

# CAPITAL SOCIAL Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: UN MODELO DE ANÁLISIS

Calvo Aplabaza, Rinaldo  
Fernando Martín Acázar

## RESUMEN

Un número importante de investigadores ha invocado el concepto de capital social en la búsqueda de respuestas para mejorar el desempeño en la organización. En el presente trabajo se argumenta que el diseño de un sistema de recursos humanos produce cambios importantes en el nivel de stock del capital social en la organización. Partiendo del modelo propuesto por Lepak & Snell (1999) y de la consideración del capital social como recurso estratégico, se establece una relación entre el diseño del sistema de dirección de recursos humanos y los diversos tipos de capital social (Leana & van Buren, 1999; Nahapiet & Goshal, 1998), proponiendo un modelo que nos permite analizar la influencia de diferentes configuraciones de sistema de gestión de recursos humanos para diferentes grupos en la organización. En este contexto, discutimos la diferente orientación de las prácticas de recursos humanos que integran el sistema, como un mecanismo para estimular o inhibir la formación de capital social en la organización.

**Palabras claves:** capital social, políticas y prácticas de recursos humanos, estabilidad, normas de reciprocidad, confianza, asociatividad.

## 1. INTRODUCCIÓN

Como resultado de un largo y variado debate desde mediados de los años ochenta, se ha popularizado la referencia al concepto de capital social en la investigación internacional. Inicialmente, el término capital social aparece en la literatura destacando la importancia para la sobrevivencia y funcionamiento de comunidades (Granovetter, 1985; Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Loury, 1987). Recientemente el concepto ha ganado en popularidad en la literatura especializada de diferentes disciplinas, centrándose la atención de los diferentes autores en el análisis de su estructura y en su capacidad para explicar las relaciones interpersonales de los sistemas sociales en la organización (Nahapiet & Goshal, 1998).

Si bien el concepto ha sido aplicado al estudio de un amplio rango de fenómenos sociales, los investigadores han ido centrando su atención hacia el rol que el capital social juega no sólo en el desarrollo del capital humano (Coleman, 1988; Loury, 1977, 1987), sino también en el desempeño económico de la organización (Baker, 1990) regiones geográficas (Putnam, 1993, 1995), y naciones, (Fukuyama, 1995). En el ámbito organizativo, ha ido ganando aceptación como un elemento que puede ayudar a explicar el éxito relativo de los actores (Adler & Kwon, 2002).

En este trabajo revisaremos el concepto de capital social, analizando sus componentes, discutiendo el rol de las prácticas de empleo como una herramienta fundamental por medio de la cual, el capital social organizativo es estimulado o desalentado dentro de la organización y presentaremos una estructura para el análisis de estas relaciones. En la segunda parte, asumiendo que existen importantes diferencias entre los tipos de capital social y que cada tipo requiere una configuración diferente de políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, plantearemos una tipología de capital social organizativo basada en la arquitectura de recursos humanos de Lepak & Snell (1999) y la arquitectura del capital intelectual descrita en el trabajo de Snell, Lepak & Youndt (1999). El modelo planteado nos permitirá analizar la influencia del sistema de gestión de prácticas de recursos humanos sobre el stock de capital social en la organización.

## 2. CAPITAL SOCIAL

Como se ha apuntado anteriormente el concepto de capital social no ha sido aplicado en el ámbito de la dirección de empresas hasta trabajos relativamente recientes. No obstante ha sido ampliamente tratado en otros ámbitos científicos, lo que ha conducido a una cierta ambigüedad en la definición del concepto encontrándose, en éstos momentos, en una fase emergente (Hirsh y Levin, 1999).

A pesar de ello, si que parece existir un cierto consenso entre diversos autores en señalar que el capital social contribuye significativamente a mejorar el desempeño organizativo, reduce problemas de coordinación y costes internos de transacción y, facilita los flujos de información entre individuos (Adler & Kwon, 2002; Lazega & Pattison, 2001; Lin, 2001; Leana & Van Buren, 1999; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998; Walker, Kogut & Shan, 1997). Además, para algunos autores el capital social facilita el trabajo colectivo (Putnam, 1993).

Diversos autores del campo de la dirección de empresas han tratado de acotar el concepto de capital social. Así para Adler & Kwon (2002) el capital social es la buena voluntad que permite a los individuos establecer relaciones que puedan ser movilizadas para facilitar la acción colectiva constituyendo un recurso valioso. El capital social, por tanto, comprende la red y los activos que pueden ser movilizados a través de la red. La proposición central de la teoría de capital social es que las relaciones que conforman las redes de trabajo, constituyen un valioso recurso para la conducción de los asuntos sociales o colectivos. Además el concepto de capital social incluye la posibilidad de establecer nuevas conexiones para crear nuevas relaciones (Adler & Kwon, 2002).

Nahapiet & Ghoshal, (1998:243) consideran el capital social como “la suma de los recursos, actuales y potenciales, que se derivan de una red de relaciones poseídas por un individuo o una unidad social”. Son, por tanto, las conexiones internas y externas las que permiten que el capital social pueda ser atribuido tanto a individuos como actores colectivos.

Desde un punto de vista más específico, Fukuyama considera el capital social como la habilidad que los individuos tienen para poner sus esfuerzos en común, trabajando juntos, para alcanzar propósitos comunes en grupos y organizaciones (Fukuyama, 1992). Vinculado al concepto de este autor se encuentra la postura defendida por Putman (1995) para quién las características de la organización como realidad social tales como las redes de trabajo, las normas y la confianza social, facilitan la coordinación y cooperación de los esfuerzos individuales para obtener beneficios mutuos.

En la misma línea anterior se sitúan Bourdieu y Wacquant (1992) para quienes el capital puede entenderse como la suma de recursos acumulados por un individuo o grupo en la organización, a través de una red estable de relaciones institucionalizadas por mutua amistad y reconocimiento.

A pesar de la fertilidad del concepto de capital social y de la variedad de su aplicación, no hay un consenso pleno sobre su significado teórico ni su utilización metodológica (Millán & Gordon, 2004). Por ello, y a los efectos del presente trabajo utilizaremos la definición propuesta por Leana & Van Buren (1999: 538), quienes consideran que el capital social organizacional es “un recurso que refleja el carácter de las relaciones sociales dentro de la organización”. El capital social organizativo, funciona a través de diferentes niveles entre los miembros de una organización, con una orientación de objetivos colectivos y confianza compartida, lo cual crea valor a través de facilitar la acción colectiva exitosa.

