

LOS ENLACES SOCIALES: SU IMPLICACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES Y EL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES. EL EFECTO DE LA INCERTIDUMBRE.

Virginia Fernández Pérez

Óscar Fernando Bustinza Sánchez

ABSTRACT

La influencia de las relaciones sociales suele tener reflejo en el tipo de orientación estratégica que guía a los directivos a la hora de tomar sus decisiones y a partir de ahí, se hace extensiva a la mayoría de las actividades de la firma, es decir, a su comportamiento estratégico global y por tanto, a su desempeño. Es más, el tipo de estructura de la red, que en este caso, es estudiada desde dos de sus dimensiones, como son: la fortaleza y la diversidad de los nexos puede condicionar en gran medida la respuesta estratégica genérica de la organización, estando la primera más relacionada con comportamientos más conservadores y la segunda con los más proactivos. En este trabajo examinamos, bajo el marco de la teoría de recursos y capacidades, como la incertidumbre del entorno produce situaciones paradójicas, puesto que en entornos más inciertos que requieren de mayor información, los directivos tienden a inclinarse por lo que les es familiar y suelen seguir tendencias más conformistas, frente a aquellas más emprendedoras que cabría esperar para intentar conseguir una ventaja competitiva.

Palabras clave: redes sociales, comportamiento estratégico, incertidumbre, teoría de redes, teoría de recursos y capacidades.

1. INTRODUCCIÓN.

La habilidad de los directivos para formular e implementar iniciativas estratégicas que capitalicen las oportunidades del entorno y eviten las amenazas es vital para la organización (ej. Geletkanycz y Hambrick, 1997). Por tanto, la toma de decisiones directiva, en la cual se decidirá la estrategia organizacional y cualquier factor que la afecte merece especial atención, ya que determinará el camino a seguir por la organización y condicionará sus resultados.

En la actualidad hay muchas teorías que intentan explicar el sentido, dirección, intensidad y en su caso cambio de esa toma de decisiones estratégica que dará como resultado la elección de una estrategia concreta que a su vez determinará el desempeño de las organizaciones. En este trabajo se pretende aportar algo más a esta compleja tarea y para ello combina varias de estas teorías ampliamente respaldadas, en un intento de conseguir una explicación lo más completa y real posible de la forma de actuar de las firmas. Por un lado, la Teoría de recursos y capacidades (RBV) cuenta con un amplio respaldo a la hora de explicar los diferenciales de performance en las organizaciones (Barney, 2001; Peteraf, 1993), aunque para ello centra su atención casi exclusivamente en como los directivos hacen uso de los recursos y capacidades *internos* de la firma. Por otro lado, la Teoría sobre redes, en concreto de redes sociales, se está abriendo camino de forma importante con sus contribuciones a la explicación del comportamiento y el desempeño organizacional, pero en este caso lo hace resaltando la trascendencia que pueden tener los recursos *externos* a la firma, a los que puede tener acceso a través de esas redes. Desde una perspectiva estratégica de las redes son muchos los que consideran que el establecer relaciones con otras organizaciones y/o personas puede traer consigo sustanciales implicaciones para las actuaciones y resultados de la firma.

En este trabajo entendemos que ambas teorías son 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, ya que consideramos que las firmas con cierto tipo de redes sociales pueden explotar mejor sus recursos y capacidades internos y con ello intensificar su performance, aunque dependiendo de la configuración social particular de cada directivo y de las condiciones del entorno que lo rodeen, esos efectos pueden ser muy distintos, y esto es lo vamos a estudiar, paso a paso, a través de los sucesivos epígrafes.

2. LAS REDES SOCIALES Y EL CAPITAL SOCIAL.

2.1. El capital social.

En los últimos tiempos han sido muchos los que han intentado demostrar que las redes sociales tienen consecuencias en el comportamiento y en el desempeño. Recientemente, los investigadores han acuñado el término capital social para describir y/o referirse a estas redes personales de los actores, ya que se consideran un recurso que puede ayudarlos a conseguir sus metas particulares, a la vez que sus efectos se pueden hacer claramente extensibles a las organizaciones.

