

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA APLICADA

EL CAPITAL SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES NO  
LUCRATIVAS. IMPLICACIONES EN LA GESTIÓN : UNA  
APROXIMACIÓN A TRAVÉS DEL ESTUDIO DE CASOS

MARÍA ISABEL SAZ GIL

UNIVERSITAT DE VALENCIA  
Servei de Publicacions  
2007

Aquesta Tesi Doctoral va ser presentada a València el dia 4 d' Octubre de 2006 davant un tribunal format per:

- D. Ricardo José Server Izquierdo
- D<sup>a</sup>. M. Carmen Marcuello Servós
- D<sup>a</sup>. Elena Meliá Martí
- D. Luis Carús Ribalaygua
- D. Rafael Chaves Ávila

Va ser dirigida per:

D. José Luis Monzón Campos

D<sup>a</sup>. Antonia Sajardo Moreno

©Copyright: Servei de Publicacions  
María Isabel Saz Gil

---

Depòsit legal:

I.S.B.N.:978-84-370-6837-4

Edita: Universitat de València  
Servei de Publicacions  
C/ Artes Gráficas, 13 bajo  
46010 València  
Spain  
Telèfon: 963864115

**TESIS DOCTORAL**  
**UNIVERSIDAD DE VALENCIA**  
Facultad de Economía  
Departamento de Economía Aplicada



**El capital social**  
**en las Organizaciones No Lucrativas.**  
**Implicaciones en la gestión:**  
**Una aproximación a través**  
**del estudio de casos**

**Presentada por:** M.<sup>a</sup> Isabel Saz Gil

**Dirigida por:** Dr. D. José Luis Monzón Campos

Dra. Dña. Antonia Sajardo Moreno

Mayo de 2006



**TESIS DOCTORAL**  
**UNIVERSIDAD DE VALENCIA**  
Facultad de Economía  
Departamento de Economía Aplicada

**El capital social  
en las Organizaciones No Lucrativas.  
Implicaciones en la gestión:  
Una aproximación a través  
del estudio de casos**

**M.ª ISABEL SAZ GIL**



## **AGRADECIMIENTOS**

La realización de este trabajo sólo ha sido posible gracias a la cooperación de muchas personas que, de un modo u otro, han contribuido a que se pudiese llegar a esta meta.

En primer lugar, a mis directores José Luis Monzón y Antonia Sajardo, del departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Valencia, por sus orientaciones y apoyo en la realización de esta tesis, ya que sin ellos este trabajo no hubiera sido posible.

A Javier Edo, por ponerme en contacto, a través de la Plataforma Valenciana del Voluntariado, con las organizaciones que han sido objeto de estudio.

A las organizaciones ADRA Comunidad Valenciana, AVAR, COTLAS, MPDL Comunidad Valenciana y LAMBDA, por facilitarme la información necesaria y fundamental en esta investigación, y a las personas con las que me he entrevistado, por dedicarme su tiempo y atención.

A Xavier Molina y Teresa Martínez, de la Universidad Jaume I de Castellón, por integrarme en diversos proyectos de investigación.

Al grupo de investigación GESES (Grupo de Estudios Sociales y Económicos del Tercer Sector) de la Universidad de Zaragoza, a Anabel Zardoya, a Mariano Moneva, a Chaime Marcuello, a Fernando Llena, a Javier Gimeno, a Juan David Gómez, a Antón Eito, a Juan Camón, a Ana Bellostas, por sus sugerencias sobre la metodología a seguir; y en particular a Carmina Marcuello, por ofrecerme la posibilidad de participar en el grupo, y por su oportuno ánimo.

A los compañeros de la Escuela de Estudios Empresariales de Huesca, y a los miembros del GreTTE (Grupo de Estudios de Turismo, Territorio y Empresa), por contar conmigo en sus interesantes proyectos.

Al Departamento de Economía y Dirección de Empresas en el Campus de Huesca, a Silvia Abella, a M.<sup>a</sup> José Barlés y a Teresa Cuervo, por su inestimable asistencia, sus entretenidas charlas y por ser tan positivas.

A Luis Carús, por sus consejos sobre cómo abordar el trabajo de investigación y por su interés en la evolución de éste.

A mi familia, ya que esta tesis se ha realizado gracias a su infinita dedicación y respaldo. Por tanto, mi más profundo reconocimiento y agradecimiento a mis padres, por su cariño, ayuda y continua preocupación. A mis hermanos, por estar siempre disponibles y solucionarme tantas cuestiones. Y a todos mis sobrinos “preferidos”.

*Huesca, mayo de 2006*



*A mis padres*



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Introducción</b> .....	3
1. Fundamentos teóricos y objetivos de la investigación .....	3
2. Interés y relevancia del estudio .....	11
3. Etapas del estudio .....	14
<b>Capítulo 1. Fundamentos y enfoques teóricos del capital social</b> .....	15
1. Introducción .....	17
2. Marco conceptual .....	19
2.1. Fundamentación teórica .....	19
2.2. El carácter colectivo del capital social .....	24
2.2.1. El concepto de arraigo ( <i>embeddedness</i> ) .....	26
2.3. Generación del capital social .....	27
2.3.1. La generación del capital social como subproducto de la realización de otras actividades .....	29
2.3.2. La formación del capital social a partir de la intervención de un agente externo .....	30
2.4. La problemática en torno a la cuantificación .....	43
2.4.1. La medición del capital social .....	44
2.5. Rasgos cualitativos .....	46
2.6. Ámbitos de análisis .....	49
3. Enfoques analíticos .....	52
3.1. Perspectiva culturalista .....	52
3.1.1. Limitaciones del enfoque culturalista .....	54

3.2. El enfoque estructuralista . . . . .	60
3.2.1. Efectos del capital social . . . . .	63
3.2.2. La perspectiva de R. Burt . . . . .	65
4. Conclusiones . . . . .	66
<b>Capítulo 2. Fundamentos teóricos del sector no lucrativo . . . . .</b>	<b>69</b>
1. Introducción . . . . .	71
2. Diversidad terminológica del sector no lucrativo . . . . .	73
3. Delimitación externa del tercer sector: economía social <i>versus nonprofit</i> . . . . .	74
4. Delimitación interna y clasificación de las organizaciones no lucrativas . . . . .	79
5. El sector no lucrativo y su relación con el sector público; perspectiva relacional . . . . .	91
6. Teorías explicativas de la formación de las organizaciones no lucrativas . . . . .	96
6.1. Estructura analítica . . . . .	96
6.2. Teorías desde la perspectiva de la demanda . . . . .	97
6.2.1. Las ONL como respuesta a los fallos del sector público . . . . .	97
6.2.2. Las organizaciones no lucrativas como respuesta a los fallos del mercado. La teoría de los fallos de contrato y problema de agencia . . . . .	98
6.2.3. La teoría de los costes de transacción . . . . .	100
6.3. Teorías desde la perspectiva de la oferta . . . . .	102
6.3.1. Modelo de control del consumidor . . . . .	102
6.3.2. Teorías conjuntas de oferta y demanda, teoría de los grupos de interés . . . . .	104
6.3.3. La teoría del emprendedor sin ánimo de lucro . . . . .	109

7. Valoración económica del sector no lucrativo . . . . .	111
7.1. Los fallos del sector no lucrativo . . . . .	111
7.2. Ventajas del sector no lucrativo . . . . .	113
7.3. Implicaciones del nuevo paradigma en la gestión de las organizaciones no lucrativas . . . . .	114
8. Conclusiones . . . . .	120

**Capítulo 3. La gestión de los grupos de interés.**

<b>Configuración de la red de <i>stakeholders</i></b> . . . . .	123
1. Introducción . . . . .	125
2. Fundamentación de la gestión de los grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ) . . . . .	127
2.1. Clasificación de los <i>stakeholders</i> . . . . .	132
2.2. Dimensión estratégica de la metodología <i>stakeholder</i> . . . . .	139
2.2.1. La colaboración con los <i>stakeholders</i> . . . . .	143
3. El enfoque <i>stakeholder</i> y la generación de capital social . . . . .	147
4. El capital social en las organizaciones	
4.1. Las fuentes del capital social . . . . .	156
4.1.1. La dimensión relacional . . . . .	157
4.1.2. La dimensión estructural . . . . .	162
4.1.3. La dimensión cognitiva . . . . .	165
5. Conclusiones . . . . .	168