La adecuada gestión del capital social en la organización puede crear valor para los socios y para sus miembros, al facilitar el incremento de las habilidades de los empleados al favorecer la transferencia de conocimientos y habilidades entre los miembros de la red social que lo genera (Leana

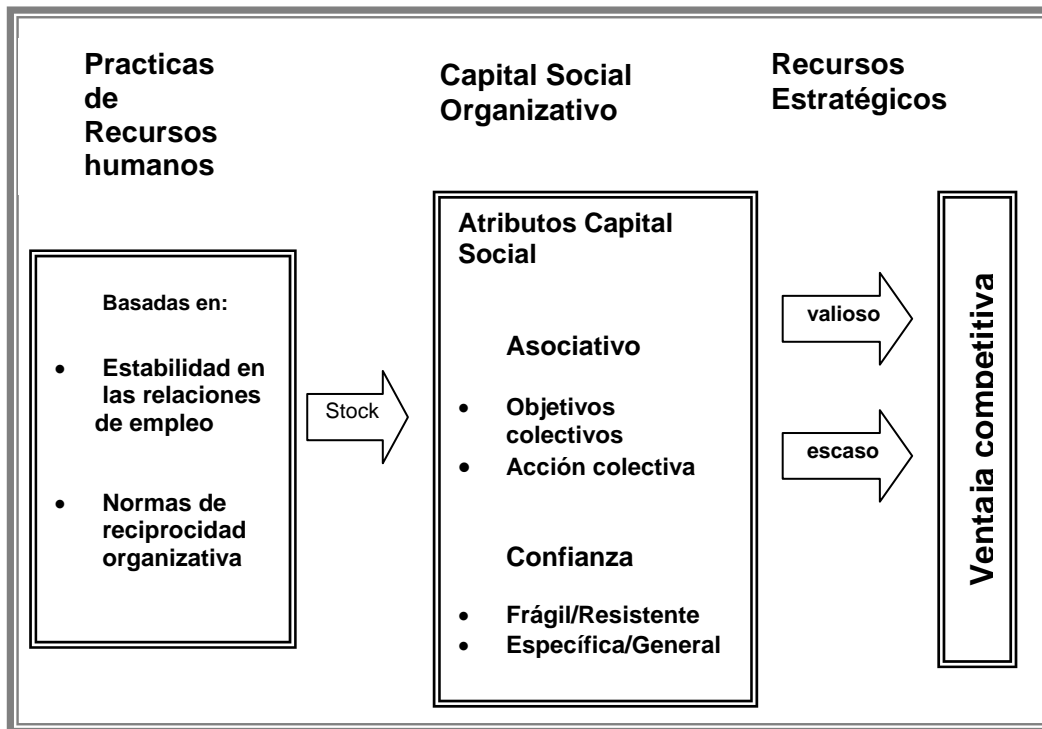
& Van Buren, 1999). Nahapiet & Goshal (1988), señalan que el capital social es necesario para el desarrollo y diseminación del conocimiento dentro de la organización. Además, consideran que la construcción de relaciones de alta calidad entre los empleados puede considerarse como un recurso estratégico y, por tanto, valioso, difícil de construir y de imitar, por lo que puede ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa. Por ello, establecen que el capital social contribuye a incrementar el nivel de desempeño organizativo, destacando la existencia de una relación directa entre el nivel de capital social acumulado y el éxito organizativo (Nahapiet y Goshal, 1988). En línea con lo anterior, Leana & Van Buren (1999), afirman que el capital social está positivamente relacionado con la habilidad de la organización, para obtener el compromiso de sus empleados a través de interacciones basadas en la confianza y el manejo de acciones colectivas, para desarrollar altos niveles de capital intelectual, señalando además, que por todas estas razones, el capital social debería aumentar el nivel de desempeño organizacional.

No obstante, la literatura no ha prestado atención a la forma en las que las organizaciones pueden gestionar adecuadamente su capital social, instrumentalizando las acciones más adecuadas para construir, consolidar e incrementar su stock de éste recurso estratégico. Leana & van Buren (1999) han examinado el efecto que las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos sobre este, argumentando que el capital social se crea y mantiene cuando la organización orienta su sistema de gestión de recursos humanos al establecimiento de relaciones estables y de reciprocidad en el empleo. Siendo las prácticas de gestión de los recursos humanos uno de los principales determinantes del comportamiento de las personas hay que analizar su efecto en el stock de capital social organizativo.

### **3. Gestión del capital social organizativo a través de las Prácticas de recursos humanos.**

El capital social organizativo y las relaciones entre los individuos dentro de la organización son apoyadas y en su mayor parte definidas, por las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos de la organización. El impacto que generan las prácticas de recursos humanos en los resultados de la organización, también puede ser observado en términos específicos en el capital social (Leana & Van Buren, 1999). La inversión en políticas y prácticas de recursos humanos que promuevan relaciones fuertes y estables, constituyen una forma importante de invertir en capital social organizativo. Por tanto, resulta claro señalar que la gestión de las políticas y prácticas de recursos humanos, afectan positiva o negativamente el “stock” de este recurso. Para Leana y Van Buren, (1999), el capital social se presenta como una variable multidimensional caracterizada por dos dimensiones, asociatividad y confianza, ambas soportadas por la estabilidad en las relaciones de empleo y en el cumplimiento de las normas de reciprocidad organizativas. Desde ésta perspectiva, el sistema de recursos humanos condiciona la acumulación de capital social y la potencial consecución de ventajas competitivas (figura 1). Las empresas pueden, por tanto, invertir en la acumulación de capital social organizativo a través de políticas y prácticas de recursos humanos orientadas a la estabilidad y reciprocidad en las relaciones de empleo.

Figura 1: Prácticas de empleo, capital social como recurso estratégico y ventaja competitiva



Fuente: Adaptado de Leana y Van Buren (1999).

Las diferentes políticas y prácticas de recursos humanos y sus orientaciones específicas desembocan en diferentes configuraciones de recursos humanos con un efecto diverso en el capital social organizativo (cuadro 1). Así, modelos con políticas que requieran inversiones en seguridad, formación, desarrollo de las habilidades de los empleados, autonomía en la toma de decisiones, trabajo colaborativo (equipos) y formación (aprendizaje) se orientan a la acumulación de capital social organizativo (Rousseau, 1995). De igual forma prácticas de compensación o los sistemas de selección destinados a la reducción de la rotación de personal e incrementar el compromiso del individuo (Campbell, 1994; Ritter y Taylor, 1997), las relaciones de inversión mutua (Tsui et al., 1997). Políticas de compensación orientada hacia el grupo pueden producir un relajamiento social en el trabajo o una disminución individual del esfuerzo, pero también podrían estimular el comportamiento y la creencia respecto de los beneficios que resultan de la acumulación del capital social organizativo, como por ejemplo, el conocimiento compartido y la orientación a los objetivos compartidos. Las prácticas de recursos humanos que simultáneamente estimulan el trabajo estable y refuerzan la sociabilidad y confianza, deberían producir mejores resultados a nivel organizacional que aquellas observadas en los sistemas que focalizan exclusivamente la contribución individual (Frank & Cook, 1995).