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

La esperanza de encontrar una explicación a los distintos niveles de desempeño hace que este concepto sea especialmente interesante en el área de la administración estratégica. En la actualidad, el hecho de que el capital social sea una fuente potencial de ventaja competitiva para las organizaciones está siendo ampliamente aceptado (ej. Adler y Kwon, 2002; Burt, 2000; Kogut, 2000; Moran y Ghosal, 1999), ya 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. La estructura social: redes cohesionadas versus redes dispersas.

Es clásica la rivalidad entre los que defienden los beneficios de las redes cohesionadas frente a los que apuestan por redes más dispersas. Las redes con contactos muy estrechos entre todos los integrantes desarrollan normas de comportamiento generalmente aceptadas y fomentan los flujos de información basados en la confianza; 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 a 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 propuestas.

Las redes densas.

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

Las redes dispersas.

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

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

3. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

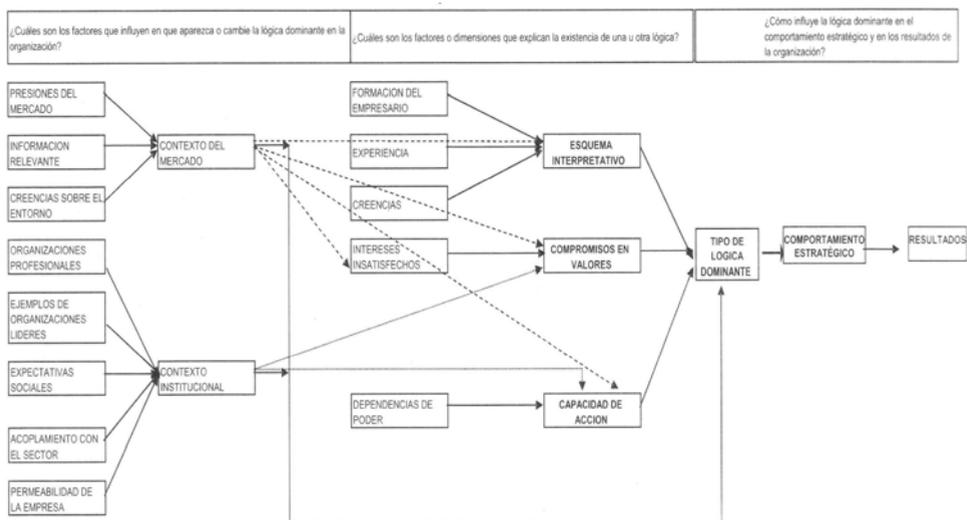
El entorno de la organización, a su vez, tanto a nivel institucional como de mercado, favorece o posibilita el desarrollo de un determinado comportamiento estratégico, abre posibilidades para el cambio y orienta su dirección. Sin embargo, la existencia de determinadas circunstancias favorables a determinados tipos de actuaciones no significa que éstas vayan a materializarse obligatoriamente en los comportamientos de las organizaciones. 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.

Al final, los directivos determinan el comportamiento estratégico de la organización y como consecuencia influyen de forma directa en su desempeño global (ej. Díez, Vázquez y Díez, 2005), y por tanto, en la mayoría de los casos se convierte en el indicador que mejor refleja el éxito o el fracaso de dicho comportamiento. De ahí, que sea esencial para decidir si se repite un determinado comportamiento, 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 estratégica, 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 misma (Díez, Vázquez y Díez, 2005), aunque, como se planteará seguidamente, no siempre es así.

4. LAS REDES SOCIALES DIRECTIVAS Y LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA.

El comportamiento estratégico y el desempeño están en manos de los altos directivos, y como ya se ha comentado, dependen tanto de fuerzas exógenas como endógenas que afectan a los mismos y que contribuyen a su aparición o cambio. Al revisar la literatura encontramos numerosos conceptos que aluden a esta forma de concebir los negocios y de hacer que se lleven a cabo determinadas actuaciones y no otras, por ejemplo, mapas (Huff, 1990), recetas de la industria (Grinyer y Spender, 1979), paradigmas de la empresa (Jonson y Scholes, 1999), visión del mundo (Weick, 1969), lógica estratégica (Näsi et al., 1996) y lógica dominante (Pralhad y Bettis, 1986; Bettis y Prahalad, 1995); todos fuertemente unidos al comportamiento/cambio estratégico en las industrias y a los procesos cognitivos individuales. La relevancia de estos conceptos como determinantes de la orientación estratégica ha llevado a muchos autores (ej. Côte et al, 1999; Prahalad y Bettis, 1986) a estudiar sus procesos y componentes más a fondo. Díez, Vázquez y Díez (2005) plantea un modelo interpretativo global de uno de estos conceptos, la lógica dominante, que nos puede ayudar a formarnos una idea general de cómo pueden desarrollarse estos marcos conceptuales en los que nos apoyamos a la hora de tomar decisiones.