**Capítulo 4. Un marco conceptual de la ventaja competitiva  
de la organización** . . . . .

1. Introducción . . . . .	173
2. La teoría de los recursos y capacidades . . . . .	175
2.1. Los recursos estratégicos . . . . .	177

2.2. Limitaciones de la teoría de los recursos y capacidades . . . . .	180
3. La teoría de las capacidades dinámicas . . . . .	181
3.1. Mecanismos de aprendizaje . . . . .	183
3.2. La capacidad dinámica de absorción como proceso de aprendizaje organizacional . . . . .	186
4. La teoría del conocimiento . . . . .	189
4.1. La creación del conocimiento . . . . .	191
5. Implicaciones del capital social en la organización . . . . .	193
5.1. Tipos de capital social y capacidad de absorción . . . . .	196
5.2. El carácter contingente del capital social en la organización . .	198
5.3. Propositiones de la investigación . . . . .	200
6. Conclusiones . . . . .	203

**Capítulo 5. Diseño del estudio empírico.**

<b>Presentación y análisis de los datos . . . . .</b>	<b>205</b>
1. Introducción . . . . .	207
2. Los criterios de valoración de la investigación científica: la metodología del estudio de casos . . . . .	208
3. El modelo de estudio de casos seguido en el trabajo . . . . .	211
3.1. El protocolo del estudio de casos . . . . .	215
3.2. La recopilación de la evidencia . . . . .	215
3.3. Análisis de la evidencia . . . . .	216
4. El diseño de la investigación . . . . .	216
4.1. El fenómeno abordado en el estudio . . . . .	217
4.2. Las hipótesis del estudio . . . . .	218
4.3. Las unidades de análisis y los casos contenidos en el estudio . . . . .	219

4.4. La lógica que liga los datos con las proposiciones, el criterio para interpretar los datos . . . . .	219
4.5. La relación de los datos con las proposiciones establecidas: elementos deductivos en un esquema inductivo . . . . .	220
5. Elementos integrantes del protocolo del estudio de casos . . . . .	221
5.1. Resumen del proyecto . . . . .	221
5.2. Procedimientos en la fase de obtención de la evidencia . . . . .	224
5.2.1. Selección del caso de estudio . . . . .	225
5.3. Preguntas a las que debe responder la investigación . . . . .	227
5.3.1. Aspectos que recoge el cuestionario . . . . .	228
5.4. Guía de la presentación y del análisis de datos e interpretación . . . . .	230
6. Presentación y análisis de los casos . . . . .	232
6.1. Caso 1: ADRA (Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales). Comunidad Valenciana . . . . .	232
6.2. Caso 2: Asociación COTLAS . . . . .	239
6.3. Caso 3: Asociación Valenciana de Ayuda al Refugiado (AVAR) . . . . .	247
6.4. Caso 4: Col·lectiu Lambda . . . . .	253
6.5. Caso 5: Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL). Comunidad Valenciana . . . . .	260
7. Conclusiones . . . . .	266
<b>Capítulo 6. Conclusiones . . . . .</b>	<b>275</b>
1. Introducción . . . . .	277
2. Conclusiones de la investigación realizada . . . . .	278
2.1. Conclusiones en torno a la naturaleza del capital social . . . . .	278
2.2. Conclusiones acerca de la actividad de las Organizaciones No Lucrativas en las economías desarrolladas . . . . .	281

2.3. Conclusiones respecto de la gestión de los grupos de interés y sus implicaciones . . . . .	284
2.4. Conclusiones de la investigación realizada a través del estudio de casos . . . . .	286
3. Limitaciones del estudio y posibles líneas de investigaciones futuras . . . . .	292
<b>Anexo</b> . . . . .	<b>297</b>
Protocolo para la realización de las entrevistas. Cuestionario semiestructurado . . . . .	299
Protocolo para la realización de las entrevistas. Cuestionario cerrado . . . . .	302
<b>Bibliografía</b> . . . . .	<b>311</b>



## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

### CUADROS

<b>Cuadro (1.1)</b>	Diferentes tipos de asociaciones en función de las formas de acción colectiva . . . . .	33
<b>Cuadro (1.2)</b>	Capital social y acción colectiva . . . . .	38
<b>Cuadro (1.3)</b>	Tipología de organizaciones con mayor potencial para generar capital social . . . . .	67
<b>Cuadro (2.1)</b>	Conceptualización de organización no lucrativa . . . . .	82
<b>Cuadro (2.2)</b>	Clasificación de ONL propuesta por Hansmann (1980) . . . . .	82
<b>Cuadro (2.3)</b>	Clasificación de ONL propuesta por Weisbrod (1988) . . . . .	83
<b>Cuadro (2.4)</b>	Clasificación de ONL propuesta por Douglas (1987) . . . . .	84
<b>Cuadro (2.5)</b>	Características de los <i>outputs</i> inter-sectores: una clasificación de Entidades No Lucrativas . . . . .	85
<b>Cuadro (2.6)</b>	Clasificación de las Entidades No Lucrativas, según el criterio del ICNPO . . . . .	89
<b>Cuadro (2.7)</b>	Análisis DAFO de la ONG del siglo XXI . . . . .	115
<b>Cuadro (2.8)</b>	ONL con mayor potencial para generar capital social comunitario . . . . .	122
<b>Cuadro (3.1)</b>	Bases normativas de los derechos de propiedad . . . . .	129
<b>Cuadro (3.2)</b>	Generación de estrategias empresariales, respuestas ante los <i>stakeholders</i> . . . . .	141

<b>Cuadro (3.3)</b>	Características de los enfoques de la relación organización/ <i>stakeholders</i> .....	146
<b>Cuadro (3.4)</b>	La Visión <i>Stakeholder</i> .....	147
<b>Cuadro (4.1)</b>	Proceso de creación de conocimiento en una organización .....	192
<b>Cuadro (5.1)</b>	Modelos de estudio de casos .....	212

## FIGURAS

<b>Figura (3.1)</b>	Clases de <i>stakeholders</i> .....	135
<b>Figura (3.2)</b>	Modelo de capital social y creación de valor .....	149
<b>Figura (3.3)</b>	El cambio de paradigma en el compromiso con los <i>stakeholders</i> .....	151
<b>Figura (4.1)</b>	Modelo teórico preliminar representativo de las proposiciones planteadas .....	202

# INTRODUCCIÓN

---



# INTRODUCCIÓN

## 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación es aproximarse al conocimiento de la capacidad de actuar y al funcionamiento de las organizaciones que configuran del Sector No Lucrativo (SNL), a las características que éstas presentan para hacer frente a la provisión de servicios de bienestar y a su contribución a la creación de capital social comunitario.

Tradicionalmente, desde la perspectiva culturalista de la teoría del capital social, se ha identificado a las organizaciones sin fines de lucro como una fuerza impulsora en la construcción de capital social comunitario. Por tanto, el primer objetivo de este trabajo es integrar el estudio de las Organizaciones No Lucrativas (ONL), en la teoría del capital social. El Sector No Lucrativo, a partir de la revisión bibliográfica realizada, es considerado como un agente activo e implicado en la activación del círculo virtuoso del capital social, por lo que las sociedades en las que exista gran densidad asociativa, dispondrán de un alto nivel de capital social comunitario (Putnam, 1993a y b; 1995a y b; 2000). Ahora bien, la revisión de la literatura en torno al Tercer Sector señala que la creación y fundación de Organizaciones No Lucrativas es más factible en sociedades que disponen previamente de un alto nivel de capital social comunitario (Ben-Ner, 2002; 2006).