Cuadro 1: Relación entre formas de invertir en capital social y prácticas de gestión de recursos humanos relacionadas

Formas de invertir en capital social	Políticas y Prácticas de recursos humanos
Estabilidad en las relaciones de empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento orientado a lograr objetivos de más largo plazo</li> <li>• Relaciones de “inversión mutua” que refuerzan el compromiso y el intercambio de información</li> <li>• Seguridad en el trabajo</li> <li>• Socialización</li> <li>• Trabajo colaborativo, acuerdos y establecimiento de redes</li> <li>• Compensación eficiente e Incentivo en grupos</li> <li>• Desarrollo de habilidades de los empleados</li> <li>• Énfasis en la selección y promoción</li> <li>• Autonomía para tomar decisiones</li> </ul>
Normas de reciprocidad organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento y selección orientado a lograr objetivos inmediatos</li> <li>• Relaciones estables</li> <li>• Sentido de confianza desarrollada a través de una red de relaciones</li> <li>• Normas compartidas y obligaciones percibidas</li> <li>• Trabajo colectivo</li> <li>• Aprendizaje compartido</li> <li>• Equidad salarial interna</li> <li>• Promoción</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

El efecto de las políticas y prácticas de recursos humanos sobre el stock de capital social organizativo incidirá en sus dos atributos (figura 1). La acción colectiva o asociatividad, que es más que la suma de las relaciones individuales, y la confianza, son los factores claves para que contribuyan a los resultados de la organización y al logro de la ventaja competitiva.

La *asociatividad*, es la buena voluntad y habilidad de los participantes en una organización para subordinar sus objetivos y acciones individuales a los objetivos y acciones colectivas (Early, 1989). Combina la habilidad para interactuar socialmente con otros con la buena voluntad de subordinar los deseos individuales al grupo objetivo (Leana y Van Buren, 1999). Una cultura colectivista es caracterizada por la cooperación entre los miembros y un énfasis en el bienestar del grupo. Los individuos invierten en relaciones sociales con la expectativa de obtener retornos y, con este fin interactúan. La red es el lugar de intercambio, el mercado donde ocurren las interacciones. El capital social es concebido como un activo social generado por las conexiones entre los actores y constituido por recursos de los que se carece y que otros poseen.

Los estudios realizados por Nahapiet y Ghoshal, (1998) a este respecto, consideran que las personas se pueden percibir como parte de la red en que están asociados, haciendo que los empleados se conozcan unos a otros y que puedan interactuar en asociaciones de redes, configuración de redes y facilitar la transferencia de la información (apropiabilidad) dentro de la organización. La apropiabilidad organizativa puede afectar en forma significativa al flujo de información y la colaboración dentro de la organización. La apropiabilidad organizativa se refiere a la facilidad con la cual diferentes tipos de relaciones pueden ser transferidas dentro de la organización. Por ejemplo, un empleado puede ser capaz de ejecutar una tarea más fácilmente, si es amigo de alguien que posee más conocimiento en la tarea que le corresponde ejecutar.

Las asociaciones de redes, son conexiones entre los miembros de una organización y pueden tener una influencia importante en la transferencia de información o del conocimiento (Krackhardt &

Hanson, 1993), en el aprendizaje organizativo (Fisher & White, 2000) y en la ejecución de actividades organizativas (Shah, 2000). En relación con ésta última, la ejecución de actividades organizativas puede ser más eficiente cuando los empleados que trabajan en una organización se conocen unos a otros y están asociados.

Los factores a considerar para comprender una configuración de redes, gira en torno a características tales como: Vacíos estructurales (ausencia de conexiones entre los empleados), centralización (el grado en el cual las conexiones están concentradas entre pocos empleados), y densidad (el grado referido a todos los empleados que están interconectados, con respecto al número potencial de relaciones entre todos los empleados. Estas características son con frecuencia, muy determinantes en el grado de movimiento de la información, conocimiento y colaboración dentro de la organización (Krackhardt & Hanson, 1993; Seiber et al., 2001; Walker et al., 1997).

En síntesis, los aspectos asociativos del capital social involucran una evaluación del grado en el cual los individuos de una organización están conectados o asociados, la descripción de patrones de conexión entre los empleados, y la utilidad de tales conexiones en el contexto específico, la capacidad de establecer objetivos colectivos y de actuar colectivamente para alcanzar esos objetivos. (Bolino et al., 2002).

Leana y Van Buren (1999), plantean que los grupos fuertes en asociatividad, exhibirán tendencias colectivistas, un prerrequisito para estar de acuerdo sobre objetivos colectivos. Los objetivos colectivos proveen una base para la evaluación, y para lo cual, también sirven un conjunto de normas implícitas que guían el comportamiento individual y colectivo (Guzzo & Shea, 1992) Una vez que se está de acuerdo con los objetivos colectivos, la unidad social debe ser capaz de lograr esos objetivos a través de la acción colectiva o configuración de redes. El trabajo debe ser dividido entre los miembros de manera de asegurar que los objetivos colectivos sean alcanzados. Como Coase (1937) destaca, “la organización existe con la intención de resolver los problemas de acción colectiva”, la habilidad para comprometerse en una red de acción colectiva y generar confianza, caracteriza la sociabilidad de los miembros de una organización.

El segundo atributo *confianza*, ha sido sujeto de muchos estudios (Ring, 1996; Korsgaard, Brewer & Hanna, 1996; Meyer, Davis, & Schoorman, 1995). En el contexto organizativo la investigación es compleja por el hecho que la confianza es un antecedente y un resultado del éxito de la acción colectiva (Leana & Van Buren, 1999). La confianza es necesaria para la gente que trabaja junta en actividades comunes. Algunos observadores consideran la confianza en términos de un riesgo de relaciones recompensadas (Meyer et al., 1995; Ring, 1996; Ring & Van de Ven, 1992).

Si uno cree que una persona o una organización es previsible al menos por una única transacción, entonces el contrato es posible si el potencial de recompensa es suficiente. Esta conceptualización de confianza es calificada de *confianza frágil*, la cual está basada en percepciones de la inmediata probabilidad de recompensa (Ring, 1996; Ring & Van de Ven, 1992). La confianza frágil no sobrevive a las transacciones ocasionales en las cuales los beneficios y costos no son equilibrados.

Ring & Van de Ven (1992) han desarrollado el concepto de *confianza resistente*, el cual está basado en una fuerte y numerosa relación entre la organización y sus miembros. La confianza resistente puede sobrevivir las transacciones ocasionales en los cuales, los beneficios y los costos no son equilibrados. Está basada en la experiencia, la moral e integridad.

