

Las Redes Sociales Directivas Externas y la Estrategia Corporativa

Virginia Fernández Pérez
Universidad de Granada
vperez@ugr.es

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo pretende aportar un punto de vista más amplio sobre el desarrollo de la toma de decisiones directiva relacionada con la elección e implantación de la estrategia corporativa, para lo que incorpora las redes sociales externas de los directivos como elemento explicativo del proceso, ya que son fuentes de información y referencias sociales muy importantes. Los contactos sociales pueden condicionar en gran medida el comportamiento estratégico de la organización y por tanto, su desempeño. En particular, se han estudiado varias de las dimensiones de la estructura de dichas redes para profundizar en sus efectos. Estas dimensiones son el tamaño y la fortaleza y tienen diferente incidencia sobre las distintas etapas del proceso de toma de decisiones, siendo más importante el tamaño para la captación de información y oportunidades de negocio, dando lugar a comportamientos emprendedores y estrategias proactivas; mientras que la fortaleza suele estar relacionada con estrategias más conservadoras. Y todo ello nos deja entrever la importancia de las redes sociales directivas en general y como una adecuada estructura puede ser determinante para el éxito empresarial.

Palabras clave: redes sociales directivas, estrategia corporativa, lógica dominante, comportamiento estratégico.



1. INTRODUCCIÓN

El entorno actual se caracteriza por continuos cambios, más rápidos y menos predecibles. La respuesta a éstos va a ser decisiva para el desarrollo futuro de la organización. Si la misma es inapropiada, incompleta o lenta se dañará a la empresa y a su habilidad para adaptarse y aprender (Hanssen-Bauer y Snow, 1996), lo que hace que sea vital el hecho de estar al corriente de lo que ocurre más allá de sus límites.

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 y conservación de una ventaja competitiva.

La estructura social que los envuelve puede proporcionar múltiples beneficios estratégicos, no obstante, también puede ser portadora de no escasos peligros y restricciones para la organización (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000). Así, según Geletkanycz, Boyd y Finkelstein (2001, p. 890) podemos distinguir varios tipos de estos beneficios estratégicos. Primero, ayudan a reducir el nivel de incertidumbre que se genera por la dependencia externa de recursos críticos (ej. 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, 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 clave para la empresa como clientes, empleados, 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 es una buena base para atraer a nuevos socios y generar nuevas alianzas estratégicas (ej. Eisenhardt y Schoonhoven, 1996).

Las redes sociales también tienen un potencial lado oscuro que puede verse reflejado en relaciones improductivas y/o dependientes, o en el hecho de que al establecer ciertas

relaciones se tengan que olvidar otras también viables por incompatibilidad entre ambas... (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000).

2. EL CAPITAL SOCIAL Y LOS TIPOS DE REDES SOCIALES

2.1. El capital social

El término capital social no es nuevo, ha gozado de un amplio tratamiento en los últimos años y bajo su rúbrica se pueden encontrar trabajos muy diversos (ver ej. Gabbay y Leenders, 1999; Portes, 1998; White, 2002). No obstante, en un intento de facilitar la comprensión de este abstracto y esquivo concepto, algunos autores recurren a recursos literarios como la metáfora (Social Capital Metaphor) para transmitirlo (Bourdieu y Wacquant, 1992; Burt, 1992, 2000; Coleman, 1990; Putman, 1993) asimilando 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.

Existen muchas definiciones sobre el capital social (ver, por ejemplo, Burt, 1992; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Putman, 1993; Walker, Kogut y Shan, 1997) aunque en términos generales todas hacen referencia a la red de relaciones que existen entre individuos y a las ventajas que de ello se desprenden. En definitiva, podría ser asimilado como 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 et al., 2002).

En la actualidad, el hecho de que el capital social sea una fuente potencial de ventaja competitiva para las organizaciones está siendo ampliamente aceptado. Como ya se ha visto, se suele considerar como otra clase de capital más que puede generar para ciertos individuos o grupos, aquellos mejor conectados, ventajas que les permitan disfrutar de mejores resultados. Los desacuerdos comienzan cuando se pretende concretar como se genera el capital social, es decir, qué mecanismos o tipos de estructuras sociales son los/as que potencian mejor la obtención de mayor cantidad y calidad de capital social, o lo que es lo mismo, los/as que te permiten estar “mejor conectados”.

