y fuera de las redes.

Las teorías de red completa comparten y usan muchos de los comportamientos, procesos, estructuras y medidas desarrolladas por los investigadores del nivel individual/organizacional. Sin embargo, el centro no es la organización o el individuo, sino que explica las propiedades y características de la red como un todo. La clave son los resultados a nivel de red global antes que al individual u organizacional. Se centra en el conjunto de las estructuras y procesos de la red como un todo, analizando conceptos tales como la centralización o la densidad. Esta perspectiva presume que la red evoluciona y envuelve muchas organizaciones que colaboran trabajando hacia una meta más o menos común. Así, el éxito de una organización concreta puede o no ser crítico para el éxito de la red entera y de su grupo de clientes. La preferencia por la maximización de la red como un todo está por encima de la maximización local de alguno de sus nodos.

En general, independientemente de la clasificación utilizada, podemos decir que una de las características principales de las redes es que constituyen relaciones de intercambio duraderas y repetitivas entre los miembros de la misma (Podolny y Page, 1998). Esta definición de red nos permite incluir un amplio rango de formas que podrían ser adoptadas por dichas redes, entre las que se pueden incluir las unidades de negocio intracorporativas, alianzas estratégicas, franquicias, consorcios de I+D, relaciones comprador-proveedor, grupos de negocios o asociaciones de comercio entre otras. Como ya se ha visto, dependiendo del criterio elegido, las tipologías son muy numerosas y se pueden desagregar según nuestros intereses. En este trabajo nos vamos a centrar en las redes personales de los directivos, o sea, en el nivel interpersonal, apoyándonos en teorías egocéntricas y a nivel organizacional. No consideramos coherente intentar obtener resultados genéricos para las redes en general porque engloban multitud de formas diferentes que no tienen

porque tener nada en común, ni en el desarrollo de sus actividades ni en los resultados obtenidos. Aunque sí podría hacerse un análisis similar para cualquier otra estructura concreta.

## **6. LAS REDES SOCIALES DIRECTIVAS**

### **6.1. El papel de los directivos**

La Teoría de la organización y la Dirección estratégica reconocen que la elección de la estrategia apropiada es el centro del proceso de adaptación entre la organización y el entorno (Bourgeois, 1980). La estrategia es el mecanismo que permite dicha adaptación. Y puesto que es el directivo el primer responsable de la búsqueda y dirección de la misma (Finkelstein y Hambrick, 1996; Sharma, 2000; Westphal y Fredrickson, 2001) su papel es determinante en el desempeño en general de las organizaciones.

La responsabilidad principal de la efectividad organizacional está en los niveles más altos, en los CEOs (Hagen, Hassan y Amin, 1998), lo que los convierte en el factor más importante para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas (Penrose, 1959; Barney, 1991; Mahoney, 1995). Sus decisiones influirán en todos los planes de futuro de la organización. Y en los entornos hipercompetitivos donde el cambio es frecuente e imprevisible, en muchos casos, se requiere del desarrollo de una dirección capaz que lo sustente, que desarrolle funciones de procesamiento de la información de la administración y un sistema de aprendizaje. Así podrá descubrir nuevas perturbaciones en el entorno, y qué capacidades necesita la empresa y cuales no (Verdú, Lloréns y García, 2006). D'Aveni (1994) lo denominó “adivinanza estratégica”, y se relaciona con el entendimiento de la evolución futura de los mercados y la tecnología que creará proactivamente nuevas oportunidades al servicio de los clientes actuales y futuros. Ansoff (1980) lo llamó “administración por sorpresas”.

### **6.2. Las redes sociales directivas: un recurso individual con ventajas organizacionales**

Reconocido el importante papel de los directivos en la marcha organizacional, hay que tener en cuenta el grado en el que los directivos deciden implicarse, influenciar y determinar la estrategia de su organización según las pautas que marca el entorno en el que está inserto (García,

Lloréns y Verdú, 2007). Y en todo este proceso, las redes sociales actúan como vínculo de unión entre uno y otro ámbito, condicionando esa mayor o menor discrecionalidad directiva, ya que el directivo actúa según las percepciones que tenga tanto del entorno como de su propia organización.

Si consideramos al *management* en general como un recurso más, las redes sociales directivas en particular también pueden serlo. Su papel en el “triunfo” competitivo puede ser fundamental (Wernerfelt, 1984) al estudiarlas desde una perspectiva amplia, considerándolas como “fortalezas que la organización puede usar para concebir e implementar sus estrategias” (Barney, 1991, p. 101). Así, si el capital relacional de los equipos de dirección es un recurso crítico, además de mantener o buscar a quienes ya lo posean, se puede fomentar su generación y mantenimiento a través de prácticas específicas de recursos humanos (Collins y Clark, 2003). Estas prácticas pueden ser muy variadas y la base de la ventaja competitiva de la organización, ya que tienen capacidad para generar recursos y competencias que pueden ser valiosos (Wright, Dunford y Snell, 2001). Además, pueden ser sostenibles a largo plazo puesto que las prácticas de recursos humanos a menudo son únicas, casualmente ambiguas y difíciles de imitar (Lado y Wilson, 1994), por lo que pueden garantizar la sostenibilidad de la ventaja conseguida a largo plazo.

Las redes sociales personales proporcionan beneficios a través de los directivos a título individual, ya que son quienes tienen esos contactos (Burt, 1992; Macdonald, 1995). No obstante, éstos se pueden hacer extensivos a toda la organización (Zaheer, McEvily y Perrone, 1998). Ésta se puede beneficiar de la información o la reputación adquiridos a través de los contactos directivos, por ejemplo; aunque no puede hacer suyo el recurso en sí. Por ello captar y retener a las personas que tienen estos vínculos puede ser vital. Y es aquí cuando empezamos a adentrarnos en el campo de la dirección estratégica de los recursos humanos. No obstante, no es un recurso fácil de comprar ni transferir de unas personas a otras (Burt, 1992; Nahapiet y Ghoshal, 1998). Por tanto, el capital social que aporta el directivo debería ser valorado y debidamente recompensado. Sin embargo, hay estudios que muestran que existe una relación marginal entre los contactos aportados y la retribución recibida. Sólo en empresas ampliamente diversificadas, es decir, en aquellas que tienen que hacer frente a mayores desafíos externos se valora y recompensa debidamente (Geletkanycz, Boyd y Finkelstein, 2001).

Geletkanycz, Boyd y Finkelstein (2001, p. 890) enuncian varios beneficios estratégicos que se pueden obtener de las mismas y que por tanto nos llevarían a considerarlos como un pilar organizacional:

Primero, ayudan a reducir el nivel de incertidumbre que se genera por la dependencia externa de recursos críticos (Pfeffer y Salancik, 1978), puesto que en algunos casos pueden obtenerlos en condiciones más favorables o simplemente asegurarse su suministro.

Segundo, permiten el acceso a información y oportunidades estratégicas, facilitadas tanto por el hecho de obtener una amplia visión acerca de nuevas tendencias y desarrollos del entorno (Useem, 1984), como por obtener visiones personales de primera mano de los intereses, las operaciones o las agendas de otras empresas (Burt, 1983).

Finalmente, los lazos de los directivos confieren a la organización legitimidad y mejoran su estatus (Galaskiewicz, 1985). El tener buenos contactos es una señal de calidad de dirección y mejora el atractivo de la empresa de cara al exterior para muchos grupos de interés claves para la empresa como clientes, empleados o proveedores. DiMaggio y Powell (1983) en un estudio sobre préstamos bancarios concluyeron que un banco puede tener mejor predisposición a prestar dinero a empresas que son dirigidas por individuos con buena reputación y credibilidad. Además con una buena base para atraer a nuevos socios y generar nuevas alianzas estratégicas (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996).

Las redes sociales de los directivos que están estructuradas para maximizar la información de que dispone la empresa, así como su uso, pueden constituir una ventaja para su organización.

### **6.3. Las redes sociales directivas como enlace entre el entorno y la organización**

Para el adecuado funcionamiento de los negocios, la información y el conocimiento son recursos básicos. Cualquier actividad empresarial comporta su creación, manipulación y transmisión. Esta importancia se ve acrecentada si se considera la turbulencia del entorno en que se desenvuelven actualmente las empresas (Nonaka, 1991) y la necesidad de obtener más información y tomar decisiones que den respuesta a la demanda del mercado o a las acciones de la competencia de forma rápida.

Hacer frente a estas nuevas condiciones requiere mucha información y nuevo conocimiento que proporcione las bases para la renovación organizacional y la obtención de una ventaja competitiva sostenible (Prahalad y Hamel, 1994). Las redes sociales nos pueden servir como puerta de enlace y apoyo.

#### **6.4. Las redes sociales directivas desde la perspectiva de la información y el conocimiento como fuente de ventajas estratégicas**

Los directivos utilizan un 50% de su tiempo o más en obtener información del exterior (Mintzberg, 1973). Sabiendo que el tiempo es un recurso escaso (Simon, 1959), si se invierte una cantidad tan considerable del mismo en monitorizar el entorno es porque es crucial para el éxito empresarial. En este sentido, la capacidad para detectar las necesidades de cambio en una organización puede llegar a convertirse en una fuente de ventaja competitiva.

Las organizaciones deben anticiparse a los cambios del mismo y responder de un modo efectivo. Los recursos humanos condicionan, por tanto, la ventaja competitiva (Collins y Clark, 2003), tanto desde un punto de vista reactivo, que puede venir de ser más hábil que los competidores para afrontar las amenazas y para explotar las oportunidades (Dyer y Shafer, 1999); o desde un enfoque proactivo, donde se premia la capacidad para modificar en cierta manera el entorno, de acuerdo a sus posibilidades (Eisenhardt y Martin, 2000) a través de procesos para integrar, reconfigurar, obtener y liberar recursos, para adaptarse e incluso crear cambios en el mercado. Desde este punto de vista, las necesidades estratégicas requieren muchas veces de oportunidades sociales, a la vez que las necesidades sociales suelen generar oportunidades estratégicas (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996).

La organización se apoya tanto en disponer como en compartir una información fiable y oportuna. La calidad de las decisiones que tomen los directivos depende, en gran medida, de la calidad de la información disponible (aparte de la capacidad para su uso). En este aspecto, las redes pueden aportar gran cantidad de estos recursos intangibles, entre otros muchos.

Para aprender en la organización es esencial reconocer no sólo que la nueva información necesaria descansa fuera de los límites de la organización, sino también que esta información

externa es buscada más fácilmente por los individuos que por las organizaciones en su conjunto (Macdonald, 1995). Se ha hablado mucho de “organizaciones que aprenden” (p.e. Senge, 1992), no obstante, al estar formadas por conjuntos de individuos, más bien son éstos los que aprenden. La organización en sí misma está diseñada para usar la información antes que para adquirirla (Hedberg, 1981). De lo que se deduce la importancia que pueden tener algunos individuos como *gatekeeper* o controladores de la misma (Macdonald, 1992), y en especial los directivos y el personal altamente cualificados, a la hora de captarla y distribuirla en su interior correctamente (Anderson, 2008). Incluso, donde el contacto inicial es formal, la confianza personal y el intercambio social pueden hacer que se desarrollen patrones de cooperación más allá de los acuerdos establecidos (Hakanson y Johanson, 1988; Dodgson, 1993c). Los contactos informales a través de las redes son uno de los medios más poderosos –y en muchos casos, más eficientes– para adquirir información (Macdonald, 1995).

En conclusión, según el enfoque de la organización basado en el conocimiento y la información (Tsoukas, 1996), ésta tras adquirir estos *inputs* básicos crea un flujo de conocimientos que, tras varios procesos de transformación (aprendizaje) crean un conocimiento nuevo que se va incorporando a las competencias distintivas o esenciales de la empresa (Bueno, 1998; Hedlund, 1994), vitales para un buen funcionamiento. Aunque, ante el problema que actualmente supone la gran cantidad de información a disposición del decisor, se debe ser capaz de analizar y seleccionar lo que es realmente relevante a la hora de tomar decisiones. Sería adecuado elaborar y controlar la cadena de valor de la información (Davenport, 1996) ya que así se puede optimizar la conveniencia y utilidad para la toma de decisiones de lo que llega a través de la misma.

#### **6.4.1. El entorno percibido**

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 mismo, como es la de Duncan (1972) que dijo 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. Tales límites, no obstante, son difíciles de establecer, pues las organizaciones son instituciones sociales integradas por personas cuyo comportamiento se rige por factores sociológicos y psicológicos. Esto nos lleva al dilema de la aproximación al mismo y su estudio, en definitiva, su medición. Existen dos corrientes de opinión en torno a la misma: la primera, que considera que éste es un hecho objetivo independiente de las empresas (p.e. Child, 1975), y la segunda, que defiende que depende de la percepción de las personas (p.e. Weick, 1969). Y pese a que ambos enfoques presentan ventajas e inconvenientes (Boyd, Dess y Rasheed, 1993), en este estudio nos vamos a centrar en las percepciones de los directivos de las características del entorno, es decir, en el entorno percibido por éstos, al considerar que las características relevantes para la toma de decisiones son aquellas de las que toma conciencia el decisor (Fuentes, 2002).

#### **6.4.2. Las redes sociales directivas como filtro perceptivo**

Partiendo de un análisis del entorno percibido, el papel de las redes sociales de los ejecutivos comienza a cobrar importancia, ya que constituyen importantes filtros de influencias sociales y de información para los procesos de decisión (Geletkanycz y Hambrick, 1997).

Downey y Slocum (1982, p. 195) afirmaron que “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”. Esta definición acentúa aun 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 crear la visión que se tiene del entorno y contribuyen a componer el juego de alternativas estratégicas de entre las que saldrá la elegida. Es decir, los referentes externos ofrecen modelos que amplían el rango de las opciones disponibles para la selección (Geletkanycz y Hambrick, 1997). Además, sirven también como canales de influencia social, ya que contribuyen a formar los marcos de referencia que se utilizarán en los procesos de toma de decisiones (Cyer y March, 1963). 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 razonamiento del directivo.

Todo ello refuerza aún más la importancia del estudio y gestión de las redes sociales; y mucho más, de las directivas (Collins y Clark, 2003). Como ya se vio, aunque numerosos actores puedan estar implicados, la alta dirección es la responsable de proporcionar las interpretaciones generales de la organización y su entorno, de las que dependerán las demás tomas de decisiones en los distintos niveles jerárquicos (Anderson, 2008).

## **7. CONSIDERACIONES FINALES**

El papel que el directivo tiene sobre la estrategia empresarial y por derivación sobre su desempeño está generalmente aceptado por la literatura. Tradicionalmente, el valor se le atribuía en función de sus características personales: experiencia, conocimiento o habilidades (Boeker, 1997; Wiersema y Bantel, 1992); en definitiva, por el capital humano que aportasen. Ha sido en trabajos relativamente recientes cuando se empieza a considerar como incompleta esta visión. Se ha obviado que los directivos también pueden aportar a la organización beneficios relacionados con su capital relacional, es decir, con sus redes de contactos (Eisenhardt y Shoonhoven, 1996; Geletkanycz y Hambrick, 1997), y que éstas facilitan numerosos beneficios que permiten alimentar y/o sostener la ventaja competitiva de la empresa (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000).

La percepción de las variaciones del entorno es un hecho decisivo para la organización que la literatura empírica ha reconocido (Barr, 1988; Barr *et al.*, 1992; Lant *et al.*, 1992). Tras la constatación de que el entorno es dinámico, los encargados de tomar las decisiones deben estar preparados y ser conscientes de las necesidades que ello genera (Zajac y Shortell, 1989). Los directivos aprenden de su entorno a través de su análisis y exploración, tareas que pueden ser facilitadas y potenciadas si se mantiene una red de contactos que los unan al exterior, facilitando y potenciando los flujos de información y conocimiento. Por ello, en este capítulo hemos tratado de acercarnos al concepto y las características de las redes sociales, partiendo de sus orígenes interdisciplinarios, hasta concretarlos en el campo de conocimiento que nos interesa, que es el de la economía y la empresa, y concretamente, en las redes directivas. Su principal virtud es “su capacidad para precisar la transición micro-macro, desde las relaciones bilaterales hacia el sistema” (Coleman, 1988).

Por todo lo argumentado, se puede entender fácilmente que las redes sociales son parte integrante de nuestro presente y, por lo que parece, cada vez más de nuestro futuro. En un mundo

ciertamente global, la proliferación de diversos tipos y formas de redes sociales es una realidad visible. Son una forma de intercambio de todo tipo de recursos –tangibles e intangibles- muy versátil, por lo que debidamente gestionadas pueden constituir una gran ventaja competitiva para las empresas y sus propietarios. Todo ello justifica nuestro interés y la pertinencia de la investigación empírica que se plantea en los capítulos posteriores de este trabajo de investigación.

## CAPÍTULO III:

# LA FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA

### 1. INTRODUCCIÓN

La flexibilidad surge como un nuevo imperativo estratégico a raíz de la inestabilidad que provoca el aumento de la competitividad en las últimas décadas del pasado siglo. Una mayor competitividad significa mercados más volátiles, ciclos de vida más cortos y compradores más sofisticados y exigentes. Para las empresas la flexibilidad se ha convertido en un requisito indispensable si quieren sobrevivir en entornos cada vez más inciertos.

El problema de la flexibilidad no es que sea un fenómeno nuevo o al que no se preste la debida atención por parte de los académicos. El inconveniente radica en que se ha convertido en un término tan cargado de connotaciones que si se quiere utilizar apropiadamente en la investigación se tiene que hacer un esfuerzo por definirlo y dimensionarlo claramente.

Las empresas deben de ser flexibles para manejar los cambios impredecibles y discontinuos del entorno. Por eso, en este capítulo, se desarrolla teóricamente el concepto de flexibilidad, revisando sus diferentes acepciones, para después pasar a analizar detenidamente el concepto de flexibilidad estratégica y el modo por el que las organizaciones pueden obtenerla. Posteriormente se justifica su presencia en las organizaciones, entendiéndola como una actividad susceptible de

planificarse desde dentro, como una capacidad que puede ayudar a modificar rápidamente la estrategia actual si fuese necesario, o como una fuente de ventaja competitiva directamente relacionada con el desempeño.

## **2. LA FLEXIBILIDAD ORGANIZACIONAL**

### **2.1. La flexibilidad organizacional como capacidad dinámica de la empresa**

La introducción de las capacidades dinámicas en la perspectiva de recursos y capacidades viene a explicar “cómo y por qué algunas empresas consiguen alcanzar la ventaja competitiva bajo contextos de cambio rápido” (Teece, Pisano y Shuen, 1997, p. 509). “En este tipo de mercados, donde el panorama competitivo es cambiante, las capacidades dinámicas mediante las cuales los directivos ‘integran, construyen y reconfiguran competencias internas y externas para tratar con entornos rápidamente cambiantes’ (Teece, Pisano y Shuen, 1997, p. 516) son la fuente de una ventaja sostenible” (Eisenhardt y Martin, 2000, p. 1106).

Las capacidades dinámicas consisten en un conjunto de procesos específicos e identificables mediante los cuales los directivos gestionan los recursos y que, pese a su carácter idiosincrásico en cada empresa, tienen también rasgos comunes que configuran las mejores prácticas (Eisenhardt y Martin, 2000). En general, muchos autores proponen que la flexibilidad organizacional puede actuar como una valiosa capacidad dinámica para la organización que la practica (Aaker y Mascarenhas, 1984; Weick, 1982; Volberda, 1996), máxime si es combinada con otros recursos y capacidades (Van den Bosch, Volberda y Boer, 1999).

En sentido amplio, la flexibilidad depende de procesos específicos e identificables tal y como se delimita por definición para las capacidades dinámicas. Además, tiene ciertos rasgos comunes entre las diferentes empresas que ponen en funcionamiento las mejores prácticas en el sector (Dijksterhuis, Van den Bosh y Volberda, 1999). De igual forma, los procesos que delimitan la flexibilidad organizacional son tácitos o explícitos, pero, en cualquier caso, difíciles de imitar al ser causalmente ambiguos y socialmente complejos, pudiendo por ello generar ventaja competitiva en las organizaciones mediante diferenciación o a través de la reducción de costes (Aragón, 2002).

Si estudiamos estas características de las capacidades dinámicas una a una para la flexibilidad, vemos que ésta presenta ciertos rasgos comunes en todas las empresas, pero que debido a su complejidad social y su especificidad organizacional, es también idiosincrásica en sus detalles. Por tanto, “la flexibilidad de una organización es el resultado de una interacción entre (a) el control o la respuesta de la organización y (b) la capacidad de control dinámico de la dirección” (Volberda, 1996, p. 360).

Además, como capacidad dinámica que es, depende de la integración (Grant, 1996a), la combinación (Kogut y Zander, 1992) o configuración (Henderson y Clark, 1990) de otras capacidades. Así por ejemplo, Lund y Gjerding (1996, p. 13) la entienden como “la capacidad basada en las estructuras de aprendizaje y procesos para responder con nuevos productos y tecnología a un entorno cambiante”. Esta definición ya nos deja entrever su dependencia de capacidades tales como el aprendizaje, la innovación o la mejora continua para optimizar el uso de los recursos organizacionales (García, Lloréns y Verdú, 2006).

Finalmente, hay una cierta secuencia lógica a la hora de implantar estrategias más o menos flexibles, por lo que existe una dependencia del proceso previo seguido por la empresa. Aprender a coordinar, acumular y combinar dichas capacidades depende de procesos previos en los que influye el entrenamiento, la visión compartida o la participación de sus miembros, tanto directivos como empleados (Van den Bosch, Volberda y Boer, 1999). La educación y la preparación mejoran indirectamente la gestión de la organización y directamente la generación de capacidades que favorecen dicha administración a su vez.

Por tanto, la flexibilidad se construye a través del tiempo, dependiendo del camino seguido por la empresa de cara a la integración progresiva de una serie de capacidades difíciles de replicar e imitar, por lo que la podemos considerar como una capacidad dinámica.

## **2.2. La flexibilidad organizacional. Concepto**

La flexibilidad se presenta como uno de los grandes imperativos estratégicos de las organizaciones en la actualidad. Con el incremento de la competencia y la globalización, las empresas deben de ser capaces de adaptarse a los cambios discontinuos y en ocasiones violentos que se producen en el mercado. Estos aspectos están modificando los tradicionales métodos

competitivos (Hitt, Kyats y DeMarie, 1998). La manera más efectiva de responder a entornos impredecibles que varían con facilidad es a través de la flexibilidad (Ansoff, 1980).

A pesar de ser una prioridad competitiva, la flexibilidad es difícil de definir, puesto que es muy amplio el número de elementos organizativos con los que puede relacionarse. Su naturaleza abstracta y dinámica tampoco facilita la tarea. Kickert (1985) la llamó la “palabra mágica” que resuelve muchos problemas de las organizaciones actuales, poniendo de manifiesto esta dificultad, pero dejando ver cuán importante puede ser.

No existe un acuerdo explícito acerca del concepto de flexibilidad, aunque la mayor parte de las definiciones consultadas resaltan dos cuestiones. Primero, la búsqueda de flexibilidad es una estrategia empresarial que se plasma en unas prácticas concretas. Segundo, el objetivo de dicha estrategia es ajustar la organización a un entorno voluble. Por ejemplo, para Streeck (1986, p.141) la flexibilidad hace referencia a “la capacidad general de las empresas para reorganizarse en respuesta directa a las fluctuaciones del entorno”. Coller (1997, p. 43) la consideró como “el conjunto de prácticas empresariales que se ponen en marcha para adaptar la organización a un entorno cambiante”. La flexibilidad implica en la organización la habilidad de cambiar según sus necesidades, de adaptarse, de modo reversible, a una situación existente, diferente a la evolución, que es irreversible (Tamayo, 2006).

El hecho de ser un concepto ciertamente esquivo no ha impedido que la literatura finalmente lo estudie detenidamente para intentar conocer cual es su “magia”. Son muchas las definiciones que nos podemos encontrar (p.e. Beckman *et al.*, 1990). Upton (1994) la definió como “la habilidad para adaptarse, cambiar o reaccionar con pocas penalidades en tiempo, esfuerzo, coste o desempeño”. Esta definición incluye las palabras “adaptación” y “cambio”. Con adaptación se enfatiza la habilidad para mantener un *status quo* a pesar del cambio. Con el cambio se hace referencia a la habilidad para provocar una transformación. Por ello, la flexibilidad puede ser vista desde un punto de vista tanto reactivo como proactivo.

En cualquier caso, en lo que sí parece que existe acuerdo es en el hecho de que es un fenómeno polimórfico que engloba prácticas de naturaleza diferente. La forma en que una organización productiva se flexibiliza depende de las condiciones en que se encuentre, lo cual impide hacer clasificaciones rígidas que traten de englobar las prácticas de empresas diferentes (Coller, 1997; Evans, 1991). Volberda (1996, p. 361) definió la flexibilidad como “el grado en el

que una organización tiene una variedad de capacidades de gestión y expresa la velocidad con que pueden ser activadas, para aumentar la capacidad de control de la administración y mejorar la manejabilidad de la organización”. Por tanto, distingue dos componentes esenciales dentro de la tarea administrativa: la variedad y la velocidad y hace referencia a su polimorfismo. El “mix de flexibilidad” hace alusión a las herramientas de flexibilidad que aumentan las capacidades (variedad) que posee una organización y la rapidez (velocidad) con las que puede activarlas. La combinación de la (mayor o menor) variedad de capacidades y la velocidad (mayor o menor) con la que se ejecutan, ofrece la jerarquía de éstas para dicha organización.

Son muchos los autores que han destacado la importancia y la necesidad de la flexibilidad de las organizaciones (Thompson, 1967; Mascarenhas, 1982; Kogut, 1985; Harrigan, 1985; Hitt *et al.*, 1998; Sánchez, 1993, 1997; Volberda, 1996). Otros, además, proponen cómo incrementarla (Ansoff, 1965; Evans, 1982; Harrigan, 1982). En cualquier caso, podemos decir que el interés por la misma es creciente, lo que está contribuyendo a su amplio desarrollo.

### **2.3. Dimensiones de la flexibilidad**

Ante la dificultad de ofrecer una definición general de flexibilidad debido a su naturaleza multidimensional, Volberda (1999) propuso ocho dimensiones del control dinámico (tabla III.1) que nos pueden ayudar a orientarnos a la hora de entender los atributos de la flexibilidad organizativa.

**TABLA III.1. Dimensiones de la flexibilidad organizacional**

<b>Dimensiones Esenciales</b>
Capacidad de adaptación
Tiempo de respuesta
Cambio y estabilidad
Flexibilidad interna y externa
Cambio previsto y no previsto
Nivel de sensibilidad
Flexibilidad potencial
Perseverancia estratégica

Fuente: Volberda (1999, p. 90).

El control dinámico es la capacidad de la empresa de dominar las diferentes situaciones a las que se enfrenta cuando el entorno es turbulento. La flexibilidad es una nueva forma de conseguir ese control o estabilidad. Tras una revisión de diferentes definiciones sobre flexibilidad organizativa, el autor, sintetizó una serie de dimensiones del control dinámico que pueden servir de guía para un análisis de la flexibilidad en las organizaciones.

Sánchez (1995) también identificó distintas dimensiones: variedad, velocidad, coste, potencialidad e intencionalidad. A la vez, simultáneamente distinguió entre flexibilidad de los recursos y flexibilidad de coordinación del uso de esos recursos. La flexibilidad es predicable tanto de los recursos como de las capacidades, si bien, las mismas dimensiones no tienen que ser coincidentes para ambos (Verdú, 2002).

Esta clasificación nos pareció simple y completa por lo que pasamos a desarrollarla más extensamente en los siguientes párrafos.

**TABLA III.2. Dimensiones de la flexibilidad de los recursos y las capacidades**

<b>Flexibilidad de los recursos y las capacidades</b>		
<b><u>DIMENSIONES</u></b>	<b>Capacidades</b>	<b>Recursos</b>
<i>Variedad</i>	X	X
<i>Velocidad</i>	X	X
<i>Coste</i>	X	X
<i>Potencialidad</i>	X	
<i>Intencionalidad</i>	X	

Fuente: Verdú (2002).

### **Variedad**

La empresa debe tener una amplia variedad de capacidades y recursos si quiere responder a las perturbaciones que se den en el entorno (Ashby, 1964) y tener el control en situación de emergencia. Para las capacidades, según Kickert (1985) la variedad puede venir tanto en términos de cantidad (número de capacidades) como de calidad (capacidad de aumentar la flexibilidad

temporal o duraderamente). En el caso de los recursos también puede venir a través de la cantidad (número de recursos) como de la calidad (versatilidad de los mismos).

### **Velocidad**

La capacidad de adaptación no depende sólo de la cantidad de cambios posibles sino también de la velocidad del cambio. La flexibilidad aumenta si las medidas existentes producen efectos más rápidos. Es por tanto un proceso dinámico, más efectivo cuanto más veloz. Se trata de cambiar con pocas penalidades de tiempo (Upton, 1994) y comprende dos elementos como son: la agilidad (velocidad de las actuaciones) y la elasticidad (tiempo de retorno de situaciones límite).

### **Coste**

En ocasiones, el conocimiento de la necesidad de cambios de estrategia, estructura, cultura o tecnología, y de las formas más adecuadas para llevarlos a cabo no son suficientes. Muchos directivos intentan cambiar, saben cómo hacerlo y a dónde quieren llegar, pero no pueden hacerlo porque no disponen de un elemento esencial, la capacidad financiera (Evans, 1991). Esta capacidad de liquidez de la empresa está en consonancia con lo que Upton (1994) denomina habilidad para cambiar a bajo coste. Por tanto, una empresa con gran liquidez dispone de una mayor capacidad para ser flexible que la que no la tiene.

### **Potencialidad**

Una de las principales funciones de la flexibilidad es la de permitir que la empresa pueda ampliar o reducir sus herramientas según requiera el entorno en cada momento del tiempo. Tanto los excesos como los defectos de flexibilidad son nocivos para las empresas por los costes que implican o los que generan, respectivamente. Se hace necesario estudiar el sistema que regula esas desviaciones. Esta dimensión es la que reflejó indirectamente Volberda (1997) cuando habla de metaflexibilidad o Kicker (1985) de metacontrol.

## **Intencionalidad**

Las capacidades que se usan en la actualidad han sido desplegadas para una necesidad real de flexibilidad, pero el posible surgimiento de oportunidades y amenazas requiere disponer de ciertas capacidades potenciales (Volberda, 1996). La flexibilidad no sólo supone un desempeño demostrable, sino que además, ofrece una capacidad potencial de la organización para realizar un conjunto de tareas hipotéticas. Upton (1994) considera una doble vertiente de la flexibilidad (reactiva y proactiva) al distinguir entre adaptación y cambio. La flexibilidad en las organizaciones comprende un componente intencional que determina la forma con que se hace frente al cambio. Según que el cambio sea previsto o no, la dirección de la empresa empleará las alternativas más oportunas.

No obstante, y como acabamos de comprobar, aunque existen trabajos que identifican las diferentes dimensiones de la flexibilidad, lo hacen desde un punto de vista teórico, y no a nivel empírico. En este apartado queda bastante por profundizar en las líneas de investigación actual.

### **2.4. Clasificaciones de la flexibilidad organizacional**

Las clasificaciones relacionadas con la flexibilidad organizacional son considerables. Quizá, uno de los criterios más desarrollados sea el **funcional**, en el cual se pueden encuadrar numerosos trabajos que la estudian parcial o totalmente, según las áreas funcionales que se distinguen. Así, por ejemplo, Aaker y Mascarenhas (1984) diferenciaron cinco áreas funcionales básicas dentro de la empresa: I+D, finanzas, operaciones, marketing y administración, pero podemos encontrar múltiples clasificaciones diferentes.

En líneas generales podemos decir que hay diferentes tipos de flexibilidad según las áreas en cuestión con que cuente una organización o el juicio que guíe al autor para su identificación. En este trabajo vamos a hacer referencia a algunas de ellas brevemente, las más usuales. Lo que no hay que olvidar es que la flexibilidad corporativa global depende de cada una de éstas y del grado de eficacia en la coordinación total de las mismas, por lo que seguidamente pasamos a comentar escuetamente algunas de las más tratadas habitualmente por su relevancia para la organización.

La flexibilidad *de fabricación, de las operaciones o producción* ha sido una de las más estudiadas tradicionalmente, por lo que existen numerosas clasificaciones de la misma (p.e. Bengtsson, 2001; Sethi y Sethi, 1990) en las que se mencionan, entre otras, la flexibilidad de las máquinas, producto, proceso, volumen, programas, materiales o piezas. Existe un amplio consenso en cuanto a la importancia de este tipo de flexibilidad, aunque en los últimos años está dejando paso a otros tipos que ven aumentada su significación.

La flexibilidad *de los recursos humanos* está ganando cada día mayor importancia, puesto que, en los últimos años, algunos autores señalan que la flexibilidad depende más del personal que de la tecnología (Upton, 1995). Además, hay quienes subrayan que si las empresas quieren seguir con éxito una estrategia flexible, deberán desarrollar y mantener un personal altamente cualificado, disponer de empleados con talento que posean altos niveles de habilidades para la resolución de problemas y destrezas técnicas, lo que les permitirá entender el proceso de producción entero (Parthasarthy y Sethi, 1992). También existen estudios que relacionan la mayor flexibilidad de los recursos humanos con un mayor desempeño organizacional (Dalton, 1999).

La flexibilidad *financiera* habilita a las empresas para dirigir los fondos de forma rápida y responder a los cambios del entorno (Aaker y Mascarenhas, 1984). Un colchón financiero compuesto por activos líquidos provee de esta flexibilidad, ya que cuando la liquidez sea escasa o existan elevadas deudas las barreras de movilidad serán elevadas.

La flexibilidad *comercial o de marketing* se puede lograr a través de la participación en múltiples mercados de productos o el uso de múltiples canales de distribución. La lealtad por parte del cliente ayuda a amortiguar diversas acciones competitivas (Aaker y Mascarenhas, 1984). No obstante, una imagen fuerte de un producto puede ser una barrera de movilidad para una empresa (Harrigan, 1985).