La confianza entre dos partes que tienen conocimiento directo uno del otro se denomina *confianza específica*. La confianza generalizada es característica según Putnam, de los sistemas con fuerte capital social. Tsai y Goshal, (1998) y Putnam, (1993) afirman que altos niveles de confianza pueden aumentar la innovación, mejorar el desempeño de los grupos de trabajo y mejorar en definitiva el funcionamiento de la organización. Además, de acuerdo con Campion, Papper, & Medsker (1996)

los individuos que desarrollan fuertes lazos de unión, a menudo desarrollan un gran sentido de identidad del grupo, permitiendo una asociación positiva con la cooperación y comunicación dentro del grupo, y de ésta manera, una efectiva colaboración de los empleados dentro de la organización. En síntesis, la simpatía, la confianza, la identidad con el grupo y la organización, son todos factores claves de los aspectos relacionales de los individuos en la generación de capital social organizativo.

Sin algún grado de asociatividad, los empleados más confiados serían incapaces de alcanzar beneficios de capital social organizativo. La asociatividad sin ningún nivel de confianza parece imposible de existir, en una organización donde la afiliación es voluntaria. La confianza es necesaria para alcanzar un nivel relacional dentro de la organización. Sin un nivel de confianza adecuado, resulta difícil superar o alcanzar los objetivos de la organización. Así, la asociatividad y la confianza, son necesarias para que el capital exista y se logre un mayor desempeño organizativo (Leana & Van Buren, 1999).

De acuerdo con la estructura de capital social organizativo presentada, plantearemos un modelo que considere los distintos grupos de capital social, discriminados en función de su valor y unicidad. El modelo propuesto, está sustentado en el trabajo de Lepak & Snell (1999) y la estructura desarrollada por Snell Lepak y Youndt (1999), y lo utilizaremos para analizar el impacto que provocan las diferentes configuraciones de políticas y prácticas de gestión de recursos humanos sobre las diferentes categorías de capital social organizativo en la organización.

#### 4. LA ARQUITECTURA DEL CAPITAL SOCIAL ORGANIZATIVO: PROPOSICIÓN DE UN MODELO DE ANÁLISIS.

En último tercio del siglo pasado, las organizaciones han luchado por establecer ideas y principios para hacer más estratégica la función de recursos humanos (Tichy, Fombrun & Devanna, 1982; Boxall 1996; Boxall y Purcell, 2003). Es así, como las organizaciones han buscado mejores formas de competir, considerando que “las personas son lo más valioso en la organización”. Sin embargo parece irónico como señalan Snell, Lepak & Youndt, (1999) ya que, no todas las personas son únicas ni estratégicamente valiosas para la organización (Snell, Lepak, & Youndt 1999)

En las dos últimas décadas, la gestión estratégica, la teoría organizacional y la economía laboral han hecho constantes progresos en relacionar el desempeño y efectividad. Lepak y Snell (1999:45) presentan una interesante contribución a esta literatura, centrando su estudio en el valor y unicidad del capital humano. Ellos sostienen que la organización, debería adoptar diferentes sistemas de gestión de recursos humanos para diferentes grupos de empleados. En general, los estudios realizados han centrado su interés en los grupo de empleados que son los más valiosos y más únicos, o bien, han abarcado la totalidad de la organización, ambas situaciones nos puede llevar a simplificar demasiado la relación entre el sistema de gestión de recursos humanos y el desempeño de la organización, dado que, no todos los empleados poseen habilidades que son igualmente únicas y/o valiosas.

De acuerdo con Snell, Lepak & Youndt, (1999). Existe una configuración diferente de prácticas de gestión de recursos humanos según el tipo de capital social en la organización. En el modelo que se propone, el capital social está posicionado dentro de una matriz de dos dimensiones, el valor estratégico y la unicidad. La matriz desarrolla una clasificación para los cuatro tipos de capital social, en donde, cada uno de ellos asume un rol estratégico diferente en la organización y por tanto, cada uno desarrolla y soporta diferentes configuraciones de sistemas de recursos humanos (Lepak & Snell, 1999, 2002). Los diversos tipos de capital social se pueden explicar a través de las diferentes dimensiones del valor y unicidad de sus atributos (Ulrich & Lake 1991; Stewart, 1997; Lepak & Snell, 1999, 2003; Snell, Lepak & Youndt, 1999).

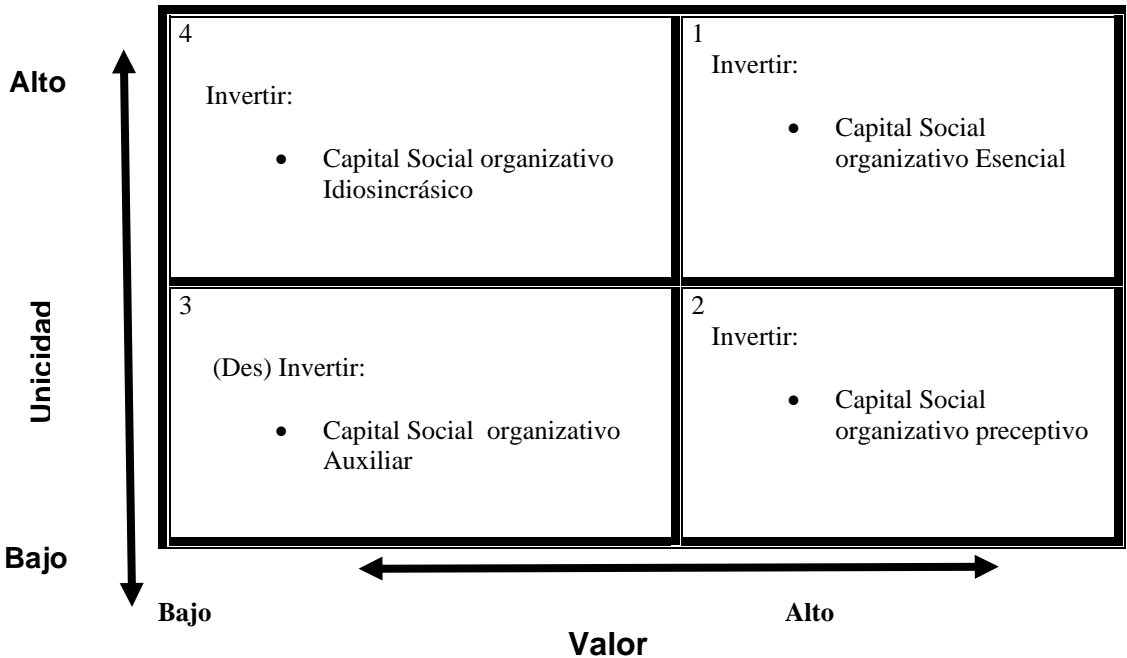
Entendemos por *valor* cuando un recurso o una capacidad debe ser relevante, es decir genera valor para sus clientes. En un nivel general, los teóricos sugieren que los activos son valiosos cuando ayudan a la organización a mejorar su eficiencia o efectividad, capitalizar las oportunidades y

neutralizar las amenazas (Barney, 1991; Porter, 1985; Ulrich & Lake, 1991). En términos más específicos y en el contexto de de la estrategia de negocios, la creación de valor dirige su atención a aumentar la razón del beneficio relativo de los clientes en relación con sus costos asociados. En este sentido, el capital social puede agregar valor, si ayuda a disminuir los costos o proveer un mejor servicio o características de los productos a los clientes (Martín, 2004).