2.2. Las redes sociales directivas



La estrategia es el mecanismo que permite la adaptación entre el entorno y la organización. Y puesto que es el directivo el primer responsable de la búsqueda y dirección de la misma (Sharma, 2000; Westphal y Fredrickson, 2001) su papel es determinante en el desempeño en general de las organizaciones.

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. No obstante, es clásica la rivalidad entre los que defienden los beneficios de las redes cohesionadas frente a los que apuestan por redes más dispersas. Las redes con contactos muy estrechos entre todos los integrantes desarrollan normas de comportamiento generalmente aceptadas y fomentan los flujos de información basados en la confianza; mientras que 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 las repercusiones inmediatas que tienen ambas sobre las organizaciones y su desempeño; aunque lo que si parece estar generalmente aceptado es que las características estructurales de las redes en las que las organizaciones están insertas pueden ser determinantes para sus actuaciones, puesto que pueden condicionar, alentar o inhibir determinadas conductas y comportamientos organizacionales, por lo que vamos a profundizar un poco más en las ventajas e inconvenientes de estas dos estructuras opuestas.

2.2.1. Las redes sociales directivas densas

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

temprano a la totalidad sus miembros (Coleman, 1988, 1990). Por tanto, el capital social se derivaría principalmente de los contactos muy cercanos, que precisamente por esa característica no suelen ser muy numerosos.

Estas redes proporcionan como principales beneficios para aquellos que las integran el acceso a información segura y de calidad (Granovetter, 1982; Krackhardt, 1992; Uzzi, 1996), ya que las redes cerradas facilitan las sanciones, lo que hace menos arriesgado para las personas confiar unas en otras (Coleman, 1988, 1990). No obstante, esto puede traer consigo problemas a causa de la redundancia de la información que circula por la red, lo que puede limitar la generación de nuevas ideas u oportunidades (Granovetter, 1973).

2.2.2 Las redes sociales directivas dispersas

Las redes dispersas, abiertas o poco cohesionadas se caracterizan por la ausencia de conexiones entre muchos de los componentes de dicha red (Burt, 1992). Aunque todos formen parte de la red, los lazos que los unen son débiles y entre algunos miembros son inexistentes. Suelen estar compuestas por regiones con relaciones estrechas entre sus integrantes, pero escasamente conectadas entre sí. A estas posiciones entre redes compactas es lo que se llama “structural holes” o “agujeros estructurales” (Burt, 1992), y precisamente de ellas se pueden derivar los principales beneficios de este tipo de redes, puesto que quienes ocupen esas posiciones *entre* las regiones con relaciones más densas pueden gozar de un mayor acceso a más y menos redundante información, lo que favorece el aprovechamiento de nuevas oportunidades o el surgimiento, combinación o recombinación de nuevas ideas (Burt, 2004; Obstfeld, 2005). 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, por lo que puede adquirir y contrastar información de múltiples fuentes, lo que le puede suponer una ventaja a la hora de operar. El argumento nos pone de manifiesto el papel relevante que se otorga en este tipo de redes a los emprendedores. El principal inconveniente se deriva de la falta de garantías sobre la calidad de la información, ya que ésta suele ser menor al no provenir de lazos cercanos entre los que hay confianza.

Según este punto de vista, los beneficios que puede proporcionar el establecer relaciones muy estrechas con algunos compañeros se ven limitados por la pérdida de independencia que supone, y 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).

Los dos tipos de estructuras son potencialmente fuentes de capital social, respaldadas por una extensa literatura que enfatiza sus particulares virtudes en cada caso; por lo que 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).

3. LAS REDES SOCIALES DIRECTIVAS EXTERNAS Y LA LÓGICA/ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DOMINANTE

El entorno de la organización, tanto a nivel institucional como de mercado, favorece o posibilita el desarrollo de una determinada lógica, ya que abre posibilidades para el cambio y orienta su dirección. Sin embargo, el que se den unas circunstancias favorables a determinados tipos de cambio no significa que éstas vayan a materializarse obligatoriamente en la actuación de las organizaciones (Díez, Vázquez y Díez, 2005), ya que los equipos directivos son los que finalmente toman las decisiones y emprenden o no los cambios, y la elección final de la estrategia depende de muchos factores, constitutivos y moderadores, de la forma de reflexionar de los ejecutivos.