Figura 1.

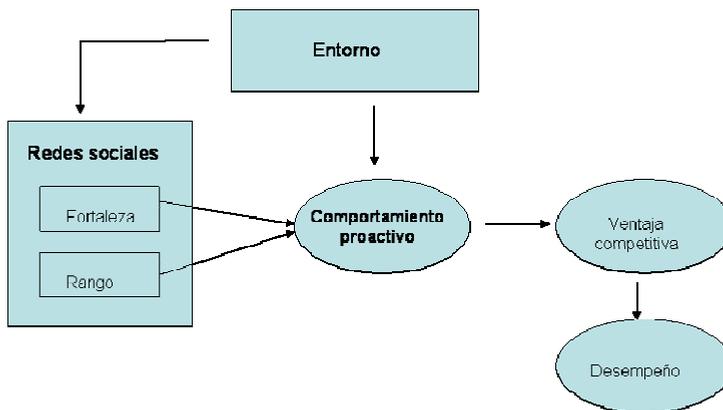


Fuente: Díez, Vázquez y Díez (2005).

Si observamos la figura 1, podemos advertir que las características del entorno se consideran en términos subjetivos. Razonamiento al que nos sumamos, puesto que 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 en numerosas ocasiones las redes sociales actúan como filtro perceptivo entre las variables objetivas del entorno y el directivo.

Las redes sociales de los ejecutivos se constituyen como importantes conductos de influencias sociales e informacionales para los procesos de decisión (Geletkanycz y Hambrick, 1997). Por un lado, la interacción con otros actores sociales permite el acceso a distintos tipos de flujos de información, de forma que ayudan a formar la visión que se tiene del entorno y contribuyen a 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. Además, sirven también como conductos de influencia social, ya que contribuyen a formar los marcos de referencia que se utilizarán en los procesos de toma de decisiones.

Figura 2.



Fuente: Elaboración propia.

5. LAS REDES SOCIALES DIRECTIVAS Y SUS IMPLICACIONES SOBRE LA ELECCIÓN ESTRATÉGICA.

El entorno en el que se desenvuelve cada directivo varía de forma significativa y como no, esto va a afectar a su toma de decisiones y su comportamiento efectivo; ya que las necesidades van a ser muy diferentes; influyendo todo ello tanto en el mantenimiento, cambio, potenciación o inhibición del tipo de orientación estratégica, según las condiciones que lo rodeen.

Los contextos sociales, a su vez, no son iguales, no presentan las mismas estructuras, y por tanto, tampoco las mismas oportunidades o restricciones; lo que puede hacer más o menos proclives a los directivos a adoptar unos u otros comportamientos, ya que como se ha comentado, actúan como filtro de las características de ese entorno externo. En este artículo nos gustaría ofrecer una visión específica de cómo distintos tipos de contextos sociales pueden condicionar nuestra orientación 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.

Para empezar, 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 estas dos variables, porque representan dos de las variables más significativas de su composición, y se puede ver que cada una representa la característica más destacada de los dos tipos extremos de estructuras sociales que se analizaron anteriormente. Si cruzamos ambas variables, aunque obviamente no son variables dicotómicas, se nos presentan una serie de casos extremos que 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.

Y si generalizamos y agregamos la información que se obtiene de esa tabla se refuerza la idea de filtro social, y se pueden extraer algunas conclusiones, por un lado, la literatura sugiere que las redes diversas generan una mayor variedad de puntos de vista diferentes y potencian la crítica, lo que puede generar mayores innovaciones en producto, en calidades,... cuando se tienen en cuenta las opiniones de audiencias diferenciadas se está mejor preparado para anticiparse a una gran variedad de contingencias, ya que se razona con una lente múltiple a la hora de valorar la idoneidad, oportunidad y factibilidad de nuestras futuras acciones. 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).