Para que un recurso o una capacidad proporcione una ventaja competitiva, debe ser *único* en términos relativos, es decir, que no estén a disposición de cualquiera, de manera que su oferta no pueda incrementarse fácilmente (Moreno, 2005). Además del valor, la importancia estratégica del capital intelectual depende en gran parte de su habilidad para crear diferenciación competitiva (Collis & Montgomery, 1995). Desde una perspectiva económica, la transacción de costos sugiere que no pueden ser identificados o copiado por sus competidores (Coase, 1937; Williamson, 1975). Así como la especificidad de los recursos aumenta, las firmas serán estimuladas para invertir en sus recursos para reducir el riesgo y capitalizar su potencial productivo (Snell, Lepak & Youndt, 1999). Si se trata de recursos fáciles de encontrar en el mercado, sería un requisito para competir pero no una fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991; Grant, 1991). La idea central es que las organizaciones hagan inversiones en organizaciones específicas, de manera tal, que dichas inversiones, no puedan ser transferidas a otras organizaciones (Becker, 1976).

Al yuxtaponer estas dos dimensiones de valor y unicidad, podemos observar una estructura que permite exponer diferentes combinaciones para invertir o desinvertir en capital social en la organización (figura 2). Esta estructura puede ser usada para varios propósitos. Primero para planear varias formas de capital social a través de las dimensiones de valor y unicidad, identificando como ellas difieren y como cada una contribuye a su manera al éxito de la organización. Segundo, podemos discutir como diferentes formas de capital social podrían ser gestionadas para maximizar su contribución a la organización.

Figura 2: Formas de Gestionar la inversión en capital Social



Fuente: Adaptado de (Snell, Lepak & Youndt, 1999)



En síntesis, Snell, Lepak & Youndt (1999) argumentan que diferentes sistemas de recursos humanos son requeridos para gestionar diferentes formas de capital social y que un sistema unificado aplicado a toda la organización puede ser contraproducente. Por tanto, a partir de ésta estructura, intentaremos analizar cada uno de los cuadrantes del modelo presentado, para demostrar la influencia que ejercen las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos sobre la asociatividad y confianza del capital social organizativo esencial, preceptivo, auxiliar e idiosincrásico. A continuación examinaremos las diferentes formas de inversión en capital social.

### **Inversión en capital social organizativo esencial (cuadrante 1)**

En este cuadrante de la matriz encontramos el capital social organizativo que es valioso y único y que puede ser considerado como el conocimiento base esencial, el que, a través de la acción de un diseño de sistema de recursos humanos basado en la estabilidad en las relaciones de empleo y las normas de reciprocidad organizativas, agrega valor y ayuda a diferenciar a la organización de sus competidores.

#### *Invertir en capital social organizativo esencial*

No sólo el talento individual de los empleados provee a la organización con una única y valiosa posibilidad de obtener beneficios estratégicos. Una red de personas, que comparte, combina y transfiere conocimiento puede ayudar a proveer a la organización de valor al cliente y a alcanzar una posición diferenciadora frente a sus competidores (Snell, Lepak & Youndt, 1999).

El capital social es único y difícil de imitar por los competidores, debido a la forma en que ha sido desarrollado todo el tiempo o por la complejidad de numerosas relaciones. Desarrollar y sostener el capital social esencial, requiere que los directivos construyan una cultura abierta asociativa y confiable en la cual los miembros de la organización busquen y compartan la información libremente (Barney & Hansen, 1994; McGill & Slocum, 1994). La decisión correcta entonces es que la organización realice fuertes inversiones en capital social organizativo a través de invertir en formación, compensación, posibilidades de promoción y seguridad en el empleo. Esto se conoce como modelo de empleo de “inversión mutua” (Tsui et al., 1995), el cual, busca establecer una relación de compromiso y un vínculo afectivo entre el individuo y la organización (las personas siguen en la organización por que quieren estar en ésta).

Cuando los empleados tienen autonomía y las barreras establecidas son eliminadas en la organización, las personas pueden tener más confianza y estar abiertas y bien dispuestas a ser capaz de compartir información y conocimiento libremente. Las barreras horizontales pueden ser minimizadas a través de conexiones tales como sistemas de información, trabajo colaborativo, relaciones y redes de trabajo (Galbraith, 1977) y todo lo cual ayude a proveer de un contexto compartido donde las personas puedan construir confianza y apertura para estimular el intercambio de ideas e integrar las diversas perspectivas individuales (Nonaka, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995). En otras palabras asociatividad y confianza para generar un ambiente, en donde los empleados participen en la toma de decisiones, asuman también los beneficios y riesgos inherentes a la actividad y tengan un trato justo y respetuoso por parte de la organización (Ring & Van de Ven, 1996).

Otras relaciones que potencian el desarrollo del capital social organizativo esencial, se refieren al reclutamiento y selección muy rigurosa y pormenorizada de las personas, que garanticen la obtención de excelentes resultados inmediatos y futuros (Huselid, 1995). También es importante el grado de coherencia de los valores y prioridades de los individuos con los valores y prioridades de la organización (Shafer et al, 2001). A través de la socialización y el empleo de normas compartidas y percibidas, podrá asimilar la cultura, valores y principios de la organización y construir una vía eficiente para lograr el compromiso (Lepak & Snell, 1999). EL conocimiento esencial obtenido a través de la formación de los individuos en habilidades, conocimientos y destrezas muy específicos,

contribuye de una manera positiva para lograr una ventaja competitiva, pero también a veces, suele constituir un impedimento para la flexibilidad al obligar a los individuos a focalizar sus esfuerzos en aspectos muy concretos del negocio (Lado & Wilson, 1994).

Las relaciones entre los empleados se potencian, si se otorga un grado de autonomía para tomar decisiones que permitan agilizar los procesos, así como también la eliminación de la estandarización del puesto de trabajo y el factor compensación adecuado a este tipo de empleados.

### **Inversión en capital social organizativo Preceptivo (cuadrante 2)**

Aunque el capital social organizativo esencial puede constituir el fundamento de la competitividad, no sería real asumir, que esto representa la única forma de conocimiento importante dentro de la organización. Si observamos el cuadrante 2, encontramos que en ésta posición, se crea un valor importante para el cliente, a través de la acción de un diseño de sistema de recursos humanos orientado al establecimiento de normas de reciprocidad en las relaciones de empleo, pero que no es particularmente único o específico a la organización y no provee de una base real para una diferenciación competitiva (Snell, Lepak & Youndt, 1999).