Otros criterios muy utilizados también son el **temporal**, que distinguiría entre flexibilidad a *corto, medio y largo plazo*, o el de la **orientación física** de Ansoff (1965) que habló de la flexibilidad en los *aspectos internos y externos* de la organización. Así, la flexibilidad interna se relaciona con la capacidad de gestión para adaptarse a las demandas del entorno; mientras que la externa se refiere a la capacidad de gestión para influir en el entorno, con el fin de ser menos vulnerable a sus cambios (Volberda, 1997).

Krijnen (1985) en cambio, estudió la flexibilidad diferenciando entre los tres **niveles del proceso de toma de decisiones**. En primer lugar, habrá que adaptarse al *nivel estratégico*, seleccionando las políticas más convenientes, fijando metas acordes con la variabilidad y eligiendo las combinaciones producto-mercado más adecuadas. Un segundo nivel, que también tiene que ser adaptado, es el de la propia organización interna, las relaciones de poder en la toma de decisiones de la empresa, y los procesos de comunicación e información. En este caso son a nivel de *planificación organizativa*. En tercer lugar, los cambios se tendrán que dar también en el *nivel operativo* de la toma de decisiones del día a día.

Volberda (1996) presentó un esquema similar al anterior en cuanto al criterio utilizado; sin embargo, la forma de entender y desarrollar el concepto de flexibilidad difiere entre ambos. Mientras Krijnen lo entendió como una característica o dimensión de la estructura organizativa, Volberda lo concibió como una tarea administrativa que abarca la creación o promoción de capacidades dinámicas para situaciones de perturbaciones inesperadas. Volberda (1999) consideró que la flexibilidad de la organización es el resultado de una dualidad de flexibilidades: la de las tareas administrativas y la de las tareas de diseño de la organización.

Como tareas de diseño de la organización, son tres las variables que se deben tener en cuenta. En primer lugar la *tecnología*, a través de la automatización de los procesos y de su rediseño. En segundo lugar, la *organización de la estructura*, en cuanto a las funciones a desarrollar, las responsabilidades a asumir, la autoridad y el control de los puestos y la regulación de los procesos de toma de decisiones a través de la planificación y el control. Por último, la *cultura* de la organización, que deberá estar preparada para cambiar si se desea que ésta se adapte a los cambios del entorno.

Una vez sentadas las bases para la creación de la organización, deben tenerse en cuenta otras variables que permitan la gestión del grupo. Así, se entiende la flexibilidad como una tarea de gestión o administrativa que incrementa las capacidades que poseen las empresas y la rapidez con la que éstas se activan. Volberda habló de los siguientes tipos de flexibilidad:

La *flexibilidad operativa* se relaciona más con el volumen y el mix de actividades operativas que con los tipos de actividades empleadas por la empresa. Es el tipo más común de flexibilidad y ofrece una respuesta rápida –velocidad– a cambios que son familiares. Aunque la variedad del

entorno sea alta, la empresa se apoya en la experiencia y en la extrapolación para predecir situaciones inciertas.

La flexibilidad operativa puede ser interna o externa. La interna (Volberda, 1999) puede venir por la variación en el volumen de producción y del material inventariado o el mantenimiento de recursos financieros en exceso. La externa se puede derivar de la contratación de ciertas actividades periféricas, el uso de trabajo temporal o la obtención de recursos de más de un proveedor.

La *flexibilidad estructural* hace referencia a la capacidad de adaptar la estructura de la organización y sus procesos de decisión y comunicación a las condiciones cambiantes del entorno. Se trata de crear organizaciones flexibles, y para ello se puede apoyar en elementos internos: creación de unidades de producción pequeñas, ampliación horizontal y vertical del puesto o uso de equipos de proyectos. Todo esto se puede ver favorecido si se tiene una buena coordinación y comunicación interna que permita que fluya la información, el conocimiento y los recursos, de forma que ante cualquier necesidad la respuesta sea rápida. O bien, se puede apostar por los acuerdos externos: como fabricación conjunta, diseño conjunto o creación de *joint-ventures*. Gulati y Lawrence (1999) estudiaron en este sentido cómo a través de las conexiones mediante alianzas, la estructura se simplifica, ya que se puede sustituir la adquisición o el desarrollo interno al compartir actividades con otras empresas.

La *flexibilidad estratégica* trata de reaccionar ante el cada vez más competitivo e incierto mundo actual aprovechando sus oportunidades y esquivando sus amenazas. Este tipo de flexibilidad es determinante para la supervivencia de la empresa, ya que representa su potencial para transformarse a sí misma (Evans, 1991). Es el más radical y cualitativo, y aun estando relacionado con multitud de ámbitos, todavía no cuenta con un cuerpo sólido de literatura que nos permita sistematizar el concepto y sus implicaciones.

La flexibilidad estratégica es necesaria cuando la empresa se enfrenta a cambios no familiares que tienen consecuencias de largo alcance y se necesita una respuesta rápida. Los aspectos relacionados con este tipo de flexibilidad son por definición no estructurados, con lo que las señales que nos llegan tienden a ser indirectas y sujetas a múltiples interpretaciones.

Como ocurrió con los tipos anteriores se puede diferenciar entre interna y externa. La interna requiere reducir el retraso en la respuesta y aminorar los costes que conlleva, lo que se puede conseguir desmantelando las estrategias corrientes (Harrigan, 1985), aumentando el número de productos que se ofertan y la dispersión geográfica de las actividades de la empresa, por ejemplo. La externa se logra a través de la reducción del impacto relativo de un acontecimiento y puede consistir en crear nuevas combinaciones producto-mercado o comprometerse en actividades políticas para contrarrestar las regulaciones comerciales.

La *metaflexibilidad* es otro tipo de flexibilidad que hace referencia al proceso de información que facilita la adaptación o ajuste continuo de la flexibilidad de gestión a los cambios del entorno mediante la adquisición de capacidades.

Existen muchos otros tipos de clasificaciones (p.e. Abbott y Bajerni, 2003), dependiendo del criterio que se tome como referente, aunque no nos vamos a detener más en ellas pues no constituyen el objetivo principal de la investigación. En este trabajo nos vamos a centrar en la flexibilidad estratégica, que pasamos a desarrollar ampliamente en los siguientes epígrafes.

### **3. LA FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA**

#### **3.1. La flexibilidad estratégica: concepto**

Las organizaciones pueden responder a entornos impredecibles y que cambian con facilidad a través del concepto de flexibilidad estratégica (Ansoff, 1965, 1980). Ésta representa la habilidad de adaptarse a sus cambios (Aaker y Mascarenhas, 1984), especialmente en entornos caprichosos (Evans, 1991); por lo que la idea de respuesta efectiva al entorno, volátil y cambiante, parece recurrente cuando se habla de la misma.

Durante la pasada década, la flexibilidad estratégica ha sido considerada de forma creciente como una contingencia crítica que permite desarrollar y mantener una ventaja competitiva y un *performance* superior (Sánchez, 1995). Así, Hitt *et al.* (1998, p. 26) la definieron como “la habilidad de las compañías para anticiparse o responder rápidamente a los cambios competitivos del entorno y a través de ella desarrollar o mantener una ventaja competitiva”. Harrigan (2001), en la misma

línea, explicó que las empresas flexibles obtendrán mejores beneficios ya que están mejor preparadas para afrontar la incertidumbre.

La tendencia en la literatura ha sido la de considerar la flexibilidad estratégica desde un punto de vista interno a la empresa, tratando principalmente sus aspectos intraorganizacionales, como la estructura (Paik, 1991) y la producción (Feigenbaum y Karnani, 1991), pese a ser una habilidad que se presume que existe para conseguir adaptarse a los cambios que marcan los entornos, especialmente aquellos más rápidos e impredecibles. No obstante, en un intento de cubrir esta carencia algunos autores también han analizado aspectos externos a la organización (Goldhar, Jelinek y Schlie, 1991) examinando la relación entre flexibilidad estratégica y entorno.

**TABLA III.3. Concepto de flexibilidad estratégica**

<b>Autor</b>	<b>Conceptualización</b>
Ansoff (1965)	La flexibilidad consiste en flexibilidad interna (liquidez) y flexibilidad externa (diversificación).
Eppink (1978)	Característica de una organización que la hace menos vulnerable o la sitúa en una mejor posición para responder con éxito a cambios del entorno desconocidos.
Evans (1982)	Habilidad para realizar cambios a tiempo en una compañía para acomodar nuevas situaciones de manera rentable.
Aaker y Mascarenhas (1984)	Habilidad de una empresa para adaptarse a cambios sustanciales e impredecibles del entorno, que ocurren con rapidez y que tienen un importante impacto en el desempeño de la organización.
Harrigan (1985)	Habilidad de las empresas para reposicionarse en el mercado, cambiar sus planes o desmantelar las estrategias actuales.
Kickert (1985)	Forma de meta-control dirigida a aumentar la capacidad de respuestas a la incertidumbre del entorno como reacción a sus perturbaciones impredecibles.
Beckman (1990)	Habilidad de la dirección para desplegar y replegar sus recursos y capacidades de forma diferente en respuesta a las condiciones del entorno.
Evans (1991)	Capacidad expediente para desenvolverse en entornos caprichosos.
Bahrami (1992)	Capacidad para predecir cambios intencionales, de responder continuamente a cambios no anticipados, y de ajustarse a las consecuencias inesperadas de cambios predecibles.
Sánchez (1993)	Grupo de opciones estratégicas bien definido y estructurado a disposición de la empresa para que ésta las ejercite en sus mercados internos y externos.
Upton (1995)	Incremento del campo de actuación, de la movilidad, o un rendimiento uniforme a lo largo de un campo específico.
Das (1995)	Habilidad de una organización para responder a cambios en el entorno de una manera apropiada y programada con especial atención a las fuerzas de la competencia en el mercado.
Lau (1996)	Capacidad de responder a las incertidumbres, ajustando sus objetivos con el apoyo de sus capacidades y conocimiento superior.
Volberda (1996)	Variedad de capacidades y velocidad con la que pueden ser activadas con el fin de incrementar el control de gestión y el manejo de la organización.
Sánchez (1997)	Condición de poseer opciones estratégicas creadas de los efectos

	combinados de la flexibilidad de coordinación de la organización al adquirir y usar recursos flexibles.
Hitt, Kyats y DeMarie (1998)	Capacidad de la empresa para preactuar o responder rápidamente a condiciones competitivas variables y así desarrollar y/o mantener ventaja competitiva.
Kulatilaka y Marks (1998)	Capacidad de cambiar un proceso de un modo de operación a otra.
Shimizu y Hitt (2004)	Capacidad de las organizaciones para identificar cambios en el entorno, de comprometer recursos para nuevos cursos de acción en respuesta a esos cambios, y de reconocer y actuar rápidamente cuando sea necesario para invertir el compromiso de los recursos actuales.

Fuente: Tamayo (2006).

El concepto de flexibilidad estratégica ha sido cada vez más adoptado por investigadores de otros campos tales como la dirección de la producción y las tecnologías de la información, dado el creciente reconocimiento de su importancia estratégica, sobre todo para las empresas que compiten en entornos de cambios muy rápidos (Boynton, 1993; Upton, 1994).

Esta ampliación del campo de estudio y aplicación de la flexibilidad estratégica ha dado lugar a múltiples definiciones del mismo concepto. Aunque, con pequeñas matizaciones diferenciadores, todas centran en mayor o menor medida su atención en la respuesta al entorno competitivo y dinámico que actualmente forma parte de la mayoría de los contextos organizacionales, como se puede apreciar en la tabla III.3.

### **3.2. La flexibilidad estratégica: fuentes**

Ante la trascendencia que tiene la flexibilidad estratégica para incrementar la capacidad de adaptación ante los cambios del entorno, las organizaciones le han dado cada vez más importancia a cómo proveerse de ella. No obstante, la literatura distingue muchas fuentes para la generación de la misma, aunque fundamentalmente se suelen diferenciar por el enfoque externo o interno utilizado.

Siguiendo el enfoque externo, Ansoff (1965) habló de diversificación, inversión en recursos no utilizados y reducción del compromiso especializado como fuentes.

Otros realizando un enfoque interno, se apoyaron en la flexibilidad de los recursos a través de la coordinación de su uso (Sánchez, 1995). Bajo un entorno de incertidumbre, se puede obtener flexibilidad estratégica acumulando tres tipos de recursos (Sánchez, 1997): 1) los que la

organización ya conoce, permitiendo en cualquier momento aumentar la oferta y disfrutar de economías de escala; 2) nuevos recursos de uso específico, que pueden ayudar a la empresa a expandirse en nuevas actividades; 3) recursos de uso múltiple, que abren las posibilidades en los dos sentidos anteriores.

Das y Elango (1995) haciendo uso de ambas alternativas, sugiere distintos factores internos (flexibilidad en la producción, diseño modular de productos, flexibilidad laboral, y estructura organizacional) y externos (proveedores, aliados y operaciones multinacionales) como fuentes de flexibilidad estratégica, con lo que se presenta un enfoque más completo, ya que cubre los dos aspectos, que son fundamentales, como se ha podido observar a través de las diferentes definiciones.

### **3.3. La flexibilidad estratégica: factores elementales**

La literatura estratégica distingue tradicionalmente dos aspectos principales de la flexibilidad estratégica: el desarrollo de recursos y capacidades y las acciones competitivas (D'Aveni, 1994; Eisenhardt y Martin, 2000; Miller *et al.*, 1996; Williams, 1994).

Las organizaciones son estructuras propias para la localización de recursos (Williamson, 1975), por lo que la diversidad y la frecuencia de los cambios en los patrones de desarrollo de recursos (Fombrun y Ginsberg, 1990) son críticos para la flexibilidad estratégica. De hecho, la flexibilidad para explotar y controlar recursos puede explicar por qué algunas firmas se mueven más rápidamente en sus nuevos nichos (Eisenhardt y Martin, 2000; Fombrun y Ginsberg, 1990). Además, la flexibilidad ayuda a generar nuevas capacidades y a potenciar y utilizar las ya existentes (Volberda, 1996), con lo que contribuye a una mejor utilización de los recursos y de prácticas adecuadas.

De forma similar, las acciones competitivas son los medios a través de los cuales las firmas establecen y protegen sus ventajas e intentan erosionar las de sus competidores (Ferrier, 2001; Ferrier *et al.*, 1999; Young, Smith y Grima, 1996). La frecuencia de nuevos y diversos juegos de acciones competitivas que la firma sea capaz de mostrar determina su habilidad para cambiar su postura competitiva y responder rápidamente (Young *et al.*, 1996).

### **3.4. La flexibilidad estratégica: niveles corporativo, de negocio y funcional**

La flexibilidad estratégica presenta características y posibilidades diferentes según el nivel organizacional al que se aplique. De modo que en este epígrafe vamos a distinguir brevemente entre los niveles corporativo, de negocio y funcional que se utilizan en Dirección estratégica (Navas y Guerras, 1998), destacando algunos de sus aspectos más básicos.

Adler (1988) sugirió que hace falta una visión estratégica en todas las áreas funcionales de la empresa. Los objetivos estratégicos de las mismas no son más que un reflejo de prioridades estratégicas más genéricas y amplias. Para que exista flexibilidad estratégica se necesita que las empresas sean flexibles en sus estrategias funcionales, ya que determinan su día a día, y al final condicionan su posición a largo plazo.

La flexibilidad estratégica de una unidad de negocio, a su vez, se puede entender como una combinación de la flexibilidad en sus diferentes áreas funcionales. Aaker y Mascarenhas (1984) relacionaron sus métodos para aumentar la flexibilidad (diversificación, inversión y compromiso) con las diversas áreas funcionales de la empresa. En este nivel se deben estudiar las distintas estrategias disponibles para elegir la más conveniente, o la combinación más eficiente. Así por ejemplo, se pueden utilizar simultáneamente la de liderazgo en costes y la de diferenciación y ofrecer productos y servicios de alta calidad a bajos precios (Boynton, 1993; Lei *et al.*, 1996). La percepción del entorno es un factor clave para elegir la más adecuada, o la mejor combinación de varias de ellas.

A nivel corporativo, la flexibilidad estratégica va a condicionar que se desarrollen e implementen estrategias flexibles que envuelvan a la empresa en una mejora constante tanto de los procesos como de las tecnologías, así como, que ayuden a generar un aprendizaje continuo de nuevo conocimiento organizacional, capacidades y habilidades (Hayes y Pisano, 1994; Goldhar y Lei, 1995).

En resumen, se puede decir que la flexibilidad estratégica debe de estar presente en todos los niveles organizacionales si queremos obtener los beneficios que nos puede conceder la misma. Afirmación totalmente lógica debido a la interrelación y dependencia de los mismos.

### **3.5. Las redes sociales directivas como fuente de flexibilidad estratégica**

Los mercados dinámicos de productos se caracterizan por altos niveles de incertidumbre sobre el valor estratégico futuro de recursos específicos que no se pueden eliminar en el corto plazo. En dichos entornos una empresa puede lograr una ventaja competitiva creando flexibilidad estratégica en forma de cursos de acción –opciones estratégicas- disponibles para actuar de forma diferente en caso de que fuese necesario (Sánchez, 1993).

La flexibilidad estratégica está relacionada con los objetivos de la organización y el entorno. Este tipo de flexibilidad es el más radical y cualitativo y comprende los cambios en la naturaleza de las actividades organizativas. Cuando la empresa se enfrenta a cambios no familiares que tienen consecuencias de largo alcance, es necesaria para planear una respuesta rápida. Por ello, las empresas con un entorno dinámico e incierto deben fomentar la flexibilidad estratégica (Aaker y Mascarenhas, 1984; Harrigan, 1985; Kogut, 1985) por su propia seguridad, y aprovechar todos los recursos que puedan ser generadores de la misma.

Esta flexibilidad se convierte así en una capacidad de la organización factible de ser potenciada desde dentro, es decir, que recoge las posibilidades de gestión de sus directivos que dotan a la empresa de capacidad de cambio (Ansoff, 1980; Verdú, Lloréns y García, 2005), tanto reactiva como proactivamente. Y tanto en un caso como en otro, las redes sociales directivas pueden ser un recurso muy valioso en este aspecto, ya que facilitan la función de control del entorno, al fluir la información y los recursos más rápido cuando existen relaciones personales que conecten a la organización con el exterior.

Las redes sociales directivas actúan como conductos de información y conocimiento (Geletkanycz y Hambric, 1997) y pueden ayudar en buena medida a generar flexibilidad directiva. Los directivos que tienen un estilo flexible están más inmunizados frente a las distracciones que provoca la incertidumbre y la ambigüedad inherentes a la toma de decisiones estratégica (Nutt, 1993). De este modo, pueden mantener más alternativas –múltiples y simultáneas- características de la efectiva toma de decisiones en los entornos dinámicos (Eisenhardt, 1990; Nadkarni y Narayanan, 2007).

La habilidad de los directivos para crear recursos y capacidades de coordinación más flexibles depende en buena medida de aquellos a los que tengan acceso: si poseen buenas

conexiones se pueden plantear respuestas a un posible rango de futuros eventos (McDonald, 1995) o incluso anticiparse a ellos (Aragón, 1998), facilitando la toma de decisiones y la adquisición de lo que les sea necesario para la implementación de la decisión elegida. Por lo que se puede concluir que las redes sociales son una fuente potencial de flexibilidad estratégica.

#### **4. CONSIDERACIONES FINALES**

En términos generales, la flexibilidad describe la facilidad de cambio. Una empresa flexible dispondrá de una variedad de medidas y acciones alternativas ante los acontecimientos futuros, ya sean previstos o no. La lentitud de una organización para adaptarse al cambio representa un claro síntoma de inflexibilidad, por ese motivo, la velocidad o rapidez en los movimientos resultan vitales para el desempeño de las empresas y, en último caso, para su supervivencia. Por ello, los objetivos planteados en este capítulo han sido múltiples.

En primer lugar hemos querido definir e identificar los elementos que configuran la flexibilidad organizativa y su impacto sobre los resultados empresariales. Se parte de la idea de que la flexibilidad se está imponiendo como una capacidad de las organizaciones que les ofrece una importante fuente de ventaja competitiva en entornos inestables y turbulentos. Y aunque los estudios de flexibilidad aun no conforman un sólido cuerpo sistemático de teoría, se ha realizado una recopilación de las investigaciones más relevantes con el fin de conceptualizarla, delimitar sus características y su campo de aplicación dentro de una organización.

Las tipologías que se pueden distinguir sobre flexibilidad son muy amplias, debido a las diferentes aplicaciones que se le den, a las diferentes áreas organizacionales que comprendan o a su función, entre otros muchos criterios. No obstante, en la presente investigación nos hemos centrado en la flexibilidad estratégica por considerarla especialmente relevante, puesto que representa el potencial de la empresa para transformarse a sí misma (Evans, 1991) y por tanto, a todos los otros tipos de flexibilidad.

La flexibilidad estratégica desempeña un papel fundamental en las organizaciones, y que consigue adaptarlas rápidamente a su entorno o intenta influir en el mismo para que sus condiciones sean más beneficiosas; a la vez que condiciona a los demás tipos de flexibilidad, puesto que debe existir coherencia entre las decisiones estratégicas y sus aplicaciones estructurales,

operativas o de cualquier otro nivel. Por ello, seguidamente, se ha procedido a su definición y a la identificación de sus fuentes, factores componentes y niveles de aplicación. Además, se ha planteado su relación con las redes sociales directivas, y cómo las mismas se pueden considerar una fuente más que potencie ésta y otras capacidades en la organización. Aspecto que se aborda detenida y empíricamente en la segunda parte de esta investigación.



# **APARTADO EMPÍRICO**



## CAPÍTULO IV:

# DESARROLLO DE HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

## 1. INTRODUCCIÓN

Los capítulos anteriores muestran cómo hay un creciente interés por parte de las empresas hacia su entorno social, y por tanto, hacia todos los colectivos que lo conforman. La perspectiva relacional, que actualmente está resurgiendo con fuerza en el ámbito económico y empresarial (Salancik, 1995; Pérez *et al.*, 2005), pasa de considerar grupos independientes con demandas muy variadas a un tratamiento agregado e interrelacionado de los mismos. Las relaciones con el entramado social que rodea a la organización se considera un recurso y la base potencial de un conjunto de capacidades para la organización (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000) que pueden ser el origen de presentes y futuras ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En este capítulo desarrollaremos las distintas hipótesis de investigación relacionadas con aspectos escasamente estudiados. En primer lugar se plantea la relación directa que pueden ejercer las redes sociales a través de sus dimensiones (tamaño, rango y fortaleza) sobre la flexibilidad estratégica. Y posteriormente, se considerará el efecto moderador que pueden tener sobre dicha relación algunas variables contextuales como el aprendizaje y la cooperación interna. Asimismo, explicaremos cuál va a ser la metodología que utilizaremos para validarlas.

## **2. LOS DIRECTIVOS: LAS REDES SOCIALES Y LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS**

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.

Los directivos, a través de su posición privilegiada en la cima de la organización, pueden intervenir en los flujos de información 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 guíen hacia la consecución de una ventaja competitiva.

### **2.1. La percepción, los esquemas mentales y las redes sociales directivas como condicionantes del comportamiento organizacional**

El directivo toma sus decisiones según las percepciones que tenga del entorno y de su propia organización. Capitalizar las oportunidades del entorno y evitar las amenazas es vital (Geletkanycz y Hambrick, 1997), así como potenciar sus puntos fuertes y atenuar la importancia de los débiles. Por tanto, una habilidad muy valiosa de los directivos para formular e implementar iniciativas estratégicas exitosas es el conocimiento de todos esos factores que puedan condicionarlas, puesto que éstas marcarán la senda a seguir por la organización y sus resultados.

Así, las percepciones de los directivos tienen un papel fundamental en el proceso de la toma de decisiones en las organizaciones (Haleblian y Rajagopalan, 2005). Son muchos los autores que aceptan que las interpretaciones cognitivas de los mismos tienen una gran influencia en su comportamiento y en la elección de sus actuaciones (Bandura, 1986), ya que son las que abren un abanico más o menos extenso de las mismas, puesto que el juicio del directivo se puede definir como la cantidad de acciones disponibles para las personas encargadas de decidir (Hambrick y Finkelstein, 1987).

El objetivo es darle sentido a un entorno complejo. Los directivos tienden a formar representaciones cognitivas internas y simplificadas (Hill y Levenhagen, 1995), es decir, utilizan “modelos mentales” para comprender el entorno competitivo dentro del cual trabajan (Porac y Thomas, 1990; Song *et al.*, 1999; Song *et al.*, 2002). Estas representaciones son resultado tanto de la interacción con el mismo, como de la experiencia previa. Así, las decisiones se basarán en las creencias sobre las capacidades de la organización y las posibles respuestas a las condiciones del entorno (Hamel y Prahalad, 1994) centrándose en ciertas partes de la información que ellos juzgan de forma crítica y midiendo su desempeño final (Porac y Thomas, 1990).

La literatura sobre cognición directiva sugiere que determinados esquemas estratégicos de los directivos podrían alimentar la flexibilidad estratégica (Nadkarni y Narayanan, 2007) en la toma de decisiones. En concreto, los esquemas mentales, a medida que son más complejos, facilitan un amplio control y un rápido diagnóstico, así como una consideración simultánea de las alternativas estratégicas. Además, promueven un amplio control reduciendo dos de los mayores vicios de la toma de decisiones estratégica: discontinuidad e inercia cognitiva (Hodgkinson, 1997; Reger y Palmer, 1996) que dificultan el desarrollo de capacidad para ser flexible:

1) Los vicios por discontinuidad aparecen cuando los directivos utilizan estrechos puntos de vista, identificando causas generales de eventos específicos, ignorando la importancia de las variables del entorno, lo que hace que surjan diferencias entre las condiciones actuales del entorno y los esquemas estratégicos usados para interpretarlas. En las industrias con alto grado de cambio, los ejecutivos con esquemas más amplios y complejos notarán y responderán a más estímulos, reduciendo el *gap* entre el entorno y su interpretación (Bogner y Barr, 2000). Por ejemplo, cambios en las condiciones competitivas no crearán la necesidad de cambiar, a menos que los directivos reconozcan tales cambios (Fahey y Narayanan, 1989). Los directivos que no perciben la importancia de los cambios no ajustan debidamente sus acciones competitivas (Lant *et al.*, 1992).

2) La inercia cognitiva también se previene durante la fase de diagnóstico y de consideración de alternativas (Dutton *et al.*, 1983; Lyles y Schhwenk, 1992). Esto es debido a que incrementan la diversidad de perspectivas directivas para estudiar las cuestiones estratégicas que se le planteen. La diversidad promueve una discusión más extensa de las opciones estratégicas (Lant *et al.*, 1992), reduciendo la probabilidad de inercia cognitiva (Hodgkinson, 1997; Reger y Palmer, 1996) y de la tendencia a mantener el *status quo* (Millar y Chen, 1996) que inhibe la flexibilidad estratégica. De hecho, la complejidad ayuda a reducir o eliminar la inercia cognitiva incrementando

la conciencia de la existencia de nuevo conocimiento y la capacidad para absorberlo. Al acomodar diversas perspectivas y múltiples lógicas dominantes en complejos esquemas se conduce a la organización a alcanzar una mayor flexibilidad estratégica (Bahrami, 1992; Volberda, 1999).

Los esquemas más centralizados y simples pueden crear causas ilusorias que resultan de una prematura o inapropiada inferencia causal, es decir, pueden conducir más fácilmente a la inercia cognitiva. Esto es así, porque: 1) a la hora de enfrentarse a un nuevo estímulo del entorno se suele analizar rápidamente con los conceptos básicos y más arraigados a la historia de la organización, es decir, a través de la óptica tradicional (Carley y Palmquist, 1992); 2) los directivos que se dejan llevar por acciones estratégicas pasadas descartan más fácilmente la absorción de nuevo conocimiento y experimentación con nuevas alternativas (Hodgkinson, 1997; Reger y Palmer, 1996) y esto inhibe la flexibilidad estratégica.

Este proceso de interpretación de la realidad de los directivos es subjetivo, de forma que en él inciden factores personales y sociales, entre otros. Como características personales se pueden considerar: la experiencia previa (Deaborn y Simon, 1958), formación (Hurtado, 2000; Wiersema y Bantel, 1992), valores, creencias o esquemas de referencia. Entre los sociales encontramos la naturaleza de los agentes que lo rodeen, la estructura social, el grado de confianza en la relación o los recursos a los que permite acceder (Burt, 1992; Geletkanycz, Boyd y Finkelstein, 2001; Gulati, Nohria y Zaheer, 2000). Todos pueden condicionar el proceso de reflexión y la posterior toma de decisiones y, por tanto, los principales *outputs* organizacionales. Por tanto, esas redes personales son un condicionante, en muchos casos, de las decisiones finales que adopte la organización, ya que cumplen una función de filtro perceptivo. Es decir, contribuyen a dar forma a la realidad que el directivo aprecia, y por tanto, a sus comportamiento y resultados finales.

El resultado de la actividad empresarial es el indicador que mejor refleja el éxito o el fracaso del comportamiento estratégico de la organización. Para maximizarlo los directivos van a tratar de obtener ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo (Lippman y Rumelt, 1982; Rumelt, 1984), es decir, que continúen existiendo después de que hayan cesado los esfuerzos por copiarlas (Barney, McWilliams y Turk, 1989). La percepción del entorno a través de las redes, con sus complejos procesos sociales y psicológicos, puede hacer ver oportunidades que proporcionen ventajas bastante difíciles de imitar, por lo que su protección se facilita en gran medida: son muchos los matices y factores subjetivos e implícitos que contribuyen a su generación y mantenimiento (Wright, Dunford y Shell, 2001).

## **2.2. Las redes sociales directivas como filtro perceptivo que condiciona la toma de decisiones organizacional**

El comportamiento estratégico de las organizaciones se determina después de un proceso de reflexión por parte de los directivos (Bettis y Prahalad, 1995; Côte *et al.*, 1999; Díez, Vázquez y Díez, 2005; Prahalad y Bettis, 1986). La estrategia elegida y las actuaciones que se derivan de la misma dependen de la percepción y las construcciones cognitivas de éstos acerca de situaciones objetivas (Entrialgo, Fernández y Vázquez, 2001), como acabamos de ver en el epígrafe anterior. La percepción y reflexión directiva influye en el comportamiento estratégico y como consecuencia en su desempeño global (Díez, Vázquez y Díez, 2005).

En este aspecto, si consideramos a las redes sociales como un filtro perceptivo que afecta a la toma de decisiones y al comportamiento final de la organización (McDonald y Westphal, 2003), podemos entender que condicionen la obtención de ventajas competitivas. Las redes proporcionan acceso a múltiples recursos externos, tangibles e intangibles, lo que puede propiciar una mejor explotación de los ya existentes, intensificando su desempeño y capacidad competitiva (Zaheer y Bell, 2005). Cumplen la función de enlace con el exterior y determinan, no sólo la cantidad y calidad de recursos a los que se tiene acceso, sino que también contribuyen a dar forma a los esquemas mentales y conceptuales de los directivos a través del planteamiento de alternativas y los criterios de decisión aplicados a las mismas (Geletkanycz y Hambrick, 1997).

Las estructuras sociales de los directivos pueden adoptar formas muy diferentes, puesto que dependen de las características, posibilidades, preferencias y necesidades particulares de cada caso. Actualmente, la literatura aconseja mantener cierto equilibrio en su configuración: niveles elevados y diversos de contactos pero asequibles para gestionarlos y de confianza. Así, los resultados suelen ser más interesantes, ya que se combinan y explotan los beneficios de ambas características: cantidad y calidad de los recursos obtenidos (Burt, 2000; Reagans y McEvily, 2003; Reagans y Zuckerman, 2001).

Las redes sociales equilibradas ofrecen 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 en el tiempo, a la vez que preservan la subsistencia de la fructuosa estructura para poder seguir beneficiándose de ella en un futuro.

Por todo lo argumentado hasta ahora, creemos que las redes sociales de los directivos pueden contribuir a la aportación y generación de recursos y capacidades para la empresa. Así, en los epígrafes siguientes nos vamos a centrar en estudiar la influencia de las redes a la hora de desarrollar una capacidad dinámica muy concreta, como es la flexibilidad estratégica, de la que a su vez dependen muchas otras, así como la rapidez de reacción de la empresa.

### **3. JUSTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

Este apartado pretende recoger las bases teóricas que desde la literatura sustentan el conjunto de hipótesis propuestas para nuestro análisis. Se hará de manera resumida puesto que gran parte de tales hipótesis se derivan de la literatura previamente revisada en capítulos anteriores. El objetivo es lograr la mayor concreción posible y nos limitaremos a repasar los desarrollos teóricos y resultados empíricos que avalan cada hipótesis formulada, pudiendo encontrarse una discusión más detallada en los capítulos anteriores.

Consideramos que queda mucho por aprender sobre los procesos estratégicos por los que se consigue la adaptabilidad al entorno, y por ello se pretende profundizar en la contribución que tienen las redes de contactos con las que el directivo cuenta en esta tarea. La aportación de este trabajo consiste en el estudio de cómo sus dimensiones (tamaño, rango y fortaleza) afectan a la flexibilidad estratégica de la empresa, puesto que este tipo de flexibilidad es altamente dependiente del control que se tenga del entorno y condiciona en buena medida a los demás tipos de flexibilidad, al influir directamente en la líneas maestras de acción de la organización. Además, se pretende contrastar si existen efectos moderadores por parte del aprendizaje organizacional y la cooperación interna.

La elección de estas dos variables del contexto interno se ha debido a que se consideran en muchas investigaciones previas como determinantes para la absorción de información y conocimiento, así como para su provechosa utilización (p.e. Szulanski, 1996). Además, el aprendizaje se contempla como un antecedente de la flexibilidad (Zollo y Winter, 2002), lo que

justifica su planteamiento como variable que puede afectar a la transformación de los flujos de información y conocimiento de los directivos en recursos para la empresa.