La lógica dominante se asocia a determinadas características personales de los directivos. Así, por ejemplo Díez, Vázquez y Díez (2005) destacan como factores o dimensiones que explican la existencia de una lógica u otra: la formación del empresario, experiencia, creencias, intereses insatisfechos y las dependencias de poder. No obstante, en un intento de ofrecernos un modelo interpretativo global de la lógica dominante en las organizaciones aceptan la importancia que muchas variables contextuales tienen o pueden tener en la aparición o cambio de la lógica dominante, y entre las cuales, la mayoría tienen un gran componente social. Otros autores, Côte et al (1999) o Prahalad y Bettis (1986) reconocen la influencia tanto de factores internos como externos que condicionan el marco de referencia sobre los que los directivos analizarán los problemas y tomarán sus decisiones, y una vez más vuelve a tener cabida el aspecto social.

La interacción social ayuda a formar los marcos de referencia de los directivos, y a partir de ahí adoptan los comportamientos que consideran más adecuados para aumentar sus posibilidades de supervivencia, mejorar su desempeño y ganar legitimidad. No obstante, no

todos los contextos sociales son iguales, no presentan las mismas oportunidades, restricciones o actuaciones. Como se vio anteriormente, hay un amplio espectro de configuraciones sociales que pueden rodear nuestro día a día, aunque se suelen utilizar los dos extremos como comparación, ya que presentan ventajas e inconvenientes opuestos.

En este artículo nos gustaría ofrecer una visión específica de cómo distintos tipos de redes estratégicas pueden condicionar nuestra lógica estratégica, y por tanto, nuestro comportamiento estratégico final, haciendo que se materialice en estrategias más o menos distantes a las imperantes en el sector de actuación, ofreciendo una hipotética clasificación de los comportamientos estratégicos más previsibles.

4. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

La lógica dominante influye en el comportamiento estratégico y como consecuencia en su desempeño global (Díez, Vázquez y Díez, 2005). El hecho de que el comportamiento estratégico exija un proceso de reflexión por parte de los directivos implica que la decisión final vaya a tener un alto componente subjetivo, ya que el directivo en cuestión aplicará sus mapas cognitivos y esquemas mentales, los cuales están condicionados por sus experiencias previas, valores, creencias y esquemas de referencia, y esto, en definitiva, para Prahalad y Bettis (1986) y algunos otros, es la definición de lógica dominante.

El resultado de la actividad empresarial es el indicador que mejor refleja el éxito o el fracaso del comportamiento estratégico de la organización. Por lo tanto, será esencial para decidir si se repite un determinado comportamiento estratégico, cuando este resultado sea considerado como positivo, o si se evita, cuando sea valorado negativamente. Y este análisis de los resultados podría o debería servir también como un bucle de retroalimentación entre el desempeño organizacional y la orientación o lógica estratégica dominante, que se conseguiría a través del proceso de aprendizaje organizacional, ya que orienta acerca de la necesidad de cambio o la posibilidad de mantenimiento de la lógica imperante (Díez, Vázquez y Díez, 2005).

5. LA ESTRUCTURA DE LAS REDES SOCIALES Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El elección de la estrategia organizacional es ampliamente dependiente de cómo los directivos hacen uso de sus redes sociales, puesto que a través de ellas se forma en muchas ocasiones la visión que el directivo tiene del entorno. El tipo de conexiones que

poseen, tanto en el exterior como en el interior de firma, pueden condicionar en gran medida la información a la que se tiene acceso y su posible utilización estratégica.

Algunos autores han estudiado aspectos más o menos cercanos, así Geletkanycz y Hambrick (1997) distinguen dos tipos de conexiones especialmente relevantes: los lazos entre directivos de la misma o diferente industria (intraindustria o interindustria, respectivamente), y sus efectos sobre la conformidad o desviación estratégica. Rowley (1997), por su parte, estudia el equilibrio de poder entre una firma y sus stakeholders a través de la densidad de la red que forman y la posición que ésta ocupa en ella (centralidad). En cualquier caso, y aunque somos conscientes de la existencia de múltiples factores que pueden condicionar el que la estrategia finalmente elegida sea una u otra, en este análisis nos gustaría arrojar un poco de luz sobre las implicaciones que las relaciones sociales puedan tener.