De este modo, se constata que el enfoque culturalista de la teoría del capital social no aporta claridad respecto del proceso acerca de cómo estas organizaciones hacen que sus miembros confíen y cooperen más. Se identifica, de esta forma, un espacio de investigación en el ámbito del capital social y de las Organizaciones No Lucrativas que permanece sin explorar.

Éste podría concretarse, en la necesidad de desarrollar una teoría que permita explicar cómo se genera capital social en las Organizaciones No Lucrativas desde el ámbito organizativo, es decir, desde la *dirección estratégica*, que al mismo tiempo permita a las organizaciones hacer frente a los retos y dilemas internos que tienen que afrontar en relación a su propia naturaleza organizativa y a las expectativas generadas respecto de su papel en la sociedad.

A partir de este planteamiento, se propone el modelo de gestión *stakeholder* en las Organizaciones No Lucrativas, ya que favorece la generación de capital social, y considerando la perspectiva estructuralista del mismo, permite dotar a las organizaciones de una ventaja competitiva sostenible en la prestación del output.

Así pues, el trabajo que configura esta Tesis se realiza para responder a dos preguntas que se pueden explicitar de la forma siguiente:

- ¿Cuáles son los rasgos de las organizaciones del ámbito asociativo que tienen mayor potencial para generar capital social comunitario? ¿Cuáles son los rasgos del tipo de capital social generado?
- ¿Cuáles son los retos y dilemas internos que tienen que afrontar las Organizaciones No Lucrativas, encargadas de prestar servicios de bienestar social?

Considerando lo anterior, que se conforma como la primera parte del trabajo de investigación, se inicia la segunda parte del trabajo, proponiendo un modelo de gestión que permita a las Organizaciones No Lucrativas, generar capital social y alcanzar los objetivos propuestos en su misión, respetando sus valores fundacionales.

En este contexto, el núcleo fundamental y objetivo general de este trabajo trata de dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

*¿En qué medida la gestión de los grupos de interés influye en la consecución de los objetivos de las Organizaciones No Lucrativas, a través de la generación de capital social?*

El cumplimiento de este objetivo general, implica el desarrollo de los siguientes objetivos específicos del estudio:

1. Contrastar si la gestión *stakeholder* permite la generación de capital social.

2. Caracterizar el tipo de capital social que se genera a través de la gestión stakeholder en las Organizaciones No Lucrativas.
3. Explicar cómo el capital social actúa sobre la capacidad de absorción de la organización, en el marco de la Teoría de Recursos y Capacidades, utilizando como marco teórico, la Teoría de Recursos y Capacidades Dinámicas y la Teoría del Conocimiento.

Con el objeto de contribuir a alcanzar los objetivos establecidos, se plantean unas proposiciones que serán objeto de estudio, en la tercera parte de la investigación, a través de la metodología del estudio del caso.

Para realizar esta investigación se ha tenido que recurrir necesariamente a un conjunto variado y multidisciplinar de literatura académica.

La primera parte del trabajo pretende dar respuesta a las dos primeras preguntas de investigación planteadas, que permiten, por una parte, profundizar en el concepto capital social, concepto fundamental en el desarrollo de todo este trabajo de investigación, y por otra parte, centrar el estudio en unas organizaciones específicas con características peculiares e idiosincrásicas. Para ello, en la primera parte del trabajo, se plantean dos capítulos.

En el capítulo primero, se realiza una revisión bibliográfica en torno al concepto capital social, procediendo a establecer sus fundamentos teóricos a partir de los orígenes del mismo hasta su popularización con el trabajo de Robert Putnam (1993a), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Se revisa el carácter colectivo del mismo, además de las aportaciones que estudian cómo se genera, cómo puede medirse, cuáles son sus rasgos y ámbitos de estudio. Por último, se plantean los dos enfoques analíticos del concepto, de forma que se profundiza en el enfoque culturalista considerando el trabajo de Putnam (1993a), en el que se expone cómo la existencia de asociaciones permiten activar el círculo virtuoso del capital social.

Sin embargo, el concepto queda poco claro y las relaciones planteadas por el autor son consideradas como tautológicas por diversos autores (Portes y Landolt, 1996; 2000; Putzel, 1997; Portes, 1998; Durston, 2000). No obstante, las críticas acerca de las limitaciones del enfoque culturalista, al que se adscribe a Putnam, enriquecen el debate en torno el concepto de forma significativa.

El enfoque estructuralista del capital social, se sustenta principalmente, a partir de las aportaciones de Coleman (1988; 1990) y Bourdieu (1985) los cua-

les realizan una construcción teórica del concepto que puede considerarse como una perspectiva con gran potencial para ser explorada. En este primer capítulo, el enfoque estructuralista se revisa de forma sucinta, ya que se retoma el análisis de esta perspectiva más adelante, en concreto en el capítulo tres de este trabajo.

En el segundo capítulo, se trata de dar respuesta, al segundo objetivo planteado, en esta primera parte del trabajo, y que hace referencia a la identificación de los retos a los que deben hacer frente las Organizaciones No Lucrativas para continuar ocupando su espacio en la prestación del output. Se revisan los fundamentos teóricos del Sector No Lucrativo, de forma que, la caracterización y análisis del marco sectorial en el que se inserta, es el primer paso para realizar una aproximación al mismo.

Es necesario considerar que, además de realizar una contribución a la generación de capital social en la sociedad, el Sector No Lucrativo realiza otras funciones de importancia significativa en la sociedad española actual, ya que contribuye a la prestación de servicios de bienestar.

Con el objetivo de profundizar en el conocimiento de estas organizaciones se procede, en primer lugar, a su caracterización desde el enfoque de Economía Social y desde el enfoque *Nonprofit Organization*, se analizan las definiciones y se muestra la polémica en torno a la conceptualización de las Entidades No Lucrativas. Al Tercer Sector se le identifica como el sector que considera los objetivos sociales por encima de los objetivos económicos. A pesar de que hay un amplio acuerdo sobre la existencia de un espacio social fuera del mercado, el Estado y la familia, permanece la discusión sobre los límites de las organizaciones que conforman el Tercer Sector (Salamon y Anheier, 1993, Cabra de Luna, 1998).

En este marco, las cuestiones a las que se intenta dar respuesta, se refieren a la justificación de la existencia de las Organizaciones No Lucrativas, su elección como opción de consumo o de producción de output, la evolución del tamaño del sector, etc. Entre las posibles respuestas, la literatura señala, entre otras, la naturaleza de los bienes producidos, la elevada financiación del Sector Público a las ONL, etc. Con este objetivo se revisan, de forma breve, las teorías que intentan explicar la creación y desarrollo de las Organizaciones No Lucrativas, desde el análisis económico, haciendo referencia a las características de los outputs ofertados. Estas teorías se desarrollan tanto desde el lado de la demanda, como desde el lado de la oferta.



A partir de la revisión de las teorías que explican la existencia de las Organizaciones No Lucrativas, se identifica que la confianza es la ventaja competitiva que poseen éstas, frente al resto de opciones institucionales, para prestar el output al consumidor.

Además, se constata que la relación que estas organizaciones establecen con el gobierno es cada vez más estrecha, como consecuencia de la tendencia a la descentralización de determinados servicios públicos y la consiguiente prestación de los mismos por parte de las Organizaciones No Lucrativas. Por tanto, se revisa dicha relación, sin olvidar el análisis de los fallos de éstas organizaciones. En último lugar, se estudian las funciones que las ONL cumplen en una sociedad como la española, y se muestran los retos y dilemas que se plantean en la actualidad.

La segunda parte del trabajo intenta aportar argumentos para dar respuesta a la cuestión planteada como objetivo general de este trabajo de investigación:

*¿En qué medida la gestión de los grupos de interés influye en la consecución de los objetivos de las Organizaciones No Lucrativas, a través de la generación de capital social?*

Se analiza, desde el ámbito de la dirección estratégica, cuáles son los mecanismos que le permiten obtener y sostener la ventaja competitiva a las Organizaciones No Lucrativas a través de la generación de capital social. Para conseguir dicho objetivo, por un lado, se ha llevado a cabo una apropiada conceptualización de los fundamentos teóricos del enfoque *stakeholder* y del concepto capital social, a partir del enfoque estructuralista. Por otro lado, ha sido necesario fundamentar teóricamente el concepto de ventaja competitiva en un contexto dinámico.