Haciendo un breve repaso de la literatura, comprobamos que algunos trabajos afrontan un desafío parecido. Liebeskind *et al.* (1996) encontraron incrementos positivos en la flexibilidad y el aprendizaje por el efecto que provocan las redes de contactos entre profesionales. Estos resultados nos parecen muy interesantes, aunque con un alcance limitado puesto que se obtienen del estudio de colectivos muy concretos, los científicos e investigadores, y de una muestra muy específica y escasa, dos grandes, nuevas y exitosas compañías de biotecnología. Por todo ello nos proponemos validar estos postulados en una muestra mucho más amplia y heterogénea, y de forma más específica en cuanto a las dimensiones que se miden.

Sharfman y Dean (1997) también plantearon una aproximación a este problema. Ellos trataban la flexibilidad en el proceso de toma de decisiones y concluyeron que los directivos que tienen un estilo flexible están más inmunizados contra las distracciones que provocan la incertidumbre y ambigüedad inherentes a la toma de decisiones estratégicas (Nutt, 1993). Esta flexibilidad la definen como la extensión por la cual los decisores exploran nuevas ideas y supuestos sobre su empresa en un contexto estratégico. Y en este aspecto, encontraron que los contactos podían atenuar los factores limitadores de la misma que consideran, como son: 1) el hecho de que la gente tiende a aplicar decisiones pasadas en contextos que pretende identificar como familiares, es decir, que la gente es proclive a ser cognitivamente inflexible; 2) y el factor ideológico, que establece que las creencias de una organización y su pensamiento compartido crean una importante limitación psicológica en los directivos para buscar y aportar nuevas ideas.

Por tanto, debido a la escasez de estudios específicos y bien delimitados al respecto, nos planteamos investigar la relación de las redes en capacidades básicas de adaptación de la empresa, en este caso, la flexibilidad estratégica. Todo ello nos lleva a plantear el siguiente modelo, con sus correspondientes hipótesis de trabajo y las argumentaciones que las sustentan.

### **3.1.1. Influencia de las redes sociales directivas en la flexibilidad estratégica organizacional**

Las redes sociales directivas han sido definidas como el conjunto de relaciones que los altos ejecutivos tienen con otros colectivos de interés para su organización (Collins y Clark, 2003). Estos autores distinguen entre dos niveles de redes: las internas, que se pueden definir como el conjunto de relaciones que los altos ejecutivos tienen con otros en su propia organización; y las externas, con individuos u organizaciones de fuera. Así, mientras las redes sociales externas son potencialmente una fuente rica de información (Keegan, 1984), las redes internas dan la oportunidad de explotar la información que la empresa recibe, ya que la alta dirección es la responsable de buscarla, cribarla y compararla entre los diferentes grupos de empleados y departamentos a través de la organización (Mintzberg, 1973), así como de gestionarla y redistribuirla de la manera más eficaz posible.

Las redes sociales internas son una buena fuente de recursos (Tsai, 2002), aunque aquí no las abordamos directamente porque entendemos que estas redes van a contar con algunas peculiaridades de tratamiento y rendimiento sensiblemente diferentes a las externas. En cualquier caso, se reconoce su papel en el aporte de información para la gerencia, que no siempre se ajusta con la que ya se está usando (Macdonald, 1983). Se trata de componentes clave a la hora de asimilarla y explotarla de la mejor manera posible, contribuyendo con ello a generar capacidades básicas en la organización, tales como la flexibilidad.

A pesar de estar de acuerdo con esta evidencia, en este trabajo nos centramos en el papel de las redes sociales directivas externas, puesto que la información externa es muy valiosa si se sabe seleccionar adecuadamente, sobre todo cuando se habla de un mejor ajuste o adaptación al entorno, o de la obtención de unos mejores resultados (Eisenthaldt y Schoonhoven, 1996; Mintzberg, 1973; Thompson, 1967). De todo ello se deduce la importancia tan decisiva que pueden tener los directivos como *gatekeeper* (Macdonald, 1995).

En contextos cada vez más inciertos, las redes sociales externas pueden jugar un rol determinante a la hora de mitigar la incertidumbre ambiental (Kraatz, 1998). Proporcionan información de primera mano acerca de la necesidad de cambio, así como de los ajustes que otras empresas han realizado al hacer frente a contingencias especialmente críticas (Child y Smith, 1987). La habilidad para reconocer y responder a las amenazas ambientales va a depender en buena medida del mantenimiento y la gestión de una estructura social equilibrada y adecuada a nuestro

entorno y necesidades, que nos proporcione los recursos y la información necesarias para hacer frente a sus desafíos y exigencias (Burt, 2000; Geletkanycz y Hambrick, 1997; Reagans y Zuckerman, 2001).

Las dimensiones de las redes sociales directivas externas que consideramos son: el tamaño, el rango y la fortaleza de los lazos. El tamaño se define como el número de contactos. El rango como la diversidad de dichos contactos (Burt, 1982; Reagans y McEvily, 2003). No obstante, aunque estas características parezcan estar altamente correlacionadas, no tiene por qué; las grandes redes son potencial, aunque no necesariamente, diversas (Collins y Clark, 2003; Granovetter, 1973). La fortaleza de los lazos entre actores, se puede decir que es un constructo más complejo, que Granovetter (1973) estableció en función de la frecuencia de la interacción y la cercanía o intensidad emocional del vínculo.

Una vez que se ha concretado el tipo de red que va a ser objeto de estudio, la de los directivos a nivel externo, y las dimensiones a estudiar, vamos a centrarnos en la relación entre las mismas y la flexibilidad estratégica de la empresa. Son muchos los autores que afirman que éstas aumentan la capacidad para responder a los cambios impredecibles en su entorno competitivo (D'Aveni, 1994; Volberda, 1996). Child y Smith (1987) argumentaron que los vínculos externos ofrecen un medio para compensar tendencias estáticas, permitiendo a los ejecutivos ver de primera mano la necesidad de cambiar, así como los enfoques que otras firmas han utilizado para negociar con contingencias críticas, de modo que adquieren conceptos y prácticas que van más allá de sus limitados repertorios. Lee, Lee y Pennings (2001) mostraron los efectos multiplicativos que pueden tener las redes externas para potenciar las capacidades internas de la organización y, por tanto, de influir tanto directa como indirectamente en su *performance*.

Gulati (1999) sugirió que las redes a las que las organizaciones pertenecen, las proveen de valiosa información que se puede tornar en una ventaja competitiva al permitir que actúen más rápido que sus rivales. Una red informacional puede proveer a la organización con múltiples evaluaciones del valor de su propia información y conocimiento, lo que a su vez contribuye a incrementar la propia eficiencia de posteriores búsquedas de valiosa información, su protección y codificación para el uso gerencial, seleccionando mejores inversiones, y optimizando el control (Camagni, 1989; Zucker, 1991).

Las redes externas consideradas como fuentes de información y conocimiento a través de los múltiples ejemplos anteriores, pueden ayudar a la organización a evaluar sus propios recursos informativos; aumentando su eficiencia para buscar, proteger, codificar y usar otros nuevos (Camagni, 1989), con lo que se hace menos vulnerable a un cambio externo, y aumenta así su flexibilidad estratégica externa. Si además, consigue una utilización rápida de los mismos, implementando estrategias adecuadas, aminorando los costes que conlleva y reduciendo al máximo el retraso en la respuesta, aumenta su flexibilidad estratégica interna. Todo lo anterior nos lleva a afirmar que las redes pueden constituir un recurso muy valioso para la empresa al ayudarnos a superar las barreras cognitivas internas que existen, a la vez que representan “una opción estratégica” que la empresa puede ejercer sólo cuando sea necesario (Volberda, 1996).

La argumentación hecha hasta aquí, refuerza la idea de las redes de contactos externas de los directivos como filtro social y perceptivo. No obstante, sus diferentes dimensiones pueden tener consecuencias distintas en las capacidades organizacionales, en general, y en la flexibilidad estratégica en particular. Por todo ello, pasamos a estudiar estos efectos en las dimensiones previamente referenciadas: tamaño, rango y fortaleza.

La literatura sugiere que las **redes amplias y diversas** generan una mayor variedad de puntos de vista y potencian la crítica, lo que puede generar mayores innovaciones en producto o en calidad, por ejemplo. Cuando se tienen en cuenta las opiniones de audiencias diferenciadas se está mejor preparado para anticiparse a distintas 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). Las redes amplias contienen más capacidad para recopilar información que las pequeñas (Burt, 1982; Granovetter, 1973). Además, las redes que contienen más vínculos diferentes tienen más acceso a información nueva y diversa (Burt, 1992). Por tanto, el tamaño y la diversidad de las redes sociales pueden proveer de valor a la organización y de una mayor flexibilidad estratégica.

En este sentido, Zaheer y Zaheer (1997) ya hablaron de sus efectos positivos sobre las capacidades estratégicas. Sugirieron que las empresas que tienen un alto grado de centralidad, es decir, que conectan en torno a sí mismas a un rango más amplio de contactos muy variados, tanto por su naturaleza como por su geografía, desarrollan habilidades para la gestión de los mismos adecuadas y pueden conseguir resultados superiores. McEvily y Zaheer (1999) apuntaron que los

pequeños manufactureros que utilizan fuentes no redundantes para pedir consejo tienen mayor acceso a ideas competitivas. Igualmente, Dussauge, Garrette y Mitchell (2000) señalaron que las alianzas basadas en *link* (compañeros con distintas capacidades) y menos en *scale* (compañeros con las mismas capacidades competitivas) obtienen mejores competencias y aprenden más rápido. Gargiulo y Benassi (2000) describieron a los directivos de la unidad de consultoría de investigación de una gran compañía italiana. Ellos mostraron que los fallos de coordinación son significativamente mayores para los directivos con redes pequeñas y densas.

La pertenencia a redes en las que los **vínculos** que te unen a los demás miembros son **fuertes** nos facilitan 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 a traer consigo que el volumen de información sea menor, aunque sí de mayor calidad. Todos sus miembros se conocen y tienen intereses y perspectivas comunes, así como el lenguaje y la confianza necesarios para movilizar fácilmente sus intereses de manera conjunta (Granovetter, 2005).

La confianza entre los socios se constituye como un elemento crítico para que tenga lugar el intercambio de recursos en la red, refuerza la calidad de los flujos de éstos (Larson, 1992; Lorenxon y Lipparini, 1999), así como la colaboración entre empresas y es una razón fundamental para la longevidad de la red. La profundidad y la riqueza de la relación de intercambio tienen un impacto positivo que ejerce sobre el flujo de información.

Un autor que defendió esta hipótesis, entre otros, fue Krackhardt (1992) que argumentó que los lazos fuertes son los más deseables porque ellos permiten el desarrollo de confianza y reciprocidad. Estas cualidades son importantes para intercambiar información compleja que no podría ser transferida a través de vínculos débiles (Hansen, 1999). Donde la información es compleja, tácita o propiedad de alguien, los lazos fuertes son necesarios para motivar a los actores individuales a transferir dicha información (Hansen, 1999). Zaheer, McEvily y Perrone (1998) apuntaron que la confianza en las relaciones interorganizacionales mejora claramente los resultados que se extraen de las mismas. De forma similar, Dyer y Singh (1998) nos dijeron que el uso adecuado de las redes desarrolla rutinas en el tiempo que nos ayudan a compartir y obtener mayores beneficios de nuestras inversiones en común. Annan y Khanna (2000) particularizaron

esto mismo para las alianzas y encontraron un significativo soporte positivo para lo que llaman el “efecto experiencia de las alianzas”.

McEvily y Marcus (2005) asociaron este tipo de lazos fuertes, -que ellos hicieron operativos a través de la capacidad para solventar problemas juntos-, la confianza y la información compartida, con mejoras en las capacidades competitivas para ambas partes. En el mismo sentido, Dyer y Nobeoka (2000) analizaron estas ventajas en las relaciones entre la empresa Toyota y sus proveedores, alcanzando nuevamente una sólida constatación de las mismas. Lorenzoni y Lipparini (1999) llegaron a la misma conclusión que los anteriores, pero generalizando sobre las redes especializadas de proveedores debidamente utilizadas y cómo pueden construir un distintivo juego de competencias para quienes lo saben gestionar.

Por todo lo argumentado, en este trabajo nos adherimos a la emergente línea de trabajo que enfatiza cómo una combinación óptima en una misma red de todas estas dimensiones puede dar lugar a configuraciones que aprovechen mejor las oportunidades de su entorno (Burt, 2000; Reagans y McEvily, 2003) y que contribuyan a la generación de capacidades dinámicas para la organización como la flexibilidad y el aprendizaje (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000), y por tanto a la mejora del desempeño organizacional (Collins y Clark, 2003). Actualmente se valora tanto la cantidad, que la aporta el tamaño y la diversidad -*structural embeddedness*-, como de la calidad, que en buena medida la aporta la fortaleza del vínculo -*relational embeddedness*- (Moran, 2005).

Todo ello nos lleva a enunciar la siguiente hipótesis:

**H1: Las redes externas sociales de los directivos con un mayor tamaño, rango y fortaleza están relacionadas positiva y significativamente con unos mayores niveles de flexibilidad estratégica en las organizaciones.**

### **3.2. Variables contingentes moderadoras**

Hasta ahora se han defendido argumentos sobre el efecto directo y positivo de las dimensiones de las redes sociales sobre la flexibilidad estratégica organizacional. No obstante, éstos pueden variar si se tienen en cuenta las condiciones del contexto. En muchas ocasiones los recursos que pueden llegar a través de las redes directivas y sus contactos no son de asimilación

inmediata por parte de la organización (Zollo y Winter, 2002). Por lo tanto, no son de una traducción directa en capacidades interesantes para la empresa y/o en algún tipo de ventaja competitiva; por todo ello, en este apartado pretendemos estudiar algunas variables que consideramos que pueden moderar favorablemente las relaciones planteadas, debido a su especial relevancia para la transformación de esos recursos en la capacidad estudiada: la flexibilidad estratégica organizacional.

En este caso vamos a estudiar el efecto moderador de variables del ámbito interno como son el aprendizaje organizacional y la cooperación interna, por su relación con el aprovechamiento y la absorción de los recursos y capacidades de las que nos pueden proveer las redes sociales externas.

La justificación para elegir estas características organizativas internas y no otras ha surgido tras una revisión amplia de la literatura sobre el tema. En general, se consideran como antecedentes y generadoras de capacidades dinámicas muy importantes para la organización y el propio *performance* (p.e. Lloréns, Ruiz y García, 2005) debido a que tienen propiedades que permiten crear otras capacidades, del mismo modo que facilitan la captación, integración y utilización de información, conocimiento y recursos necesarios para el desarrollo de las demás (Zollo y Winter, 2002). En concreto, el aprendizaje organizacional ha sido destacado como una capacidad que favorece la renovación organizacional (Ferguson, García y Ruiz, 2005), de forma que se puede considerar como un referente importante para aquellos que optan por estrategias flexibles y emprendedoras (García, Lloréns y Verdú, 2006), ya que facilita la asimilación y adaptación de los recursos que llegan, tanto del exterior como de otras partes de la organización. En cuanto a la cooperación interna, se considera que su influencia es decisiva para la integración y distribución del nuevo conocimiento en la organización (Molina y Lloréns, 2006; Tsai, 2002).

### **3.2.1. El aprendizaje organizacional**

El aprendizaje según Huber (1991) necesita de procesos de adquisición, asimilación y explotación de conocimiento; por tanto, asume que una organización aprende si alguna de sus unidades lo adquiere o genera y se reconoce a éste como potencialmente útil para la misma. Esto nos lleva a plantearnos el posible efecto potenciador del aprendizaje organizacional en la relación entre las redes sociales y la flexibilidad estratégica. Las redes facilitan la aprehensión de

información y conocimientos necesarios para forjar capacidades dinámicas, pero que en muchos casos deben de ser transformados y aprovechados vía aprendizaje.

En este sentido, Zollo y Winter (2002) ya plantearon teóricamente algo similar; para ellos, la evolución de las capacidades dinámicas (entre las que encontramos a la flexibilidad estratégica) depende de los mecanismos de aprendizaje que la organización tenga. Según estos autores “las capacidades dinámicas se construyen a través del aprendizaje” (Zollo y Winter, 2002, p. 340). Al igual que Collins (1994) consideran al aprendizaje como una “capacidad de segundo orden”, ya que como capacidad da forma directamente a las rutinas operativas que desarrolla la organización, a la vez que es un escalón intermedio para el incremento de otras capacidades dinámicas.

Podolny y Page (1998) identificaron dos tipos de aportaciones que las redes sociales pueden hacer y que el aprendizaje puede ayudar a consolidar. Primero, las redes pueden favorecer las transferencias de conocimiento. En otras palabras, la red actúa como un canal para procesar y mover la información y el conocimiento. Segundo, las redes como un todo, pueden convertirse en el lugar de creación de nuevo conocimiento, antes que sus componentes individuales. En ambos casos, se observa el papel de las redes como filtro que nos proporciona información y conocimiento del exterior que serán utilizados en la toma de decisiones después de haber sido articulados y codificados, normalmente a través del aprendizaje; y por tanto, convertidos en nuevo conocimiento o capacidades como la flexibilidad estratégica.

Una vez establecido el papel potenciador o facilitador general que el aprendizaje puede ejercer en la relación entre las redes sociales directivas y la flexibilidad estratégica, habría que distinguir sus efectos diferenciales sobre las distintas dimensiones de la red en la citada relación.

Los directivos que cuentan con redes sociales **amplias y diversas** pueden encontrar en el aprendizaje un importante facilitador para la recogida y selección de información sobre tecnologías, mercados y productos mediante el intercambio formal o informal de información con individuos, entidades u otras organizaciones. Así, pueden aprender de la amplia gama de agentes con las que trabajan o se relacionan. En general, grandes redes tienen más capacidad para captar y adquirir información (Burt, 1982; Granovetter, 1973). Adicionalmente, las redes que contienen vínculos con muchos tipos de actores diferentes, potencialmente cuentan con más información nueva y diversa (Burt, 1982). En definitiva, los directivos cuyas redes sociales sean amplias y diversas añaden valor a la empresa en forma de ventajas de información, pero siempre que sepan

interiorizarla y utilizarla. Las relaciones sociales, individuales u organizacionales crean oportunidades para esa adquisición de información y conocimiento (Dyer y Singh, 1998; Lane y Lubatkin, 1998), pero será a través del aprendizaje cuando se produzca su asimilación y se conviertan en recursos productivos (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000).

Muchos estudios hacen referencia al carácter facilitador del aprendizaje organizacional para generar otras capacidades. Reagans y Zuckerman (2001) estudiaron esta cuestión en los equipos heterogéneos y amplios con gran capacidad de aprendizaje, y comprobaron que obtienen mejoras en otras capacidades y en su desempeño. De igual forma, el estudio de las colaboraciones entre empresas también ha crecido mucho en torno a esta cuestión (Dodgson, 1996; Gulati, 1995) puesto que cada vez se generan más y más variados tipos de agrupaciones destinadas a potenciar sus facultades a través del aprendizaje directo, tanto de clientes y proveedores, como de cualquier otro tipo de agente con el que se relacione (Malecki y Tootle, 1996; Verwaal, Verdú y Recter, 2008). Baum, Calabrese y Silverman (2000) abordaron la conveniencia de estos contactos como ventajosos a lo largo de toda la vida de la organización, aunque enfatizan su especial interés en los inicios de la misma. Su importancia radica en el acceso que proporcionan a información diversa y capacidades con el mínimo coste de redundancia, conflicto y complejidad, potenciando el aprendizaje y la innovación, y generando un “círculo virtuoso” que les permita afianzarse en el complicado mundo empresarial.

El aprendizaje también puede favorecer la asimilación de recursos de las redes caracterizadas por la **fortaleza** de sus vínculos. Dyer y Nobeoka (2000) dijeron que aquellos que suelen tener redes fuertemente interconectadas generan “capacidades dinámicas de aprendizaje” que facilitan los flujos de información y conocimiento entre los agentes que contribuyen a la mejora de otras capacidades organizacionales y del desempeño. Kale, Singh y Perlmutter (2000) mostraron que la confianza mutua y la interacción entre las empresas y sus componentes tienen como principal razón una efectiva transferencia y aprovechamiento del conocimiento y que el aprendizaje crea las bases para conseguirlo.

En conclusión, el aprendizaje puede facilitar la asimilación de los recursos que nos llegan a través de las redes. No obstante, su contribución puede ser distinta dependiendo del tipo de conocimiento o información, de la fuente o contacto del que provengan o del vínculo que nos una al mismo. Así, algunas investigaciones combinan las diferentes dimensiones que hemos analizado individualmente, llegando a conclusiones similares, pero diferenciando entre distintos tipos de

aprendizaje. Así, Uzzi y Lancaster (2003) distinguieron distintos grados de incrustación social, diferenciando entre bajo nivel de incrustación o lazos débiles (*arm's-length ties*) y alto nivel de incrustación o lazos fuertes (*embeddedness ties*). Si los *arm's length ties* unen a las empresas, éstos se caracterizan por ser mayores en número y tipo de agentes implicados, por lo que tienden a transferir conocimiento público, estimulados por el aprendizaje de explotación. En cambio, cuando los vínculos son del tipo *embeddeness*, suelen ser menores en número pero cuentan con relaciones caracterizadas por la confianza, por lo que tienden a transferir conocimiento privado y a comprometerse en aprendizaje de exploración.

Según las investigaciones revisadas, el aprendizaje organizacional puede potenciar los efectos de todas las dimensiones estudiadas para las redes, dado que nos va a permitir aprovechar o transformar cualquier recurso que éstas nos proporcionen para su mejor utilización, independientemente de su naturaleza.

Todo ello nos lleva a enunciar la siguiente hipótesis:

**H2: El aprendizaje organizacional favorece positiva y significativamente la influencia de las redes externas sociales de los directivos que son amplias, diversas y fuertes sobre los niveles de flexibilidad estratégica organizacional.**

### **3.2.2. La cooperación interna**

Empson (2001, p. 840) considera que “sin confianza, el mercado interno de conocimiento no funcionará efectivamente” por lo que el que exista cooperación interna y ese compañerismo va a ser fundamental en una organización para facilitar las transferencias de información y conocimiento y que los recursos obtenidos por los directivos a través de sus redes de contactos puedan transformarse debidamente en capacidades organizacionales, como la flexibilidad estratégica. Estas redes pueden ser la base de una sólida ventaja competitiva o por lo menos de una mejora en el desempeño (Tsai, 2002), ya que indica que, una vez el conocimiento ha sido transferido a la organización, puede traer consigo una cascada de transferencias dentro de la misma (Molina, 2002), siempre que el mismo sea relevante para más de un grupo dentro de la empresa y sus integrantes se encargen de su adecuada difusión cooperando entre ellos.

No obstante, aunque la idea anterior parezca natural, no siempre se materializa. Szulanski (1996) ya propuso en su investigación que las transferencias internas de conocimiento e información no surgen en la mayoría de los casos. Esto se debe a la existencia de obstáculos internos y distinguió cuatro categorías entre los mismos: las características del conocimiento, las características de la fuente y del receptor y las características del contexto organizativo. Para esta investigación son de particular relevancia las dos últimas, puesto que están más relacionadas con la variable objeto de estudio en este epígrafe, la cooperación interna, y su posible efecto en la relación de las redes sociales directivas y la flexibilidad estratégica organizacional.

En una organización el conocimiento fluye tanto a través de una estructura jerárquica formal como de los canales informales (Tsai, 2002). Si ambos funcionan bien y cumplen sus cometidos se lograra una mayor distribución del mismo entre todos los miembros. El estudio de Tsai (2002) mostró que ambas estructuras, así como otras formas de interacción social tienen un efecto positivo sobre el intercambio de conocimiento e información entre las unidades internas. Además, es particularmente beneficioso para intensificar las capacidades organizacionales a través del aprendizaje colectivo, ya que tiene efectos sinérgicos generados por los procesos de intercambio de información, conocimiento o experiencia (Simonin, 1997).

La coordinación y cooperación de las distintas unidades para que compartan su información y conocimientos es crítica para intensificar las capacidades de la organización (Kogut y Zander, 1996). Además, se pueden considerar un recurso para la organización, difícil de imitar, y que puede ser constitutivo de una ventaja competitiva. En esta línea, Lessard y Zaheer (1996) estudiaron la importancia de la cooperación entre las distintas funciones dentro de la empresa para una toma de decisiones idóneas. Tyler (2001) desarrolló un modelo en el cual la capacidad de la organización para la cooperación es complementaria a las capacidades tecnológicas para obtener ventajas competitivas, ya que ésta facilita la integración y transferencia de conocimiento entre las personas y los grupos, dejando ver la importancia de los recursos humanos para el conveniente aprovechamiento de las innovaciones técnicas.

Estos argumentos apoyan nuestra hipótesis de que la cooperación interna favorece la generación de flexibilidad estratégica, al contribuir a la integración, difusión y utilización de los recursos y capacidades que podemos aprehender de las redes sociales. No obstante, una vez más pasamos a distinguir los efectos diferenciales de la cooperación interna sobre las distintas dimensiones de las redes y su efecto en estas relaciones parciales.

Las redes directivas **amplias y diversas** necesitan de la cooperación interna de forma determinante, puesto que si dentro de la organización, los individuos o sus circunstancias no son los adecuados para aprovechar la información y los conocimientos que nos llegan a través de las redes, se podrían despilfarrar. Los directivos se encargan de su recolección, pero si ésta no es asimilada y distribuida por la organización difícilmente va a poder ser explotada en su beneficio (Fosfuri y Tribó, 2006). Agora y Gambardella (1994) distinguieron entre la habilidad para recoger y evaluar conocimiento externo y la de explotarlo, lo que también está implícito en la contribución de Cohen y Levinthal (1990); por lo tanto, a medida que aumenta la cantidad de conocimiento y de fuentes de las que fluye, más necesaria es la cooperación interna, puesto que la misma potencia una mayor absorción y mejor aprendizaje. Sin ésta última fase el conocimiento adquirido no genera valor.

Las redes sociales directivas caracterizadas por vínculos **fuertes** también necesitan de la cooperación interna para la integración de los recursos que se obtengan del exterior. No obstante, estas normas de cooperación suelen ser características de dichos contactos con lo que se evita que se restrinjan los flujos de conocimiento que genera la competición (Szulanski, 1996; Argote, 1999). Si alguien comparte información contigo hoy, muy probablemente el favor le será devuelto en el futuro (Uzzi, 1997), por lo que se incrementan y facilitan los intercambios de conocimiento (Reagans y McEvily, 2003) y la posibilidad de generar una mayor flexibilidad estratégica. No obstante, con vínculos fuertes, la cooperación sigue siendo necesaria, pero en distinta medida. La diferencia suele aparecer por el tipo de conocimiento, siendo normalmente éste codificado o tácito, que aunque menos abundante, sí es más complejo, y por tanto, más difícil de incorporar al cuerpo de conocimiento ya existente en la organización (Hansen, 1999, 2002; Krackhardt, 1992), por lo que el esfuerzo está en su asimilación y distribución allí donde puede ser mejor utilizado.

La cooperación interna, tal y como se ha conceptualizado para esta investigación, integra aspectos tales como la motivación (p.e. Hayes y Clark, 1985) o las relaciones cercanas entre compañeros (Marsden, 1990). Y todo ello, influye positivamente en la relación entre las redes sociales y la flexibilidad estratégica organizacional, ya que facilita el reparto y la articulación de información y conocimiento.

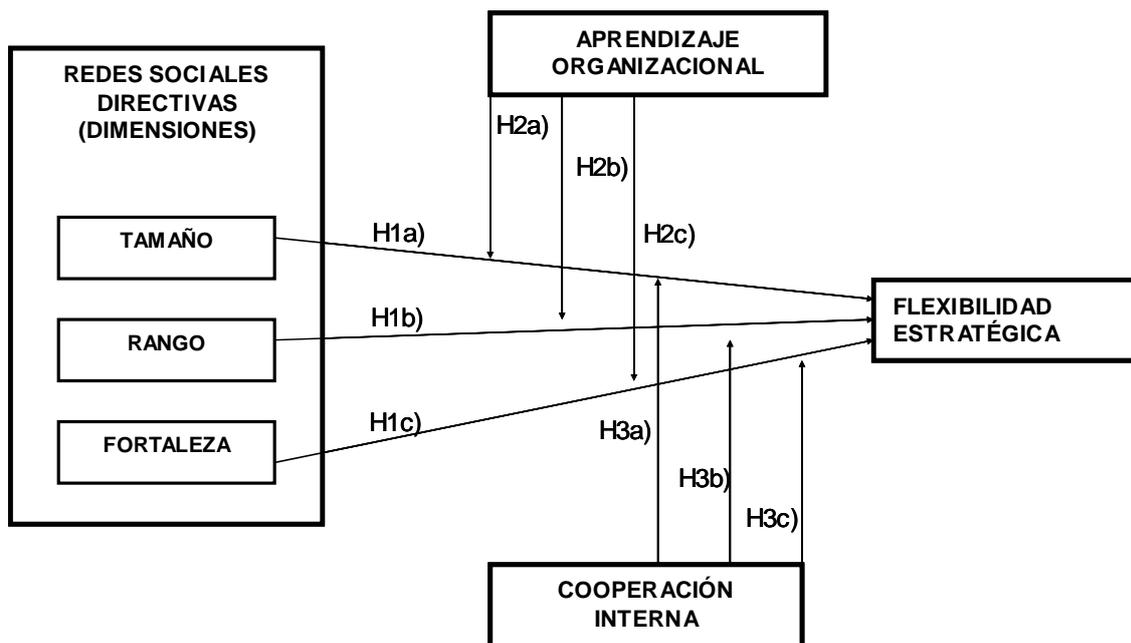
Todo lo anterior lleva a plantear la siguiente hipótesis:

**H3: La cooperación interna favorece positiva y significativamente la influencia de las redes externas sociales de los directivos que son amplias, diversas y fuertes sobre los niveles de flexibilidad estratégica organizacional.**

### 3.3. El modelo propuesto

En este epígrafe recogemos el modelo gráfico que se deriva de todas las hipótesis planteadas y que se visualiza en la figura IV.1.

**FIGURA IV.1. Modelo teórico: la influencia de las redes sociales directivas en la flexibilidad estratégica**



## 4. METODOLOGÍA

En los epígrafes anteriores hemos presentado el modelo teórico desarrollado a partir de la revisión de la literatura y las hipótesis de investigación que de él se desprenden. Bajo la presente

rúbrica se aborda el tema de la obtención de evidencia empírica que nos permita contrastar la veracidad o falsedad de las hipótesis planteadas. Para ello, se ha procedido a la elaboración de los instrumentos de medida adecuados y la generación de un cuestionario. Posteriormente, se establece la población objeto de análisis y se selecciona la muestra. Finalmente, se presentan las técnicas estadísticas que hemos utilizado en el siguiente capítulo para la validación empírica.

#### **4.1. Instrumentos de medida propuestos**

En este apartado nuestro interés consiste en definir los conceptos que se van a usar en el modelo propuesto, para lo que se procederá a identificar sus dimensiones y a seleccionar los indicadores convenientes para medirlos. En todos los casos, se revisó la literatura existente para usar escalas fiables y válidas que ya hubieran sido utilizadas con anterioridad en revistas prestigiosas. No obstante, en los siguientes capítulos se va a proceder a evaluar la fiabilidad y la validez de cada una de las escalas nuevamente.

##### **4.1.1. Medida de las redes sociales directivas**

Las redes sociales de los directivos constituyen un constructo complejo, con muchos componentes difíciles de medir con datos públicos. Así, en investigaciones precedentes, se optó por medirlas a través de las percepciones de los directivos (p.e. Collins y Clark, 2003). De esta forma, la medida de estas redes directivas en el cuestionario se hizo preguntando a los ejecutivos por el tamaño, el rango y la fortaleza de los vínculos que mantienen con sus contactos en nueve categorías: miembros de otras juntas directivas de la misma industria en la que compiten, miembros directivos de otras industrias, proveedores, clientes, instituciones financieras, competidores, socios de alianzas, instituciones gubernamentales y asociaciones de comercio.

Como los directivos tienen cientos de contactos potencialmente (Mintzberg, 1973), se les preguntó a los encuestados por el *ratio promedio* de la relación en cada categoría, tanto si el contacto es *a nivel formal, informal* o *una mezcla de ambos*. Por tanto, podía haber ninguna, una o muchas personas en una única empresa con la que se trabajase habitualmente, puesto que se *medía el contacto personal del directivo*, y no el grado de dependencia contractual o de cualquier otro tipo a nivel organizacional.

De este modo se procedió a la medición de los conceptos tamaño y rango de las redes directivas. En un intento de ser lo más preciso posible se solicitaba información muy similar de dos modos diferentes. Por un lado, se pedía el número concreto de personas de forma directa (cifra numérica); y por otro, se medía a través de una escala tipo likert (tabla IV.1).

El *tamaño* de la red se refiere al número total de contactos que tiene el directivo en cuestión: las redes grandes se componen de un mayor número de lazos. A cada directivo se le pidió que identificara el número de sus contactos medio para cada una de las nueve categorías externas (Collins y Clark, 2003; Hansen, 1995). Como ya se ha comentado, se les solicitaba una cifra aproximada, y además la valoración de éstos en una escala, en un intento de facilitar la labor a aquellos directivos que se resisten a hacer recuentos numéricos. La escala daba la opción de una valoración nula, correspondiente a la posición 0, indicativa de que no se tenía contacto con ningún agente dentro de esa categoría (lo que no implica que la empresa en sí, no lo tenga). En el resto, se pedía a los directivos que eligiesen una posición dentro de una escala de 5 puntos: 1 es “muy pocos” y 5 “muchos”.