Dado que el capital social organizativo preceptivo no es único, desarrollar inversiones de largo plazo en capital social, se incurre en considerable riesgo, puesto que el conocimiento genérico puede ser potencialmente transferido a otra organización y la organización puede sufrir una pérdida de capital si su inversión es apropiada por un competidor (Becker, 1964). Sin embargo, si los beneficios derivados de la inversión en conocimiento preceptivo son altos en el corto plazo, ello puede justificar los gastos asociados con su adquisición y desarrollo. En este sentido, la clave para gestionar el capital social organizativo preceptivo, podría estar en controlar los beneficios en el corto plazo, maximizar la eficiencia e identificar las formas para utilizar esta forma de capital social mejor que los competidores (Snell, Lepak & Youndt, 1999).

#### *Invertir en capital social organizativo preceptivo*

Además de invertir en capital social esencial, las organizaciones necesitan pensar como gestionar el capital social organizativo que genere un valor sustancial, pero que no es único a una organización en particular. El capital social, que puede ser interno entre los empleados de un departamento, unidad de negocios o de una organización, establecido a través de relaciones estables y redes de relaciones es un prerrequisito para hacer negocios; pero no suficiente para alcanzar una ventaja competitiva. En este caso, la contribución del capital social a la ventaja competitiva, no será tan claramente positiva como en la configuración anterior “capital social organizativo esencial”, lo que nos puede hacer suponer un impacto “neutro” en la construcción o destrucción de las habilidades intangibles que posee la organización y que la diferencian del resto de competidores del sector. Quizás ello puede deberse a la falta de compromiso y débiles relaciones laborales entre los individuos con la organización (Lepak & Snell, 1999). Cabe tener presente que se trata de mano de obra cualificada que posee destrezas físicas y conceptuales que pueden aplicarse a diversas organizaciones, lo que les garantiza la posibilidad de cambiarse de empleador cuando lo deseen. Ello tendrá dos implicaciones relevantes (1) Un carácter más individualista de los empleados y (2) un nivel más relativo de seguridad, ya que éste tipo de capital humano, estará dispuesto a dejar la organización cuando tenga una oferta más atractiva (Delery & Doty, 1996).

Con el fin establecer condiciones más apropiadas para el desarrollo del capital social organizativo preceptivo, las prácticas de reclutamiento y selección estarán preocupadas de los procesos que conduzcan a obtener los individuos con las habilidades y conocimientos y que pueden producir resultados inmediatos que desea la organización (Ichniowski et al., 1997; Lepak & Snell, 1999; Youndt et al., 1996). En esta configuración los empleados son responsables también de su formación y

de mantener sus habilidades, conocimientos y destrezas (Roehling et al, 2000). Como consecuencia de ello, las prácticas de socialización y formación son más débiles y no se facilita la promoción interna de los individuos, en gran parte por que éste tipo de empleados diseña su propia carrera pasando por diversas organizaciones a través de su vida profesional. Por último, la compensación será un medio adecuado para atraer y retener a las personas con talento, manteniendo una política prioritaria de equidad salarial interna y externa (Lepak & Snell, 1999) con incentivos salariales (Youndt et al., 1996) o bien con participación de los beneficios de la organización (Delery & Doty, 1996).

La inversión en capital social organizativo preceptivo es apropiado para focalizar la eficiencia en el corto plazo, moviéndose hacia la creación de relaciones en el largo plazo. Para maximizar la eficiencia, la organización debe tratar de facilitar el intercambio de información entre las partes relacionadas (Snell, Lepak & Youndt, 1999). Además de preocuparse por la eficiencia, las organizaciones pueden tratar de transformar el capital preceptivo hacia algo más idiosincrásico a la organización.

### **Inversión en capital social organizativo Auxiliar (cuadrante 3)**

El capital social en este cuadrante representa el capital social organizativo que no es instrumental para crear valor para el cliente ni es particularmente único. Desde el punto de vista estratégico la relación costo beneficio es aproximadamente cero y la organización tiene muy poco incentivo para desarrollar o mantenerlo internamente (Stewart, 1997; Leonard-Barton, 1995). En muchos casos, el conocimiento auxiliar es generado simplemente como un mecanismo para administrar los negocios. Por ejemplo las actividades relacionadas con el pago de remuneraciones y la contabilidad son típicamente apoyadas por capital auxiliar. No sorprende que raramente hablemos de invertir en este tipo de capital social y la tendencia es a desinvertir; ya que, con frecuencia es observado como un gasto elevado (Snell, Lepak & Youndt, 1999).

#### *(Des) Invertir en capital social organizativo auxiliar*

Como en el caso del capital humano auxiliar, el valor de ciertas formas de capital social, también pueden ser insignificantes. La aprobación formal de los procesos y extensos canales administrativos pueden estar entre los últimos vestigios de la organización burocrática que permanece superpuesta sobre las redes de conocimientos más flexibles. En estos casos las primeras decisiones son eliminar las conexiones innecesarias, racionalizar el intercambio de información o desarrollar procesos de reingeniería. Nos encontramos pues ante un conocimiento general y distribuido homogéneamente en el mercado, que carece de valor estratégico y que podrían ser considerados fácilmente de “comodities” en el mercado (Lepak & Snell, 1999). El capital social organizativo auxiliar constituiría lo que podemos llamar de “apoyo” a la organización (Snell et al., 1999).

El establecimiento de normas y procedimientos a seguir, constituirá una característica de las prácticas de gestión de recursos humanos en la configuración capital social organizativo auxiliar (Lepak & Snell, 1999). Los procedimientos para reclutar y seleccionar a los empleados será formal y estandarizado (Helleloid & Simonin, 2000), en los cuales, se especifica detalladamente los comportamientos y tareas a realizar (Arthur, 1992). En esta configuración, no se demandan grandes conocimientos o habilidades para desempeñar las tareas, ya que, en su mayor parte son rutinarias y con muy poca incertidumbre (MacDuffie, 1995). La inversión en socialización dado el carácter de recursos flexible y desechable podría constituir una forma de malgastar dinero (Atchison, 1991). Si bien algunos autores defienden la ausencia de socialización (Arthur, 1992), cualquier proceso de esta naturaleza, si se realiza, su objetivo deberá ser el aprendizaje y la asimilación de las normas y procedimientos específicos (Doorewaard & Mehuizen, 2000).

Por último, este tipo de recursos se compensará en función de la remuneración en el puesto de trabajo (Lepak & Snell, 1999), eliminando la posibilidad de utilizar criterios de grupos de trabajo

para compensar al trabajador. Tampoco se potencia los procesos de desarrollo del personal, acudiendo al mercado cada vez que se requieran nuevas destrezas y habilidades.