El análisis se realiza a partir de un conjunto ecléctico de aportaciones teóricas que tienen un origen diverso, pero que se han integrado en este trabajo. Las teorías a las que se ha recurrido son: la Teoría de Redes Relacionales (Burt, 1982; 1992; Granovetter, 1985), la Teoría *Stakeholder* (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Donaldson y Dunfee, 1999), la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Cohen y Levinthal, 1990; Teece, Pisano y Shuen, 1997), y la Teoría del Capital Social (Bourdieu, 1985; Coleman, 1988; 1990; Putnam, 1993a y b; 1995a y b; 2000).

La conceptualización de la ventaja competitiva de la organización en un entorno dinámico, se ha realizado a partir de la Teoría de la Empresa basada en los Recursos y Capacidades en su perspectiva dinámica, esto es, a través de la Teoría de Recursos y Capacidades Dinámicas (Cohen y Levinthal, 1990; Teece, Pisano y Shuen, 1997), que proporciona un marco conceptual adecuado para la investigación que se realiza, al permitir explicar la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la organización en un entorno cambiante.

Por otro lado, el concepto gestión *stakeholder* se deriva desde la ética de la empresa, y propone que se considere a la organización responsable de satisfacer las expectativas de todos los *stakeholders* que puedan afectar o ser afectados por la organización (Freeman, 1984). La gestión *stakeholders* permite la generación de capital social, el cual puede ser entendido como la *buena voluntad arraigada en la red de relaciones* (Preston y Donaldson, 1999).

Hay que señalar, que los conceptos de redes relacionales y capital social, surgen y se desarrollan en el marco del enfoque estructural de la microsociología (Merton, 1957; Burt, 1982; Coleman, 1990). Del enfoque estructural se deriva la teoría social de redes (White, Boorman y Breiger, 1976; Burt, 1982; 1992; Mizruchi, 1989; Nohria y Eccles, 1992) de forma que, la idea de red permite analizar la relación entre los procesos de cambio y la estabilidad de las estructuras sociales (Giddens, 1984; Knorr-Cetina, 1988). En este mismo marco de la perspectiva estructural de la microsociología, se desarrolla el concepto de capital social, el cuál se define como el conjunto de capacidades organizativas arraigadas en la red de relaciones de un actor, además del conjunto de recursos accesible a través de esa misma red (Coleman, 1988; 1990; Burt, 1992; Nahapiet y Ghoshal, 1998).

Las manifestaciones del capital social, *información, influencia y adhesión a las normas*, pueden vincularse con los elementos que determinan la capacidad dinámica de absorción de una organización (Cohen y Levinthal, 1990) por tanto, el concepto de capital social puede utilizarse, en parte, para medir dicha capacidad.

A partir de la revisión de la bibliografía realizada, se puede establecer que, por un lado, el capital social se deriva de la calidad de las relaciones que la organización establece con su red de *stakeholders* y, por otro lado, adopta la forma de recursos y capacidades que afectan la capacidad de absorción de la organización. Así pues, el concepto capital social, sirve de nexo que vincula la calidad de las relaciones establecidas por la organización con sus *stakeholders*, con su ventaja competitiva en un escenario dinámico y en continuo cambio.

Conviene señalar, que la ventaja competitiva en un entorno cambiante depende de la capacidad de la organización para crear nuevos recursos que sean valiosos en los nuevos escenarios que se presentan y se suceden. La posibilidad de la organización para crear nuevos recursos valiosos está en función, de su capacidad para obtener suficiente información y conocimientos significativos, para poder crear nuevos conocimientos valiosos y explotarlos en forma, por ejemplo, de prestación de servicios nuevos y creativos.

En este contexto, en la segunda parte del trabajo, para realizar este análisis se establece la vinculación de la Teoría de Recursos y Capacidades en un contexto evolutivo, con la Teoría *Stakeholder*, a partir de los conceptos de Capital Social y Capacidad de Absorción. En un contexto de continuo cambio, la sostenibilidad de la ventaja competitiva de las organizaciones se sustenta en la continua creación de nuevos recursos que sean valiosos en los entornos que se van sucediendo. Resulta imprescindible que las organizaciones desarrollen la capacidad dinámica de absorción, es decir, la habilidad para identificar, asimilar, combinar y explotar los conocimientos que se desarrollan en el sistema.

La dimensión estructural del capital social (Burt, 1982; 1992; Granovetter, 1985), condicionada por la red de vínculos que la organización establece y mantiene con los distintos *stakeholders*, le permite disponer de más información de carácter diverso de forma puntual y exclusiva, repercutiendo sobre la capacidad para identificar y asimilar conocimientos valiosos.

Del mismo modo, la gestión stakeholder, permite desarrollar las dimensiones relacional y cognitiva del capital social, derivadas de la pertenencia a un grupo cohesivo dentro del sistema, que pueden proporcionarle menores costes de transacción, en el proceso de integrar los conocimientos con los de otros *stakeholders* y, por ello, repercutir sobre la capacidad de combinar y explotar los conocimientos adquiridos.

En este marco, se propone que el origen del poder competitivo de la organización en un momento determinado, se encuentra en la red de relaciones, a través de la cual puede obtener información y conocimientos, permitiéndole crear y explotar recursos y conocimientos valiosos, configurándose como una causa directa de su posición competitiva en ese momento. A partir de ese objetivo general, se establecen varios objetivos específicos, que se desarrollan en los dos capítulos siguientes.

El capítulo tercero, se centra en la teoría de la gestión de los grupos de interés, recogiendo las aportaciones más significativas, así mismo, se sostiene la importancia del enfoque *stakeholder*, y su potencial como metodología para la comprensión de las organizaciones en las tres dimensiones interrelacionadas, la descriptiva, la estratégica y la normativa. Se pone de relieve, la importancia que tiene la red de *stakeholders* de la organización, y cómo el desarrollo de relaciones de calidad, valoradas como tales en virtud de la capacidad de generar capital social, y caracterizadas por fuertes vínculos de comunicación, altos niveles de confianza, gran entendimiento mutuo y existencia de objetivos compartidos (Svendsen, *et al.* 2003), permiten la obtención de resultados positivos para todos los integrantes de la red.

Dichos resultados positivos, se consiguen mediante el desarrollo de activos intangibles, que el capital social permite activar, como el aprendizaje colectivo y la innovación, lo que va a afectar a los resultados de la organización, a través del desarrollo y sostenimiento de ventajas competitivas. Se analiza la importancia de las distintas dimensiones del capital social, que se derivan de la gestión *stakeholder*, y sus características, poniendo de relieve la importancia de los vínculos fuertes, además de los débiles.

En el capítulo cuarto, se presenta de forma resumida, la evolución teórica de la ventaja competitiva. Con ese fin, se refieren diversas teorías que se han aproximado a la explicación de la ventaja competitiva de las empresa. A través de las sucesivas aportaciones teóricas, se intenta dar respuesta a los problemas a los que se enfrentan las organizaciones para sostener una posición competitiva en un entorno turbulento. Se pone de relieve, la importancia de la capacidad de absorción de la organización para la adquisición y creación de conocimiento en un entorno dinámico, y por lo tanto, para su éxito competitivo.

Al final del capítulo cuatro, y considerando la revisión teórica realizada, tanto en ese mismo capítulo como en el capítulo tercero, se presenta un modelo teórico preliminar, y se derivan una serie de proposiciones que serán objeto de investigación en la tercera parte del trabajo.

## 2. INTERÉS Y RELEVANCIA DEL ESTUDIO

El Tercer Sector esta formado por organizaciones que realizan su actividad en un entorno con unas características específicas, sobre todo, por lo que respecta a la captación de fondos y recursos. Se considera que a pesar de estar formado por organizaciones de características muy diversas, comparten determinados rasgos comunes.