**TABLA IV.1. Escala de medida de las redes sociales externas. Tamaño y rango**

Categorías de contactos externos	Personas con las que <u>trabaja/contacta personalmente</u>	
	Número aproximado	Por término medio, ¿con qué cantidad de agentes se comunica en cada categoría? Ninguno = 0 Muy pocos = 1 2 3 4 5 = Muchos
Directivos misma industria		0 1 2 3 4 5
Directivos <u>otras</u> industrias		0 1 2 3 4 5
Proveedores		0 1 2 3 4 5
Clientes		0 1 2 3 4 5
Instituciones financieras		0 1 2 3 4 5
Competidores		0 1 2 3 4 5
Socios de otras empresas		0 1 2 3 4 5
Entidades gubernamentales		0 1 2 3 4 5
Asociaciones de comercio		0 1 2 3 4 5

El *rango* de la red se refiere a la diversidad de sus contactos. El rango fue medido como el número de categorías diferentes a los que se accede a través de la red (Powell y Brantley, 1992; Scott, 1991). Se obtuvo a partir de una proporción de las categorías en las que el directivo había colocado al menos una persona como contacto con respecto a las categorías totales. Por ejemplo, si un directivo no tiene ninguna relación con asociaciones de comercio, entidades gubernamentales

y socios de otras empresas, su rango saldría de hacer una proporción de 6 sobre 9, es decir, un 0.6 en una escala de 0 a 1. Nosotros consideramos que la importancia del rango viene dada por la mayor exposición a diversas fuentes o “piscinas” de conocimiento (Collins y Clark, 2003).

La *fortaleza* de los vínculos se suele estudiar como una dimensión compuesta. Dependiendo del autor se suelen considerar unos u otros factores en su composición. Granovetter (1973, p. 1361) define la fortaleza como una “combinación de la cantidad de tiempo, la intensidad emocional, la intimidad (confianza mutua) y los servicios recíprocos que caracterizan al vínculo”. Muchos autores hacen operativa esta definición midiendo la fortaleza a través de dos variables (Marsden y Campbell, 1984): la frecuencia de la comunicación o interacción, y la intensidad emocional o *closeness* en la relación (Fischer, 1982; Burt, 1984; Hansen, 1999; Reagans y McEvily, 2003). Otros autores añaden alguna variable más en su composición; por ejemplo Collins y Clark (2003) destacan la duración de la relación. En este estudio consideramos como más interesante la primera opción, midiendo la frecuencia y la intensidad, ya que la duración no suele ser fácil de calcular a nivel de categoría agregada, aparte de que tampoco aportaría información muy diferente a la ya obtenida.

**TABLA IV.2. Escala de medida de las redes sociales externas. Fortaleza**

Categorías de contactos externos	En promedio, ¿cómo calificaría su relación con cada categoría?	Por término medio, ¿con qué frecuencia se comunica con cada categoría?
	Distante=1 2 3 4 5=Muy cercana	Con mucha frecuencia=1 2 3 4 5= Con poca frecuencia
Directivos <u>misma</u> industria	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Directivos <u>otras</u> industrias	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Proveedores	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Clientes	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Instituciones financieras	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Competidores	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Socios de otras empresas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Entidades gubernamentales	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Asociaciones de comercio	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

La frecuencia de la relación fue proporcionada a través de sus respuestas a la pregunta “Por término medio, ¿con qué frecuencia se comunica con cada categoría?”. Mientras que la intensidad emocional a través de la respuesta a “Por término medio, ¿cómo calificaría su relación con cada categoría?”. En sendas ocasiones se les proporcionó una escala Likert de cinco puntos para que respondiesen, en el primer caso 1 es “con mucha frecuencia” y 5 “con poca frecuencia”. En el segundo caso, 1 es “distante” y 5 “muy cercana”.

Conjuntamente, la fortaleza se mide como una combinación lineal de las puntuaciones estandarizadas de los dos componentes de la fortaleza del vínculo (Collins y Clark, 2003).

#### **4.1.2. Medida de la flexibilidad estratégica**

La medición de la flexibilidad estratégica de la empresa como capacidad dinámica no ha sido ampliamente estudiada en la actualidad. Por ello, la escala que se utiliza en este trabajo ha sido diseñada a partir de un trabajo de síntesis de las aportaciones de Volberda (1999). Esto nos ha llevado a fijarnos en el método FAR (Flexibilidad, Auditoría y Rediseño) como base para la generación de ítems, debido a la validez de contenido y predictiva a la que se refiere el autor. No obstante, como las perspectivas de los estudios son distintas se realizaron algunos ajustes. Mientras que el método FAR (Volberda, 1992) era de corte longitudinal, para un número reducido de casos y con una clara orientación funcional. En nuestro caso, se parte de un gran número de empresas y se realiza un análisis de corte transversal. Por ello, finalmente se optó por utilizar la adaptación hecha por Verdú (2002) a partir de la escala propuesta por Volberda (1999), y utilizada posteriormente en otros estudios (Tamayo, 2006).

La escala final distingue entre aspectos internos y externos. Los primeros se corresponden con los cinco primeros ítems y se relacionan con la capacidad de gestión para adaptarse a las demandas del entorno; mientras que los tres últimos corresponden a la flexibilidad estratégica externa, o lo que es lo mismo, la capacidad de gestión para influir en el entorno, con el fin de ser menos vulnerables a los cambios (Volberda, 1997). En definitiva, los directivos tenían que indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo (utilizando una escala tipo likert de siete puntos: 1 es “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo”) con las afirmaciones de la tabla IV.3.

No obstante, existen otras escalas que en su día fueron valoradas como la de Upton (1995) o la de Lund y Gjerding (1996). Parthasarthy y Sethi (1992) analizaron dos aspectos de la flexibilidad estratégica dentro de los procesos de producción, que son su alcance y velocidad de respuesta. Bierly III y Chakrabarti (1996) estudiaron la flexibilidad estratégica desde distintos elementos funcionales, como son las dimensiones financiera, de marketing, de producción y tecnología. No obstante, en este estudio nos pareció pertinente distinguir entre aspectos internos y

externos (Ansoff, 1965) por la claridad y amplitud de ámbitos y las aplicaciones que puede proporcionar.

**TABLA IV.3. Escala de medida de la flexibilidad estratégica**

-En nuestra empresa <u>reformulamos las estrategias con rapidez</u> cuando las condiciones del mercado o la fuerza de la competencia lo requieren.....
-Cuando las condiciones del entorno cambian <u>disponemos de una variedad de medidas estratégicas</u> para hacer frente a ese cambio.....
-Usamos maquinaria y/o tecnología de producción de bienes o de prestación de servicios que permiten realizar un <u>elevado número de operaciones de forma rápida</u> y sin incurrir en costes elevados de cambio de tareas.....
-El número de <u>modificaciones sobre los productos o servicios</u> que se introducen cada año es elevado.....
-En nuestra empresa disponemos de capacidad para entregar nuevos productos o servicios (ampliar la variedad) <u>rápida y fácilmente</u> (con costes relativamente bajos) con los consiguientes cambios en las tareas de producción.....
-En nuestra empresa realizamos campañas de publicidad o promociones con el objetivo de influir en los gustos de los consumidores.....
-Nuestra posición en el mercado nos <u>permite controlar</u> a los competidores y dificultar la entrada a los nuevos.....
-En nuestra empresa podemos <u>influir</u> en determinadas acciones políticas tendentes a <u>modificar las regulaciones comerciales</u> .....

#### 4.1.3. Medida del aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional se puede definir 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 de conocimiento organizacional, lo que permite el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos, incrementándose así la capacidad organizacional para llevar a cabo acciones eficaces, mejorando el desempeño organizacional” (García, 2002). Y ateniéndonos a estas características se buscaron escalas que recogiesen los principales preceptos de este concepto.

La investigación llevada a cabo por Kale, Singh y Perlmutter (2000) analizó el capital relacional a través de las alianzas estratégicas, señalando que una de las principales razones para que las empresas participen en ellas es la adquisición de conocimiento y de las capacidades estratégicas que poseen sus socios. Por tanto, en dicha investigación el capital relacional es asimilado al aprendizaje organizacional a través de las redes. De ahí que la escala de medida esté

muy relacionada con los temas básicos del presente estudio, lo que ha constituido una importante razón para su utilización. No obstante, no fue la única escala valorada, puesto que son muchos otros los estudios que miden el aprendizaje organizacional (p.e. Doz, Olk y Ring, 2000; Edmondson, 1999).

Finalmente, como ya se ha comentado, debido a la estrecha conexión con nuestra investigación, utilizamos los dos primeros ítems de la escala de Kale, Singh y Perlmutter (2000). Estos ítems han sido debidamente adaptados a este estudio concreto, incluyéndose dos ítems adicionales formulados a partir de la revisión teórica llevada a cabo. Además, de cara a la metodología estadística nos interesaba el uso de un mínimo de tres ítems. Así, en este estudio se usa una escala tipo likert de siete puntos, formada por cuatro ítems, que permiten medir mejor el aprendizaje organizacional. De esta forma, los directivos tenían que indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo (utilizando una escala tipo likert de siete puntos: 1 es “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo”) con las afirmaciones de la tabla IV.4.

**TABLA IV.4. Escala de medida del aprendizaje organizacional**

-La organización ha aprendido o adquirido muchos nuevos e importantes conocimientos en los últimos cinco años.....
-Los miembros de la organización han <u>aprendido o adquirido</u> algunas <u>capacidades o habilidades críticas</u> en los últimos cinco años. ....
-La <u>mejora</u> de la organización ha estado influida por los <u>nuevos conocimientos adquiridos</u> por la empresa en los últimos cinco años.....
- Nuestra empresa es una <u>organización que aprende</u> . ....

#### 4.1.4. Medida de la cooperación interna

La cooperación interna ha alcanzado un amplio desarrollo en los últimos años como uno de los pilares básicos de la Gestión de la Calidad Total (Oakland, 1989) y de la Gestión del Conocimiento. Su existencia proporciona beneficios manifiestos en dos ámbitos (Fuentes, 2002): 1) para los individuos y grupos, y 2) para la organización. En el ámbito individual y de grupos permite planificar cómo mejorar la motivación y el procesamiento de la información. Desde este punto de vista, la participación en la resolución de problemas en toda la empresa distribuye la inteligencia hacia los niveles inferiores de la organización. Con la participación, se sostiene el incremento de la información y de la capacidad para la resolución de problemas localizados sin la

intervención costosa de mandos intermedios que pueden distorsionarla. Y ambos rasgos contribuyen a mejorar los resultados en el ámbito organizacional.

Por estas razones, la mayor parte de las escalas de medida que nos encontramos forman parte de trabajos dentro de estas disciplinas, que bien la abordan directamente o de forma combinada con otros conceptos. Entre estos trabajos podemos citar el de Anderson *et al.* (1995), Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994, 1995) o Leal (1997).

La escala de cooperación interna que finalmente se utiliza como instrumento de medida es la de Grandzol y Gershon (1998), considerada adecuada para los objetivos que se persiguen en esta investigación: en primer lugar, porque ha sido desarrollada sobre los fundamentos teóricos de la Gestión de la Calidad Total, de los que recoge sus aspectos fundamentales, por lo que garantiza los principios básicos de la administración efectiva; en segundo lugar, la fiabilidad y validez de la escala está sobradamente garantizada mediante una muestra con diferentes tipos de organizaciones, sectores y posición de los individuos en la empresa.

**TABLA IV.5. Escala de medida de la cooperación interna**

-Los directivos, supervisores y empleados de cada departamento no colaboran con los de otros departamentos para alcanzar sus objetivos.....
-En esta empresa el trabajo en equipo es algo habitual (es la forma esperada de trabajar).....
-En esta empresa todos participan en la mejora de sus productos, servicios y/o procesos.....
-Los directivos tienen en cuenta los intereses de todo el personal cuando toman decisiones.....
-Los empleados son reticentes a expresar sus opiniones, hacer sugerencias o perfeccionar actividades de la empresa.....
-Los directivos toman medidas explícitas para favorecer la comunicación y garantizar la fiabilidad de toda la información dentro de la empresa.....

No obstante, la citada escala ha sido adoptada incorporando pequeñas modificaciones en la redacción de ítems para favorecer su total comprensión. También, a diferencia de la escala de diferencial semántico de 6 puntos utilizada por Grandzol y Gershon (1998) hemos utilizado una escala tipo likert de 7 puntos que permite una posición neutral. Así mismo, en su redacción se han incorporado algunos ítems con puntuación inversa (*reverse-score*) como herramienta de control que nos permita saber si el cuestionario ha sido contestado prestándole la atención adecuada. En definitiva, a la persona encuestada se le ha pedido que valore en una escala de 1 a 7 (1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo) las afirmaciones de la tabla IV.5.

#### **4.1.5. Variables de control**

De acuerdo con la Teoría de recursos, las organizaciones con recursos superiores podrían concebir e implementar estrategias únicas que los rivales encuentren difíciles de copiar (Barney, 1991). Como las grandes compañías tienen una mayor cantidad de ventajas a través de sus recursos, incluimos la variable tamaño como variable de control.

Para hacer operativo el tamaño organizacional hemos usado el número de empleados y el nivel de ingresos como variables *proxy* del tamaño de la empresa. Se utilizan conjuntamente ya que, al ser un estudio multisectorial, ambas variables pueden complementarse en cuanto a la información que suministran y ayudarnos a homogeneizar la muestra, centrada en empresas medianas y grandes. Si se utilizan simultáneamente, se puede obtener una visión del tamaño de la organización en general más completa, aunque normalmente siguen la misma tendencia.

#### **4.2. Diseño del cuestionario**

La naturaleza de las variables del presente trabajo ha hecho necesaria la elaboración de un cuestionario. En el mismo se han plasmado las distintas escalas de medición para cada uno de los conceptos en los que estábamos interesados.

La construcción de dicho cuestionario es esencial en el proceso de investigación, hasta el punto de que un diseño inadecuado puede poner en juego el éxito de una encuesta y de la investigación; por tanto, a la hora de su elaboración es necesario compaginar la necesidad de obtener la mayor información posible, con el hecho de que sea ameno y fácil de cumplimentar, de tal forma que se maximice la tasa de respuesta.

El contenido, formato y redacción de las preguntas ha quedado establecido a la hora de desarrollar las distintas escalas de medición. La mayoría de las cuestiones son preguntas cerradas en formato Likert de siete puntos. Al contrario, en las preguntas de control y descriptivas hay tanto cuestiones abiertas como cerradas. Se procuró utilizar en la mayoría de las cuestiones frases cortas, simples y en positivo para que la posibilidad de inducir a error fuese mínima.

Otro asunto de importancia es el diseño lógico y el aspecto físico del cuestionario. En este sentido, se pensó que el aspecto físico debería ser de un formato A4 por ambas caras. Igualmente, una cuestión de importancia, ya que puede influir en las respuestas (Kinnear y Taylor, 2000) es el orden en el cual se realizan las preguntas. En este sentido se dividieron las cuestiones en bloques que representan las principales dimensiones analizadas.

Antes de comenzar con los bloques se presenta la información básica para contestar el cuestionario, haciendo especial incidencia en que no existen preguntas correctas y la importancia de contestar a todas las cuestiones.

Se realizó un pretest con algunas empresas con el objetivo de analizar las principales dificultades que tenía el cuestionario y que aportaran diferentes sugerencias, por ejemplo la necesidad de aclaración de algunos términos que podían llevar a problemas de comprensión.

El primer envío se hizo en febrero de 2006, realizándose un segundo envío en septiembre del mismo año, por lo que las respuestas fueron recibidas durante los meses comprendidos entre febrero y diciembre de 2006.

Para contestar los cuestionarios ofrecimos la posibilidad de, o bien remitir el cuestionario suministrado en el formato de papel, o bien rellenar directamente en la página web habilitada para el estudio en formato html. En este último caso, para asegurarnos de la veracidad de las respuestas recibidas, indicábamos un código de acceso general que impidiera responder y enviar el cuestionario a personas a las que no les hubiera sido solicitado. Para cualquiera de las dos opciones, y debido al conocido bajo índice de respuesta de los cuestionarios autosuministrados, brindábamos la posibilidad de que se le proporcionasen los resultados más relevantes obtenidos con este estudio desde el punto de vista de la gestión a quienes respondiesen a nuestra solicitud de información.

En el caso del envío postal, el cuestionario iba acompañado de una carta de presentación en la cual se indicaban cuáles eran los objetivos del estudio y la importancia de la respuesta en el desarrollo de la investigación. Para los envíos por correo electrónico, se mandó una versión modificada y adaptada de la misma, con la petición de que se contestara el cuestionario web.

### **4.3. Población y muestra**

Para la realización del estudio empírico, el primer paso necesario es la elección de la población que va a ser objeto de estudio. En nuestro caso, nos centramos en el ámbito geográfico español debido a que la elección de una muestra de empresas localizadas en un espacio geográfico, cultural, legal y político relativamente homogéneo siempre es recomendable (Alder, 1983; Hofstede, 1980). Así se minimiza el impacto de las variables no controlables en la investigación empírica.

Por otra parte, se decidió que, dentro de este ámbito geográfico, la población objeto de estudio fuesen las empresas de mayor tamaño, motivado por las siguientes razones:

- De acuerdo con la Teoría basada en los recursos, las empresas con recursos superiores podrían concebir e implementar estrategias únicas que sus rivales podrían considerar difíciles de emular (Barney, 1991), ya que las grandes empresas tienen muchos más recursos que las pequeñas.

- Desde el punto de vista de la gestión, las medianas y grandes empresas suelen tener unas necesidades superiores de información y de recursos, ya que tienen que hacer frente, en la mayoría de los casos, a una gran diversidad de colectivos con los que se relacionan, tanto dentro como fuera de la organización. De esta forma las redes de contactos cobran más importancia para una correcta administración y en el desarrollo de capacidades básicas de la empresa.

- Las empresas medianas y grandes desarrollan patrones estructurales sociales más o menos similares, puesto que el número de colectivos que tienen que gestionar adecuadamente se hace más amplio y por tanto, más difícil de administrar. En el caso de las pequeñas empresas, la problemática tiene unas características distintas, fundamentalmente por el alcance de sus actividades y las diferentes necesidades, por lo que se ha preferido dejarlas al margen de la muestra, pudiendo ser una futura línea sobre la que profundizar.

Por todo ello, se procedió a establecer un listado fiable de las empresas españolas que reúnen dichos requisitos y que nos sirviera como marco de referencia. Se tomó como punto de partida la base de datos AMADEUS, que es una base de datos empresarial que contiene información sobre más de 150.000 empresas públicas y privadas de 26 países europeos. Recoge todo tipo de empresas, a excepción de las financieras, de entre las que se seleccionaron aquellas

que coincidían con los criterios de búsqueda antes mencionados. El sector que faltaba se completó con datos de otras bases en la proporción que le correspondía según el peso que éste tiene en el panorama económico español y el tamaño de la muestra.

La muestra finalmente seleccionada incluía 900 empresas de los principales sectores económicos intentando así que las conclusiones del estudio fuesen ampliamente representativas de las distintas actividades empresariales españolas. El método de selección escogido fue el aleatorio. El número de empresas obtenidas en cada uno de los sectores estaba en relación directa con el porcentaje o la proporción del mismo respecto al total de la muestra. Además, debían de cumplir con los requisitos necesarios para contactar con ellos (dirección y teléfono de contacto). De este modo, tras la selección de las empresas, se les suministró el cuestionario por correo y vía e-mail, siendo dirigido al Director General de la empresa.

Mediante este método hemos conseguido 226 cuestionarios, de los cuales 203 son válidos. La tasa de respuesta estuvo en torno al 25%.

## **5. MÉTODOS UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Las herramientas estadísticas utilizadas dependen de los objetivos pretendidos en la investigación. En nuestro caso, con la información recopilada intentábamos contrastar las hipótesis planteadas en el modelo propuesto. Para ello, hemos optado por obtener información que sea extrapolable a toda la población.

Una vez rescatados un número de cuestionarios que ofrecía posibilidades de análisis interesantes se comienza con el tratamiento de la información. Así, en primer lugar, se ha utilizado el análisis factorial confirmatorio para la evaluación de la fiabilidad y validez de las escalas de medida. En segundo lugar, se aplica el análisis de regresión jerárquica moderada para verificar si efectivamente existe relación entre las distintas dimensiones de las redes sociales de los directivos y el grado de flexibilidad estratégica de la organización. A la vez, se estudia si el aprendizaje y la cooperación interna pueden ser moderadores (en este caso, potenciadores) de la citada relación. Este análisis consiste en una regresión múltiple que incluye términos multiplicativos para recoger los efectos moderadores.

En el análisis de regresión múltiple, la especificación del modelo normalmente sigue la siguiente forma aditiva lineal:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \quad [1]$$

lo que implica que  $X_1$  y  $X_2$  tienen efectos independientes, los cuales necesitan sumarse para predecir  $Y$ . Pero, esta especificación sería incorrecta si, por ejemplo, el efecto de  $X_1$  dependiera de  $X_2$ . Así, por ejemplo, en la hipótesis 1 planteamos que la flexibilidad estratégica organizacional ( $Y$ ) es una función de las redes sociales directivas ( $X_1$ ) y en la hipótesis 2 planteamos que el efecto de estas redes sobre la flexibilidad estratégica de la empresa es mayor cuando la organización aprende ( $X_2$ ). En este caso, habría que incluir los efectos moderadores en la especificación del modelo. Para ello usaremos el procedimiento recomendado por Cohen y Cohen (1983) que implica la introducción de un término multiplicativo  $X_1X_2$  que refleja el efecto conjunto de  $X_1$  y  $X_2$ :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1X_2 + e \quad [2]$$

Para comprobar si existe efecto moderador se calculan dos valores de  $R^2$ , uno para la ecuación 1 y otro para la ecuación 2; si el efecto existe, entonces la diferencia entre los dos valores de  $R^2$  debería ser estadísticamente significativa; igualmente se podría comprobar la existencia de un efecto moderador si los valores de los coeficientes de la regresión de los términos multiplicativos son estadísticamente significativos. Y además de comprobar si existe el efecto moderador, podemos estudiar la fuerza y la naturaleza del mismo (Jaccard *et al.*, 1990).

## **6. RECAPITULACIÓN Y CONSIDERACIONES FINALES**

En el presente capítulo hemos expuesto las hipótesis que intentaremos validar en el siguiente. En éstas se propone que las redes sociales de los directivos influyen en la flexibilidad estratégica de las empresas. Simultáneamente, hemos planteado la influencia moderadora del entorno interno de la empresa en esta relación. De forma que se contrasta si el aprendizaje organizacional y la cooperación interna ejercen un efecto facilitador en la relación de las redes sociales de los directivos y su capacidad de respuesta a los cada vez más cambiantes entornos, a través de la flexibilidad estratégica. Así, los recursos que proceden de las redes sociales se podrán aprovechar en mayor medida cuanto más elevados sean los niveles de aprendizaje organizacional y

cooperación interna, puesto que se potencian los flujos de información, conocimiento y recursos; y por otra parte, su absorción y beneficios se maximizan.

También hemos propuesto las escalas que serán utilizadas para medir estos conceptos ya que no se podían determinar directamente, sino a través de una serie de variables observables.

En el siguiente capítulo pasaremos a aplicar la metodología empírica elegida para tratar de validar las escalas y las hipótesis expuestas.

## CAPÍTULO V: **RESULTADOS**

### **1. INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo vamos a presentar los resultados obtenidos al analizar la información recogida a lo largo del desarrollo del trabajo empírico. Se comienza con un breve análisis descriptivo de la muestra, de tal forma que podamos resaltar las características principales de las empresas que han contestado el cuestionario.

Seguidamente, se analiza la veracidad de las distintas hipótesis planteadas en el capítulo anterior y la validez del modelo establecido. Para ello, realizamos un análisis de regresión múltiple moderado, donde se verifica la influencia moderadora del aprendizaje organizacional y la cooperación interna (variables contextuales internas) en la relación que se establece entre las redes sociales directivas y la flexibilidad estratégica. Finalmente, interpretamos los resultados obtenidos, estudiando las hipótesis que se han verificado y prestando especial atención a aquellas relaciones planeadas que no han sido verificadas, buscando una explicación teórica o empírica.

## 2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA

Previo al análisis de los datos, vamos a proceder a realizar un análisis descriptivo de las empresas y las personas que han contestado el cuestionario. Empezaremos con la caracterización de las empresas. En la tabla V.2 pueden verse algunas estadísticas descriptivas sobre las mismas.

En relación al tamaño de la empresa y al número de empleados utilizamos para su clasificación la cuarta directiva 78/660/CEE que se resume en la tabla V.1. En nuestro caso, la mayor parte de las empresas ofreció los datos, tanto del número de empleados como de la facturación. En los casos en que esta información no se nos proporcionó, la consultamos en la base de datos o se intentó un nuevo contacto con las mismas.

**TABLA V.1. Criterios de clasificación tamaño de las empresas de la UE**

	Facturación	Empleados	Balance
<b>Pequeña</b>	< 7	< 50	< 5
<b>Mediana</b>	7-40	50-250	5-27
<b>Grande</b>	> 40	> 250	> 27

Fuente: Diario Oficial de las Comunidades Europeas.

Expresado en millones de Euros.

En la tabla V.2, como puede comprobarse, la mayoría de las empresas que componen la muestra tienen una facturación que supera los 40 millones de euros (73,3%) y tan sólo un 5,9% tiene una facturación que no supera los 7 millones de euros. Con relación al número de empleados, el 60,6% de la muestra posee más de 250 empleados, el 29,6% tienen entre 50 y 250 empleados y sólo 9,9% tienen menos de 50 empleados. Por tanto, teniendo en cuenta estos datos de manera conjunta y la cuarta directiva de la U.E., podemos afirmar que en la muestra prevalecen las medianas y grandes empresas.

**TABLA V.2. Tamaño de las empresas**

Tipo de empresa	Pequeñas		Medianas		Grandes		Total	
<b>Facturación</b>	12	5,9%	56	27,6%	135	60,6%	203	100%
<b>Empleados</b>	20	9,9%	60	29,6%	123	65,9%	203	100%

Expresado en millones de Euros.

El 85% de los cuestionarios fueron respondidos por altos directivos. El resto, por directivos intermedios, que al pertenecer a grandes empresas, como se ve tras el análisis de la muestra, pensamos que no desvirtúan la relación que se pretendía medir, es decir, el efecto de las redes sociales directivas en la flexibilidad estratégica. Esto es debido a que los mismos tienen una amplia responsabilidad y visión global, así como un ámbito de decisión que puede ser, en cierta medida, muy similar al de los grandes CEOs.

### **3. ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA**

En esta investigación hemos utilizado distintos instrumentos de medida para cada uno de los conceptos que no se podían medir directamente. Por consiguiente, es necesario comprobar que las escalas de medición están libres de error de medida cuando cumplen adecuadamente con las características psicométricas, es decir, la fiabilidad (libres de error aleatorio) y la validez (libres del error sistemático) (Hair *et al.*, 1999; Hulland, 1999). Asimismo, hay que tener presente que una alta fiabilidad es condición necesaria, pero no suficiente, para obtener una alta validez (Magnusson, 1976).

Hair *et al.* (1999) y Hulland (1999) también indican que para confirmar que una escala es adecuada, en primer lugar, debemos comprobar la unidimensionalidad; es decir, es necesario asegurarse que los indicadores que hemos considerado hacen referencia a un único concepto latente. En caso contrario, ninguno de los indicadores posteriores de fiabilidad y validez tienen sentido. Para estudiar la dimensionalidad de la escala de medida, Germain *et al.* (1994) y Rogg *et al.* (2001) proponen realizar un análisis factorial exploratorio. De esta forma, se asegura la unidimensionalidad cuando sólo existe un factor con autovalor asociado mayor a la unidad y la varianza extraída por ese único factor es alta.

El paso siguiente es comprobar la fiabilidad de la escala de medida. Una escala es fiable cuando permite obtener medidas similares en distintos momentos del tiempo o investigaciones posteriores. El nivel de fiabilidad de una escala se puede analizar, en primer lugar, mediante el análisis de la fiabilidad individual de cada uno de los indicadores que la componen. El criterio más utilizado para analizar la fiabilidad individual es el coeficiente Alpha de Cronbach. Y en segundo lugar, mediante el análisis de la consistencia interna a través de la utilización del coeficiente de fiabilidad compuesta y el análisis de la varianza extraída (Hair *et al.*, 1999).

Una vez comprobada la fiabilidad, debemos evaluar la validez de la escala de medida. La evaluación de la validez no es fácil de llevar a cabo debido a que es un concepto más amplio que incluye la validez de contenido, la validez concurrente, la validez predictiva, la validez convergente y la validez discriminante.

La validez de contenido se refiere al grado en que los distintos ítems que forman el instrumento de medida recogen el dominio del concepto que se quiere medir. No existe un acuerdo sobre un criterio objetivo y bien definido para determinar el grado en que una medida ha alcanzado la validez de contenido (Nunnally, 1994). Sin embargo, autores como Nunnally (1994) indican que para asegurarse que la escala tiene validez de contenido, ésta debe haber sido desarrollada tras un análisis de la literatura relevante y de escalas previamente validadas. Por tanto, consideramos que la validez de contenido de las escalas de nuestra investigación está asegurada, debido a que hemos utilizado escalas creadas por otros autores y además se ha verificado que la metodología utilizada en la elaboración de las mismas ha sido rigurosa.

La validez de criterio o externa hace referencia a la habilidad del modelo de medida para reflejar si las relaciones entre las medidas de una variable y las de otra son o no acordes con la teoría. A su vez, se distingue entre validez predictiva y validez concurrente. Una escala tiene validez predictiva cuando anticipa características, fenómenos o comportamientos futuros. Esta modalidad de validez no es aplicable dado el tipo de datos de los que disponemos y la naturaleza del estudio. Por otro lado, la validez concurrente, se refiere a la relación existente entre la variable que predice y la variable criterio en un momento en el tiempo (Cooper y Emory, 1995). Esta validez quedará contrastada cuando comprobemos la validez del modelo teórico planteado, utilizando para ello un modelo de ecuaciones estructurales.

Por último, la validez de concepto o interna está relacionada con el conocimiento de qué es lo que realmente mide el instrumento de medida. La validez de concepto está formada tanto por la validez convergente como por la validez discriminante. La validez convergente significa que existe una confirmación por procedimientos independientes del concepto bajo estudio (Campbell y Fiske, 1959), produciéndose una correlación alta y positiva con otras medidas diseñadas para medir el mismo concepto (Churchill, 1979). Uno de los métodos que está cobrando un mayor relieve para examinar la validez convergente es el análisis factorial confirmatorio (AFC) (Gerbing y Anderson, 1988). Mediante éste se trata de estimar la relación entre los conceptos a medir y los indicadores utilizados para medirlos, incluyendo además los errores de medida para cada indicador,

debido al hecho de que ninguno de ellos por sí solo es una medida perfectamente válida del constructo multidimensional.

Por otra parte, la validez discriminante consiste en el grado en que una medida no se correlaciona con otras medidas de las que se supone que debe diferir. Requiere, pues, de la existencia de una baja correlación entre la medida de interés y otras que supuestamente no están evaluando la misma variable o concepto (Heeler y Ray, 1972). Una técnica utilizada para asegurar la validez discriminante entre variables latentes consiste en comprobar que la correlación es significativamente menor, no a la unidad, sino a la correlación observada en el caso de que la real fuera perfecta.

Y hechas estas consideraciones generales acerca de la metodología estadística que se utiliza, en los próximos epígrafes pasaremos a aplicarla a las escalas concretas de este trabajo.

### **3.1. Evaluación de la fiabilidad y validez de la escala de medida: “redes sociales directivas externas”**

Como se comentó al principio del epígrafe general, para comprobar la validez de la escala de medida utilizaremos el análisis factorial confirmatorio, un caso particular y simplificado del análisis de ecuaciones estructurales. A diferencia de éste último sólo se establecen relaciones entre las variables observables y sus conceptos latentes, sin llegar a establecer relaciones causales entre las variables.

Previo al análisis confirmatorio hemos hecho algunas comprobaciones pertinentes; en primer lugar nos hemos asegurado que las distintas escalas de medida cumplieran con la condición de unicidad mediante un estudio exploratorio. Posteriormente, hemos confirmado que ninguno de los indicadores implicara una disminución de la fiabilidad de la escala a través del Alpha de Cronbach, mostrando, por tanto, que los indicadores son fiables considerados de manera independiente.

De igual manera, con carácter previo al análisis factorial confirmatorio de los datos a través del programa LISREL 8.3, evaluamos la condición de normalidad de las variables, ya que el método de estimación utilizado depende de esta condición (Chou *et al.*, 1991). El test de

normalidad multivariante proporcionado por el programa PRELIS muestra la ausencia de normalidad de los datos (tabla V.3). Esto implica considerar como método de estimación apropiado el de Mínimos Cuadrados Ponderados (WLS). Para utilizar este método de estimación se necesita calcular las matrices de correlaciones policóricas y de covarianzas-varianzas asintótica como matrices de entrada. El cálculo de la matriz de covarianzas asintótica exige que el tamaño de la muestra sea relativamente grande, en función del número de variables, ya que, en caso contrario, no se produce convergencia. Por tanto, siempre que la matriz de covarianzas asintóticas no converge hemos usado las estimaciones mínimo cuadráticas ordinarias, aunque en nuestro caso la muestra es bastante cuantiosa.

**TABLA V.3: Test de normalidad multivariante**

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
<i>z</i> -score	<i>p</i> -value	<i>z</i> -score	<i>p</i> -value	<i>Chi-square</i>	<i>p</i> -value
8.040	0.000	4.284	0.000	83.003	0.000

Una vez obtenidos los primeros resultados, se ha estudiado la fiabilidad de los indicadores. Hulland (1999) afirma que debe cumplir tres condiciones para que un indicador sea fiable: 1) que las cargas factoriales sean estadísticamente significativas ( $t > 1,96$ ;  $p < 0,05$ ); 2) que las cargas factoriales sean superiores a 0,4; y 3) que la fiabilidad individual sea superior al 50%.