Por otro lado, la pertenencia a una red donde los lazos que te unen a los demás miembros son fuertes nos facilita el intercambio detallado de información (Granovetter, 1982; Krackhardt, 1992; Uzzi, 1996), debido a que se caracterizan por una frecuente interacción, una historia común y confianza mutua (Granovetter, 1982). Todo ello hace que requieran más mantenimiento, lo que va traer consigo que el volumen de información sea menor, aunque sí de mayor calidad, debido a que todos sus miembros se conocen y tienen intereses y perspectivas comunes, así como el lenguaje y la confianza necesarios para movilizar sus intereses de manera conjunta fácilmente (Granovetter, 2005). No obstante, estas características suelen ocasionar 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), a la vez que los hace menos receptivos al cambio.

Si combinamos ambas características, se dan situaciones intermedias, se tienen conexiones estables e intensas con una amplia gama de agentes económicos diferentes, así se obtiene una gran cantidad de información fiable, no obstante, no se goza del privilegio de ser los únicos que la poseemos ni de libertad total de explotación, puesto que la cercanía a otros colectivos nos obliga a proporcionarle información de forma recíproca y a tener en cuenta sus expectativas e intereses en nuestras actuaciones finales, para que no se produzca un deterioro de esas relaciones.

Proposición 1a: Los directivos con redes sociales que se caracterizan por la fortaleza de sus lazos reducen la probabilidad de que las organizaciones que dirigen desarrollen estrategias proactivas.

Proposición 1b: Los directivos con redes sociales que se caracterizan por la diversidad de sus lazos aumentan la probabilidad de que las organizaciones que dirigen desarrollen estrategias proactivas.

La proactividad estratégica se puede definir como “la tendencia de una firma a iniciar cambios en varias de sus políticas estratégicas en lugar de reaccionar a los eventos” (Aragón, 1998, p. 557), por lo que las estrategias proactivas pueden llegar a convertirse en una capacidad estratégica para la empresa, que a su vez puede ser la fuente que sostenga de modo genérico la ventaja competitiva de la organización, ya que esta organización va a poder anticiparse a los cambios del entorno y responder de un modo efectivo y eficiente, y en algunas ocasiones incluso provocar o promover esos cambios, aspectos que no son fácilmente imitable por la competencia, dependientes del comportamiento de los recursos humanos y que pueden marcar la diferencia que se traduzca en un mejor desempeño.

Proposición 2: Las organizaciones que tienen orientaciones estratégicas proactivas presentan una mayor probabilidad de desarrollar y mantener una ventaja competitiva sostenible.

6. LA INFLUENCIA DE LA INCERTIDUMBRE EN EL PAPEL DE LAS REDES SOCIALES Y EL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO.

La incertidumbre, que fue definida por Milliken (1987, p. 136) como “la incapacidad percibida de un individuo para predecir algo con seguridad” ha jugado un rol muy importante en la teoría organizacional. Esto es debido a que se relaciona con el proceso de decisión dentro de las organizaciones y con las condiciones bajo las cuales la información es percibida e interpretada por sus miembros, por lo que se asume que la toma de decisiones está afectada por la incertidumbre y la consiguiente confusión de la información disponible para los tomadores de decisiones.

Hasta ahora se ha argumentado sobre el modo en el que las firmas pueden conseguir o no una ventaja competitiva a través de la influencia que puede ejercer la configuración social en la que se vea envuelta y como ésta influye en la orientación y el desarrollo de las estrategias de la organización. No obstante, como se dijo al principio, nos gustaría ir un poquito más allá y estudiar esta característica del entorno, la incertidumbre, puede influir, potenciando o moderando el grado de adecuación de estas configuraciones y las estrategias a las que pueden dar lugar, a las exigencias o necesidades que plantean los diferentes contextos ambientales, más o menos inciertos, en los que se mueven cada una.

Muchos investigadores han argumentado que los directivos que se enfrentan con la incertidumbre en sus entornos competitivos tienden a ser más proactivos, tienden a asumir más riesgos y usan estrategias más innovadoras que aquellos que afrontan entornos menos turbulentos (Miles y Snow, 1978; Milliken, 1987) porque ellos intentan anticipar acontecimientos e implementar acciones preventivas antes que optar por simplemente responder a aquello que ya ha ocurrido. Miller y Shamsie (1999) muestran que a mayor incertidumbre en el entorno, la variedad de productos de la firma aumenta y con ello, su tasa de innovación. Además, ellos encuentran que las organizaciones más innovadoras poseen los mejores resultados de la industria, porque consiguen diferenciación y reducción de incertidumbre.