Dado lo prescindible que resulta este tipo de capital social organizativo auxiliar, las empresas tienden a externalizar las actividades propias que realiza este tipo de recursos, facilitando así la desinversión en capital social organizativo. Aparte de eliminar el capital social auxiliar, otro enfoque podría ser transformarlo, aumentando su valor, unicidad o ambos. Si el capital social organizativo auxiliar puede ser transmitido más eficientemente, su valor puede ser aproximado al (cuadrante 2) (Snell, Lepak & Youndt, 1999).

#### **Inversión en capital social organizativo Idiosincrásico (cuadrante 4)**

En este cuadrante de la matriz, encontramos el capital social organizativo que es único pero no crear valor para el cliente. El capital social organizativo idiosincrásico puede servir como una posible fuente de diferenciación (ventaja específica de una organización) a través de la acción de un diseño de sistema de recursos humanos basado en la estabilidad de las relaciones de empleo. El primer asunto es como identificar este capital para desarrollar su potencial valor, mientras, preservamos su unicidad (Snell, Lepak & Youndt, 1999).

##### *Invertir en capital social organizativo idiosincrásico*

El capital social organizativo idiosincrásico podría incluir intercambio de información, afiliaciones y redes de trabajo no relacionadas. Aún cuando estas redes de trabajo son únicas, ellas pueden ser difíciles de duplicar en el curso normal de los negocios y con el tiempo, ellas pueden ser una fuente considerable de ventaja competitiva para la organización. Por ello, el verdadero rompecabezas del capital social organizativo idiosincrásico, se puede transformar en una recompensa potencial de relaciones únicas e intercambios que merecen su inversión (Snell, Lepak & Youndt, 1999). Los efectos que genera la interrelación entre los empleados que pertenecen a esta configuración, constituye un compromiso formal de transferir el conocimiento tácito a la organización, produciendo de ésta manera también, un aumento del capital social de la organización.

La especificidad de los recursos, podría justificar la adopción de una configuración de prácticas de gestión de recursos humanos, que favoreciese el compromiso así como el pleno desarrollo de su potencial en la organización y el establecimiento de relaciones de inversión mutua a más largo plazo. Sin embargo, el “escaso” valor tangible o percibido que este tipo de conocimiento idiosincrásico aporta a la organización, no justifica la inversión en procesos de selección muy exhaustivos o procesos de compensación u otros en que se pueda obtener de ellos el máximo beneficio. La lógica de trabajos con este tipo de recursos, es que se facilite la transmisión de conocimientos para los cual se requiere se creen las condiciones de capital social organizativo que faciliten el combinación y transferencia del conocimiento tácito dentro de la organización. La descripción de prácticas de recursos humanos que faciliten el desarrollo de comportamientos de colaboración junto con el establecimiento de alianzas y acuerdos de colaboración, así como el intercambio de información y desarrollo de la confianza entre los miembros y la organización, serán los ejes centrales de este tipo de configuración (Lepak & Snell, 1999).

No menos importantes son también las formas de capital social que existen dentro de los límites de la organización. Las redes de amigos que frecuentemente se desarrollan entre individuos que no trabajan juntos. Sus relaciones tienden a ser únicas pero trasladadas directamente hacia el resultado del trabajo funcional. Desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos, las decisiones de inversión tienden a mantener el equilibrio en estas relaciones, permitiendo el decaimiento natural, o apalancando y extendiendo el flujo de conocimientos en la forma que permita incrementar su valor para la organización (Prahalad & Hamel, 1990) En aquellos casos donde las organizaciones deciden

invertir en capital social, es necesario crear un ambiente que permita soportar la colaboración, socialización e intercambios informales. El aprendizaje tácito y complejas redes de trabajo que surjan, pueden ser fuente de inimitable valor (Snell, Lepak & Youndt, 1999).

Por tanto, desde la perspectiva del capital social organizativo idiosincrásico, es fundamental el establecimiento de mecanismos que potencien las comunicaciones, la autonomía para tomar decisiones, el trabajo colaborativo, el establecimiento de redes, las relaciones interpersonales, la confianza, la diseminación de conocimientos al interior de la organización y las relaciones de inversión mutua.

## 5. CONCLUSIONES

Se tiende a pensar que el conocimiento esencial para la competitividad de la organización está en el cuadrante 1. Sin embargo, a través de la estructura integrativa de Snell, Lepak & Youndt (1999) y combinando las características de valor y unicidad, se intenta demostrar que diferentes formas de capital social existen a través de la organización y que para gestionar estas diferentes formas de conocimiento, se requiere diferentes configuraciones de prácticas de gestión de recursos humanos que sean coherentes y eficiente para cada grupo de individuos.

Se conoce muy poco acerca de cómo gestionar este recurso estratégico, por consiguiente, es necesario investigar las diferentes combinaciones de conocimiento social que nos conduzca a un mejor desempeño de la organización. Otro aspecto importante es que aún cuando, si podemos identificar como estas diferentes formas de conocimiento pueden o deberían ser manejadas, la tarea complicada para la organización es reconocer que el entorno dinámico y en ese sentido, tanto el valor como la unicidad, no son valores absolutos (Lepak y Snell, 1999).

En síntesis, podemos concluir señalando que las prácticas a través de las cuales se desarrolla la estrategia de recursos humanos no son homogéneas para toda la organización, sino que difieren en función del grupo a que van dirigidas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, P.S., & Kwon, S. 2002. Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1): 17-40.
- Arthur, J.B. 1992. The link between business strategy and industrial relations systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488-506.
- Atchison, T. 1991. The employment relationship: Un-tied o Re-tied. *Academy of Management Executive*, 5(4): 52-62.
- Baker, W. 1990. Market networks and corporate behaviour. *American Journal of Sociology*, 96: 589-625.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management Decision*, 17 (1): 99-120.
- Barney, J. B., & Hansen, M. 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(special issue): 175-190.
- Becker, G. 1964. *Human capital*. New York: Columbia University Press.
- Becker, G.S. 1976. *The economic approach to human behavior*. University of Chicago Press. Chicago.
- Bolino, M., Turnley, W., & Bloodgood, J. 2002. Citizenship behaviour and the creation of social capital in organization. *Academy of Management Review*, 27(4): 505-522.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J.G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, : 241-258, New York.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. (1992). *An invitation to reflexive Sociology*. University of Chicago Press, Chicago.
- Boxall, P., & Purcell, J. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave MacMillan.
- Boxall, P. 1996. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3):5975.
- Byrne, J. 1998. Jack: A close-up look at how America's #1 manager runs GE. *Business Week*, June 8: 90-95, 98, 99 102, 104-106.