**TABLA V.4: Validez y fiabilidad individual de los indicadores**

Indicadores	Escala inicial		Escala final	
	Cargas( $\lambda$ )*	Fiabilidad individual	Cargas( $\lambda$ )*	Fiabilidad individual
RSE1	0.81(25.18)	0.66	0.81(23.79)	0.65
RSE2	0.81(25.15)	0.65	0.71 (17.28)	0.51
RSE3	0.61(13.05)	0.38	0.61 (12.53)	0.37
RSE4	0.79(23.49)	0.62	0.77 (21.94)	0.60
RSE5	0.66(15.24)	0.44	0.65 (13.91)	0.42
RSE6	0.82(25.74)	0.67	0.82 (25.38)	0.68
RSE7	0.62(13.45)	0.39	0.60 (12.06)	0.36
RSE8	0.61(12.69)	0.37	Ítem Eliminado	
RSE9	0.52(9.87)	0.27	Ítem Eliminado	

En la tabla V.4 se muestra el modelo de medida original y el final. Como puede observarse todos los ítems presentan una carga factorial superior al nivel recomendado de 0,4 y son

significativamente diferentes de cero, siendo sus valores t superiores al valor crítico ( $t > 1,96$ ;  $p < 0,05$ ). La fiabilidad individual es superior al nivel de 0,5 recomendado, en la mayor parte de los casos, no obstante, hay algunos ítems que no lo cumplen, por lo que nos planteamos su eliminación. Sin embargo, realizamos una consulta sobre el tema en la lista de distribución SEMET (<http://bama.ua.edu/arcjoves/semnet.html>), que es un foro internacional especializado en la metodología relacionada con los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) y al respecto se nos dieron los siguientes consejos: verificar que el modelo no presenta estimaciones infractoras y comprobar que las cargas estandarizadas son elevadas y significativas. Si se cumplen estas condiciones se puede evaluar la validez y fiabilidad, con independencia de que se obtuvieran o no los indicadores de la bondad del ajuste, según los procedimientos ya descritos.

Por todo lo comentado anteriormente, nuestra decisión final fue mantener todos los ítems de la escala final para evitar pérdidas de información, puesto que, como se puede observar en la tabla la fiabilidad compuesta y la varianza extraída, el modelo con siete ítems supera los límites generalmente exigidos, y además todas las correlaciones entre indicadores son significativas y se encuentran, una vez más, dentro de los límites. Por último, la eliminación de los indicadores provocaría una disminución en el Alpha de Cronbach (0.841), que presenta un valor superior a los mínimos recomendados en la bibliografía consultada.

**TABLA V.5: Consistencia interna de la escala final**

Indicadores	Alpha de Cronbach: 0.841		Fiabilidad compuesta: 0.88 Varianza Extraída: 0.52	
	Correlación entre indicadores	si se elimina este indicador	Cargas estandarizadas	Errores estandarizados
RSE1	0.638	0.812	0.81(23.79)	0.35
RSE2	0.620	0.815	0.71 (17.28)	0.49
RSE3	0.532	0.829	0.61 (12.53)	0.63
RSE4	0.673	0.809	0.77 (21.94)	0.40
RSE5	0.563	0.824	0.65 (13.91)	0.58
RSE6	0.644	0.812	0.82 (25.38)	0.32
RSE7	0.523	0.833	0.60 (12.06)	0.64

Una vez asegurada la fiabilidad individual de cada uno de los indicadores es necesario analizar la consistencia interna del instrumento de medida propuesto (tabla V.5). Además del estadístico Alpha de Cronbach, como ya hemos comentado, se ha calculado la fiabilidad compuesta y la varianza extraída. Así, con respecto a la fiabilidad compuesta, el valor supera el

límite de 0,70 considerado como aceptable. Igualmente para el caso de la varianza extraída todos los valores superan el umbral mínimo de 0,5.

A continuación, realizamos el análisis de la bondad del ajuste global del modelo mediante tres tipos de medidas: medidas de ajuste absoluto, medidas incrementales y medidas de ajuste de parsimonia. Para el modelo final estos datos pueden ser observados en la tabla V.6.

**TABLA V.6: Medidas de bondad del ajuste**

	<i>Escala inicial</i>	<i>Escala final</i>
<b>Medidas de Ajuste Absoluto</b>		
Grados de libertad	27	14
Valor de la chi-cuadrado y nivel de significación	64.65 (P=0.00)	32.58 (P=0.0033)
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0.97	0.98
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	0.45	0.28
<b>Medidas Incrementales de ajuste</b>		
Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI)	0.96	0.97
Índice de ajuste normal (NFI)	0.89	0.93
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0.91	0.94
Índice de ajuste comparado (CFI)	0.93	0.96
Índice de ajuste incremental (IFI)	0.93	0.96
Índice de ajuste relativo (RFI)	0.85	0.89
<b>Medidas de Ajuste de Parsimonia</b>		
Chi-cuadrado normada	2.3	4.5
Índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI)	0.58	0.49
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0.67	0.62
Criterio de información de Akaike (AIC)	100.65	60.58

Entre las medidas de ajuste absoluto del modelo, el indicador básico es el estadístico ratio de verosimilitud, que se distribuye según una chi-cuadrado (Jöreskog y Sörbom, 1998; Hair *et al.*, 1999). Este estadístico asume la hipótesis nula de que la matriz observada y la estimada no son estadísticamente distintas. Como es habitual cuando se trabaja con tamaños muestrales del orden de 200 o más, esta medida tiene tendencia a indicar diferencias significativas para modelos equivalentes (Everitt y Dunn, 1991; Sharma, 1996; Hair *et al.*, 1999), tal y como es nuestro caso. Pero es necesario completar esta medida con otras de calidad de ajuste. Entre éstas, unos índices menos sensibles al tamaño muestral, son el índice de bondad de ajuste (GFI). El GFI toma un

valor de 0,98 por encima de los valores superiores recomendados de 0,90 o 0,95 (Jöreskog y Sörbom, 1998; Hair *et al.*, 1999), siendo indicativo de un buen ajuste global del modelo.

Por su parte, el índice de validación cruzada esperada (ECVI) es útil para comparar modelos alternativos cuando éstos presentan diferente número de parámetros a estimar y, por tanto, diferente número de grados de libertad. En estos casos, el mejor modelo es aquel que presenta unos valores menores de estas medidas (Brown y Cudeck, 1989; Jöreskog y Sörbom, 1998; Hair *et al.*, 1999). En el caso que nos ocupa destacamos que el ECVI toma un valor de 0,28 muy próximo a 0 e indica un buen ajuste.

En relación con las medidas de ajuste incremental, éstas comparan el modelo propuesto con un modelo nulo. Estos índices pueden tomar valores entre 0 (mal ajuste) y 1 (ajuste perfecto), y aunque no existe un límite establecido, se recomienda que tomen valores superiores a 0,9 (Jöreskog y Sörbom, 1998; Hair *et al.*, 1999). En nuestro caso todos los indicadores superan el umbral mínimo (AGFI=0,97; NFI=0,93; TLI=0,94; CFI=0,96; IFI=0,96; RFI=0,89).

Por último, queda por estudiar la parsimonia del modelo. Dentro de las medidas propuestas, sólo la chi-cuadrado normada sirve en el análisis confirmatorio. Esta medida debe tomar valores superiores a la unidad para asegurar que no existe un sobreajuste de los datos, y menores a tres o incluso cinco (Hair *et al.*, 1999) para ser verdaderamente representativo de los mismos. En nuestro caso, el valor obtenido es de 4,5, estando, por tanto, dentro de los límites aceptables. El resto de medidas son válidas para la comparación entre distintos modelos alternativos. Así, el índice de ajuste de parsimonia (PGFI) varía entre 0 y 1, indicando los valores elevados una mayor parsimonia del modelo y siendo preferibles unos valores altos (Mulaik *et al.*, 1989; Hair *et al.*, 1999). El índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI) se utiliza igualmente para comparar modelos alternativos y no existen niveles recomendados de ajuste, pero se propone que diferencias de 0,06 y 0,09 indicarían diferencias sustanciales entre los modelos (Hair *et al.*, 1999). Finalmente, el criterio de información de Akaike (AIC) permite comparar modelos siendo preferible el modelo con menor AIC (Akaike, 1987; Bollen, 1989; Hair *et al.*, 1999).

En resumen, podemos considerar que el modelo de medida de las redes sociales directivas es fiable y válido para ser usado posteriormente en la contrastación de las hipótesis.

### 3.2. Evaluación de la fiabilidad y validez de la escala de medida: “flexibilidad estratégica”

En el caso del modelo de la flexibilidad estratégica organizacional vamos a seguir los mismos pasos que hemos llevado a cabo para el modelo de medida de las redes sociales directivas. Tras un análisis previo de la unidimensionalidad y de la fiabilidad mediante el estadístico Alpha de Cronbach, hemos realizado un estudio confirmatorio para asegurar la fiabilidad individual de los indicadores, la consistencia interna y la validez discriminante.

Así, en primer lugar, hemos comprobado que la escala de medida cumplía con la condición de unicidad mediante un estudio exploratorio. Posteriormente, nos hemos asegurado que los indicadores de partida en el análisis factorial confirmatorio maximizan la consistencia interna tomados de manera individual.

Realizado este análisis previo, hemos pasado a efectuar el análisis factorial confirmatorio. Para ello, debemos comenzar calculando el test de normalidad multivariante. Como puede observarse en la tabla V.7, para un nivel de significación del 5% no existen diferencias significativas en asimetría, curtosis y en su evaluación conjunta. Por tanto, los datos no se distribuyen según una normal y la estimación mediante máxima verosimilitud no es adecuada. Por ello, se utilizó el programa PRELIS para el cálculo de las matrices de covarianzas asintóticas y de correlaciones policóricas, necesarias para la estimación mediante Mínimos Cuadrados Ponderados (WLS).

**TABLA V.7: Test de normalidad multivariante**

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
<i>z-score</i>	<i>p-value</i>	<i>z-score</i>	<i>p-value</i>	<i>Chi-square</i>	<i>p-value</i>
17.781	0.000	10.382	0.000	423.937	0.000

Seguidamente, se ha realizado el análisis factorial confirmatorio utilizando el paquete informático LISREL 8.3. De la información suministrada, recogida en la tabla V.8, en primer lugar nos debemos fijar en la fiabilidad individual de los indicadores. Como hemos comentado anteriormente, hemos verificado que todos los indicadores poseen una carga factorial sobre su variable latente superior al mínimo recomendado de 0,4, y además son significativamente diferentes de cero, al ser sus valores t superiores al valor crítico ( $t > 1,96$ ;  $p < 0,05$ ). Igualmente, la fiabilidad individual es superior al nivel de 0,5 recomendado. Por tanto, queda asegurada la fiabilidad individual del indicador.

**TABLA V.8: Validez y fiabilidad individual de los indicadores**

<i>Indicadores</i>	<b>Escala inicial</b>	
	<i>Cargas(<math>\lambda</math>)*</i>	<i>Fiabilidad individual</i>
FLEST1	0.90 (42.54)	0.81
FLEST2	0.95 (60.09)	0.91
FLEST3	0.71 (18.56)	0.51
FLEST4	0.74 (20.55)	0.55
FLEST5	0.73 (19.33)	0.53
FLEST6	0.78 (23.58)	0.61
FLEST7	0.81 (25.96)	0.65
FLEST8	0.82 (27.11)	0.67

**TABLA V.9: Consistencia interna de la escala final**

<b>Indicadores</b>	<b>Alpha de Cronbach: 0.865</b>		<b>Fiabilidad compuesta: 0.9375</b> <b>Varianza Extraída: 0.6546</b>	
	Correlación entre indicadores	si se elimina este indicador	Cargas estandarizadas	Errores estandarizados
FLEST1	0.665	0.844	0.90 (42.54)	0.19
FLEST2	0.744	0.835	0.95 (60.09)	0.091
FLEST3	0.530	0.858	0.71 (18.56)	0.49
FLEST4	0.608	0.849	0.74 (20.55)	0.45
FLEST5	0.590	0.851	0.73 (19.33)	0.47
FLEST6	0.633	0.852	0.78 (23.58)	0.39
FLEST7	0.608	0.850	0.81 (25.96)	0.35
FLEST8	0.627	0.847	0.82 (27.11)	0.33

Para estudiar la consistencia interna de las distintas escalas, además del estadístico Alpha de Cronbach, que puede observarse en la tabla V.9, hemos calculado la fiabilidad compuesta y la varianza extraída de cada escala de medida. Así, con respecto a la fiabilidad compuesta, los valores superan el límite de 0,70 considerado como aceptable. Igualmente, para el caso de la varianza extraída todos los valores superan el umbral mínimo de 0,50. Por tanto, en global, existe validez convergente y consistencia interna en las distintas escalas de medida propuestas.

TABLA V.10: Medidas de bondad del ajuste

	<i>Escala inicial</i>
Medidas de Ajuste Absoluto	
Grados de libertad	20
Valor de la chi-cuadrado y nivel de significación	90.23 (P=0.00)
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0.97
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	0.61
Medidas Incrementales de ajuste	
Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI)	0.95
Índice de ajuste normal (NFI)	0.95
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0.95
Índice de ajuste comparado (CFI)	0.96
Índice de ajuste incremental (IFI)	0.96
Índice de ajuste relativo (RFI)	0.93
Medidas de Ajuste de Parsimonia	
Chi-cuadrado normada	4.5
Índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI)	0.54
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0.68
Criterio de información de Akaike (AIC)	122.23

Finalmente, es necesario comprobar las medidas de bondad de ajuste del modelo propuesto. Para ello se recogen las distintas medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia en la tabla V.10. Entre las medidas de ajuste absoluto destacamos la prueba de la chi-cuadrado que obtiene un valor de 90,23 con 20 grado de libertad para un nivel de significación de 0,00. Éste es un resultado esperado debido a la propensión de este indicador a mostrar problemas de ajuste conforme la muestra es suficientemente grande. En cambio, la medida GFI toma un valor de 0,97, lo que significa un ajuste muy bueno.

En relación con las medidas de ajuste incremental, el AGFI=0,95, NFI=0,95 y el TLI=0,95 poseen valores superiores al nivel de aceptación del 0,9. Los índices CFI, IFI y RFI tienen un ajuste muy aceptable. En general, las medidas de ajuste incremental son óptimas. Esto nos indica que el modelo presenta una mejora incremental con respecto al modelo nulo muy significativa y superior al mínimo de aceptación de 0,90. Dentro de las medidas de ajuste de la parsimonia, la chi-cuadrado normada está entre los límites de 1,0 y 5,0 (Hair *et al.*, 1999). El resto de indicadores son útiles para compararlos con modelos alternativos que no poseemos. Por tanto, teniendo en cuenta los datos anteriores, podemos considerar que el modelo de medida de la

flexibilidad estratégica organizacional es fiable y válido para ser usado posteriormente en la verificación de las hipótesis.

### 3.3. Evaluación de la fiabilidad y validez de la escala de medida: “aprendizaje organizacional”

Para comprobar la validez de la escala de medida, una vez más vamos a seguir un método confirmatorio. Sin embargo, previamente a este análisis vamos a estudiar, en primer lugar, la unidimensionalidad de la escala de medida. Para ello, hemos realizado un análisis factorial exploratorio para cada escala de manera individual.

**TABLA V.11: Test de normalidad multivariante**

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
<i>z-score</i>	<i>p-value</i>	<i>z-score</i>	<i>p-value</i>	<i>Chi-square</i>	<i>p-value</i>
4.312	0.000	2.926	0.003	27.154	0.000

Nuevamente evaluamos la condición de normalidad de las variables, ya que el método de estimación utilizado depende de esta condición (Chou *et al.*, 1991). El test de normalidad multivariante de la tabla V.11 proporcionado por el programa PRELIS muestra, para un nivel de significación del 5%, diferencias significativas tanto en asimetría, curtosis como la evaluación conjunta de ambas, obteniéndose resultados significativamente distintos a los de la distribución normal. Al no cumplir la condición de normalidad, no es aconsejable el uso del método de estimación de máxima verosimilitud. Por tanto, se utilizó el método de Mínimos Cuadrados Ponderados (WLS), siendo necesario calcular las matrices de correlaciones policóricas y la matriz asintótica de covarianzas.

Seguidamente, se ha estudiado para cada indicador si las cargas factoriales son estadísticamente significativas ( $t > 1,96$ ;  $p < 0,05$ ) y superiores a 0,4. En la tabla V.12, como puede observarse, todos los indicadores del modelo inicial cumplen sobradamente con los mínimos aceptables.

Una vez asegurada la fiabilidad individual de cada uno de los indicadores, es el momento de estudiar la fiabilidad conjunta. Para ello, utilizamos el Alpha de Cronbach, la fiabilidad

compuesta y la varianza extraída. Si analizamos la tabla V.13 observamos cómo las distintas escalas cumplen los requisitos mínimos ya mencionados en apartados anteriores, con un amplio margen.

**TABLA V.12: Validez y fiabilidad individual de los indicadores**

Indicadores	Escala inicial	
	Cargas( $\lambda$ )*	Fiabilidad individual
APREN1	0.91 (51.11)	0.82
APREN2	0.89 (45.73)	0.79
APREN3	0.84 (33.73)	0.70
APREN4	0.80 (27.97)	0.64

**TABLA V.13: Consistencia interna de la escala final**

Indicadores	Alpha de Cronbach: 0.914		Fiabilidad compuesta: 0.918 Varianza Extraída: 0.7385	
	Correlación entre indicadores	si se elimina este indicador	Cargas estandarizadas	Errores estandarizados
APREN1	0.851	0.872	0.91 (51.11)	0.18
APREN2	0.838	0.883	0.89 (45.73)	0.21
APREN3	0.789	0.895	0.84 (33.73)	0.30
APREN4	0.760	0.905	0.80 (27.97)	0.36

Finalmente, debemos examinar los distintos indicadores recogidos en la tabla V.14 para estudiar la bondad de ajuste global del modelo. Como hemos hecho anteriormente, en primer lugar, nos centramos en los indicadores de bondad de medida de ajuste absoluto. Dentro de estos destacamos el valor de la chi-cuadrado de 0.48 para un nivel de significación de 0,79. Por su sensibilidad a las diferencias del tamaño muestral, se recomienda que el investigador complemente esta medida con otras de calidad del ajuste. Entre éstas, destacamos GFI=0.99 que nos deja ver una ajuste casi perfecto.

El ECVI es útil para comparar modelos alternativos, siendo el mejor modelo aquel que presenta unos valores menores de estas medidas (Brown y Cudeck, 1989; Jöreskog y Sörbom, 1998; Hair *et al.*, 1999). En nuestro caso, el ECVI= 0.089, valor muy próximo a 0, lo que nos transmite una vez más, calidad. En relación a las medidas incrementales de ajuste, todos los indicadores superan sobradamente el umbral mínimo (AGFI=0.98; NFI=0.98; TLI=0.998 CFI=0.98; IFI=0.98; RFI=0.98). Dentro de las medidas de ajuste de la parsimonia, la chi-cuadrado normada esta dentro de los límites señalados (Hair *et al.*, 1999). El resto de indicadores son útiles

para compararlos con modelos alternativos. En resumen, los resultados anteriores otorgan, en su conjunto, validez convergente y consistencia interna a la escala propuesta. Por tanto, puede ser utilizada para la verificación de las hipótesis mediante ecuaciones estructurales y análisis de regresión.

**TABLA V.14: Medidas de bondad del ajuste**

	<i>Escala inicial</i>
<b>Medidas de Ajuste Absoluto</b>	
Grados de libertad	2
Valor de la chi-cuadrado y nivel de significación	0.48 (P=0.79)
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0.99
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	0.089
<b>Medidas Incrementales de ajuste</b>	
Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI)	0.98
Índice de ajuste normal (NFI)	0.98
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0.98
Índice de ajuste comparado (CFI)	0.98
Índice de ajuste incremental (IFI)	0.98
Índice de ajuste relativo (RFI)	0.98
<b>Medidas de Ajuste de Parsimonia</b>	
Chi-cuadrado normada	0.24
Índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI)	0.2
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0.33
Criterio de información de Akaike (AIC)	16.48

### 3.4. Evaluación de la fiabilidad y validez de la escala de medida: “cooperación interna”

Para comprobar la validez de la escala de medida, como en los casos anteriores, vamos a seguir un método confirmatorio. Sin embargo, previamente a este análisis vamos a estudiar, en primer lugar, la unidimensionalidad de la escala de medida. Para ello, hemos realizado un análisis factorial exploratorio para cada escala de manera individual. Como se observa en la tabla V.16 todos los factores tienen un valor propio asociado mayor a la unidad.

Posteriormente, evaluamos la condición de normalidad de las variables, ya que el método de estimación utilizado depende de esta condición (Chou *et al.*, 1991).

**TABLA V.15: Test de normalidad multivariante**

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
<i>z-score</i>	<i>p-value</i>	<i>z-score</i>	<i>p-value</i>	<i>Chi-square</i>	<i>p-value</i>
18.031	0.000	10.636	0.000	438.237	0.000

Los resultados han indicado que las variables no se distribuyen como una distribución normal. Según se observa en la tabla V.15, existen diferencias significativas en asimetría y curtosis, y en su evaluación conjunta.

La falta de normalidad de los datos nos lleva a considerar como método de estimación apropiado el de Mínimos Cuadrados Ponderados (WLS) y nos conduce a calcular las matrices de covarianzas asintóticas y de correlaciones policóricas, a través del programa PRELIS, como matrices de entrada.

Una vez estimados los parámetros del modelo, debemos analizar la fiabilidad individual de los indicadores. En primer lugar, hemos comprobado las cargas entre los indicadores y las variables latentes, así como su significación estadística. Como se observa en la tabla V.16 todos los indicadores están significativamente relacionados con su variable latente y a su vez poseen una carga factorial sobre ésta mayor de 0,71, superior al mínimo aceptable de 0,4. Finalmente, la varianza extraída es superior en todos los casos al nivel mínimo de 0,5. Estos resultados nos confirman la fiabilidad individual de todos los indicadores.

**TABLA V.16: Validez y fiabilidad individual de los indicadores**

<i>Indicadores</i>	Escala inicial	
	<i>Cargas(<math>\lambda</math>)*</i>	<i>Fiabilidad individual</i>
COOP1T	0.71 (17.73)	0.50
COOP2	0.80 (24.41)	0.63
COOP3	0.88 (36.76)	0.77
COOP4	0.92 (47.18)	0.85
COOP5T	0.71 (17.75)	0.50
COOP6	0.79 (24.09)	0.62

En la tabla V.17 hemos calculado el estadístico Alpha de Cronbach, la fiabilidad compuesta y la varianza extraída para analizar la consistencia interna de la escala. Tanto la fiabilidad compuesta como el Alpha de Cronbach toman valores adecuados y superiores a los mínimos exigidos. Igualmente, la varianza extraída supera el 0,5 indicando que los indicadores son representativos de la variable latente.

**TABLA V.17: Consistencia interna de la escala final**

Indicadores	Alpha de Cronbach: 0.872		Fiabilidad compuesta: 0.9156 Varianza Extraída: 0.65	
	Correlación entre indicadores	si se elimina este indicador	Cargas estandarizadas	Errores estandarizados
COOP1T	0.605	0.862	0.71 (17.73)	0.5
COOP2	0.654	0.853	0.80 (24.41)	0.37
COOP3	0.742	0.839	0.88 (36.76)	0.23
COOP4	0.795	0.827	0.92 (47.18)	0.15
COOP5T	0.608	0.861	0.71 (17.75)	0.5
COOP6	0.647	0.855	0.79 (24.09)	0.38

**TABLA V.18: Medidas de bondad del ajuste**

	<i>Escala inicial</i>
<b>Medidas de Ajuste Absoluto</b>	
Grados de libertad	9
Valor de la chi-cuadrado y nivel de significación	40.75 (P=0.00)
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0.98
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	0.32
<b>Medidas Incrementales de ajuste</b>	
Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI)	0.96
Índice de ajuste normal (NFI)	0.96
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0.95
Índice de ajuste comparado (CFI)	0.97
Índice de ajuste incremental (IFI)	0.97
Índice de ajuste relativo (RFI)	0.94
<b>Medidas de Ajuste de Parsimonia</b>	
Chi-cuadrado normada	4.5
Índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI)	0.42
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0.58
Criterio de información de Akaike (AIC)	42.00

Finalmente, comprobamos el ajuste global del modelo, obteniendo que la escala muestra un buen ajuste, como se pone de manifiesto tras un análisis de los índices similar al que se ha planteado en los casos anteriores. Por tanto, se consigue una adecuada validez convergente de la escala de medida de la cooperación interna, permitiendo su utilización en el modelo de regresión.

#### 4. ANÁLISIS DE REGRESIÓN

Tras una primera aproximación descriptiva a los datos, procedemos a la validación de las hipótesis mediante el análisis de regresión de la muestra. Para ello, en primer lugar, estudiamos la matriz de correlaciones entre las distintas variables, observando que no existen correlaciones muy significativas entre éstas, lo que a priori indica que no existen problemas de multicolinealidad en la regresión entre las variables planteadas. Este aspecto ha sido posteriormente corroborado mediante el cálculo de los índices de tolerancia y los factores de inflación de la varianza (FIV) para el modelo de regresión. Estas medidas nos dan el grado en el que cada variable independiente se explica por otras variables independientes (Hair *et al.*, 1999). Ambos estadísticos están muy por encima de los límites de tolerancia mínima, lo que significa que los valores teóricos de estas regresiones no se ven afectados negativamente por la multicolinealidad.

**TABLA V.19: Medias, desviaciones típicas y correlaciones**

Variable	Med	S.d.	1	2	3	4	5	6
1 N° Trabajadores	3.07	1.50						
2 Facturación	6.78	1.97	.387					
3 Tamaño de la red	2.59	1.70	.015	.590**				
4 Fortaleza red	2.85	0.77	-.129	.404**	.471**			
5 Rango red	0.86	0.17	-.130	.487**	.677**	.747**		
6 Aprendizaje	5.52	1.01	.122	.336**	.488**	.244**	.192**	
7 Cooperación int.	5.59	0.96	-.160*	.233**	.488**	.467**	.383**	.484**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ,  $n = 203$

No obstante, uno de los problemas más comunes de multicolinealidad en los análisis de regresión con variables moderadoras se produce al introducir los términos moderadores en forma multiplicativa. Así, si en el análisis de regresión múltiple introducimos un término multiplicativo  $X_1X_2$  que refleje el efecto conjunto de  $X_1$  y  $X_2$ :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1X_2 + e \quad [1]$$

Es muy probable que el producto cruzado  $X_1X_2$  esté altamente correlacionado con  $X_1$  y  $X_2$ . Aun así, esto no presenta inconveniente para introducir los efectos moderadores (Dunlap y Kemery, 1987; Venkatraman, 1989) ya que una simple transformación de la escala de origen reduce el nivel de correlación entre el producto cruzado,  $X_1X_2$ , y las variables originales ( $X_1, X_2$ ). Southwood (1978) demostró que cualquier ecuación [ $X_1, X_2, X_3 = X_1X_2$ ] puede transformarse en [ $X_1', X_2', X_3' = X_1'X_2'$ ] donde [ $X_1' = X_1 + c$ ] y [ $X_2' = X_2 + k$ ], de esta forma, las dos ecuaciones se refieren a la misma superficie en las tres dimensiones [ $Y, X_1, X_2$ ], excepto por un cambio en el eje X. Cronbach (1987) y Jaccard *et al.* (1990) sugieren centrar  $X_1$  y  $X_2$  antes de formar el término multiplicativo. Esta transformación tenderá a producir unas correlaciones bajas entre el término multiplicativo y las partes que lo componen. Por ello, procedimos a centrar tanto las variables independientes como las moderadoras en su media, antes de crear los términos multiplicativos, evitando el problema de la multicolinealidad.

A continuación, pasamos a formular el modelo que será usado en el análisis de regresión múltiple, introduciendo los efectos moderadores:

$$Y = a + b_1C_1 + b_2C_2 + b_3X_1 + b_4X_2 + b_5X_3 + b_6X_4 + b_7X_5 + b_9X_1X_2 + b_{10}X_1X_3 + b_{11}X_1X_4 + b_{12}X_1X_5 + b_{13}X_2X_3 + b_{14}X_2X_4 + b_{15}X_2X_5 + b_{16}X_3X_4 + b_{17}X_3X_5 + e \quad [2]$$

Donde:

Y: Flexibilidad estratégica organizacional.

C1: Número de empleados (variable de control 1).

C2: Facturación de la empresa (variable de control 2).

X1: Tamaño de la red directiva.

X2: Rango o diversidad de agentes de la red directiva.

X3: Fortaleza de los lazos de la red directiva.

X4: Aprendizaje organizacional.

X5: Cooperación interna.

Para contrastar el modelo se utilizó el análisis de regresión jerárquico moderado (Cohen y Cohen, 1983; Stone y Hollenbeck, 1984) en el que las variables se fueron introduciendo por pasos para comprobar si al añadir una o más variables independientes en cada paso se incrementaba significativamente la varianza explicada de la variable dependiente. Así, el modelo se contrastó en tres pasos, en los cuales se fueron añadiendo variables sucesivamente, correspondiéndose la ecuación 2 con el modelo completo o el último paso que incluye todas las variables.

Los resultados del análisis de regresión de la tabla V.20 confirman plenamente la hipótesis 1 que afirma que “las dimensiones de las redes sociales influyen positiva y significativamente en la flexibilidad estratégica de la organización”, aunque en el caso del rango, el efecto que muestran los datos es el contrario al expuesto en las hipótesis de trabajo.

Un paso más, sería comprobar la existencia del efecto moderador del aprendizaje y la cooperación a través de los valores de los coeficientes de la regresión de los términos multiplicativos y su nivel de significación estadística. De forma agregada, a través del cambio del R2 del modelo 2 al 3 parece que sí lo son. El incremento de varianza explicada normalmente se evalúa mediante el incremento de R2 en cada modelo. Por ejemplo, si de un modelo a otro la diferencia entre sus R2 es de 0,10, entonces se ha conseguido un incremento de un 10% en la varianza explicada por la inclusión de nuevas variables. Como vemos en la tabla V.20, el modelo 1 ha mejorado significativamente al ir introduciendo las variables que hemos considerado en nuestro análisis. El primer paso sólo incluyó las variables de control como explicativas de la flexibilidad estratégica de las empresas. En el paso dos, al introducir las diferentes dimensiones de las redes sociales de los directivos (tamaño, rango y fortaleza), la varianza explicada se incrementa en un 18%. Además, en el siguiente paso al incluir en el modelo las variables del contexto interno, el aprendizaje y la cooperación interna, que contribuyen a la transformación de los recursos que nos llegan a través de las redes en recursos o capacidades organizacionales, la varianza explicada aumenta en un 29%. De lo que se observa que la diferencia entre el R2 del modelo sin variables moderadoras (modelo 2, tabla V.20) y el R2 del modelo con ellas (modelo 3, tabla V.20) es estadísticamente significativa, por lo que sí existen efectos positivos o facilitadores de las variables aprendizaje y cooperación interna en la relación entre las redes sociales y la flexibilidad estratégica. No obstante, observando los valores de los coeficientes individuales comprobamos que sólo existe dicho efecto para la cooperación interna. Por tanto, estos resultados no facilitan evidencia empírica que apoye las hipótesis 2 a), b) y c) que consideran que el aprendizaje organizacional podía tener

un efecto potenciador sobre la relación positiva que une las redes sociales y la flexibilidad estratégica (hipótesis 1). Sin embargo, las hipótesis 3 a), b) y c), que consideran el mismo efecto pero para la cooperación interna, sí la encuentran, pues, en este caso, sí son estadísticamente significativos los términos multiplicativos que muestran la existencia del rol moderador de esta variable.

**TABLA V.20. Resultados del análisis de regresión múltiple moderado**

Variable	FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Constante	3.016*** (11.636)	2.814*** (7.754)	-1.137* (-2.269)
Nº Trabajadores	-0.012 (-0.233)	0.073 (1.446)	0.091* (2.202)
Facturación	0.214*** (5.502)	0.025 (0.521)	0.030 (0.804)
<b>Tamaño de la red</b>		0.604*** (6.623)	0.226** (2.715)
<b>Rango de la red</b>		-1.753** (-2,686)	0.187 (0.326)
<b>Fortaleza de la red</b>		0.333*** (2.659)	-0.41 (-0.353)
<b>Aprendizaje</b>			0.395*** (5.748)
Tamaño de la red x Aprendizaje			-0.039 (-0.476)
Rango de la red x Aprendizaje			-0.303 (-0.608)
Fortaleza de la red x Aprendizaje			-0.101 (-0.903)
<b>Cooperación interna</b>			0.375*** (5.578)
Tamaño de la red x Cooperación			0.183* (2.282)
Rango de la red x Cooperación			0.570 (-1.013)
Fortaleza de la red x Cooperación			0.301* (2.365)
<b>R2</b>	0.147	0.325	0.612
<b>R2 Ajustada</b>	0.139	0.308	0.586
<b>F</b>	17.251***	18.986***	22.954***
<b>Cambio en R2</b>		0.18	0.29
<b>Cambio en F</b>		17.326***	57.220***

\*p<0.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

## **5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **5.1. Efecto de las redes sociales directivas sobre la flexibilidad estratégica**

El aumento generalizado de la inestabilidad en la mayor parte de las industrias hace que los contactos (la información y el conocimiento que nos transmiten), puedan generar una ventaja competitiva (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000; Moran, 2005). Y esto ha quedado reflejado en nuestro estudio empírico, como muestra el modelo 2, puesto que se puede apreciar que todas las dimensiones contempladas de las redes tienen efecto directo sobre la flexibilidad estratégica.