La reducción y dirección de la incertidumbre ha sido determinante en el estudio de las relaciones inter- e intraorganizacionales. Las actitudes de los ejecutivos ante la incertidumbre ambiental son muy diferentes, algunos la reducen tomando referentes externos sobre los cursos de acción que consideran que pueden ser más apropiados para su empresa en ese momento. DiMaggio y Powell (1983) partieron de esta premisa para crear su teoría de el isomorfismo institucional, argumentando que una explicación para la homogeneidad organizacional es la tendencia de los

directivos para observar a otras firmas que operan en su mismo entorno o en otros con condiciones similares y aprender de las políticas y las prácticas que parecen funcionar de forma más efectiva con las contingencias críticas del entorno. No obstante, esta tendencia puede llevar a los ejecutivos a comprometerse con el status quo, incluyendo las estrategias existentes y las políticas (Hambrick, Geletkanycz y Fredrickson, 1993), lo que compromete su habilidad para reconocer la necesidad de llevar a cabo ciertos ajustes o cambios organizacionales.

Entre estas dos posturas extremas, como siempre hay muchas posiciones intermedias, por ejemplo. Child y Smith (1987) argumentan que los lazos 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. En esta línea nosotros manifestamos que las redes pueden servir de mucha ayuda a los ejecutivos para hacer frente a la incertidumbre inherente a los procesos de elección, y su composición puede ser determinante para el tipo de actuaciones estratégicas que demuestren los directivos y por tanto la organización, como muestra la figura 2. No obstante, el efecto de la incertidumbre sobre la configuración de la estructura social es manifiesto y paradójico. Si bien es cierto y ampliamente apoyado que a más incertidumbre, una mayor información ayudaría a reducirla y que eso se podría conseguir utilizando un mayor número de fuentes, que en nuestro caso son sociales, es decir ampliando la diversidad de las mismas (redes dispersas); lo cierto es que investigaciones precedentes han encontrado evidencia de que a una mayor incertidumbre los tomadores de decisiones lo que hacen es intentar neutralizarla y para ello acuden a fuentes que le son más cercanas y con las que les unen lazos de confianza (redes densas) (ej. McDonald y Westphal, 2003). Se puede decir que la incertidumbre alimenta el deseo por lo que nos es familiar en términos generales, y en el terreno económico y empresarial no hay diferencias sustanciales.

Este punto de vista es complementario a la consideración del entorno como un conjunto de recursos, ya que incluye la percepción de la información como un factor que interviene en la relación entre el entorno y las actividades organizacionales y entre éstas y el desempeño. A la vez que ambos son compatibles y potenciados en su labor explicativa y de comprensión de las organizaciones por la teoría de redes, ya que, esas redes son el conducto, o en ocasiones, el filtro a través del que se obtiene la información del entorno, pudiendo ser de ayuda para intensificar o disminuir esa incertidumbre. Muchas de las acciones y las perspectivas de los referentes sociales son especialmente importantes en contextos inciertos. No obstante, en este estudio se plantea como parte de la configuración de ese mismo entorno, en este caso, la configuración social puede potenciar/inhibir determinadas respuestas estratégicas, haciendo de esta forma a unas configuraciones más favorables o beneficiosas para determinados contextos ya que proporcionan los recursos más útiles para cada caso.

7. CONCLUSIONES.

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. Los directivos tienen un papel fundamental en este aspecto y en el proceso de toma de decisiones que ello puede requerir, ya que son los encargados de llevarlo a cabo, y no es precisamente un proceso fácil, ya que hay que percibir su necesidad, planificarlo y lograr que las decisiones finales se traduzcan en una mejora del desempeño. En este aspecto, las redes sociales pueden ser determinantes, ya que al actuar como canales que nos vinculan al mundo externo actúan cómo condicionantes de muchos procesos internos de la organización, y concretarse en un determinado comportamiento estratégico, y por tanto, de su resultado final.