La estructura de la red va a ser analizada a través de dos dimensiones, como son: la fortaleza de los lazos que componen una red social y el rango o la diversidad de éstos, entendiendo éste último como el número de grupos de agentes de interés diferentes con los que se relaciona, y que pueden ser desde otros directivos hasta sus propios trabajadores, pasando por proveedores, clientes... Se consideran situaciones en las que hay “alto” o “bajo” nivel de fortaleza en los lazos, y con respecto al rango o la diversidad “amplio” o “estrecho”. Aunque ésta dos variables, obviamente no son variables dicotómicas, estos casos extremos pueden servirnos como marco teórico para entender los diferentes comportamientos o respuestas estratégicas más probables.

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

		Rango	
		Amplio	Estrecho
Fortaleza	Alta	COMPROMETIDO	SEGUIDOR
	Baja	EMPRENDEDOR	INDEPENDIENTE

Fuente: Elaboración propia.

Fortaleza alta / Rango amplio.

La pertenencia a una red donde los lazos que te unen a los demás miembros son fuertes nos facilita el intercambio detallado de información (Granovetter, 1982; Krackhardt, 1992; Uzzi, 1996), debido a que se caracterizan por una frecuente interacción, una historia común

y confianza mutua (Granovetter, 1982). Todo ello hace que requieran más mantenimiento, lo que va traer consigo que el volumen de información sea menor, aunque sí de mayor calidad.

Si combinamos esta situación con el hecho de estar conectado con una amplia gama de agentes económicos diferentes, es decir, que se tengan contactos con grupos diferentes aunque el número total dentro de cada categoría no sea muy elevado, se obtendrá una visión conjunta muy fiable de las expectativas e influencias de los grupos de interés que afectan a la empresa, con lo que mejorará la capacidad para reaccionar frente a ellos de manera conjunta, al tenerlos en cuenta en la elección de la estrategia más adecuada.

Como resultado, en esta situación, tanto la organización como los grupos de interés afectados van a tener gran influencia unos en otros, puesto que lazos fuertes los unen, aportando a la vez beneficios notables en cuanto a reducción de incertidumbre a través de información valiosa y de calidad. Sin embargo, como éstos vienen de múltiples fuentes esto llevará a la empresa a intentar negociar posiciones satisfactorias para todas o la mayoría de las partes, evitando así problemas futuros.

Fortaleza baja / Rango amplio.

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

Las personas desconectadas en la red son más difíciles de movilizar o coordinar para realizar actividades conjuntas, pero a cambio se goza de una menor dependencia de ellos a la hora de llevar a cabo cualquier proyecto (Burt, 1992; 2000; 2004).

Fortaleza alta /Rango estrecho.

Las redes caracterizadas por una alta fortaleza de sus lazos pero escasa diversidad son las que hemos llamado redes densas, aquellas en las que todos sus miembros se conocen y tienen intereses y perspectivas comunes, así como el lenguaje y la confianza necesarios

para movilizar sus intereses de manera conjunta fácilmente (Granovetter, 2005). No obstante, estas características suelen ocasionar fácilmente problemas de redundancia de la información intercambiada (Granovetter, 1973) ya que no se accede a la que circula fuera de la red y por lo tanto no se tienen en cuenta a muchos colectivos que pueden ser determinantes para la organización (Burt, 2000).

Fortaleza baja /Rango estrecho.

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



En este caso la firma funciona de forma autosuficiente, no depende de ninguna otra pero tampoco goza de los privilegios que pueden otorgar los contactos con otros grupos que pueden afectar a la empresa o que simplemente nos pueden aportar información o conocimiento valioso, ya sea en cantidad o en calidad.

Llegado este punto, decir que el modelo de respuestas estratégicas es descriptivo antes que prescriptivo. No plantea estrategias que nos guiarán a conseguir un desempeño superior, sino que sólo intenta describir los patrones de comportamiento más usuales bajo las condiciones especificadas.

6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Las redes de relaciones sociales son un importante recurso de las organizaciones que puede condicionar en gran medida la actuación de la empresa, ya que son las que nos unen a otros colectivos, y a través de ellas llegan múltiples influencias de diversa naturaleza, como puede ser la información, el conocimiento, los recursos... lo que les proporciona un valor estratégico considerable, tanto mayor si se saben gestionar debidamente, ya que pueden incluso llegar a ser fuentes muy importantes que generen o sostengan las ventajas competitivas de las firmas.