Se puede observar que las hipótesis 1a) y 1c) han encontrado soporte empírico, es decir, que un mayor tamaño de la red y una mayor fortaleza afectan positivamente y significativamente a la flexibilidad. No obstante, la hipótesis 1b), aunque ha sido significativa, presenta un signo opuesto al que proponíamos. Por lo que a medida que aumenta el rango, o lo que es lo mismo, las distintas categorías de agentes con los que nos relacionamos, disminuye la flexibilidad estratégica. Este hecho puede venir motivado por la dispersión de ideas y de intereses que se puede plantear. Un mayor rango implica mayor número, complejidad e incluso contraposición entre las ideas surgidas para enfrentar una misma situación. Esto puede dar lugar a inmovilismo o a reacciones tardías, ya que se aumenta en gran medida el tiempo de todas las fases del proceso de decisión, a la vez que hay que tener en cuenta que nuestra habilidad para valorarlas es limitada (Simon, 1959). La capacidad de retención se refleja en la habilidad para utilizar el nuevo conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990) y en ausencia de ésta, las dificultades de integración de conocimiento se pueden convertir en una excusa para no usarlo (Szulanski, 1996). Para que se genere flexibilidad estratégica no sólo se trata de la adquisición o asimilación de información y conocimiento, sino que hay que resaltar la importancia de su aplicación, siendo distinto el acceso y su utilización real (Hamel, 1991). Y aunque la variedad aumenta la gama de comportamientos potenciales de la organización también puede crear confusión y otras disfuncionalidades que, en lugar de favorecer, inhiban la creación de flexibilidad estratégica.

## **5.2. Efecto del aprendizaje organizacional en la relación entre las redes sociales y la flexibilidad estratégica**

Los resultados obtenidos en el análisis de regresión múltiple moderado no muestran la existencia de un efecto moderador lineal del aprendizaje organizacional en la relación entre las redes sociales y la flexibilidad estratégica, no pudiéndose aceptar, por tanto, las hipótesis 2a), b) y c). Esto no quiere decir que no exista efecto moderador ya que éste podría ser no lineal. Al introducir los términos moderadores en forma multiplicativa, como se muestra en la ecuación 2, estamos contrastando solamente una forma funcional, la lineal. Por ello, si no se obtienen resultados estadísticamente significativos usando los términos multiplicativos convencionales, ello puede reflejar la presencia de formas funcionales alternativas más que la ausencia de un efecto moderador (Jaccard *et al.*, 1990).

Sin embargo, el modelo sí muestra un efecto significativo directo del aprendizaje sobre la flexibilidad estratégica; o lo que es lo mismo, un mayor aprendizaje organizacional potencia el desarrollo de flexibilidad estratégica organizacional. Este efecto directo no fue incluido en las hipótesis del trabajo por haber sido ya analizado en trabajos previos. No obstante, este resultado apoya las conclusiones obtenidas por éstos. Así, por ejemplo, Lund y Gjerding (1996, p. 13) definieron la flexibilidad como la “capacidad basada en las estructuras de aprendizaje y procesos para responder con nuevos productos y tecnología a un entorno cambiante”. Del mismo modo, Volberda (1997) dijo que en la base de la flexibilidad de una empresa se encuentra el aprendizaje que personifica el modo con que se percibe el entorno y la forma en la que se actúa para influir o adaptarse al mismo. Este aprendizaje, o más específicamente la capacidad de aprender, es lo que él denomina como metaflexibilidad o capacidad de ser flexible. La metaflexibilidad abarca el procesamiento de la información para facilitar el ajuste continuo del mix de flexibilidad a los cambios del entorno. Esta adaptación requiere la creación, integración y aplicación de una serie de capacidades que fomenten la flexibilidad. En este punto se presenta la formación y el aprendizaje como vías imprescindibles para estimular las actitudes flexibles de los miembros de una organización, por lo que el primero sería un antecedente de la segunda, lo que apoya la relación directa de ambas variables, que ha quedado nuevamente demostrada.

Las hipótesis moderadoras propuestas, sin embargo, no han sido validadas. Entendemos que el aprendizaje no es algo que ocurre de forma automática. Kohli y Jaworski (1990) sugirieron que sigue un proceso estructurado en tres fases: adquisición, distribución y utilización de la

información y el conocimiento. Estas fases nos pueden ayudar a comprender por qué no se han validado las hipótesis 2 a), b) y c). Aunque se esté expuesto a toda esa información y conocimiento, la oportunidad se refiere a la accesibilidad, pero ésta no es suficiente. Se necesita habilidad para su integración, evaluación y utilización (Kim, 1993b). Además no basta tan sólo con poder y saber, la motivación representa implicar al individuo en el proceso, es decir querer aprender (Day, 2000). Existen diferencias entre lo que se recibe y el partido que la organización sabe sacar de ello (Szulanski, 1996).

Todo lo anterior nos lleva a profundizar en los diferentes niveles del aprendizaje. El aprendizaje organizacional depende del individual (Argyris y Schön, 1978; Huber, 1991; Kim, 1993b; Nonaka y Takeouchi, 1995), por tanto, es crucial el papel que juegan las personas en el éxito del aprendizaje organizacional. Para que se produzca aprendizaje a nivel individual tiene que haber un cambio cognitivo y de comportamiento en el individuo (Inkpen y Crossan, 1995); es decir, que se produzca una “asimilación y elaboración de nuevos contenidos de conciencia, vivencia y experiencia, así como modos de conducta” (Murga, 1984, p. 23). Por ello, el aprendizaje individual capacita para el cambio individual de comportamiento en el contexto organizativo. No obstante, el aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para que se obtenga un aprendizaje organizacional (Kim, 1998). Éste se logrará en la práctica si no existen obstáculos y sí incentivos. Así, aunque las personas son el elemento más importante para que se cree el aprendizaje organizacional, nada garantiza que éstas utilicen (o puedan utilizar) los conocimientos adquiridos para generarlo (Szulanski, 1996).

La conversión del aprendizaje individual a colectivo se debe a un proceso social entre individuos, grupos y organización (Richter, 1998). Todo ello otorga un peso especial a la cooperación interna y otros mecanismos de asimilación de información y conocimiento para que nos ayuden a que este proceso se complete de una forma natural. Simonin (1997) estudia precisamente este aspecto, destacando la importancia de la colaboración interna a la hora de generar *know-how* y aprendizaje a nivel organizacional. Posiblemente dicha cooperación y algunas otras variables sean antecedentes necesarios para traducir aprendizaje individual a organizacional, por lo que el efecto moderador lineal simple no ha quedado validado.

### **5.3. Efecto de la cooperación interna en la relación entre las redes sociales y la flexibilidad estratégica**

La otra variable moderadora que incluimos en nuestro estudio es la cooperación interna. En el capítulo anterior, concluíamos que una organización que coopera internamente puede absorber mejor la información y el conocimiento procedentes de las relaciones sociales y obtener mayores frutos de las mismas al tener más posibilidades de ampliar su campo de aplicación. Así, en la hipótesis 3 en general tratamos de verificar si una mayor cooperación interna influye, significativa y positivamente, en la relación existente entre las redes sociales directivas y la flexibilidad estratégica.

Los resultados obtenidos en el análisis de regresión múltiple moderado muestran la existencia del citado efecto facilitador de la cooperación interna entre las diferentes dimensiones de las redes sociales (tamaño, rango y fortaleza) y la flexibilidad estratégica, pudiéndose aceptar las hipótesis 3 a) y c), mientras que la hipótesis 3 b) no ha obtenido soporte empírico. Por tanto, en líneas generales, podemos decir que la cooperación interna interviene en el aprovechamiento de los recursos que nos proporcionan las redes sociales para poder generar posteriormente una mayor flexibilidad estratégica para la organización. Concretamente, potencia los efectos de las dimensiones tamaño y fortaleza, ayudando a una mejor utilización de los recursos que nos llegan a través de redes amplias y con vínculos fuertes.

El efecto moderador es mayor para la dimensión tamaño (hipótesis 3a), lo que parece lógico, ya que cuanto más amplias son las redes, mayores van a ser los recursos que nos llegan y más vamos a necesitar de la cooperación de todas nuestras unidades y personal para poder interiorizarlos y utilizarlos (Simonin, 1997). El conocimiento relevante no siempre estará donde es necesitado, por lo que será precisa la captación desde las áreas que lo poseen hacia otros puntos de la organización en las que sea requerido. En este sentido, el proceso de integración solamente será eficiente cuando logre la coherencia colectiva en el reparto entre todas sus comunidades. Los factores como la comunicación lateral, coordinación interna basados en la confianza entre los miembros y/o la dirección –que están contemplados en nuestra cooperación interna-, serán los que impulsarán la transferencia de conocimiento, dando como resultado sistemas interactivos compartidos y ajustes mutuos (Brown y Duguid, 1998). Hecho que cobra especial relevancia en este trabajo, puesto que son los ejecutivos los que captan la información y el conocimiento, que luego deben distribuir para que sean utilizados allí donde son necesarios.

La información procedente de fuentes con las que nos unen vínculos fuertes (hipótesis 3c) también necesita de la cooperación interna para generar flexibilidad estratégica, pero no tanto como en el caso anterior, de ahí que su impacto sea menor. En estas ocasiones se suele transferir información y conocimiento más concreto de forma deliberada (Reagans y McEvily, 2003), por lo que la incorporación a la organización receptora siempre va a ser menos problemática (Dyer y Nobeoka, 2000). La experiencia que proporcionan los vínculos fuertes facilita el conocimiento sobre quién sabe qué o quién puede ayudar con qué (Von Hippel, 1988; Cohen y Levinthal, 1990). Esta experiencia procede de las relaciones anteriores del personal, de sus procesos de comunicación y la institucionalización de la integración del conocimiento individual, grupal y organizativo en pautas de comportamiento o “rutinas organizativas” tendentes a añadir y generar valor (Onge, 1996). No obstante, suele ser información más compleja, tácita o que se transfiere de forma implícita o personalizada (Hansen, 1999), y aunque se tiene más conocimiento del lugar en el que puede ser más útil en la organización, su transferencia requiere más dedicación, y en definitiva, colaboración.

La hipótesis 3 b) relacionada con el rango no ha quedado confirmada. Puede deberse a que, aunque el aprendizaje aumenta cuanto más y más variadas sean las interpretaciones, puesto que se amplía la gama de los comportamientos potenciales de la organización (Huber, 1991), la mayoría de los sistemas de información existentes se enfocan hacia la convergencia de la interpretación, y no están diseñados para dejar la puerta abierta a interpretaciones múltiples (Argyris y Schön, 1978). La institucionalización del conocimiento solamente será efectiva cuando el conocimiento transferido sea retenido. Esto implica capacidad de absorción por parte del receptor (Cohen y Levinthal, 1990), y a mayor diversidad, mayor dificultad de que se produzca, ya que comienzan a aparecer problemas de acceso a la misma y/o costes de adquisición, asimilación y utilización (Borgatti y Cross, 2003; Szulanski, 1996) que se hacen insalvables incluso con unidades que cooperan entre sí.

En general, estos resultados contribuyen a reforzar la literatura contingente de recursos y capacidades, demostrando cómo variables del contexto organizacional favorecen la asimilación de información y conocimientos que proceden del exterior y se pueden transformar y emplear para generar una mayor flexibilidad estratégica. Y todo ello es lógico, porque es necesario que se comparta la información entre los individuos para que exista una fertilización de conocimientos y de ideas (Huber, 1991; Jelinek, 1979). Importantes capacidades de la organización estarán

condicionadas por el flujo de información entre los individuos de la empresa (Brown y Duguid, 1991). Es vital tanto la cooperación como la comunicación formal e informal (Macdonald, 1995; Tsai, 2002) para lograr una efectiva difusión del conocimiento (Gupta y Govindajaran, 1991), y por tanto, que sus beneficios se expandan por toda la organización. Como afirmaron Griffin *et al.* (2001) la satisfacción del personal de la empresa por su trabajo, así como una visión positiva de la organización, combinadas con unas prácticas de gestión adecuadas, son los más importantes predictores de la productividad futura de la organización. Inconsistencias entre los niveles de valores (individual, grupal y organizacional) se traducirán en conductas indeseables, que no favorecen los flujos de información y conocimiento y su integración en las diferentes dependencias de una entidad.

El modelo muestra, además, un efecto directo significativo de la cooperación interna sobre la flexibilidad estratégica. Es decir, una mayor cooperación interna aumenta la probabilidad de que las empresas desarrollen una mayor capacidad para enfrentarse a sus entornos generando o desarrollando su flexibilidad estratégica. Este efecto directo no fue incluido en las hipótesis de trabajo previas, una vez más, por haber sido ya analizado en trabajos anteriores (p.e. Tsai, 2002). No obstante, este resultado apoya las conclusiones obtenidas por esos estudios, que nos dicen que si los directivos pueden conseguir mayores flujos de conocimiento e información a nivel interno y una alta asimilación de los mismos, también se pueden conseguir mejoras en las capacidades organizacionales.

## **6. RECAPITULACIÓN Y CONSIDERACIONES FINALES**

En este capítulo teníamos como objetivo principal contrastar las hipótesis planteadas en el anterior. Por una parte, que las redes sociales directivas, a través de sus dimensiones: tamaño, rango y fortaleza, influyen positiva y significativamente en la flexibilidad estratégica de las empresas. Por otra, se verificaba si existe un efecto potenciador del contexto organizacional interno, a través de las variables: aprendizaje organizacional y cooperación interna, en la relación expuesta para cada una de las dimensiones de las redes.

La investigación ha dejado ver que la hipótesis básica ha quedado contrastada, aunque el signo de la dimensión rango ha mostrado un signo opuesto al que esperábamos: demasiadas fuentes pueden producir una dispersión de ideas que no sea productiva. De las seis hipótesis que

planteábamos como moderadoras, se han confirmado las relacionadas con la cooperación interna. Las que introducen el efecto moderador del aprendizaje organizacional no se han podido verificar, ya que no se ha encontrado ninguna relación significativa; lo que no quiere decir que no exista, ya que ésta podría no ser lineal, es decir, reflejar la presencia de formas funcionales alternativas más que la ausencia de efecto moderador (Jaccard *et al.*, 1990). Sí se ha establecido la existencia de un importante efecto directo del aprendizaje organizacional sobre la flexibilidad organizacional, el cual no había sido planteado por haber sido ya anteriormente analizado; no obstante, las conclusiones obtenidas apoyan las ya existentes en la literatura.

Las hipótesis acerca de la cooperación interna sí se han validado, lo que parece lógico, puesto que en la medida en que funcionen bien los flujos de información y conocimiento internos, se podrán aprovechar mejor todos los recursos que nos lleguen desde el exterior, potenciando la generación de capacidades organizacionales. Además, se ha constatado el importante efecto directo que puede ejercer la cooperación interna para aumentar la flexibilidad estratégica.

Estas conclusiones ponen de manifiesto la importancia de considerar los efectos moderadores de variables endógenas sobre las bondades que nos pueden aportar las redes sociales externas, ya que influyen en su absorción y futura utilización de los recursos que nos proporcionan, y por lo tanto en la creación de flexibilidad estratégica. A la vez se nos plantean futuras líneas de investigación necesarias para profundizar más en las relaciones moderadoras del contexto organizacional y sus efectos sobre la relación principal planteada; e inclusive, las interacciones entre las propias variables moderadoras y cómo se condicionan unas a otras. Así, por ejemplo, quizás sea necesaria cooperación interna para que se produzca aprendizaje organizacional. También tenemos que tener en cuenta las limitaciones del presente estudio. Aunque todos estos puntos se trataran en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO VI:

# CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

### 1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo tratamos de ofrecer un resumen general de las distintas aportaciones obtenidas en la presente tesis doctoral. Así como poner de manifiesto la importancia de los resultados alcanzados con la investigación teórica y empírica realizada. Para ello, en primer lugar, planteamos las principales conclusiones. Posteriormente, destacamos las implicaciones tanto académicas como para la gestión de las organizaciones. Seguidamente, presentamos sus limitaciones más importantes. Y finalmente, terminamos el capítulo planteando cuáles son las líneas de investigación futuras que podrían servir de inspiración para posteriores estudios, puesto que no están suficientemente desarrolladas.

### 2. CONCLUSIONES

La actualidad económica presenta pautas relevantes para dar fundamento a las Teorías sobre redes y capital social propuestas en este estudio. Las economías desarrolladas hacen compatibles niveles crecientes de complejidad (productiva y tecnológica) y eficiencia; es decir, son capaces de gestionar la complejidad con un coste razonablemente bajo (Pérez *et al.*, 2005). Si añadimos que parte del valor estratégico de las organizaciones reside en la adaptación flexible y el aprendizaje para afrontar los cambios continuos del entorno, entonces, la tesis mantenida durante los capítulos precedentes cobra sentido y nace con la finalidad de afrontar este nuevo desafío.

Se pretendía estudiar las relaciones entre las distintas dimensiones de las redes sociales de los directivos y la flexibilidad estratégica organizacional. Aspecto que hasta el momento no ha sido suficientemente tratado por la literatura, ni teórica ni empíricamente, además, se ha analizado el papel potenciador que pueden tener las variables organizacionales internas en la citada relación, en concreto, el aprendizaje organizacional y la cooperación interna.

Tras la revisión teórica y el trabajo empírico llevado a cabo, damos respuesta a los objetivos planteados al inicio de este trabajo, y que fueron expresamente delimitados con anterioridad en sus primeras páginas. Podemos destacar una serie de conclusiones que tratan de dar respuesta a esos objetivos. A continuación se detallan las principales:

1. El marco teórico que sustenta nuestro trabajo es complejo. Combina varias teorías ampliamente respaldadas: 1) la Teoría de recursos y capacidades que se apoya en el uso de los recursos y capacidades internos de la empresa para mejorar su posición competitiva (Barney, 2001); 2) la Teoría sobre redes sociales (Burt, 1992; Gulati, Nohria y Zaheer, 2000), que resalta la trascendencia de los recursos externos a la empresa, a los que puede tener acceso a través de esas redes. Consideramos que ambas son compatibles y complementarias. Su combinación puede explicar la existencia de efectos sinérgicos, ya que las redes sociales aportan recursos muy variados que mejoran la explotación de los existentes, a la vez que contribuyen a la generación de capacidades internas y por extensión a la mejora del *performance* organizacional. Este marco teórico se encuadra, a su vez, dentro de un enfoque contingente, cuyos planteamientos se basan en el análisis de la correspondencia y ajuste de los recursos organizacionales con las amenazas y oportunidades del entorno (Andrews, 1971). No existen elecciones estratégicas universales que sean óptimas para todos los negocios. Por ello, los flujos de información, conocimiento o cualquier otro tipo de recursos que nos llegan desde el exterior por nuestros contactos condicionan un mejor ajuste o adaptación si se utilizan adecuadamente, ya que nos permiten gestionar o ampliar los recursos y las capacidades actuales.
2. Los directivos son un medio adecuado para estudiar los efectos de las redes sociales en las empresas, ya que a través de ellos las organizaciones deciden, responden y gestionan las amenazas e incertidumbres del entorno (Harrison, Torres y Kukalis, 1988). El papel

del director como *gatekeeper* gana relevancia (Anderson, 2008; Macdonald, 1995). El capital social que obtienen a través de sus redes sociales es un recurso particular que le proporciona beneficios a título individual (Burt, 1992; Macdonald, 1995) pero que pueden hacerse extensivos a toda la organización (Geletkanycz, Boyd y Finkelstein, 2001; Zaheer, McEvily y Perrone, 1998). Esta extensión organizacional puede producirse en forma de mayores niveles de conocimiento e información o de nuevos recursos y capacidades, que condicionan su competitividad y reputación, entre otros muchos aspectos (p.e. Gulati, Nohria y Zaheer, 2000).

3. A pesar de la discrecionalidad que pueden ejercer los directivos, el entorno nunca va a perder su papel determinante a la hora de condicionar el desempeño presente y futuro de la organización. La percepción del mismo, por tanto, es muy importante (Bandura, 1986; Tamayo, 2006). Y así, una vez más las redes sociales directivas pueden jugar un papel determinante en este aspecto. Normalmente son un canal muy valioso de esa preciada información y conocimiento, a la vez que actúan como filtro perceptivo de la realidad que rodea al directivo. Son un puente con el exterior, y por tanto, pueden afectar al comportamiento organizacional, ya que las decisiones que se toman y de las que derivan las acciones organizacionales, se basan en buena medida, en las percepciones que la alta dirección tiene de su entorno (Sutcliffe y Huber, 1998) captado a través de estas redes.
4. Las investigaciones sobre redes sociales generalmente se han centrado en sus efectos sobre el desempeño (p.e. Collins y Clark, 2003). No se ha prestado la debida atención a cómo las mismas pueden ayudar a generar determinados recursos o capacidades muy importantes para la organización que condicionan dicho desempeño organizacional, como puede ser la flexibilidad estratégica; sin embargo, sí se han hecho algunas aproximaciones en sectores económicos concretos y con muestras muy limitadas (Liebeskind *et al.*, 1996), o para tipos de niveles de asociación muy concretos –alianzas estratégicas o *joint ventures*-. Así, a la vista de ciertas lagunas investigadoras, nos planteamos profundizar en esta cuestión.
5. El trabajo de campo ha demostrado que las tres dimensiones de las redes sociales directivas afectan a la generación de flexibilidad estratégica. Por tanto, las organizaciones con mejores contactos se adaptan a los cambios del entorno más fácilmente y están más

preparadas para posibles contingencias. Estudiando sus dimensiones individualmente, se observa que en el caso de la fortaleza y el tamaño el efecto es positivo, como se planteó en las hipótesis. Las redes que contienen más vínculos diferentes tienen más acceso a nueva y diversa información. Las que contienen lazos fuertes nos facilitan el intercambio detallado de información, debido a que se caracterizan por una frecuente interacción, una historia común y confianza mutua. Ambas características favorecen la creación de flexibilidad estratégica. Sin embargo, el resultado del rango presenta un signo opuesto al que planteábamos, su efecto es negativo. Esto puede deberse a que demasiadas fuentes pueden producir una dispersión de ideas que no sea productiva. Hay que tener en cuenta que nuestra capacidad racional es limitada (Simon, 1959), así como la de retención o absorción, por lo que las dificultades de integración de la información o el conocimiento se pueden convertir en una excusa o un impedimento para no usarlo.

6. Posteriormente, se han considerado los efectos potenciadores o facilitadores que pueden tener algunas variables del contexto interno: el aprendizaje y la cooperación interna, en la relación entre las redes sociales y la flexibilidad estratégica. Su introducción se justifica porque entendemos que existe un proceso de transformación de los recursos a nivel individual a los que capta el directivo hasta convertirse en recursos y capacidades organizacionales, y que ambas variables son cruciales en ese proceso. Las hipótesis que introducen el efecto del aprendizaje organizacional no se han podido verificar. No se ha encontrado ninguna relación significativa; lo que no quiere decir que no exista, ya que ésta podría no ser lineal. La no validación de la hipótesis puede ser debida a que la información y el conocimiento recibidos a través de las redes directivas y la utilidad que la organización sepa obtener de ellos no tienen una correspondencia causal. Se abren posibilidades de creación de valor a través de la interacción de los recursos y capacidades, la renovación continua y el refinamiento del conocimiento individual en valor duradero para la organización, pero nada nos garantiza que todo esto ocurra. El aprendizaje organizacional depende del aprendizaje individual y el paso de uno a otro no es automático. Sin embargo, sí se ha establecido la existencia de un importante efecto directo del aprendizaje organizacional sobre la flexibilidad estratégica, que no habíamos tratado directamente por haber sido ya anteriormente analizado. La cooperación interna, por su parte, facilita el grado de aprovechamiento de los recursos que nos proporcionan las redes sociales para poder generar posteriormente una mayor flexibilidad estratégica para la organización. En definitiva, sí se ha validado su rol como variable moderadora,

concretamente, potencia los efectos de las dimensiones tamaño y fortaleza. Así, cuanto más amplias son las redes, mayor va a ser la cantidad de recursos que nos llegan y más vamos a necesitar de la cooperación de todas nuestras unidades y personal para poder interiorizarlos y utilizarlos. Cuando proceden de fuentes con las que nos unen vínculos fuertes, también se necesita de cooperación interna para ser transformada en flexibilidad estratégica, aunque en menor medida. En estas ocasiones se suele transferir información y conocimiento más concreto de forma deliberada, por lo que la incorporación a la organización receptora siempre va a ser menos problemático. La hipótesis relacionada con el rango no ha obtenido validación empírica, lo que puede deberse a que, aunque la flexibilidad aumenta cuanto más abundantes y variadas sean las interpretaciones, al ampliar la gama de los comportamientos potenciales de la organización, la mayoría de los sistemas existentes de información no están diseñados para dejar la puerta abierta a interpretaciones y valoraciones múltiples, que traen consigo pérdidas de tiempo al ampliarse todas las fases del proceso de toma de decisiones y posibles cambios en los patrones culturales o de valores imperantes, lo que siempre genera resistencias.

### **3. IMPLICACIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Implicaciones académicas**

La presente investigación proporciona un modo de percibir la realidad económica (la estructura y los procesos) a través de la Teoría de redes. Establece una visión reticular de las teorías del intercambio económicas, consiguiendo así una integración de ideas teóricas y metodológicas que pueden contribuir a resolver lo que para Burt (1980, p. 134) es “el impedimento más grave para la realización del valor potencial de los modelos reticulares en la investigación empírica”, es decir, “la ausencia de una teoría de red”. En él se vinculan actores y estructuras, por lo que tiene el potencial de unir lo que se ha llamado en Sociología el *gap* entre las investigaciones en el nivel micro y los análisis de la macroestructura.

Por otra parte, complementa estudios anteriores sobre las contribuciones de las redes sociales directivas y sus efectos en las organizaciones (Geletkanycz, Boyd y Finkelstein, 2001; McDonald y Westphal, 2003; Miruchi y Brewster, 2001), a la vez que aporta algunas ideas a la investigación relacionada con las mismas. Hasta ahora no se había considerado su influencia en la

flexibilidad estratégica de las organizaciones y, por tanto, en su capacidad de adaptación al entorno que las rodea. Las investigaciones anteriores más cercanas han tenido un alcance muy limitado, con muestras muy escasas (Liebeskind, *et al.*, 1996). Por otra parte, se aportan datos y conclusiones generalizables, al utilizarse una muestra significativamente grande y ser un estudio multisector.

Adicionalmente se conforma un marco conceptual completo y complejo, que contribuye a una mejor comprensión de los resultados. En él se aúnan los postulados de varias perspectivas que entendemos como compatibles y complementarias para el estudio de las organizaciones, a la vez que su combinación puede explicar la existencia de efectos sinérgicos difícilmente comprensibles de forma independiente. Serían: 1) la Teoría de recursos y capacidades (Barney, 2001; Priem y Butler, 2001a, 2001b) y 2) la Teoría de redes sociales (Burt, 1992; Gulati, 1999). Su unión implica que las empresas que saben explotar sus redes sociales pueden aprovechar mejor sus recursos y capacidades internos (Tsai-Lung, 2005) y potenciar la generación de otros nuevos (Moran, 2005), así como la internalización de conocimiento que proviene de los citados contactos (Macdonald, 1995) intensificando su *performance* (Zaheer y Bell, 2005). No obstante, dependiendo de las condiciones contextuales que la afecten, tanto a nivel interno como externo, esos efectos pueden ser muy distintos, lo que nos lleva a afirmar que lo correcto sería enfrentar este marco desde una perspectiva contingente, ya defendida antes a nivel individual para ambas teorías (Aragón y Sharma, 2003; Burt, 1997).

### **3.2. Implicaciones para la gestión**

Si bien la presente investigación nace en un contexto académico, la fuente de la que se obtuvo la información fueron los directivos de las empresas, por lo que entendemos que nuestras conclusiones pueden ser valiosas para los encargados de la administración y dirección. Para ellos nuestros resultados indican la necesidad de centrarse en la composición, desarrollo y evolución de sus redes sociales, puesto que la extensión de sus efectos puede condicionar capacidades clave para la organización, como puede ser la flexibilidad estratégica, que influyan tanto en su comportamiento como en su desempeño presente y futuro (Geletkanycz y Hambric, 1997; Gulati, Nohria y Zaheer, 2000).

En entornos turbulentos como los actuales, la flexibilidad estratégica se presenta como una capacidad que ayuda a las organizaciones a afrontar sus cambios de modo oportuno y eficaz, ya

que les facilita la adaptación o el cambio si fuesen necesarios. La supervivencia y competencia futuras descansan en la capacidad de renovarse o cambiar superando inercias y logrando adaptabilidad (Nadkarni y Narayanan, 2007). Por ello, las organizaciones necesitan mecanismos que las provean de flexibilidad estratégica (Henderson y Clark, 1990), que es la que proporciona este tipo de habilidades.

En este sentido, las redes sociales pueden ayudar, puesto que como se ha puesto de manifiesto en este trabajo de investigación, contribuyen a la generación de flexibilidad estratégica. Las interrelaciones con otros agentes sociales les permiten adquirir una visión conjunta de sus múltiples demandas, de sus diferentes puntos de vista y, por lo tanto, aplicar la estrategia competitiva más conveniente en cada caso, sostenida por las capacidades específicas que el entorno requiera para enfrentarlo de la forma más adecuada. Los directivos cuentan con excelentes oportunidades al relacionarse con los distintos colectivos de sus redes para aprovechar su experiencia, conocimientos o simplemente la información que les pueda ser útil como fuente potencial de mejoras a todos los niveles en su organización (Dyer y Nobeoka, 2000).

Los beneficios que proporcionan las redes sociales de los directivos se obtienen a título individual porque son ellos los que tienen esos contactos (Burt, 1992; Macdonald, 1995). No obstante, como se ha visto, éstos se pueden hacer extensivos a toda la organización (Geletkanycz, Boyd y Finkelstein, 2001). Ésta se puede beneficiar de la información, los recursos o la reputación, aunque no puede hacer suyo el recurso en sí, por lo que captar y retener a las personas que tienen estos contactos puede ser vital. Y es aquí cuando empezamos a adentrarnos en el campo de la dirección estratégica de los recursos humanos (Wright, Dunford y Snell, 2001).

Los directivos y sus contactos son un recurso más con el que cuentan las empresas, y en muchos casos puede ser decisivo en el éxito organizacional, aunque no es fácil comprarlo ni transferirlo de unas personas a otras (Burt, 1992; Nahapiet y Ghoshal, 1998). Por lo tanto, el capital social que aporta el directivo debería ser valorado y debidamente recompensado. Sin embargo, estudios relativamente recientes muestran que hay una relación marginal entre los contactos aportados y la retribución recibida. Sólo en empresas ampliamente diversificadas, es decir, en aquellas que tienen que hacer frente a mayores desafíos externos se valora y recompensa debidamente (Geletkanycz, Boyd y Finkelstein, 2001).

Si el capital relacional de los equipos de dirección es un recurso crítico, y la empresa lo considera como tal, además de mantener o buscar a quienes ya lo posean, puede fomentar su generación a través de prácticas específicas de recursos humanos que fomenten la construcción y el mantenimiento de dichas redes de contactos directivos (Collins y Clark, 2003). Estas prácticas pueden ser muy variadas y constituir un ventaja competitiva porque tienen capacidad para generar recursos y competencias que pueden ser valiosos para la organización (Wright, Dunford y Snell, 2001). Además, son sostenibles a largo plazo puesto que las prácticas de recursos humanos a menudo son únicas, casualmente ambiguas y difíciles de imitar (Lado y Wilson, 1994).

Las redes sociales directivas con el exterior pueden lograr una mayor flexibilidad estratégica, lo ya es en sí mismo un resultado que puede conllevar otros efectos positivos. Si se potencia también una mayor cooperación interna y aprendizaje organizacional, estaremos incentivando la creación de redes internas dentro de la organización, con lo que las sinergias pueden ser aun mayores. En primer lugar, logramos obtener información del exterior rápidamente (flexibilidad estratégica externa) y, en segundo, aplicarla de la manera más efectiva posible, incorporando cualquier modificación necesaria (flexibilidad estratégica interna), lo que siempre es deseable para una buena gestión.

#### **4. LIMITACIONES**

Todo trabajo de investigación muestra una serie de limitaciones y, consecuentemente, éste no está exento. Así, podemos indicar las siguientes:

- Las medidas de las variables utilizadas se realizan a través de la percepción de los propios encuestados. Por tanto, estas variables presentan un cierto grado de subjetividad. Sin embargo, ante la ausencia de datos públicos sobre las redes sociales de los directivos y de las capacidades de las organizaciones, la única alternativa disponible era la recopilación de los mismos mediante encuesta postal y electrónica, siendo esta forma de obtención de los datos válida y utilizada en múltiples estudios en la literatura. Además, al ser nuestro modelo del tipo cognitivo, debemos apoyarnos en las respuestas de los directivos pues es la única forma de conocer sus procesos mentales, tanto a la hora de establecer sus redes de contactos como su aplicación para la generación de capacidades dentro de la organización a través de sus acciones.

- En nuestro análisis sólo hemos considerado las distintas dimensiones de las redes sociales directivas como condicionantes de la flexibilidad estratégica. Sin embargo, como ya se ha apuntado en capítulos previos, en la literatura se han considerado otros recursos y capacidades de los que depende la flexibilidad estratégica, que no han sido tenidos en cuenta.
- Para el análisis de la información se utilizó la regresión múltiple moderada. Esta metodología usa un tipo de moderación, la lineal. Fue empleada porque los desarrollos teóricos sugerían una moderación de las variables de tipo lineal. Así, en los casos en los que no se ha encontrado efecto moderador no quiere decir que no exista, ya que ésta podría ser no lineal. Por ello, si no se obtienen resultados estadísticamente significativos usando los términos multiplicativos convencionales esto puede reflejar la presencia de formas funcionales alternativas más que ausencia de efecto moderador (Jaccard *et al.*, 1990).