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

El capital social, o sea, las ventajas que se obtienen por el hecho de estar mejor conectados a través de esas redes, empieza a ser considerado como fuente que permite comprender mejor el comportamiento y el desempeño de los directivos a título particular y de la organización en general; complementando y mejorando los argumentos que hasta ahora se centraban en el capital humano, o lo que es lo mismo, en características personales, tales como experiencia, personalidad, educación, habilidades,... ampliando las posibilidades de análisis organizacional, al incorporar los recursos externos a las posibilidades de explotación y desarrollo de los recursos internos para generar ventajas competitivas.

El estudio de la estructura social de los directivos y de 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; y por tanto, y siguiendo la RBV, que tengan más o menos probabilidades de obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores. Y es que la capacidad de detectar las necesidades que plantea y/o impone el entorno de una organización puede llegar a convertirse en una fuente de ventaja competitiva, porque las organizaciones pueden anticiparse a los cambios que éste plantee y a responder a ellos de un modo más efectivo y eficiente, aspecto que no es fácilmente imitable por la competencia.

Si a la situación planteada, añadimos los efectos que la incertidumbre tiene sobre los procesos de elección estratégica, observamos como en su estudio surge una importante e interesante paradoja. Si bien, a mayor incertidumbre los investigadores estratégicos han mantenido que la diferenciación o singularidad es el único camino hacia la ventaja competitiva y hacia un mayor performance (ej. Porter, 1980) y las redes pueden ayudarnos permitiendo el acceso a más y mejor información, lo que es más factible ampliando nuestro número de contactos. Lo cierto, es que ante condiciones muy inciertas aumenta el deseo de acercarnos a lo que nos es familiar, y en este caso son los contactos más próximos con los que se mantienen lazos más fuertes a los que se acude, lo que genera comportamientos convergentes en torno a prácticas que son consideradas como superiores o mejores, especialmente aquellos que las fuerzas del mercado han seleccionado y retenido (Alchian, 1950; Hirshleiffer, 1977, 1985). Esto es debido a que las firmas que se desvían no sólo asumen los riesgos asociados de la divergencia y singularidad, sino que también incurren en los costes e ineficiencias de la experimentación (ej. Anderson, 1988). Si bien, esta convergencia puede generar rendimientos positivos, puesto que reducimos la incertidumbre adhiriéndonos a fórmulas ya probadas, también puede poner en peligro la consecución de ventajas competitivas distintivas que aseguren un desempeño superior a la vez que sostenible. El uso de redes diversas si suele estar más relacionado con organizaciones exitosas que obtienen mayores performance que aquellas que siguen las prácticas usuales, puesto que combaten esa incertidumbre adquiriendo mucha información, de tantas fuentes como les sea posible e intentando neutralizarla con comportamientos preactivos, aunque para ello tenga que asumir los riesgos y costes que esto supone.

La tendencia actual nos lleva a posiciones intermedias en muchos casos, en los que se busca un equilibrio entre la diversidad y la fortaleza de los contactos en sus configuraciones sociales, para gozar de un buen volumen de información con ciertas garantías de calidad de la misma, lo que puede reducir significativamente la incertidumbre que afecta a nuestras decisiones, generando cierta estabilidad en el desempeño organizacional, a la vez que consigue un buen nivel del mismo.

BIBLIOGRAFÍA.