A pesar de que resulta difícil indicar el momento en el que se inicia el estudio del Tercer Sector en nuestro país, se puede considerar que a partir de los años 70 se desarrollan investigaciones y publicaciones de forma continuada (Rodríguez Cabrero y Montserrat, 1996). Se identifican múltiples dificultades básicas que impiden un análisis riguroso del sector, siendo la perspectiva de análisis de los estudios muy diversa, por las propias dificultades conceptuales que envuelven al Tercer Sector (Ruiz Olabuénaga, 2000).

Los trabajos realizados consideran niveles territoriales y variables no comparables entre sí, además de que los criterios que fundamentan la clasificación y la delimitación del Tercer Sector no coinciden entre unos y otros estudios. No obstante, todos ellos permiten un avance en el conocimiento del sector, sobre todo, de sus rasgos a nivel cuantitativo. Entre los estudios desarrollados, conviene mencionar, entre otros, los realizados por Barea y Monzón (1994), Casado (1995), Chaves y Monzón (2000), Cabra de Luna (1998), Ruiz Olabuénaga (2000), Rodríguez Cabrero y Montserrat (1996). Se han realizado, igualmente, investigaciones en diversas Comunidades Autónomas, que permiten una aproximación y un mejor conocimiento, cuantitativo del sector. A pesar de los estudios realizados, hay una falta de estudios que analicen el comportamiento interno de las organizaciones, en términos cualitativos, que permitan establecer vínculos con los resultados organizativos.

Algunos estudios realizados, proporcionan una visión sobre el perfil tanto de los trabajadores remunerados, como del trabajo voluntario. Respecto de las características del empleo remunerado, puede afirmarse que tiene mayor peso el empleo femenino con independencia del tamaño de la entidad y del ámbito geográfico (García Delgado, 2004). En el estudio realizado por Pérez-Díaz y López (2003), se señala que hay una alta proporción de jóvenes, entre 20 y 35 años, incrementándose la edad cuanto mayor es la entidad. Por lo que se refiere a la relación laboral, García Delgado (2004) constata las adversas condiciones de tra-

bajo dada la temporalidad y los contratos por obra o servicio, siendo este aspecto característico, sobre todo, en asociaciones y fundaciones. Por lo que se refiere al trabajo voluntario, la donación de tiempo es un elemento esencial y característico del Tercer Sector, el cual se concentra en las Organizaciones No Lucrativas de acción social.

Respecto a las características del voluntariado, los estudios constatan que existen diferencias entre las entidades grandes y pequeñas. En las más pequeñas y de carácter más local, el voluntariado lo constituyen personas más mayores, con mayor proporción de mujeres, y con un nivel educativo más bajo que en las entidades grandes. En el caso de las entidades grandes, el voluntariado es más joven, el nivel educativo es superior y también hay un claro dominio femenino (García Delgado, 2004).

Por lo que se refiere a la generación de capital social, diversos autores (Rothstein, 2003; Hall, 2003; Offe y Fuchs, 2003) señalan la importancia del voluntariado como indicador de capital social, ya que hace referencia no sólo a la pertenencia a asociaciones sino que va más allá, al proporcionar información respecto de la participación activa de las personas en las asociaciones voluntarias. Se constata, no obstante, una falta de estudios que analicen cómo se genera el capital social en el interior de las Organizaciones No Lucrativas.

El objetivo de este trabajo es, por una parte, completar algunos huecos de la investigación sobre capital social, comprobando algunos de los supuestos más importantes de la teoría del capital social y abordando el debate actual sobre los distintos mecanismos para la producción de capital social, centrando el análisis en el nivel micro.

Por otra parte, se pretende profundizar en el conocimiento de las organizaciones que conforman el Tercer Sector, a través de un estudio cualitativo. Para ello se plantea el análisis del funcionamiento interno de las Organizaciones No Lucrativas, en cuanto a las relaciones que establece con los diferentes grupos de interés con los que se relaciona. De esta forma, se plantea el enfoque de gestión de los grupos de interés. Siguiendo los fundamentos teóricos de la teoría *stakeholder*, se puede decir que la organización es responsable de satisfacer las expectativas de todos los grupos de interés que afectan o son afectados por la acción de ésta (Freeman, 1984), y que a partir de la gestión *stakeholder* se permite la generación de capital social en la organización (Preston y Donaldson, 1999).

Se considera que los individuos y las organizaciones son capaces de actuar desde motivaciones normativas, expresivas e intrínsecas, que no pueden ser acomodadas dentro del marco de la elección racional, reconociendo que estas motivaciones pueden ser movilizadas bajo las condiciones proporcionadas por la jerarquía cooperativa, que permite explicar en parte el comportamiento observado (Taylor, 1996).

Se estima que un mejor conocimiento de las organizaciones que conforman este Sector y de la capacidad que tienen para generar capital social, puede resultar útil en diferentes áreas.

En primer lugar, se desarrolla una aproximación a la generación de capital social a partir de determinadas Organizaciones No Lucrativas productoras de bienes públicos, en la medida en que éstas sean capaces de mantener su ventaja competitiva, será posible que se mantengan para prestar el output a la comunidad. Además, permitirá que se genere capital social comunitario. Ambos aspectos, tienen implicaciones en el marco de los incentivos públicos hacia éstas organizaciones.

En segundo lugar, se plantea un modelo de gestión de las organizaciones que permite generar capital social de forma intencionada, lo que tiene implicaciones directas en el proceso de toma de decisiones de la organización. De forma, que puede potenciarse éste modelo de gestión, más allá de razones normativas, es decir, estratégicas. A través del modelo de gestión propuesto, y en virtud de la generación de capital social, se afecta a la capacidad dinámica de absorción y a partir de ese efecto, como resultado, a la competitividad de la organización.

En tercer lugar, desde el modelo de gestión *stakeholder* y la generación de capital social, se permite formular una visión a largo plazo, y dar pistas respecto a la importancia que tiene para las organizaciones, construir una red de relaciones de calidad con todos los *stakeholders*.

### 3. ETAPAS DEL ESTUDIO

Para conseguir los objetivos propuestos, el trabajo se ha estructurado en tres etapas. En una primera fase, se ha efectuado una revisión de la literatura multidisciplinar, en primer lugar, en torno al capital social, y en segundo lugar, acerca del sector no lucrativo. De este modo, se han podido integrar las Organizaciones No Lucrativas como indicadores del capital social en una sociedad, tal como señala la escuela del capital social, desde su perspectiva culturalista. Además, se han analizado las teorías que se aproximan al estudio de las Organizaciones No Lucrativas, argumentándose la importancia que tiene, para que éstas organizaciones cumplan su misión, la adopción de sistemas de gestión que se encuentren en consonancia con sus valores.

En la segunda etapa del trabajo, se ha procedido a una revisión de la literatura, en este caso también multidisciplinar, en torno a la gestión *stakeholder* y a la ventaja competitiva de las organizaciones, de forma que se ha planteado un argumento teórico para fundamentar la relación entre la gestión *stakeholder* y el establecimiento de redes relacionales con todos los grupos de interés, el capital social y la creación de conocimiento.

Finalmente, a partir de la revisión bibliográfica realizada, se han planteado unas proposiciones acerca de las implicaciones, que la gestión *stakeholder* y el capital social tienen sobre la ventaja competitiva de la organización en un entorno cambiante.

Por último, en la tercera etapa del trabajo, se ha presentado la metodología de investigación seguida, es decir, se ha planteado el método del caso, se ha presentado el protocolo seguido para la investigación, así como la descripción del proceso de recogida de la evidencia, exponiéndose los casos estudiados, y la propuesta de conclusiones.