## **5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

La investigación realizada es el marco de referencia para el desarrollo de futuros trabajos. Éstos surgen de las revisiones teóricas realizadas, de los resultados obtenidos y de la necesidad de eliminar las limitaciones comentadas en el epígrafe anterior. Entre las líneas de investigación que en un futuro serían susceptibles de desarrollar, destacamos las siguientes:

- Sería interesante la realización de estudios longitudinales que nos permitirían analizar la evolución de las distintas variables de nuestro estudio. Así, se podrían llevar a cabo estudios de seguimiento de las variables incluidas en ese trabajo.
- Debido a que nuestros resultados parten del estudio de un área geográfica concreta, España, sería interesante poder reforzar los resultados obtenidos con estudios similares de ámbito internacional, o con comparativas entre países.
- La tipología empresarial también marca nuestra muestra, en general son empresas medianas o grandes, por lo que sería interesante plantear una comparativa y ver que es lo que ocurre en el ámbito de las PYMES.
- Los resultados de la investigación podrían ampliarse al incorporar nuevas capacidades organizacionales que también contribuyen al desarrollo de la flexibilidad estratégica, y del mismo modo que se podría ampliar la tipología de flexibilidades y ver sus repercusiones.

Entre esas variables moderadoras podemos incorporar el grado de discrecionalidad del directivo, las tecnologías de la información o la inteligencia emocional.

- Se pueden estudiar las relaciones entre las variables contingentes estudiadas, por ejemplo, en este caso, la cooperación interna puede que sea un claro antecedente para generar aprendizaje organizacional.
- Introducir como variables moderadoras las diferentes dimensiones del entorno. El grado de respuesta necesitado dependiendo de las mismas es muy diferente y, por tanto, también van a ser diferentes el tipo de redes y de agentes con los que sería más útil relacionarse. No son pertinentes las mismas actuaciones en entornos estables o tranquilos, que en aquellos cambiantes y/o impredecibles.
- Medir las implicaciones que tienen todas las relaciones planteadas sobre el desempeño organizacional.
- De los resultados obtenidos, ha quedado patente la necesidad de seguir examinando la moderación del aprendizaje en la relación. Los desarrollos teóricos sugerían una moderación de tipo lineal. Sin embargo, no hemos encontrado efecto moderador, lo que no quiere decir que no exista, ya que podría no ser lineal. Por ello, habría que intentar clarificar estas relaciones en estudios posteriores.
- La estructura social puede condicionar actitudes más o menos responsables, por lo que sería muy interesante estudiar cómo las diferentes tipologías sociales pueden condicionar el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones.
- Sería interesante tener en cuenta no sólo las redes sociales externas, sino también las internas, ya que como se puede observar, las variables moderadoras que se han utilizado pueden jugar un papel fundamental para integrar y aprovechar el conocimiento, la información y/o los recursos conseguidos a través de las redes que nos unen al exterior.

# **BIBLIOGRAFÍA**



# BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. A. & MASCARENHAS, B. (1984): "The need for strategic flexibility". *Journal of Business Strategy*. Vol. 5, pp. 74-82.
- ABBOT, A. & BANERJI, K. (2003): "Strategic flexibility and firm performance: the case of US based transnational corporations". *Global Journal of Flexible Systems Management*. Dheli: Jan-Jun 2003. Vol. 4, N°. 1-2, pp. 1-9.
- ALDER, P. & KWON, S. (1999): "Social capital: the good, the bad, the ugly". *Working Paper, Department of Management*. University of Southern California.
- ALDER, P. & KWON, S. (2002): "Social capital: prospects for a new concept". *Academy of Management Review*. Vol. 27, pp. 17-40.
- ADLER, N. J. (1983): "A typology of Management Studies Involving Culture". *Journal of International Business Studies*. Vol. 14, N°. 2, pp. 29-47.
- ADLER, P. S. (1988): "Managing Flexible Automation". *California Management Review*. Springs, pp. 34-56.
- ALDRICH, H. E. & ZIMMER, C. (1986): "Entrepreneurship through social networks". D. L. Sexton, R. W. Similor (Eds.). *The art and science of entrepreneurship*. Ballinger. Cambridge, MA, pp. 3-24.
- AHUJA, G. (2000): "The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages". *Strategic Management Journal*. Vol. 21, pp. 317-343.
- AKAIKE, H., (1987): "Factor analysis and AIC". *Psychometrika*. Vol. 52, pp. 317-332.
- AKERLOF, G. A. (2002): "Behavioral macroeconomics and macroeconomic behaviour". *American Economic Review*. Vol. 92, N°. 3, pp. 411-433.
- AMIT, R. & SCHOEMAKER, P. J. (1993): "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*. Vol. 14, pp. 33-46.
- ANDERSON, M. H. (2008): "Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: a study of manager' information gathering behaviors". *Journal of Organization Behavior*. Vol. 29, pp. 51-78.
- ANNA, B. N. & KNANAN, T. (2000): "Do firms learn to create value? The case of alliances". *Strategic Management Journal*. Vol. 21, pp. 295-315.
- ANDERSON, J. C., RUNGTUSANATHAM, M., SCHROEDER, R.G. & DEVARAJ, S. (1995): "A path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Finding". *Decision Sciences*. Vol. 26, N°. 5, pp. 637-657.
- ANDREWS, K. R. (1971): *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL. Dow-Jones Irwin.

- ANSOFF, H. I. (1965): *Corporate strategy*. New York. McGraw-Hill.
- ANSOFF, H. I. (1980): "Strategic Issue Management". *Strategic Management Journal*. April, June, pp. 131-148.
- ARAGÓN, J. A. (1998): "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment". *Academy of Management Journal*. Vol. 41, N° 5, pp. 556-567.
- ARAGÓN, J. A. (2002): *La influencia de los aspectos medioambientales en los planeamientos estratégicos de la empresa: hacia una perspectiva de las capacidades dinámicas*. En Morcillo, P. y Fernández Aguado, J. *Nuevas claves para la dirección estratégica*. Barcelona. Ariel.
- ARAGÓN, J. A. & SHARMA, S. (2003): "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy". *Academy of Management Review*. Vol. 28, N° 1, pp. 71-88.
- ARGYRIS, C. & SCHÖN, D. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Massachusetts. Addison-Wesley.
- ARGOTE, L. (1999): *Organizational learning: creating, retaining, and transferring knowledge*. Boston, MA. Kluwer Academic Publishers.
- ARORA, A. & GAMBARDELLA, A. (1994): "Evaluating technological information and utilizing it: scientific knowledge, technological capability, and external linkages in biotechnology". *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol. 24, pp. 91-114.
- ASHBY, W. R. (1964): *An introduction to Cybernetics*. London. Methuen.
- BAHRAMI, H. (1992): "The emerging flexible organization: perspective from Silicom Valley". *California Management Review*. N° 34, Vol. 4, pp. 33-52.
- BAKER, W. E. (1984): "The social structure of a national securities market". *American Journal of Sociology*. Vol. 89, pp. 775-811.
- BANDURA, A. (1986): *Social foundations of thought and action: A social cognitive perspective*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- BARNES, J. (1954): "Class and committees in a Norwegian Island parish". *Human Relations*. Vol. 7, pp. 39-58.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*. Vol. 17, pp. 99-120.
- BARNEY, J. B. (1996): "The resource-based theory of the firm". *Organization Science*. Vol. 7, pp. 469-476.
- 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. & TURK, T. (1989): "On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive strategy". *Artículo presentado en el Annual Meeting the Strategic Management Society, San Francisco*.

BARON, J. & HANNAN, M. (1994): "The impact of economics on contemporary sociology". *Journal of Economic Literature*. Vol. 32, pp. 1111-1146.

BARR, P. S. (1988): "Adapting to unfamiliar environmental events: a look at the evolution of interpretation and its role in strategic change". *Organization Science*. Vol. 9, N° 6, pp. 644-669.

BARR, P. S., STIMPERT, J. L. & HUFF, A. S. (1992): "Cognitive change, strategic action, and organizational renewal". *Strategic Management Journal*. Vol. 13, pp. 15-36.

BAUM, J. A. C., CALBRESE, T. & SILVERMAN, B. S. (2000): "Don't go it alone: alliance network composition and start-ups' performance in Canadian biotechnology". *Strategic Management Journal*. Vol. 21, pp. 267-294.

BECKER, G. (1964): *Human Capital*. New York. Columbia University Press.

BECKMAN, S. L., BOLLER, W. A., HAMILTON, S. A. & MONROE, J. W. (1990): "Using manufacturing as a competitive weapon: the development of a manufacturing strategy", en Moody, P. E. (Ed.), *Strategic Manufacturing Dynamic New Directions for the 1990's*, Business One Irwin.

BENGTSSON, J. (2001): "Manufacturing flexibility and real options: A review". *International Journal of Production Economy*. Vol. 74, pp. 213-224.

BETTIS, R. A. & PRAHALAD, C. K. (1995): "The dominant logic: retrospective and extension". *Strategic Management Journal*. Vol. 16, pp. 5-14.

BIERLY, P. (1985): "The role of networks in the entrepreneurial process". *Journal of Business Venturing*. Vol. 1, N° 1, pp. 107-117.

BIERLY, P. & CHAKRABARTI, A. (1996): "Generic knowledge strategic in the U.S. pharmaceutical industry". *Strategic Management Journal*. Vol. 17, pp. 123-135.

BOEKER, W. (1997): "Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth". *Academy of Management Journal*. Vol. 40, N° 1, pp. 152-170.

BOGNER, W. C. & BARR, P. S. (2000): "Making sense in hypercompetitive environments: a cognitive explanation for the persistence of high velocity competition". *Organization Science*. Vol. 11, N° 2, pp. 212-226.

BOLLEN, K. A. (1989): *Structural equations with latent variable*. United States of America. Wiley Interscience Publication.

BORGATTI, S. P. & FOSTER, P. C. (2003): "The network paradigm in organizational research: A review and typology". *Journal of Management*. Vol. 29, N° 6, pp. 991-1013.

BOURDIEU, P. (1980): "Le capital sociale: notes-provisaires". *Actes de la Recherche en Science Sociales*. Vol. 3, pp. 2-3.

BOURDIEU, P. (1985): *The forms of capital*. En J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, pp. 241-258, New York, Greenwood.

- BOURDIEU, P. & WACQUANT, L. (1992): *An invitation to reflexive Sociology*. Chicago, IL. University of Chicago Press.
- BOURGEOIS, L. J. (1980): "Strategy and environment alternatives under increasing regulation in high technology companies". *Academy of Management Journal*. Vol. 5, pp. 25-39.
- BOYD, B. K., DESS, G. G. & RASHEED, A. M. A. (1993): "Divergence between archival and perceptual measures of the environment: causes and consequences". *Academy of Management Review*. Vol. 18, N° 2, pp. 204-226.
- BOYNTON, A. (1993): "Achieving Dynamic Stability through Information Technology." *California Management Review*. Vol. 35, N° 2, pp. 58-77.
- BRAJKOVICH, L. F. (1994): "Sources of social structures in a start-up organization: work networks, work activities, and job status". *Social networks*. Vol. 16, N° 3, pp. 191-212.
- BRASS, D. J. (1984): "Being in the right place: a structural analysis of individual influence in an organization". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 29, pp. 518-39.
- BRASS, D. J., GALASKIEWICZ, J., GREVE, H. R. & TSAI, W. (2004): "Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective". *Academy of Management Journal*. Vol. 47, pp. 795-817.
- BROWN, B. & BUTLER, J. (1993): "Networks and entrepreneurial development: the shadow of borders". *Entrepreneurship and Regional Development*. Vol. 5, pp. 101-116.
- BROWN, J. S. & DUGUID, P. (1991): "Organizational learning and communities of practice: toward an unified view of working, learning and innovation". *Organization Science*. Vol. 2, pp. 40-57.
- BROWN, J. & DUGUID, P. (1998): "Organizing knowledge". *California Management Review*. Vol. 40, N° 3, pp. 90-111.
- BROWN, M. W. & CUDECK, R. (1989): "Single sample cross-validation indices for covariance structures". *Multivariate Behavioral Research*. Vol. 24, pp. 445-455.
- BRUDELL, J. & PREISENDORFER, P. (1998): "Network support and the success of newly founded businesses". *Small Business Economics*. Vol. 10, pp. 213-25.
- BRUSH, T. H. & ARTZ, K. W. (1999): "Toward a contingent resource-based theory: the impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine". *Strategic Management Journal*. Vol. 20, pp. 223-250.
- BUENO, E. (1998): "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual". *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. 53, pp. 207-229.
- BUENO, E. & MORCILLO, P. (1997): "Dirección estratégica por competencias básicas distintivas: propuesta de un modelo". *Documento IDEA*. N° 51, UAM. Madrid.
- BURKHARDT, M. E. & BRASS, D. J. (1990): "Changing patterns or patterns of change: the effect of a change in technology on social network structure and power". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42, pp. 339-365.

- BURNS, L. R. & WHOLEY, D. R. (1993): "Adoption and abandonment of matrix management programs: Effects of organizational characteristics and interorganizational networks". *Academy of Management Journal*. Vol. 36, pp. 106-138.
- BURNS, T. & STALKER, G. M. (1961): *The Management of innovation*. London. Tavistock.
- BURT, R. S. (1980): "Models of networks structure". *Annual Review of Sociology*. Vol. 6, pp. 79-141.
- BURT, R. S. (1982): *Toward a structural theory of action*. New York. Academic Press.
- BURT, R. S. (1983): *Corporate profits and cooptation*. New York. Academic Press.
- BURT, R. S. (1992): *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge, MA. Harvard University Press.
- BURT, R. S. (1997): "The contingent Value of Social Capital". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42, N° 2, pp. 339.
- 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. Greenwich, CT. JAI Press.
- BURT, R. S. (2004): "Structural holes and good ideas". *American Journal of Sociology*. Vol. 110, pp. 349-455.
- BURT, R. S., HOGARTH, R. M. & MICHAUD, C. (2000): "The social capital of French and American managers". *Organization Science*. Vol. 11, pp. 123-147.
- CAMAGNI, R. (1989): "Cambiamento Tecnologico, "Mielu" locale e rete di imprese: verso una teoria dinamica dello spazio economico". *Economia e Politica Industriale*. Vol. 64, pp. 209-236.
- CAMPBELL, D. T. & FISKE, D. W. (1959): "Convergent and discriminant validity by the multitrait-multimethod matrix". *Psychological Bulletin*. Vol. 56, pp. 81-105.
- CARLEY, K. & PALMQUIST, M. (1992): "Extracting, representing and analyzing mental models". *Social Forces*. Vol. 7, pp. 601-636.
- CHANDLER, A. D. (1996): *Strategy and structure*. New York. Doubleday, Anchor Books Edition.
- CHILD, J. (1975): "Managerial and organizational factors associated with company performance". *Journal of Management Studies*. Vol. 12, pp. 12-27.
- CHILD, J. & SMITH, C. (1987): "The context and process of organizational transformation – Cadbury Limited in its sector". *Journal of Management Studies*. Vol. 24, pp. 565-593.
- CHOU, C. P., BENTLER, P. M. & SANTORRA, A. (1991): "Scaled test statistics and robust standard errors for non normal data in covariance structures analysis". *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*. Vol. 44, pp. 347-357.
- CHURCHILL, G. A. (1979): *Marketing Research Methodological Foundations*. Hinsdale, IL. The Dryden Press.

- COASE, R. N. (1937): *The nature of the firm*. En Williamson, O. E.: Winter, S. G. (Eds.): *The name of the firm*. Oxford. Oxford University Press, 1993.
- COHEN, J. & COHEN, P. (1983): *Applied Multiple Regression for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ. Lawrence Earlbaum.
- COHEN, W. M. & LEVINTHAL, D. A. (1990): "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35, pp. 128-152.
- 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*. Cambridge, MA. Harvard University Press.
- COLLER, X. (1997): *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*. Colección "MONOGRAFÍAS". N.º. 155, Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid
- COLLINS, D. (1994): "Research note: How valuable are organizational capabilities?". *Strategic Management Journal*. Vol. 15, pp. 143-152.
- COLLINS, C. J. & 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, N.º. 6, pp. 740-751.
- CONNER, K. R. (1991): "A historical comparison for resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?". *Journal of Management*. Vol.17, N.º. 1, pp. 121-154.
- CONNER, K.R. & PRAHALAD, C. K. (1996): "A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism". *Organization Science*. Vol. 7, N.º. 5, pp. 477-501.
- COOPER, D. R. & EMORY, C. W. (1995): *Business Research Method* (5ª Ed.). Chicago: IL. Irwin.
- CÔTE, L., LANGLEY, A. & PASQUERO, J. (1999): "Acquisition strategy and dominant logic in engineering firm" *The Journal of Management Studies*. Vol.36, N.º. 7, pp. 919-952.
- CRONBACH, L. (1987): "Statistical tests for moderator variables: Flaws in analysis recently proposed". *Psychological Bulletin*. Vol. 102, pp. 414-417.
- CYERT, R. M. & MARCH, J. G. (1963): *A behavioural theory of the firm*. Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall.
- DALTON, G. L. (1999): "Flexibilidad por Consenso". *Harvard Deusto Business Review*. Vol. 90, mayo-junio, pp. 40-46.
- DAS, T. K. & ELANGO, B. (1995): "Managing strategic flexibility: key to effective performance". *Journal of General Management*. Vol. 20, N.º. 3, pp. 60-76.
- DAS, T. K. & TENG, B. (1998): "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances". *Academy of Management Review*. Vol. 23, N.º. 3, pp. 491-512.

- D'AVENI, R. A. (1994): *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic manoeuvring*. New York. Free Press.
- DAVENPORT, T. H. (1996): *Innovación en procesos*. Madrid. Díaz de Santos.
- DAVIS, G. F. & GREVE, H. R. (1997): "Corporate elite networks and governance changes in the 1980s". *American Journal of Sociology*. Vol. 103, pp. 1-37.
- DEABORN, W. & SIMON, H. (1958): "Selective perceptions: a note on the departmental identification of executive". *Sociometry*. Vol. 21, pp. 140-144.
- DEEDS, D. L., MANG, P. & FRANDBSEN, M. (1997): "The quest for legitimacy: a study of biotechnology IPO's". En REYNOLDS, P. D. Et al. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 533-43.
- DEMSETZ, H. (1973): "Industry structure, market rivalry and public policy". *Journal of Law and Economics*. Vol. 16, N° 1, pp. 1-9.
- DÍEZ, E. P., VÁZQUEZ, A. & DÍEZ, F. (2005): "Un modelo interpretativo de la lógica dominante en las organizaciones". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 11, N° 1, pp. 77-93.
- DIJKSTERHUIS, M. S., VAN DEN BOSCH, F. A. & VOLBERDA, H. W. (1999): "Where do new organizational forms come from? Management logics as a source of coevolution". *Organization Science*. Vol. 10, N° 5, pp. 569-582.
- DiMAGGIO, P. J. & POWELL W. W. (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*. Vol. 48, pp. 147-160.
- DODGSON, M. (1993a): "Organizational learning: a review of some literatures". *Organization Studies*. Vol. 14, pp. 375-394.
- DODGSON, M. (1993b): "Learning, Trust, and Technological Collaboration". *Human Relations*. Vol. 46, N° 1, pp.77-95.
- 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*. Cheltenham, UK. Edward Elgar, pp. 54-75.
- DOWNEY, H. & SLOCUM, J. W. (1982): "Managerial uncertainty and performance". *Social Science Quarterly*. Vol. 63, N° 2, June, pp. 195-207.
- DOZ, Y. L., OLK, P. M. & RING, P. S. (2000): "Formation processes of R & D consortia: which path to take? Where does it lead?". *Strategic Management Journal*. Vol. 21, pp. 239-266.
- DRAZIN, R. & VAN DE VEN, A. H. (1985): "Alternative forms of fit in contingency theory". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 30, pp. 514-539.
- DUNCAN, R. B. (1972): "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17, pp. 313-327.

- DUNLAP, W. P. & KEMERY, E. R. (1987): "Failure to detect moderating effects: is multicollinearity the problem?". *Psychological Bulletin*. Vol. 102, pp. 418-420.
- DUSSAUGE, P., GARRETE, B. & MITCHELL, W. (2000): "Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia". *Strategic Management Journal*. Vol. 21, pp. 99-126.
- DUTTON, J. L. FAHEY, L. & NARAYANAN, V. K. (1983): "Toward understanding strategic issue diagnosis". *Strategic Management Journal*. Vol. 4, N° 4, pp. 307-323.
- DYER, J. H. & NOBEOKA, K. (2000): "Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case". *Strategic Management Journal*. Vol. 21, pp. 345-367.
- DYER, J. H. & SINGH, H. (1998): "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage". *Academy of Management Review*. Vol. 23, N° 4, pp. 660-679.
- DYER, L. & SHAFFER, R. A. (1999): "From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational effectiveness". *Research In Personnel And Human Resource Management*, pp. 145-174.
- ECCLES, R. G. (1981): "The quasifirm in the construction industry". *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol. 2, pp. 335-357.
- EDMONDSON, A. (1999): "Psychological safety and learning behavior in work teams". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 44, pp. 350-383.
- EISENHARDT, K. M. (1990): "Speed and strategic choice: how managers accelerate decision making". *California Management Review*. Spring, pp. 39-54.
- EISENHARDT, K. M. & MARTIN, J. A. (2000): "Dynamic capabilities: what are they?". *Strategic Management Journal*. Vol. 21, pp. 1105-1121.
- EISENHARDT, K. M. & SHOONHOVEN, C. B. (1996): "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms". *Organization Science*. Vol. 7, N° 2, pp. 136-150.
- EMPSON, L. (2001): "Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms". *Human Relations*. Vol. 54, N° 7, pp. 839-862.
- ENTRIALGO, M., FERNÁNDEZ, E. & VÁZQUEZ, C. J. (2001): "El efecto de las características de la organización en el comportamiento emprendedor". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 10, N° 3, pp. 25-40.
- EVANS, J. S. (1982): "Strategic flexibility in business". Research Report N° 678, *SRI International*, Business Intelligence Program, Menlo Park, CA.
- EVANS, J. S. (1991): "Strategic flexibility for high technology maneuvers: a conceptual framework". *Journal of Management Studies*. Vol. 28, N° 1, pp. 69-89.

EVERITT, B. S. & DUNN, G. (1991): *Applied multivariate data analysis*. London. Edward Arnold.

FAHEY, L. & NARAYANAN, V. K. (1989): "Linking changes in revealed causal maps and environmental change: an empirical study". *Journal of Management Studies*. Vol. 26, pp. 361-378.

FERNÁNDEZ, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de Economía Española*. N° 56, pp. 178-193.

FERNÁNDEZ, E., MONTES, J. M. & VÁZQUEZ, C. J. (2000): "Typology and strategic analysis of intangible resources. A resources-based approach". *Technovation*. Vol. 20, pp. 81-92.

FERGUSON, M. C., GARCÍA, M. & RUIZ, J. (2005): "Strategic of renewal: The transition from 'Total Quality Management' to the 'Learning Organization'". *Management Learning*. Vol. 36, N° 2, pp. 149-180.

FERRIER, W. (2001): "Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive aggressiveness". *Academy of Management Journal*. Vol. 44, pp. 858-877.

FERRIER, W., SMITH, K. & GRIMM, C. (1999): "The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: a study of industry leaders and challenger". *Academy of Management Journal*. Vol. 42, pp. 372-388.

FIEGENBAUM, A. & KARNANI, A. (1991): "Output flexibility – a competitive advantage for small firms". *Strategic Management Journal*. Chichester. Feb. Vol. 12, N° 2, pp. 101-114.

FINKELSTEIN, S. & HAMBRICK, D. (1996): *Strategic leadership: top executives and their effects on organization*. St Paul, MN. West.

FISCHER, C. (1982): *To dwell among friends*. Chicago. University of Chicago Press.

FLYNN, B. B., SCHROEDER, R. G. & SAKAKIBARA, S. (1994): "A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument". *Journal of Operations Management*. Vol. 11, pp. 339-366.

FLYNN, B. B., SCHROEDER, R. G. & SAKAKIBARA, S. (1995): "The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage". *Decision Sciences*. Vol. 23, N° 5, pp. 659-691.

FOMBRUN, C. J. & GINSBERG, A. (1990): "Shifting gears: Enabling change in corporate aggressiveness". *Strategic Management Journal*. Vol. 11, pp. 297-308.

FOSFURI, A. & TRIBÓ, J. A. (2006): "Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance". *The International Journal of Management Science*. Vol. 36, pp. 173-187.

FOSS, N. J., KNUDSEN, C. & MONTGOMERY, C. A. (1995): "An exploration of common ground: integrating evolutionary and strategic theories of the firm", en C. A. Montgomery (Ed.). *Resource-based and evolutionary theories of the firm towards a synthesis*. Boston. Kluwer.

- FUENTES FUENTES, M. M. (2002): *La gestión de la calidad total: análisis del impacto del entorno en su implantación y resultados*. Granada. Universidad de Granada.
- GABBAY, S. M. & LEENDERS, R. J. (1999): "CSC: The structure of advantage and disadvantage". Roger Th. A. J. Leenders, Shaul M. Gabbay (Eds.), *Corporate Social Capital and Liability*. Boston, MA. Kluwer Academic Publishers, pp. 1-14.
- GALASKIEWICZ, J. (1985): "Interorganizational relations". *Annual Review of Sociology*. Palo Alto, CA. Annual Reviews. Vol. 11, pp. 281-304.
- GALASKIEWICZ, J. & MARSDEN, P. V. (1978): "Interorganizational resource networks: Formal patterns of overlap". *Social Science of Research*. Vol. 7, pp. 89-107.
- GALASKIEWICZ, J. & WASSERMAN, S. (1989): "Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 34, pp. 454-479.
- GALASKIEWICZ, J. & ZAHEER, A. (1999): "Networks of competitive advantage", in S. Andrews and D. Knoke (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*. Greenwich, CT. JAI Press, pp. 237-261.
- GALUNIC, D. C. & EISENHARDT, K. M. (2001): "Architectural innovation and modular corporate forms". *Academy of Management Journal*. Vol. 44, pp. 1229-1250.
- GANT, J., ICHNIOWSKI, C. & SHAW, K. (2002): "Social capital and organizational change in high-involvement and traditional work organizations". *Journal of Economics and Management Strategy*. Vol. 11, N° 2, pp. 289-328.
- GARCÍA FALCÓN, J. M. (1995): *Dirección estratégica: Fundamentos*. Las Palmas de Gran Canaria. CIES.
- 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*. Universidad de Granada. Tesis Doctoral, Departamento de Administración de Empresas y Marketing.
- GARCÍA, V., LLORENS, F. J. & VERDÚ, A. J. (2006): "Antecedents y consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship". *Industrial Management + Data Systems*. Vol. 106, N° 1-2, pp. 21-43.
- GARCÍA, V., LLORENS, F. J. & VERDÚ, A. J. (2007): "Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs". *Technovation*. Vol 27, N° 9, pp. 547.
- GARGIULO, M. & BENASSI, M. (2000): "Trapped in your own net: network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital". *Organization Science*. Vol. 11, pp. 183-196.
- GELETKANYCZ, M. A., BOYD, B. K. & FINKELSTEIN, S. (2001): "The strategic value of CEO external directorate networks: Implications for CEO compensation". *Strategic Management Journal*. Vol. 22, pp. 889-898.

- GELETKANYCZ, M. A. & HAMBRICK, D. C. (1997): "The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42, N° 4, pp. 654-681.
- GERBING, D. W. & ANDERSON, J. C. (1988): "An update paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment". *Journal of Marketing Research*. Vol. 25, N° 2, pp. 186-192.
- GERMAIN, R., DRÖGE, C. & DAUGHERTY, P. J. (1994): "An update paradigm for scale development incorporating unidimensionality and assessment". *Journal of Marketing Research*. Vol. 31, pp. 417-483.
- GHEMAWAT, P. & COSTA, J. (1993): "The organizational tension between static and dynamic efficiency". *Strategic Management Journal*. Winter Special Issue, pp. 59-73.
- GHOSHAL, S., KORINE, H. & SZULANSKI, G. (1995): "Interunit communication in multinational corporations". *Management Science*. Vol. 40, N° 1, pp. 96-110.
- GLOOR, P. A., PAASIVAARA, M., SCHODER, D. & WILLEMS, P. (2008): "Finding collaborative innovation networks through correlating performance with social network structure". *International Journal of Production Research*. Vol. 46, N° 5, pp. 1357-1371.
- GOLDHAR, J. D., JELINEK, M. & SCHLIE, T. W. (1991): "Flexibility and competitive advantage- manufacturing becomes a service business". *International Journal of Technology Management*. Geneva, Vol. 6, N° 3-4, pp. 234-259.
- GOLDHAR, J. & LEI, D. (1995): "Variety Is Free: Manufacturing in the Twenty-first Century." *Academy of Management Executive*. Vol. 9, N° 4, pp. 73-86
- GRANDZOL, J. R. & GERSHON, M. (1998): "A Survey Instrument form Standardizing TQM Modelling Research". *International Journal of Quality Science*. Vol. 3, N° 1, pp. 80-105.
- 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. (1985): "Economic action and social structure: the problem of embeddedness". *American Journal of Sociology*. Vol. 91, pp. 153-162.
- GRANOVETTER, M. S. (1992): "Problems of explanation in economic sociology", en *Networks and Organization*, edited by Nitin Nohria and Robert G. Eccles. *Harvard Business School Press*. Boston. Pp. 29-56
- GRANOVETTER, M. (1993): "The strength of weak ties". *American Journal of Sociology*. Vol. 78, pp. 1.360-80.
- GRANOVETTER, M. (2005): "The impact of social structure on economic outcomes". *Journal of Economic Perspectives*. Vol.19, N° 1, pp. 33-50.

- GRANT, R. M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*. Vol. 33, N°. 3, pp. 114-135.
- GRANT, R. M. (1992): *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, application*. Cambridge, Massachusetts. Basil Blackwell.
- GRANT, R. M. (1996): "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*. Vol. 17, Winter special issue, pp. 109-122.
- GRANT, R. M. (1997): "The knowledge-bases view of the firm: implications for management practice". *Long Range Planning*. Vol. 30, N°. 3, pp. 450-454.
- GRIFFIN, M. A.; PATTERSON, M; & WEST, M.A. (2001): "Job satisfaction and team work: The role of supervisory support". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 22, pp. 537-550.
- GULATI, R. (1995): "Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 40, pp. 619-652.
- GULATI, R. (1998): "Alliances and networks". *Strategic Management Journal*. Vol. 19, pp. 293-319.
- GULATI, R. (1999): "Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation". *Strategic Management Journal*. Vol. 20, pp. 397-420.
- GULATI, R. & GARGIULO, M. (1999): "Where do interorganizational networks come from?". *American Journal of Sociology*. Vol. 104, N°. 5, pp. 1439-1493.
- GULATI, R. & HIGGINS, M. C. (2003): "Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on ipo success". *Strategic Management Journal*. Vol. 24, pp. 127-144.
- GULATI, R. & LAWRENCE, P. (1999): *Organizing vertical networks: A design perspective*. Manuscript J. L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.
- GULATI, R., NOHRIA, N., & ZAHEER, A. (2000): "Strategic Networks". *Strategic Management Journal*. Vol. 21, pp. 203-215.
- GUPTA, A. K. & GOVINDARAJAN, V. (1991): "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations". *Academy of Management Review*. Vol. 16, pp. 768-792.
- HALL, R. (1992): "The strategic analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal*. Vol. 13, pp. 135-144.
- HAGEN, A. G., HASSAN, M. T. & AMIN, S. G. (1998): "Critical strategic leadership components : An empirical investigation". *SAM Advanced Management Journal*. Vol. 63, N°. 3, pp. 39-47.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. & BKACK, W. C. (1999): *Análisis Multivariante (5ª Eds.)*. Madrid. Prentice Hall, Iberia, S.R.L.

- HAKANSSON, H & JOHANSON J. (1988): "Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks" en F. J. Contractor and P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, M.A. Lexington Books, pp. 369-379.
- HALEBLIAN, J. & RAJAGOPALAN, N. (2005): "Top managerial cognitions, past performance, and strategic change: a theoretical framework". *Advances in Strategic Management*. Vol. 22, pp. 63-91.
- HAMBRICK, D. C. & FINKELSTEIN, S. (1987): "Managerial discretion: a bride between polar view of organizations", en L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *American Sociological Review*. Vol. 9, pp. 369-406. Greenwich, CT. JAI Press.
- HAMEL, G. (1991): "Competition for competence and inter-partner Learning within international strategic alliances". *Strategic Management Journal*. Vol. 12, pp. 83-103.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. (1994): *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- HANSEN, G. S. & WERNERFELT, B. (1989): "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors". *Strategic Management Journal*. Vol. 10, pp. 399-411.
- HANSEN, E. L., (1995): "Entrepreneurial network and new organization growth". *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol. 19, N° 4, pp. 7-19.
- HANSEN, M. T. (1999): "The search transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 44, N° 1, pp. 82-111.
- HANSEN, M. T. (2002): "Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 13, pp. 232-248.
- HANSEN-BAUER, J. & SNOW, C. C. (1996): "Responding to hypercompetition: the structure and processes of a regional learning network organization". *Organization Science*. Vol. 7, pp. 413-427.
- HARRIGAN, K. R. (1982): "Exit decisions in mature industries". *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor, Dec., Vol. 25, N° 4, pp. 707-732.
- HARRIGAN, K. R. (1985): *Strategic flexibility: a management guide for changing times*. Lexington, Massachusetts. Lexington Books.
- HARRIGAN, K. R (2001): "Strategic flexibility in the old new economies", en M.A. Hitts, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of Strategic Management*, pp. 97-123. Malden, MA. Blackwell.
- HARRISON, J. R., TORRES, D. L. & KUKALIS, S. (1988): "The changing of the guard: Turnover and structural change in the top-management positions". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 33, pp. 211-232.
- HAYES, R. & CLARK, K. B. (1985): *Exploring the sources of productivity differences at the factory level*. New York. Wiley.