- Campbell, C.M. 1994. Wage change and the quit behavior of workers: Implication for efficiency wage theory. *Southern Economic Review*, 61: 133-148.
- Campion, M.A., Paper, E. M., & Medsker, G.J. 1996. Relation between work team characteristics and effectiveness. A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49: 429-452.
- Coase, R.H. 1937. The nature of the firm. *Economic*, 4: 386-405
- Coleman, J.S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: 95-120.
- Coleman, J.S. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Collis, D.J., & Montgomery, C.A. 1995. Competing on resources: Strategies for the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4):118-128.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurational performance predictors. *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
- Doorewaard, H., & Mehuisen, H. 2000. Strategic performance option in professional service organization. *Human Resource Management Journal*, 10(2): 39-57.
- Early, C. 1989. Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34: 565-581.
- Fisher, S.R., & White, 2000. Downsizing in a learning organization: Are there hidden cost? *Academy of Management Review*, 25: 244-251.
- Frank, R., & Cook, P. 1995. *The winner-take-all society*. New York: Free Press.
- Fukuyama, F. 1995. *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Galbraith, J.R. 1977. Organizational design. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Grant, R. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation", *California Management Review*, 33 N° 3: 114-35
- Granovetter, M.S. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Guzzo, R., & Shea, G. 1992. Group performance and inter-group relation in organizations. In M.D. Dunnette & T. Hough (Eds.) *Handbook of Industrial and Psychology*, 3: 269-213.
- Hellelelid., D., & Simonin, B. 2000. Organizational learning and a firm's core competence. In, *Competence based competition*, (Eds.): G.Hamel & A. Heene, 1994. New York (Wiley & Sons)
- Hirsh, P.M., & Levin, D.Z. 1999. Umbrella Advocates versus validity police: A life-cycle model. *Organization Science*, 10: 199-212.
- Huselid, M.A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3): 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prenzuchi, J. 1996. The effects of HRM Practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87 (3): 291-313.
- Krackhardt, D., & Hanson, J.B. 1993. Informal network: The company behind the chart. *Harvard Business Review*, 71(4):104-111.
- Loury, G. 1977. A dynamic theory of racial income differences. In P.A. Wallace & A.M. LaMonde (Eds.), *Women, minorities, and employment discrimination*. 153-186. Lexington, MA: Lexington Books.
- Loury, G. 1987. Why should we care about group inequality? *Social Philosophy & Police*, 5: 249- 271.
- Lado, A., & Wilson, M 1994. Human resource system and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 19, N° 4, pp. 699-727.
- Lazega, E., & pattison, P. E. 2001. Social capital as mechanism and collective assets: The example of status actions among colleagues. In N. Lin, C. Cook & R.S. Burt (Eds.), *Social capital: Theory and research*. 185-208. New York: Aldine de Gruyter.
- Leana, C., & Van Barun, H. J. III. 1999. Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3): 538-555.
- Leonard-Barton, D. 1995. *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the source of innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lepak D.P., & Snell, S.A. 1999. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management Review*, 24: 31-48
- Lepak D.P., & Snell, S.A. 2003. *Managing the human resource for knowledge-based competition*. San Francisco: Jossey -Bass: 127-154.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. 2002, Examining the Human resource architecture: The relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configuration. *Journal of Management*, 28 (4): 517-543.
- Lin, N. 2001. *Social capital: A theory a social structure in action*. New York: Cambridge University Press.
- Martin Alcazar, F. 2004. La Dirección de recursos humanos: Un análisis empírico del ajuste interno del sistema de recursos humanos y del ajuste externo con la estrategia de la empresa. *Proyecto Cátedra Universidad de Cádiz*, Junio, 2004.

- McGuill, M.E., & Slocum, J.W. Jr. 1994. *The smarter organization: How to build a business that learns and adapts to marketplace needs*. New York: Wiley.
- McDuffie, J.P. 1995. HR bundle and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production system in the world auto industry. *Industrial & Labour Relation Review*, 48: 197-221.
- Meyer, R., Davis, J., & Schoorman, P. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20: 709-734.
- Millán R., & Gordon, S. 2004. Capital Social: Una lectura de tres perspectivas clásicas. *Revista Mexicana de Sociología*, 66 (4): 711-747.
- Moreno, M. J., 2005. La visión de la empresa basada en el conocimiento: El modelo Thalec. *Colección Económicas y Empresariales*, Grupo Editorial Universitario.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, Intellectual capital and the organizational advantage, *Academy of management review*, 23 (2): 242-66.
- Nonaka, I., 1991. The Knowledge creating company, *Harvard Business Review* : 96-104.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995, *The Knowledge-creating Company: how Japanese Create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Porter, M. 1995. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, Free Press.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-91.
- Putnam, R.D. 1993. *Making democracy work: Civic tradition in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Putnam, R.D. 1994. *Para hacer que la democracia funcione*. Editorial Galac, Caracas.
- Putnam R.D. 1995. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6 (1): 65-78.
- Ring, P. 1996. Fragile and resilient trust and their roles in economic exchange. *Business and Society*, 35. 148-175.
- Ring, P., & Van de Ven, A. 1992. Structuring cooperative relationship between organizations. *Strategic Management Journal*, 13: 483-498.
- Ritter, J., & Taylor, L. 1997. Economic model of employee motivation. *Federal Reserve Bank St. Louis Review*, 79: 3-21.
- Roheling, M., Cavanaugh, M., Moynihan, L., & Boswell, W. 2000. The nature of the new employment Relationship: A content Analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resources Management*. 39 (4): 305-320.
- Rousseau, D. M. 1995. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage. Thousand Oaks, CA.
- Seiber, S. E., Kraimer, M.L., & Liden, R.C. 2001. A social capital theory of career success. *Academy of Management Review*, 44: 219-237.
- Shah, P.P. 2000. Network destruction: The structural implication of downsizing. *Academy of Management Journal*, 43: 101-112.
- Shafer, D; Dyer, L; Kilty, J; Amos, J & Ericksen, J 2001. Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: a case study. *Human Resource Management*, 40 (3):197-211.
- Snell, S. A., Lepak, D.P., & Youndt, M.A. 1999. Managing the architecture of intellectual capital: Implication for strategic human resources management. *Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement*, 4: 175-193.
- Stewart, T. 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*. London: Nicholas Brealy Publishing. Traducido al castellano en: La nueva riqueza de las organizaciones: *El capital Intelectual*, Barcelona Ed. Granica, 1998.
- Tichy, N., Fombrum, C., & Devana, M. 1982. Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, 23 (2): 47-61.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. 1998. Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41: 464-476.
- Tsui, A. S., Pearce, J.L., Porter, L.W., & Hite, J.P. 1995. Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factor. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and human resource management*: 117-151. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ulrich, D., & Lake, D. 1991. Organizational capability. Creating competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 7: 77-92.
- Walker, G., Kogut, B., & Shun, W. 1997. Social capital, structural holes and the formation of an industry network. *Organization Sciences*, 8: 109-125.
- Williamson, O.E. 1975. *Markets and Hierarchies*. Analysis and antitrust implication. New York: Free press.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J., & Lepak, D. 1996. Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 836-866.