# CAPÍTULO 1

---

## Fundamentos y enfoques teóricos del capital social



## 1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se analiza el concepto de capital social. La presencia de capital social se relaciona con un abanico amplio de beneficios y posibilidades para individuos y sociedades en aspectos como el logro educativo y ocupacional, la salud física y mental, la reducción de las tasas de delincuencia, el acceso al mercado o la movilidad y logro laboral, las relaciones familiares y afectivas, etc. (Coleman, 1988; 1990; Putnam, 1993a y b; 1995a y b; 2000; Fukuyama, 1995b, 1999). Desde esta perspectiva, el capital social viene a convertirse en un bien público a promocionar, y la carencia del mismo puede implicar un freno al desarrollo. Aunque, como ponen de relieve algunos autores (Portes y Landolt, 1996; 2000; Putzel, 1997; Harriss y Renzio, 1997; Durston, 2000), no todo son bondades.

En primer lugar, se plantea el marco conceptual que permite una aproximación al concepto de capital social, realizando una breve referencia a los orígenes del mismo, los cuales se encuentran en la sociología y en la antropología. Por lo que puede considerarse un atributo de la estructura y los sistemas sociales, en los que las personas se encuentran arraigadas y, por lo tanto, tiene un carácter colectivo, que permite tratarlo como un fenómeno comunitario.

En los estudios sobre capital social, éste aparece como variable dependiente cuando se investiga el conjunto de causas y procesos implicados en su formación. Según los trabajos revisados, el capital social puede ser generado a través de diferentes vías. De una parte, se revisan las aportaciones que lo consideran un subproducto de la realización de otras actividades, en este marco, el ámbito asociativo es considerado como fundamental, por lo que se profundiza en diversas propuestas que intentan valorar el potencial de generación de capital social en éste ámbito. De otra parte, se analiza cómo la intervención de un agente externo posibilita la generación de capital social.

De la misma forma, aparece como variable independiente, cuando el objeto del estudio son sus consecuencias, de modo que cuando es considerado como variable independiente sirve y es utilizado para explicar fenómenos diversos

como el desempeño económico, la eficacia institucional, y la superación del dilema de acción colectiva.

A pesar de los problemas operativos que lo caracterizan, el capital social es considerado como un capital con entidad propia, y puede ser medido, por lo que se revisan los indicadores que se están utilizando en la actualidad para realizar una valoración y aproximación cuantitativa del mismo. Sin embargo, conviene señalar que su estudio puede realizarse, también, atendiendo a los rasgos cualitativos que lo caracterizan.

En segundo lugar, se muestran los dos enfoques analíticos del concepto, el culturalista y el estructuralista. Su foco de atención es sensiblemente distinto, no obstante, resultan complementarios, ya que se refuerzan mutuamente.

El enfoque culturalista tiene una clara visión macro, y realiza una aproximación al concepto para explicar aspectos de la sociedad considerada en su conjunto. Esta corriente, los trabajos de Putnam, y sobre todo, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (1993a), han recibido gran atención por la comunidad científica y el proceso de discusión y revisión realizado por diversos autores, ha contribuido al desarrollo y afianzamiento del concepto de capital social. En este enfoque, se expone cómo la existencia de asociaciones permite activar el círculo virtuoso del capital social, con consecuencias positivas tanto para el desempeño económico, como para la eficacia institucional. En estudios posteriores sobre la desaparición de la América Cívica, Putnam (1995a y b), emplea dos indicadores para medir el capital social: densidad asociativa y confianza social. Además de revisar el enfoque culturalista, se presta atención a las limitaciones identificadas a partir de las críticas recibidas.

El enfoque estructuralista adopta una visión micro del concepto, y se centra en los análisis individuales, bien, de los agentes de forma individual, o bien, como unidades organizacionales. Esta perspectiva, entiende el capital social como un recurso a disposición de aquel que lo detenta. Coleman (1988; 1990) y Bourdieu (1980; 1985) son considerados como los autores que han contribuido, de forma significativa, a la construcción teórica del concepto en este enfoque, el cual tiene gran potencial de desarrollo y exploración, por lo que es un ámbito de investigación que ofrece amplias posibilidades.

A partir de las consideraciones planteadas, en el apartado que sigue a esta introducción, el segundo, se procede a analizar el marco conceptual del concepto capital social, haciendo referencia, en primer lugar, a sus fundamentos teóri-

cos; en segundo lugar, se revisa el carácter colectivo del mismo; en tercer lugar, se atiende a las cuestiones relativas a su formación, de una parte, como subproducto de la realización de otras actividades, profundizando en el rol del ámbito asociativo, y de otra parte, como consecuencia de la intervención de un agente externo; en cuarto lugar, se presenta la problemática, en cuanto a la cuantificación, que presenta el concepto; en quinto lugar, se muestra la diversidad de matices que adopta el concepto; y por último, se enfatizan los diferentes ámbitos de análisis a través de los cuales puede ser abordado.

En el tercer apartado, se presentan las dos corrientes que analizan el concepto y que lo entienden de forma diversa. En primer lugar, se revisa el enfoque culturalista, representado, entre otros, por los trabajos de Putnam (1993a y b; 1995a y b; 2000; 2003), y que ha sido objeto de análisis por múltiples autores, por lo que se muestran las limitaciones que éstos han identificado en esta perspectiva. En segundo lugar, se revisa el enfoque estructuralista, representado, entre otros, por los trabajos de (Bourdieu, 1980; 1985; Coleman, 1988; 1990; Burt, 1982; 1992), que realizan un análisis micro del concepto y que consideran que el capital social es un conjunto de recursos disponibles para el individuo, derivado de su participación en redes sociales, por lo que se revisan de forma sucinta los efectos del capital social, así como la dualidad entre la perspectiva de Coleman (1988; 1990) y Burt (1982; 1992) respecto de la estructura de la red.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1. Fundamentación teórica**

Dado que el concepto de capital social ha sido introducido desde diferentes disciplinas: sociología, ciencias políticas, economía, antropología, y debido a que lleva relativamente poco tiempo en el ámbito académico, algo más de una década, no existe una única definición que logre reunir el consenso de la pluralidad de los investigadores<sup>1</sup>. Sin embargo, la mayoría de las definiciones hacen

---

1 Woolcok señala que uno de los beneficios del concepto capital social es que ha permitido establecer un nivel de cooperación y el diálogo entre académicos y profesionales de diversas disciplinas, de forma sistemática.

referencia a los términos siguientes: redes, acción colectiva, estructura social y confianza.

Tanto el concepto como los temas relativos al capital social, en sus dimensiones de reciprocidad social, solidaridad y mecanismos de control social, han sido objeto de estudio desde los inicios de las ciencias sociales, en particular por la sociología y la antropología. En ambas disciplinas se han desarrollado estudios relacionados con el componente normativo y valórico de las sociedades, que orientan las relaciones sociales para extender formas de solidaridad, tipos de intercambios o de reciprocidad.

Portes, A. (1999) señala que la novedad y capacidad heurística del capital social tiene su origen en dos fuentes. Por un lado, el concepto concentra la atención en los efectos positivos de la sociabilidad, dejando de lado sus potenciales características negativas. Por otro lado, sitúa los rasgos positivos en el marco de una discusión en torno, a las formas en las que puede ser una fuente de poder e influencia, y un activo intangible significativo para aquellos que lo detentan. El carácter fungible de algunas fuentes de capital hace que se aproximen las perspectivas sociológica y económica, a la vez que aviva el interés desde la política, en busca de soluciones a los problemas sociales.

Portes y Sensenbrenner (1993) identifican cuatro formas diferentes de aproximarse al concepto de capital social teniendo en cuenta las tradiciones teóricas de las que proceden:

1. Siguiendo la tradición marxista, se puede señalar la noción de *bounded solidarity*, para referirse al hecho según el cual, circunstancias comunes adversas pueden actuar como una fuente de cohesión dentro del grupo social determinado. El concepto de solidaridad circunscrita desarrollado, se vincula con los procesos de industrialización y con la noción de conciencia de clase emergente en el proletariado industrial (Portes, 1999).
2. Del análisis de Simmel procede la noción de *reciprocity transaction*, para referirse a las normas y obligaciones que emergen a través de redes personalizadas del intercambio social. El tratamiento instrumental del término es desarrollado con posterioridad por Homans (1961), Blau (1964), y por los autores de la escuela de la acción racional (Schiff, 1992; Coleman, 1990), que han realizado un extenso trabajo sobre las fuentes y la dinámica de la reciprocidad.