- HAYES, R. & PISANO, G. (1994): "Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy." *Harvard Business Review*. Vol. 73, pp. 77-86.
- HEDBERG, B. (1981): "How Organizations Learn and Unlearn" en P. Nystrom and W. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford, U. K.. Oxford University Press, Vol. 1, 1-27.
- HEDLUND, G. (1994): "A model of knowledge management and the N-Form corporation". *Strategic Management Journal*. Vol. 15, pp. 73-90.
- HEELER, R. M. & RAY, M. L. (1972): "Measure validation in Marketing", *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, pp. 361-370.
- HELFAT, C. E. (1997): "Know-how and asset complementary and dynamic capability accumulation: The case of R&D". *Strategic Management Journal*. Vol. 18, pp. 339-360.
- HELFAT, C. E. & PETERAF (2003): "The dynamic resource-based view: capability lifecycles". *Strategic Management Journal*. Vol. 24, pp. 997-1010.
- HENDERSON, R. & CLARK, K. B. (1990): "Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firm". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 29, pp. 26-42.
- HENDERSON, R. & COCKBURN, I. (1994): "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research". *Strategic Management Journal*. Winter special issue, Vol. 15, pp. 63-84.
- HILL, R. C. & LEVENHAGEN, M. (1995): "Metaphors and mental models: sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities". *Journal of Management*. Vol. 21, N°. 6, pp. 1057-1074.
- HIRSCH, P. M. & LEVIN, D. Z. (1999): "Umbrella advocates versus validity police: A life-cycle model". *Organization Science*. Vol. 10, pp. 199-212.
- HITT, M. A., KEATS, B. W. & DEMARIE, S. M. (1998): "Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21<sup>st</sup> century". *The academy of Management Executive*. Vol. 12, N°. 4, pp. 22-42.
- HODGKINSON, G. (1997): "Cognitive inertia in a turbulent market: the case of UK residential estate agents". *Journal of Management Studies*. Vol. 34, pp. 921-945.
- HOFSTEDE, G. (1980): "Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad?". *Organizational Dynamics*. Vol. 9, pp. 42-63.
- HOOPEs, D. G., MADSEN, T. L. & WALKER, G. (2003): "Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity". *Strategic Management Journal*. Vol. 24, pp. 889-902.
- HUBER, G. P. (1991): "Organizational learning: the contributing processes and the literatures". *Organization Science*. Vol. 2, pp. 88-115.
- HULLAND, J., (1999): "Organizational learning: the contributing processes and the literatures". *Organization Science*. Vol. 2, N°. 1, pp. 119-126.

- HURTADO, N. E. (2000): *Las pymes y el proceso de internalización: factores determinantes de su actitud hacia la exportación*. Universidad de Granada. Tesis doctoral..
- IBARRA, H. (1993): "Network centrality, power and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles". *Academy of Management Journal*. Vol. 36, pp. 471-501.
- INKPEN, A. C. & CROSSAN, M. M (1995): "Believing is seeing: Joint Ventures and Organization Learning". *Journal of Management Studies*. Vol. 32, pp. 595-618.
- INKPEN, A. C. & TANG, E. W. (2005): "Social capital, networks, and knowledge transfer". *Academy of Management Review*. Vol. 30, N°. 1, pp. 146-165.
- ITAMI, H. (1987): *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA. Harvard University Press, 2ª Ed.
- JACCARD, J., TURRISI, R. & WAN, C. K. (1990): *Interaction effects in multiple regression*. Newbury Park, CA. Sage Publications.
- JARILLO, C. J. (1988): "On strategic networks". *Strategic Management Journal*. Vol. 9, pp. 31-41.
- JELINEK, M. (1979): *Institutionalizing innovation a study of organizational learning*. New York. Praeger.
- JONES, C., HERSTERLY, W. S. & BORGATTI, S.P. (1997): "A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanism". *Academy of Management Review*. Vol. 22, N°. 4, pp. 911-45.
- JORESKOG, K. G. & SÖRBOM, D. (1998): *LISREL, 8: user's reference guide Scientific Software International*. Chicago, IL. Inc.
- KALE, P., SINGH, H. & PERLMUTTER, H. (2000): "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital". *Strategic Management Journal*. Vol. 21, pp. 217-317.
- KEEGAN, W. J. (1984): "Multinational scanning: a study of the information sources utilized by headquarters executives in multinational companies". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 29, pp. 411-421.
- KICKERT, W. J. M. (1985): "The magic world flexibility". *International Studies of Management and Organization*. Vol. 14, N°. 4, winter, pp. 11-25.
- KIM, D. H. (1993): "The link between individual and organizational learning". *Sloan Management Review*. Vol. 35, N°. 1, pp. 37-50.
- KIM, D. H. (1998): "Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor". *Organization Science*. Vol. 9, pp. 506-521.
- KINNEAR, T. C. & TAYLOR, J. R. (2000): *Investigación de Mercados (5ª Ed.)*. Colombia. McGraw Hill Iberoamericana.
- KOHLI, A. & JAWORSKI J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*. Vol. 54 (abril), pp. 1-18.

- KRAATZ, M. S. (1998): "Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change". *Academy of Management Journal*. Vol.41, N°. 6, pp. 621-643.
- KRAATZ, M. S. & ZAJAC, E. J. (1996): "Exploring the limits of the new institutionalism; The causes and consequences of illegitimate organizational change." *American Sociological Review*. Vol. 61, pp. 812-836.
- KRAATZ, M. S. & ZAJAC, E. J. (2001): "How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environment: theory and evidence". *Organization Science*. Vol. 12, N°. 5, pp. 632-657.
- KRACKHARDT, D. (1992): "The strength of strong ties: The importance of philos in organizations", en N. Nohria and R. G. Eccles (Eds.), *Networks and Organizations, form and action*. Cambridge, MA. Harvard Business School Press, pp. 216-239.
- KRACCKHARDT, D. (1995): "Entrepreneurial opportunities in an entrepreneurial firm: a structural approach". *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol. 19, pp. 53-69.
- KRIJNEN, H. G. (1985): "The flexible Firm". *International Studies of Management & Organization*. Vol. 14, N°. 4, Winter, pp. 64-69.
- KOGUT, B. (1985): "Designing global strategies: profiting from operational flexibility". *Sloan Management Review*. Vol. 26 (Fall), pp. 27-37.
- KOGUT, B. & ZANDER, R. (1992): "Knowledge of the firm, integration capabilities, and the replication of technology". *Organization Science*. Vol. 3, pp. 383-397.
- KOGUT, B. & ZANDER, R. (1996): "What firms do? Coordination, identity and learning". *Organization Science*. Vol. 7, pp. 502-518.
- LADO, A., BOYD, N. & WRIGHT, P. (1992): "A competency based model on sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration". *Journal of Management*. Vol. 18, pp. 77-91.
- LADO, A. & WILSON, M. C. (1994): "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective". *Academy of Management Review*. Vol. 19, N°. 4, pp. 699-727.
- LANE, P. J. & LUBATKIN, M. (1998): "Relative absorptive capacity and interorganizational learning". *Strategic Management Journal*. Vol.19, pp. 461-477.
- LANT, T. K., MILLIKEN, F. J. & BATRA, B. (1992): "The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: an empirical exploration". *Strategic Management Journal*. Vol. 13, pp. 585-608.
- LARSON, A. (1992): "Network dyads in entrepreneurial settings: a study of governance of exchange relations". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 37, N°. 1, pp. 76-104.
- LAUMANN, E. O., GALASKIEWICZ, J. & MARSDEN, P. (1978): "Community structure as interorganizational linkages". *Annual Review of Sociology*. Vol. 4, pp. 455-484.

- LAWRENCE, P. R. & LORSCH, J. W. (1967): "Differentiation and integration in complex organizations". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 12, N°. 1, pp. 1-47.
- LAWRENCE, P. R. & LORSCH, J. W. (1976): *Organización y ambiente*. Labor.
- LEAL, A. (1997): "Gestión de Calidad Total en Empresas Españolas: Un Análisis Cultural y de Rendimiento". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 6, N°. 1, pp. 37-56.
- LEE, C., LEE, K. & PENNING, J. M. (2001): "Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures". *Strategic Management Journal*. Vol. 22, pp. 615-640.
- LEI, D., HITT, M. A. & BETTIS, R. A. (1996): "Dynamic core competences through meta-learning and strategic context". *Journal of Management*. Vol. 22, pp. 549-569.
- LEI, D., HITT, M. & GOLDHAR, J. (1996): "Advance Manufacturing Technology: Organizational Design and Strategic Flexibility." *Organization Studies*. Vol. 17, N°. 3, pp. 501-517.
- LESSARD, D. R. & ZAHEER, S. (1996): "Breaking the silos: Distributed knowledge and strategic responses to volatile exchange rates". *Strategic Management Journal*. Vol. 17, pp. 513-533.
- LIEBESKIND, J. P., OLIVER, A. L., ZUCKER, L. & BREWER, M. (1996): "Social networks, learning, and flexibility: Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms". *Organization Science*. Vol. 7, N°. 4, pp. 428-443.
- LIPPMEAN, M. B. & RUMELT, R. (1982): "Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition" *Bell Journal of Economics*. Vol.13, pp. 418-438.
- LORENZONI, G. C. & LIPPARINI, A. (1999): "The leveraging of Inter-firm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study". *Strategic Management Journal*. Vol. 20, N°. 4, pp. 317-38.
- LLORENS, F. J., RUIZ, A. & GARCÍA, V. (2005): "Influence or support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination". *Technovation*. Vol 25, pp. 1159-1172.
- LLORENS, F. J., RUIZ, A. & MOLINA, L. M. (2004): "Assesing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation". *International Journal of Manpower*. Vol. 25, N°. 2, pp. 167.
- LUND, R. & GJERDING, A. N. (1996): "The Flexible Company Innovation, Work Organization and Human Resource Management". *DRUID, Working Paper*. N°. 96-17.
- LYLES, M.A. & SCHWENK, C. R. (1992): "Top management, strategy and organizational knowledge structures". *Journal of Management Studies*. Vol. 29, pp. 155-174.
- MACDONALD, S. (1983): "The patent system and the individual inventor". *European Intellectual Property Review*. Vol.5, N°. 6, pp. 154-159.
- MACDONALD, S. (1992): "Formal Collaboration and Informal Information Flow". *International Journal of Technology Management*. Vol. 7, N°. 1-3, pp. 49-60.

- MACDONALD, S. (1995): "Learning to change: An information perspective on learning in the organization". *Organization Science*. Vol. 6, N°. 5, pp. 557-568.
- MADHOK, A. (2000): "The international biotechnology industry: a dynamic capabilities perspective". *Journal of International Business Studies*. Vol. 31, pp. 325-336.
- MAGNUSSON (1976): *Teoría de los test*. México. Biblioteca Técnica de Psicología, Trillas.
- MAIJOOR, S. & WITTELOOSTUIJN, A. V. (1996): "An empirical test of the resource-based theory: Strategic regulation in the Dutch audit industry". *Strategic Management Journal*. Vol. 17, pp. 549-569.
- MAHONEY, J. (1995): "The management of resources and the resource of management". *Journal of Business Research*. Vol. 33, pp. 91-101.
- MAHONEY, T. A. & PANDIAN, J. R. (1992): "The resource based view within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*. Vol. 22, pp. 387-401.
- MAKADOK, R. (2001): "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation". *Strategic Management Journal*. Vol. 22, pp. 387-401.
- MALEKI, E. J. & TOOTLE, D. (1996): "The role of networks in small firms competitiveness". *International Journal of Technology Management*. Vol. 11, pp. 43-57.
- MARSDEN, P. V. (1990): "Network data and measurement". *Annual Review of Sociology*. Vol. 16, pp. 435-463.
- MARSDEN, P. V. & CAMPBELL, K. E. (1984): "Measuring tie strength". *Social Forces*. Vol. 63, pp. 482-501.
- MASCARENHAS, B. (1982): "Doping with uncertainty in the international business". *Journal of International Business Studies*. Vol. 1, pp. 87-98
- MCDONALD, M. L & WESTPHAL, J. D. (2003): "Getting by with the advice of their friends: CEO's advice networks and firms' strategic responses to poor performance". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 48, pp. 1-32.
- McEVILY, B. & ZAHEER, A. (1999): "Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities". *Strategic Management Journal*. Vol. 17, pp. 221-235.
- McEVILY, B. & MARCUS, A. (2000): "The acquisition of competitive capabilities as social learning". *Paper presentado en el 2000 Organization Science Winter Conference*.
- McEVILY, B. & MARCUS, A. (2005): "Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities". *Strategic Management Journal*. Vol. 26, pp. 1033-1055.
- McEVILY, B., PERRONE, V. & ZAHEER, A. (2003): "Truth as an organizing principle". *Organization Science*. Vol. 14, N°. 1, pp. 91-103.

- MILLER, D. & CHEN M. (1996): "The simplicity of competitive repertoires: an empirical analysis". *Strategic Management Journal*. Vol. 17, N° 6, pp. 419-439.
- MINTZBERG, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York. Harper and Row.
- MINTZBERG, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona. Ariel.
- MIZRUCHI, M. S. & BREWSTER, L. (2001): "Getting deals done: the use of social networks in bank decision making". *Paper presentado en el Annual International Sunbelt Social Network Conference*.
- MOLINA FERNÁNDEZ, L. M. (2002): *Un análisis causal de la influencia de la gestión de la calidad total en las transferencias internas y externas del conocimiento*. Universidad de Granada. Tesis Doctoral, Departamento de Organización de Empresas.
- MOLINA, L. M. & LLORENS, F. J. (2006): "Autonomy and teamwork effect on knowledge transfer: knowledge transferability as a moderador variable". *International Journal of Technology Transfer & Commercialisation*. Vol. 5, N°3, pp. 263.
- MONSTED, M. (1995): "Processes and structures of networks: reflections on methodology". *Entrepreneurship and Regional Development*. Vol. 7, pp. 193-213.
- MORAN, P. & GHOSHAL, S. (1996): "Value creation by firms". En J.B. Keys & L.N. Dossier (Eds.). *Academy of Management Best Paper Proceedings*, Georgia Southern University.
- MORAN, P. (2005): "Structural vs. embeddedness: social capital and managerial performance". *Strategic Management Journal*. Vol. 26, pp. 1129-1151.
- MOSAKOWSKI, E. & McKELVEY, B. (1997): "Predicting rent generation in competence-based competition". *Competence-based Strategic Management*. Heene A, Sánchez R (eds.). Chichester. Willey, pp. 65-85.
- MULAIK, S. A., JAMES, L. R., VAN ALSTINE, J., BENNET, S. L & STILLWELL, D. C. (1989): "An evaluation of goodness of fit indices for structural equation models". *Psychological Bulletin*. Vol. 103, pp. 130-455.
- MURGA. (1984): *Diccionario Rioduero de psicología (2ª Ed.)*. Rioduero, Madrid. Edición original: Blumenberg, F.-J. y Kury, H. (1975), Herder Lexikon Psychologie. Verlag Herder KG, Freiburg in Breisgau, Alemania.
- NADKARNI, S. & NARAYANAN, V. K. (2007): "Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of industry clockspeed". *Strategic Management Journal*. Vol. 28, pp. 243-270.
- NAHAPIET, J. & GHOSHAL, S. (1998): "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy Management Review*. Vol. 23, pp. 242-266.
- NAVAS, L. E. & GUERRAS, L. A. (1998): *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teorías y Aplicaciones*. Madrid. Editorial Civitas (2ª Ed.).
- NAVAS, J. E. (2000): "La teoría de recursos y capacidades como marco de referencia de la gestión del conocimiento y el capital intelectual", en Bueno Campos y M. P. Salmador Sánchez (Eds.),

- Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*, I.U. Madrid. Euroforum Escorial, pp. 50-54.
- NELSON, R. R. (1991): "Why does my firm differ, and how does it matter?". *Strategic Management Journal*. Vol. 12, winter special issue, pp. 61-74.
- NONAKA, I. (1991): "The Knowledge Creating Company". *Harvard Business Review*. Vol. 32, N° 3, pp. 27-38.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995): *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York. Oxford University Press.
- NORHIA, N. & ECCLES, R. G. (1992): *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston. Harvard Business School Press.
- NUNNALLY, J. C. (1994): *Psychometric Theory. (3ª Ed)*. U.S.A. McGraw Hill.
- NUTI, P. C. (1993): "Flexible decisions styles and the choices of top executives". *Journal of Management Studies*. Vol. 30, N° 5, pp. 695-721.
- OAKLAND, J. (1989): *Total quality Management*. London. Butterworth.
- OBSTFELD, D. (2005): "Social networks, the tertius lungens orientation, and involvement in innovation". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 50, pp. 100-130.
- ONGE, H. (1996): "Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital". *Strategic & Leadership*. Vol.24, N° 2, pp. 10-14.
- PAIK, Y. (1991): "The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in the International Business Environment". *Unpublished dissertation, University of Washington*.
- PALMER, D. A., JENNINGS, P. D. & ZHOU, X. (1993): "Late adoption of the multidivisional form by large U.S. corporations: Institutional, political, and economic accounts". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 38, pp. 100-131.
- PARTHASARTHY & SETHI, S. P. (1992): "The impact of Flexible Automation on Business Strategy and Organizational Structure". *Academy of Management Review*. Vol. 17, N° 1, January, pp. 86-111.
- PÉREZ, F., MONTESINOS, V., SERRANO, L. & FERNÁNDEZ, J. (2005): *La medición del capital social. Una aproximación económica*. Bilbao. Fundación BBVA.
- PENROSE, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*. New York. Wiley.
- PETERAF, M. A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-base view". *Strategic Management Journal*. Vol. 14, pp. 179-191.
- PETERSON, M. & RAJAN R. (1994): "The benefits of lending relationships: Evidence from small business data". *Journal of Finance*. Vol. 49, pp. 3-37.
- PFEFFER, J. (1987): *Organizaciones y teoría de la organización*. El Ateneo Editorial.

- PFEFFER, J. & SALANCIK, G. R. (1978): *The external control of organizations*. New York. Harper & Row.
- PING LI, P. (2007): "Social tie, social capital, and social behavior: toward an integrative model of informal exchange". *Asia Pacific Journal of Management*. Vol. 24, pp. 227-246.
- PODOLNY, J. M. & PAGE, K. L. (1998): "Network forms of organization". *Annual Review of Sociology*. Vol. 24, pp. 57-76.
- POOL, I. (1980): "Comment on Mark Granovetter's "the strength of weak ties: a network theory revisited"". *Annual Meetings of the International Communications Association*. Acapulco. Mayo.
- PORAC, J. K. & THOMAS, H. (1990): "Taxonomic mental models in competitor definitions". *Academy of Management Review*. Vol. 15, pp. 224-240.
- PORTER, M. E. (1979): "How competitive forces shape strategy". *Harvard Business Review*. Vol. 57, N° 2, pp. 85-100.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy*. New York. Free Press.
- PORTES, A. (1998): "Social capital: its origins and applications in modern sociology". *Annual Review of Sociology*. Vol. 24, pp. 1-12.
- POWELL, W. (1990): "Neither market nor hierarchy: networks forms of organization". *Research in Organizational Behaviour*. Vol. 12, pp. 295-336.
- POWELL, W. & BRANTLEY, P. (1990): "Competitive cooperation in biotechnology: learning through networks?". En N. Nitin & R. Eccles (Eds.), *Networks and organization*: 366-394. Boston. Harvard Business School Press.
- POWELL, W. W., KOPUT, K. W. & SMITH-DOERR, L. (1996): "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41, pp. 116-145.
- PRAHALAD, C. K. & BETTIS, R. A. (1986): "The dominant logic: a new linkage between diversity and performance". *Strategic Management Journal*. Vol.7, N° 6, pp. 485-502.
- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. (1994): "Strategy as a field of study: why search for a new paradigm?". *Strategic Management Journal*. Vol. 15, pp. 5-16.
- PRIEM, R. L. & BUTLER, J. E. (2000): "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?". *Academy of Management Review*.
- PRIEM, R. L. & BUTLER, J. E. (2001a): "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?". *Academy of Management Review*. Vol. 26, pp. 22-40.
- PRIEM, R. L. & BUTLER, J. E. (2001b): "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments". *Academy of Management Review*. Vol. 26, pp. 57-66.

- PROVAN, K. G., FISH, A. & SYDOW, J. (2007): "Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks". *Journal of Management*. Vol. 33, N° 3, pp.479-516.
- PUTMAN, R. (1993): "The prosperous community: social capital and public life". *The American Prospect*. Vol. 13, pp. 35-42.
- RAY, G., BARNEY, J. B. & MUHANNA, W. A. (2004): "Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view". *Strategic Management Journal*. Vol. 25, pp. 23-37.
- REAGANS, R. & McEVILY, B. (2003): "Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 48, pp. 240-267.
- REAGANS, R. & ZUCKERMAN, E. (2001): "Networks, diversity and performance: The social capital of R&D units". *Organization Science*. Vol. 12, pp. 502-517.
- REGER, R. K. & PALMER, T. B. (1996): "Managerial categorization of competitors: using old maps to navigate new environments". *Organization Science*. Vol. 7, pp. 22-39.
- REQUENA SANTOS, F. (2003): *Análisis de redes sociales: orígenes, teorías y aplicaciones*. Madrid. CIS.
- RICHTER, I. (1998): "Individual and organizational learning and the executive-level. Towards a research agenda". *Management Learning*. Vol. 29, N° 3, pp. 299-316.
- ROGERS, E. (1995): *Diffusion of innovations*. New York. Free Press.
- ROGG, K. L., SCHMIDT, D. B., SHULL, C. & SCHMIDT, N. (2001): "Human resources practices, organizational climate, and customer satisfaction". *Journal of Management*. Vol. 27, pp. 431-449.
- ROWLEY, T. J. (1997): "Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences". *Academy of Management Review*. Vol. 22, N° 4, pp. 887-910.
- RUMELT, R. P. (1984): "Toward a strategic theory of the firm", en R. Lamb (Ed). *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall, pp. 556-570.
- RUMELT, R. P. (1991): "How much does industry matter?". *Strategic Management Journal*. Vol. 12, pp. 167-185.
- SALANCIK, G. R. (1995): "Wanted: a good network theory of organization". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 40, pp. 345-349.
- SÁNCHEZ, R. (1993): "Strategic Flexibility, Firm Organization, and Managerial Work in Dynamic Markets: A Strategic Options Perspective", en P. Shrivastava, A. Huff y J. Dutton, (Eds.) *Advances in Strategic Management*. Greenwich, CT. JAI Press. Vol. 9, pp. 251-291.
- SÁNCHEZ, R. (1995): "Strategic Flexibility in Product Competition". *Strategic Management Journal*. Vol. 16, N° especial, pp. 135-159.

- SÁNCHEZ, R. (1997): "Preparing for an uncertain future: managing organizations for strategic flexibility". *International Studies of Management & Organization*. Vol. 27 (Summer), pp. 71-94.
- SCIG (2001): *Social capital: a position paper*. Michigan State University. Social Capital Interest Group.
- SENGE, P. (1992): *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. London, U.K.. Century Business.
- SCOTT, J. (1991): *Social network analysis*. Londres. Sage. P. 7.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York. Harper & Row.
- SETHI, A. K. & SETHI, P. S. (1990): "Flexibility in Manufacturing: A Survey". *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*. Vol. 2, pp. 289-328.
- SHARFMAN, M. P. & DEAN, J. W. (1997): "Flexibility in Strategic Decision-Making- Informational and Ideological Perspectives". *Journal of Management Studies*. Vol. 34, N° 2, pp. 191-217.
- SHARMA, S. (1996): *Applied multivariate techniques*. New York. John Wiley & Sons, Inc.
- SHARMA, S. (2000): "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy". *Academy of Management Journal*. Vol. 43, N° 4, pp. 681-697.
- SIMON, H. A. (1959): "Theories of decision-making in economics and behavioural science". *American Economic Review*. Vol. 69, N° 3, pp.253-283.
- SIMONIN, B. L. (1997): "The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization". *Academy of Management Journal*. Vol. 40, N° 3, pp. 1150-1174.
- SOLOW, R. M. (1997): "Tell me again what we are talking about". *Stern Business Magazine*. Vol. 4, N° 1.
- SONG, M., CALATON, R. J. & BENEDETTO, C. A. (2002): "Competitive forces and strategic choice decisions: an experimental investigation in the united states and Japan". *Strategic Management Journal*. Vol. 23, pp. 969-978.
- SONG, M., BENEDETTO, C. A. & ZHAO, Y. L. ( 1999) : "Pioneering advantages in manufacturing and service industries: empirical evidence from nine countries". *Strategic Management Journal*. Vol. 20, pp. 811-836.
- SOUTHWOOD, K. E. (1978): "Substantive theory and statistical interaction: Five models". *American Journal of Sociology*. Vol. 83, pp. 1154-1203.
- STARR, J. & MACMILLAN, L. C. (1990): "Resource cooptation via social contracting: resource acquisition strategies for new ventures". *Strategy Management Journal*. Vol. 11, pp. 79-92.
- STONE, E. F. & HOLLENBECK, J. R. (1984): "Some issues associated with moderated regression". *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 34, pp. 195-213.

- STREECK, W. (1986): "Management de la incertidumbre e incertidumbre del management: los empresarios, las relaciones laborales y el ajuste industrial durante la crisis". *Papeles de Economía Española*. N° 127, pp. 138-151.
- STUART, T. E., HOANG, H. & HYBELS, R. (1999): "Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures". *Administrative Science Quarterly*. Vol.44, N° 2, pp. 315-49.
- STUART, T. E. & PODOLNY, J. M. (1999): "Positional causes and correlates of strategic alliances in the semiconductor industry". *Research in the Sociology of Organizations*, editado por Steven Andrews and David Knoke. Greenwich, CT. JAI, pp. 161-182.
- SUTCLIFFE, K. M. & HUBER, G. P. (1998): "Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment". *Strategic Management Journal*. Vol. 19, pp.793-807.
- SZULANSKI, G. (1996): "Exploring International Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm". *Strategic Management Journal*. Vol. 17 (Special Issue), pp. 27-43.
- TAMAYO, I. (2006): *Flexibilidad estratégica y opciones reales en los procesos de cambio estratégico*. Universidad de Granada. Tesis doctoral.
- TEECE, D. J. (1989): "Concorrenza e cooperazione nelle strategie di sviluppo tecnologico". *Economia e Politica Industriale*. Vol. 64, pp. 17-46.
- TEECE, D. J., PISANO, G. & SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*. Vol. 18, N° 7, pp. 509-533.
- THOMPSON, J. D. (1967): *Organizations in action*. New York. McGraw-Hill, Inc.
- TSAI, W. (2002): "Social structure of 'Coopetition' within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing". *Organization Science*. Vol. 13, N° 2, pp. 179-190.
- TSAI, W. & GHOSHAL, S. (1998): "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks". *Academy of Management Journal*. Vol. 41, N° 4, pp. 464-476.
- TSAI-LUNG, L. (2005): "Impacts on improvement of organizational synthetic value caused by social network relationship". *Journal of American Academy of Business*. Vol. 6, pp. 102-109.
- TSOUKAS, H. (1996): "The firm as distributed knowledge system: a constructionist approach". *Strategic Academy of Management Journal*. Vol. 17, Winter Special Issue, pp. 11-25.
- TYLER, B. B. (2001): "The complementarity of Cooperative and Technological Competencies: A Resource-Based Perspective". *Journal of Engineering and Technology Management*. Vol. 18, pp. 1-18.
- USEEM, M. (1984): *The inner circle: Large corporations and business politics in the U.S. and U.K. market*. New York. Oxford University Press.
- UPTON, D. M. (1994): "The management of manufacturing flexibility". *California Management Review*. Winter, pp. 72-89.

- UPTON, D. M. (1995): "What Really Makes Factories Flexible". *Harvard Business Review*. Vol. 73, N° 4, pp. 74-84.
- UZZI, B. (1996): "The resources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect". *American Sociological Review*. Vol. 61, N° 4, pp. 674-698.
- UZZI, B. (1997): "A network perspective on organizational decline and deindustrialization". *International Journal of Sociology and Social Policy*.
- UZZI, B. & LANCASTER, R. (2003): "Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients". *Management Science*. Vol. 49, N° 4, pp. 383-399.
- VAN DEN BOSCH, F. A., VOLBERDA, H. W. & DE BOER, M. (1999): "Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities". *Organization Science*. Vol. 10, N° 5, pp. 551-568.
- VÁZQUEZ, A. (1999): *Desarrollo, redes e innovación*. Pirámide. Madrid.
- VENKATRAMAN, N. (1989): "The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence". *Academy of Management*. Vol. 14, N° 3, pp. 423-444.
- VERDÚ JOVER, A. J. (2002): *Relación entre flexibilidad y desempeño organizativo: una aproximación desde la perspectiva de la gestión de la calidad total*. Ed. Universidad Miguel Hernández.
- VERDÚ, A. J., LLORÉNS, F. J. & GARCÍA, V. (2005): "Flexibility, fit and innovative capacity: an empirical examination". *International Journal of Technology Management*. Vol 30, N° 1-2, pp. 131.
- VERDÚ, A. J., LLORÉNS, F. J. & GARCÍA, V. (2006): "Environment-Flexibility coalignment and performance: an analysis in large versus small firms". *Journal of Small Business Management*. Vol. 44, N° 3, pp. 334-350.
- VERWAAL, E., VERDÚ, A. J. & RECTER, A. (2008): "Transaction costs and organisational learning in strategic outsourcing relationships". *International Journal of Technology Management*. Vol. 41, N° 1/2, pp. 38.
- VOLBERDA, H. W. (1992): *Organizational Flexibility: Change and Preservation- A Flexibility Audit and Redesign Method*. Groningen, The Netherlands. Wolters-Noordhoff.
- VOLBERDA, H. W. (1996): "Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments". *Organization Science*. Vol. 7, N° 4, pp. 359-374.
- VOLBERDA, H. W. (1997): "Building Flexible Organizations for Fast-Moving Markets". *Long Range Planning*. Vol. 30, N° 2, April, pp. 169-183.
- VOLBERDA, H. W. (1999): *Building the flexible Firm: How to Remain Competitive*. Oxford. Oxford University Press.
- VON HIPPEL, E. (1988): *The sources of innovation*. New York. Oxford University Press.

- WALKER, G., KOGUT, B. & SHAN W. (1997): "Social capital, structural holes and the formation of an industry network". *Organization Science*. Vol. 8, pp. 109-125.
- WASSERMAN, S. & GALASKIEWICZ, J. (1994): *Advances in social network analysis: research in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks, CA. Sage.
- WEICK, K.E. (1969): *The social psychology of organizations*. Reading, MA. Addison-Wesley.
- WEICK, K. E. (1991): "The non-traditional quality of organizational learning". *Organization Science*. Vol. 2, pp. 116-124.
- WELLMAN, B. (1988): "Structural analysis: from method and metaphor to theory and substance" en B. Welmana & S.D. Berkowits (Eds.), *Social structures: a network approach*: 19-61. New York. Cambridge University Press.
- WESTPHAL, J. D. & FREDRICKSON, J. W. (2001): "Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy". *Strategic Management Journal*. Vol. 22, pp. 1113-1137.
- WESTPHAL, J. D., GULATI, R., & SHORTELL, S. M. (1997): "Customization or conformity: An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42, pp. 161-183.
- WESTPHAL, J. D. & ZAJAC, E. J. (1997): "Defections from the inner circle: Social exchange, reciprocity, and the diffusion of board independence in U.S. corporations". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42, pp. 161-183.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*. Vol. 5, N° 2, pp. 171-180.
- WERNERFELT, B. (1995): "A resource-based view of the firm: Ten years later". *Strategic Management Journal*. Vol. 16, N° 3, pp. 171-174.
- WIERSEMA, M. F. & BANTEL, K. A. (1992): "Top management team demography and corporate strategic change". *Academy of Management Journal*. Vol. 35, N° 1, pp. 91-121
- WILLIAMS, J. R. (1994): Strategy and the search for rents: the evolution of diversity among firms, en *Fundamental Issues in Strategy*, Rumelt R, Schendel DE, Teece DJ (Eds.). Boston, MA. Harvard Business School Press, pp. 229-246.
- WILLIAMSON, O. E. (1993): "Calculativeness, trust and economic organization". *Journal of Law and Economic*. Vol. 34, pp. 453-502.
- WILLIAMSON, O. E. (1999): "Strategy research: Governance and competence perspectives". *Strategic Management Journal*. Vol. 20, N° 12, pp. 1087-1108.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Market and hierarchies: Analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*. New York. New York Press.

- WINTER, I. (2000): "Major themes and debates in the social capital literature: the Australian connection" en I. Winter (Ed.): *Social capital and public policy in Australia*. Melbourne. Australian Institute of Family Studies.
- WHITE, L. (2002): "Connection matters: exploring the implications of social capital and social networks for social policy". *System Research and Behavioural Science*. Vol. 19, pp. 255-269.
- WOOLCOLCK, M. (1998): "Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework". *Theory and Society*. Vol. 27, pp. 151-208.
- WRIGHT, P. M., DUNFORD, B. B. & SHELL, S. A. (2001): "Human resources and the resource based view of the firm". *Journal of Management*. Vol. 27, pp. 701-721.
- YOUNG, G., SMITH, K. & GRIMM, C. (1996): "'Austrian' and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance". *Organization Science*. Vol. 7, pp. 243-254.
- ZAHEER, A. & BELL, G. G. (2005): "Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance". *Strategic Management Journal*. Vol. 26, pp. 809-825.
- ZAHEER, A. & ZAHEER, S. (1997): "Catching the wave: alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks". *Management science*. Vol. 43, N° 11, pp. 1493-1509.
- ZAJAC, E. J. & SHORTELL, S. M. (1989): "Changing generic strategies: Likelihood, direction, and performance implications". *Strategic Management Journal*. Vol. 10, pp. 413-430.
- ZOLLO M. & WINTER S. G. (2002): "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities". *Organization Science*. Vol. 13, N° 3, May-June, pp. 339-351.
- 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.