- ALDER, P. & KWON, S. (2002): "Social capital: prospects for a new concept". *Academy of Management Review*. Vol. 27, pp. 17-40.
- ALCHIAN, A. (1950): "Uncertainty, evolution, and economic theory". *Journal of Political Economy*, Vol. 58, pp. 211-221.
- ANDERSON, E. (1988): "Strategic implications of Darwinian economics for selling efficiency and choice of integrated or independent sales forces" *Management Science*. Vol. 34, pp. 599-618.
- ARAGÓN, J. A. (1998): "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment". *Academy of Management Journal*. Vol. 41, Nº 5, pp. 556-567.
- 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.
- BETTIS, R. A & PRAHALAD, C. K.. (1995): "The dominant logic: retrospective and extension". *Strategic Management Journal*. Vol. 16, pp. 5-14.
- BURT, R. S. (1992): *Structural holes: the social structure of competition*. Harvard University Press. Cambridge, MA
- BURT, R. S. (2000): "The network structure of social capital". R.I. Sutton and B. M Straw (Eds.). *Research in organizational behaviour*. Vol. 22, pp. 345-423. JAI Press. Greenwich, CT.
- BURT, R. S. (2004): "Structural holes and good ideas". *American Journal of Sociology*. Vol. 110, pp. 349-455.
- CHILD, J. & SMITH, C. (1987): "The context and process of organizational transformation – Cadbury Limited in its sector". *Journal of Management Studies*. Vol. 24, pp. 565-593.
- 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, Nº 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.
- 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, Nº 2, pp. 289-328.
- GELETKANYCZ, M. A. & HAMBRICK, D. C. (1997): "The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42, Nº 4, pp. 654-681.
- GRANOVETTER, M. S. (1973): "The strength of weak ties". *American Journal of Sociology*. Vol. 78, pp. 1360-1380.
- GRANOVETTER, M. S. (1982): "The strength of weak ties. A network theory revisited", en Peter V. Marsden y Nan Lin (Eds.), *Social structure and network analysis*, Beverly Hills, SAGE, 1982, pp. 105-130.
- GRANOVETTER, M. S. (2005): "The impact of social structure on economic outcomes". *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 19, pp. 33-50.
- GRINYER, P. H. & SPENDER, J.C. (1979): "Recipes, crises, and adoption in mature industries". *International Studies of Management and Organization*. Vol. 9, Nº 3, pp. 113-133.
- HAMBRICK, D. C., GELETKANYCZ, M. A. & FREDICKSON J. W. (1993): "Top executive commitment to the status quo: a test of some of its determinants" *Strategic Management Journal*. Vol. 14, pp. 401-418.
- HIRSHLEIFFER, J. (1977): *Corporate control, corporate power*. New York: Cambridge University Press.
- HIRSHLEIFFER, J. (1985): "The expanding domain of economics". *American Economic Review*. Vol. 75, pp. 53-68.

- HUFF, A.S. (1990): *Mapping strategic thought*. John Wiley & Sons: Chichester.
- JHONSON, G. & SCHOLES, K. (1999): *Exploring corporate strategy*. 5ª edic. Prentice Hall: London.
- KOGUT, B. (2000): "The networks as knowledge: generative rules and the emergence of structure". *Strategic Management Journal*. Vol. 21, pp. 405-425.
- 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.
- McDONAL, M. L. & WESTPHAL, J. D. (2003): "Getting by with the advice of their friends: CEOs' advice networks and firms' strategic responses to poor performance" *Administrative Science Quarterly*. Vol. 48, pp. 1-32.
- MILES, R. E. & SNOW, C. C. (1978): *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill. New York.
- MILLER & SHAMSIE (1999): "Strategic responses to three kind of uncertainty: Product line simplicity at the Hollywood film studios". *Journal of Management*. Vol.25, pp. 97-116.
- MILLIKEN, F. J. (1987): "Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty". *Academy of Management Review*. Vol. 12, Nº 1, pp. 133-143.
- MORAN, P. & GHOSHAL, S. (1999): "Markets, firms, and the process of economic development". *Academy of Management Review*. Vol. 24, Nº3, pp. 390-412.
- NAHAPIET, J. & GHOSHAL, S. (1998): "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy Management Review*. Vol. 23, pp. 242-266.
- NÄSI, J., LAINE, P., LAINE, J., NÄSI, J. (1996) : "Strategic logic in a Megaleader Company". *Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos*. Vol. 43, Jyväskylä.
- OBSTFELD, D. (2005): "Social networks, the tertius lungens orientation, and involmente in innovation". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 50, pp. 100-130.
- PETERAF, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*. Vol. 14, Nº 3, pp. 179-191.
- PORTER, A. (1980): *Competitive strategic*. New York: Free press.
- PRAHALAD, C. K. & BETTIS, R. A. (1986): "The dominant logic: a new linkage between diversity and performance". *Strategic Management Journal*. Vol.7, Nº6, pp. 485-502.
- PUTMAN, R. (1993): "The prosperous community: social capital and public life". *The American Prospect*. Vol. 13, pp. 35-42.
- UZZI, B. (1996): "The resources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect". *American Sociological Review*. Vol. 61, Nº4, pp. 674-698.
- 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.
- WEICK, K.E. (1969): *The social psychology of organizations*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- ZAHEER, A. & ZAHEER, S. (1997): "Catching the wave: alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks". *Management Science*. Vol.43, Nº11, pp. 1493-1509.