A partir del enfoque estructural se deriva la teoría social de redes (White, Boorman y Breiger, 1976; Burt, 1982; 1992; Mizruchi, 1989; Nohria y Eccles, 1992). La red es usada como metáfora para captar las complejidades de las relaciones entre actores sociales, siendo útil para analizar la relación entre los procesos de cambio y la estabilidad de las estructuras sociales (Giddens, 1984; Knorr-Cetina, 1988). Estos conceptos son recogidos por la sociología económica, centrada en el estudio de las organizaciones económicas desde una perspectiva social (White, 1981; Burt, 1992; Nohira y Eccles, 1992). En el mismo marco de la perspectiva estructural de la microsociología ha sido desarrollado el concepto de capital social, siendo definido como el conjunto de capacidades organizativas arraigadas en la red de relaciones de un actor, más el conjunto de recursos accesibles a través de esa misma red (Coleman, 1988; 1990; Burt, 1992; Nahapiet y Ghoshal, 1998).

3. En los estudios de Durkheim y Parsons se muestra como los valores y los compromisos morales, son anteriores al desarrollo de las relaciones contractuales entre las personas, y son los que definen las preferencias no necesariamente instrumentales de éstas. En la capacidad de sanción de los rituales grupales de la teoría de la integración social de Durkheim, se encuentra la fuente de capital social. Durkheim otorgaba gran importancia a la división del trabajo y al paso de la sociedad tradicional a la moderna. Distinguía entre solidaridad mecánica y orgánica. La solidaridad mecánica se basa en la semejanza e igualdad de las tareas, actividades y percepciones de los individuos de un grupo y se sustenta sobre una comunidad de creencias, se considera que es propia de sociedades premodernas. Por su parte, la solidaridad orgánica, se encuentra en las sociedades modernas, está sustentada en la interdependencia de los miembros de una sociedad, por lo que tienen una base cooperativa (Pérez-Díaz, 2003).
4. Max Weber es otro de los autores fundadores de la sociología que desarrolla algunos componentes del capital social, como la definición de acción social, que constituye uno de los principios que sustentan la colaboración en la integración del grupo social, recalando el sentido subjetivo que enlaza la acción de los sujetos. Weber define cuatro tipos de acción social y analiza en cada una de ellas los motivos que las impulsan y la correspondencia entre medios y fines de la acción, así

pues, señala: racional con arreglo a fines, racional con arreglo a valores, afectiva y tradicional (Portes, 1998), además introduce la noción de *enforceable trust*, es decir, la idea de que las instituciones formales, como las burocracias, y los grupos particularistas, como las familias, utilizan determinados mecanismos para reforzar la confianza y asegurar que sus miembros acepten el cumplimiento de determinadas reglas de conducta.

Por lo que respecta al campo de la antropología, el concepto “reciprocidad”, se encuentra en la obra de Mauss (1990), *Ensayo sobre el don*. Para Mauss la reciprocidad es una base fundamental para la sociedad humana, ya que genera un tipo de obligación social que se basa en el dar, recibir y restituir. En las sociedades premodernas, los sistemas de intercambios se sustentan en obsequios y la compensación por una prestación es obligatoria, sin embargo hay un amplio horizonte para hacerla efectiva y la contraprestación no tiene que ser por el mismo valor de lo recibido. Las relaciones sociales se mantienen y se proyectan en el tiempo conformando un sistema total donde se entrecruzan las esferas económica, social, religiosa, etc. Durston (1999) hace referencia a la forma en que algunos antropólogos se aproximan a la conceptualización del capital social, de este modo, señala como Foster (1961) se centra en los contratos diádicos y como éstos conforman la base de las relaciones entre pares y de las redes de reciprocidad. Mientras, Firth (1961) se aproxima a través del concepto de organización social referido a las relaciones regulares que generan instituciones y estructuras sociales.

El capital social es un concepto que se ha utilizado como variable explicativa para el estudio de fenómenos diversos<sup>2</sup>. Woolcock y Narayan (2000) señalan que las investigaciones y la mayor parte de los estudios se concentran en nueve

---

2 WOOLCOCK (1998): “Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework”, *Theory and Society*, 27: 151-208. Realiza una exhaustiva revisión de las aportaciones en torno al concepto, sistematiza y estructura las investigaciones llevadas a cabo agrupándolas en siete categorías: desarrollo económico, familia y problemas de los jóvenes, educación, vida comunitaria, trabajo y organizaciones, democracia y gobernabilidad, problemas de acción colectiva. Se puede profundizar en esas áreas, a través de la web sobre capital social del Banco Mundial: <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/library/index.htm>.



campos fundamentales: familia y comportamiento juvenil; escolarización y educación; vida comunitaria (virtual y cívica); trabajo y organizaciones; democracia y calidad de gobierno; acción colectiva; salud pública y medio ambiente; delincuencia y violencia; y desarrollo económico. Entre los cuales es de remarcar, la creación de capital humano, la efectividad de las instituciones democráticas, el desarrollo económico y como recurso para la solución de problemas de acción colectiva (Herrerros y De Francisco, 2001).

La primera definición de lo que hoy se denomina capital social se puede atribuir a Lyda Judson Hanifan en el año 1916 para describir las escuelas comunitarias rurales, cuando describe el capital social como: "...esos elementos tangibles (que) cuentan para la mayoría en las vidas diarias de la gente: denominadas buena voluntad, compañerismo, simpatía y relaciones sociales entre los individuos y las familias que integran una unidad social... Si (un individuo entra) en contacto con su vecino y ellos con otros vecinos, habrá una acumulación de capital social, que puede satisfacer inmediatamente sus necesidades sociales y que puede tener una potencialidad suficiente para la mejora sustancial de las condiciones de vida en toda la comunidad" (Hanifan, 1916:130).

Después de esta definición el concepto de capital social ‘desapareció’ de la literatura durante varias décadas y su aportación conceptual no fue objeto de atención por parte de los investigadores. Sin embargo, han sido numerosos los enunciados que se han realizado del mismo, desde distintos campos científicos. El concepto fue reintroducido, según señala Putnam (2003) en al menos seis ocasiones<sup>3</sup>.

Pierre Bourdieu lo define en la década de 1980 como, las redes permanentes y la pertenencia a un grupo que permiten asegurar a sus miembros un conjunto de recursos actuales o potenciales.

---

3 En PUTNAM y GOSS (2003): "Introducción", en PUTNAM R. (ed.), *El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*. Galaxia Gutenberg. Circulo de Lectores, se referencia bibliográficamente de forma extensa las aportaciones pioneras que utilizan la expresión capital social. Un resumen de varias conceptualizaciones es presentado en WALLIS A., J. CRACKER y W. SCHECHTER (1997): "Social Capital and community Building: Part One". *National Civic Review*, 87 (3): 253-272.

Es a partir de los trabajos de James Coleman (1988; 1990), en sociología de la educación y de Robert Putnam (1993a y b; 1995a y b), en ciencias políticas cuando la expresión capital social adquiere una mayor importancia. James Coleman define el capital social como, determinados aspectos de la estructura social que facilitan ciertas acciones comunes de los agentes dentro de la estructura. Robert Putnam (1993a) lo delimita como, aquellos aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza que permiten la acción y la cooperación para el beneficio mutuo (desarrollo y democracia).

En esa misma línea, se encuentran las propuestas realizadas por el Banco Mundial y la OCDE. Ambos organismos, hacen explícita la importancia de las instituciones y las normas, en la conceptualización del capital social. Para el Banco Mundial el capital social, hace referencia a las instituciones, las relaciones y ciertas normas que conforman la calidad y la cantidad de las interacciones sociales de una sociedad (Banco Mundial, 1998). La OCDE lo define, en su informe *The Well-Being of Nations: the role of human and social capital* (2001) como, las redes que además de las normas, valores y opiniones compartidas facilitan la cooperación dentro y entre los grupos.