La incorporación de las redes sociales al análisis económico supone el admitir que la organización social puede afectar a la acción económica, con lo que se observa una evolución de las actuales tendencias atomistas hacia una perspectiva más amplia como es la relacional, con lo que se amplían las posibilidades de análisis. El capital social, o sea, las ventajas que se obtienen por el hecho de estar mejor conectados, empieza a ser considerado como fuente que permite comprender mejor el comportamiento y el desempeño de los directivos a título particular y de la organización en general, complementando los argumentos que hasta ahora se centraban en el capital humano, o lo que es lo mismo, en las características personales de los integrantes de la organización, tales como experiencia, personalidad, educación, habilidades...

En un mundo altamente inestable como es el nuestro, donde los cambios son continuos y en muchos casos impredecibles, es normal que necesitemos conocer, y en la medida de lo posible, controlar como evoluciona nuestro alrededor. Y en este aspecto, las redes sociales pueden ser determinantes, ya que al actuar como canales que nos vinculan al mundo externo actúan como condicionantes de muchos procesos internos de la organización, como puede ser la elección estratégica que va a depender en gran medida de la lógica estratégica dominante de los directivos y en cuya formación pueden jugar un gran papel dichas redes, y cuyos efectos se pueden hacer extensivos a toda la organización, al concretarse en un determinado comportamiento estratégico, del que finalmente dependerá el desempeño de la organización.

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

considerado simultáneamente nos puede dar la clave para considerar que unos comportamientos estratégicos sean más previsibles bajo determinadas circunstancias.

Por todo ello y como conclusión, decir que en este trabajo hemos intentado recoger la influencia conjunta de estas dos dimensiones estructurales de las redes sociales y estudiar su influencia en las respuestas estratégicas de las organizaciones, contribuyendo a crear un mecanismo para describir simultáneamente la influencia de tener relaciones con muchos o pocos grupos de interés para las empresas y el grado de cercanía o distancia que los une a ellos y como todo ello influye en la elección final de la estrategia corporativa organizacional, originando comportamientos más proactivos o conservadores. En general, los primeros suelen estar vinculados a un mayor tamaño y los segundos a la pertenencia a redes fuertes, con estrategias menos novedosas, pero cuya eficiencia ya ha sido probada.

7. BIBLIOGRAFÍA

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

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.

Bourdieu, P. (1986): *The forms of capital*, in J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education.* Greenwood, New York. Pp. 241-258.

Bourdieu, P. & Wacquant, L. (1992): *An invitation to reflexive Sociology.* University of Chicago Press. Chicago, IL.

Burt, R. S. (1983): *Corporate profits and cooptation.* Academic Press. New York.

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

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

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

Coleman, J. S. (1988): "Social capital in the creation of human capital". *American Journal of Sociology.* Vol. 94, pp. 95-120.

Coleman, J. S. (1990): *The foundations of social theory.* Harvard University Press. Cambridge, MA.

Cote, L., Langley, A. & Pasquero, J. (1999): "Adquisition strategy and dominant logic in engineering firm" *The Journal of Management Studies.* Vol.36 ,7, pp. 919-952.

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.

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.

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.

Gabbay, S. M. & Leenders, R. Th. A. J. (1999): "CSC: The structure of advantage and disadvantage". Roger Th. A. J. Leenders, Shaul M. Gabbay (Eds.), *Corporate Social Capital and Liability.* Kluwer Academic Publishers. Boston, MA. Pp. 1-14.

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

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, V., Lloréns, 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.

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.

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. (2005): "The impact of social structure on economic outcomes". *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 19, pp. 33-50.

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

Hanssen-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.

Krackhardt, D. (1992): "The strength of strong ties: The importance of philos in organizations", in N. Nohria and R. G. Eccles (Eds.), *Networks and Organizations, form and action*. Harvard Business School Press. Cambridge, MA. Pp. 216-239.

Macdonald, S. (1995): "Learning to change: An information perspective on learning in the organization". *Organization Science*. Vol. 6, N° 5, pp. 557-568.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998): "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy Management Review*. Vol. 23, pp. 242-266.

Obstfeld, D. (2005): "Social networks, the tertius lungens orientation, and involvement in innovation". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 50, pp. 100-130.

- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978): *The external control of organizations*. Harper & Row. New York.
- Portes, A. (1998): "Social capital: its origins and applications in modern sociology". *Annual Review of Sociology*. Vol. 24, pp. 1-12.
- 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.
- Putman, R. (1993): "The prosperous community: social capital and public life". *The American Prospect*. Vol. 13, pp. 35-42.
- 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.
- 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.
- Useem, M. (1984): *The inner circle: Large corporations and business politics in the U.S. and U.K. market*. Oxford University Press. New York.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.