## **2.2. El carácter colectivo del capital social**

Bourdieu (1985) subraya la necesidad de realizar una inversión que esté orientada a la institucionalización de las relaciones grupales. Coleman (1990) en referencia al aspecto del capital social como generador de bienes públicos, señala que el capital social no es una propiedad privada, divisible o alienable, sino que es un atributo de la estructura en la cual las personas se encuentra inmersa. Ambos hacen extensas referencias al capital social como atributo de grupos sociales, colectividades y comunidades, analizando ambos el papel de las instituciones sociales en su creación.

En la misma línea, North (1990) es explícito al centrar su análisis de instituciones en el nivel comunitario y supracomunitario. Las instituciones son más atributos de colectividades que de individuos. A este nivel de análisis, la naturaleza de las relaciones no puede ser consideradas como una suma de interacciones entre individuos, que responden a decisiones de interés personal, sino de los sistemas complejos que surgen de la coevolución de esas decisiones e interacciones. La existencia del capital social es compatible con las decisiones racionales de los individuos, debido a que hay beneficios en poder gestionar recursos

comunes de forma coherente y en renunciar al control personal de recursos propios, para que haya una autoridad, normas y un contexto institucional que resuelva los problemas y oportunidades comunes.

La teoría de sistemas complejos adaptativos, ayuda a entender cómo las instituciones humanas pueden operar en niveles de organización, que superan la suma de las actividades individuales de las personas que las componen, y ofrece una aportación al entendimiento del capital social comunitario, en el sentido de detectar los principios del funcionamiento de estos sistemas sociales (Durston, 2000).

La teoría de la complejidad trata de la dinámica de un sistema basado en agentes, como son todas las comunidades<sup>4</sup> humanas (Cowan *et al.*, 1994). En esta visión, los sistemas sociales no tienden, en ningún caso, naturalmente hacia el equilibrio, sino que las estrategias de múltiples actores sociales coevolucionan constantemente, a distintos ritmos, y las relaciones e instituciones sociales emergen de esa coevolución (Arrow, 1994).

Desde la teoría de la complejidad se afirma, en primer lugar (Durlauf, 1997), que la dependencia de la trayectoria se mantiene únicamente hasta que el sistema recibe un nuevo impacto, el cual puede ser limitado en un principio, pero si se modifica la estructura de oportunidades de distintos agentes, los cambios resultantes pueden terminar eliminando las antiguas trayectorias y creando otras nuevas. En segundo lugar, Arrow (1994) indica que la teoría de la complejidad ha demostrado que las instituciones económicas y sociales no son producto de la planificación ni de la tendencia al equilibrio, sino que derivan de una evolución conjunta y sincrónica de las estrategias de numerosos agentes que interactúan en términos tanto de colaboración como de competencia. Por ello, un sistema puede mantenerse estable por un tiempo, hasta que una masa crítica perciba un cambio, y opte por nuevas estrategias, éstas pueden dar origen a una transición en el sistema, en ese marco, un cambio institucional puede acelerar el cambio de trayectoria.

---

4 Comunidad es “una colectividad de personas que ocupan un área geográfica, ocupados juntos en actividades económicas y políticas y que constituyen, en esencia, una unidad social de autogobierno, con valores compartidos y sentimiento de pertenencia” (Michell, 1968), citado en DURSTON, J. (2000): “¿Qué es capital social comunitario?”, *Serie políticas sociales*, n.º 38, CEPAL, División de Desarrollo Social.

El capital social presente, es un atributo de estos sistemas sociales, ya que influye en la sustentabilidad sistémica de las instituciones comunitarias, las relaciones que contienen un fuerte componente de intercambios cooperativos, y de esfuerzos conjuntos pueden contribuir al fortalecimiento del sistema institucional comunitario. Ostrom (1999) señala que las instituciones comunitarias de relaciones sociales, como en todo sistema social, son respaldadas por principios y normas culturales.

En este sentido, Durston (1999) argumenta que el capital social es un fenómeno comunitario debido, a que las instituciones locales de cooperación y cogestión surgen como un resultado frecuente de la interacción de estrategias individuales, señala que el apoyo de su argumento radica en dos enfoques conceptuales diferentes, por una parte, la teoría de la elección racional, expuesta también en las teorías de los juegos y de la cooperación (Axelrod, 1997), que postula que la cooperación surge como resultado de las decisiones racionales de agentes económicos; y por otra parte, la teoría de la complejidad (Cowan et al., 1994; Arrow, 1994) la cual sostiene que los ajustes aparecen como consecuencia no planificada de la coevolución de las estrategias de múltiples agentes.

### **2.2.1. El concepto de arraigo (*embeddedness*)**

La noción de que la acción económica está arraigada en la estructura social, ha producido importantes debates sobre los efectos positivos y negativos de las relaciones sociales en el comportamiento económico. El argumento del arraigo de Granovetter (1985) ha surgido como una teoría con un gran potencial para integrar las aproximaciones sociológicas y económicas de la teoría de la organización (Uzzi, 1997). La afirmación fundamental consiste en considerar que la acción económica está arraigada o enraizada en vínculos sociales continuos que a veces facilitan y a veces dificultan los intercambios entre los diversos actores (Adler y Kwon, 2002).

El trabajo de Granovetter (1985) sirve como punto de referencia para la investigación actual sobre el arraigo. Sin embargo, la introducción original del término se debe al antropólogo Karl Polanyi (1957), su obra *The Great Transformation*, es generalmente presentada como el origen y como primera presentación del término, y así es reconocido por la mayoría de los autores entre otros, (Granovetter, 1985; Portes y Sensenbrenner, 1993).

El sociólogo Mark Granovetter (1985) reintrodujo la noción de arraigo en la discusión actual de la sociología económica y en otras disciplinas científicas sociales. Granovetter presenta su argumento como contraste de las concepciones que considera excesivamente socializadas (*oversocialized*) o insuficientemente socializadas (*undersocialized*). Por una parte, contrasta su aproximación con la *undersocialized* que representan los economistas neoclásicos, los cuales asumen que el comportamiento racional, basado en el interés propio, sin que sea afectado por las relaciones sociales. El argumento de arraigo de Granovetter (1985) sugiere que la conducta y las instituciones económicas están afectadas (*restrained*) por relaciones sociales continuas y que éstas no pueden entenderse de forma separada o independiente. Por otra parte, contrapone su argumentación frente a las perspectivas que considera *oversocialized* de la sociología moderna. Para esta última, las personas siguen de forma obediente el dictado de los sistemas consensuados de normas y valores, que son internalizados a partir del proceso de socialización, de manera que la obediencia de las personas no es percibida como una carga o imposición.

Granovetter clarifica su visión de la acción económica arraigada discutiendo sobre las formas de confianza (*trust*) y desconfianza (*malfeasance*). La aproximación de Granovetter acentúa el papel que pueden desempeñar las relaciones sociales en la generación de la confianza y en limitar o desalentar la desconfianza entre las partes (Oinas, 1998).

En general, se ha asumido la aportación de la idea del arraigo de la acción económica en las redes de relaciones sociales. Sin embargo, también existe una consideración general sobre la dificultad de una comprensión rigurosa y posible la aplicación de esta noción (Oinas, 1998).

### **2.3. Generación del capital social**

En los últimos años se ha producido un creciente interés, desde el ámbito económico por la formación y las consecuencias de la acumulación de capital social, el interés por la medición del capital social ha trascendido el ámbito académico para adentrarse también, en los organismos internacionales encargados de estimular el desarrollo económico en diferentes regiones. En los trabajos empíricos sobre capital social, éste aparece como variable dependiente cuando se investiga el conjunto de causas y procesos implicados en su formación, y

como variable independiente, cuando el objeto del estudio son sus consecuencias<sup>5</sup> (Herrerros y De Francisco, 2001).

El problema de la generación del capital social radica en su carácter de bien público. Los bienes públicos puros se distinguen por su carácter de no rivalidad, es decir, su consumo por parte de un individuo no reduce la cantidad de recurso disponible para los demás, y por la dificultad de exclusión de aquellos que no han participado en su creación. Cuando el capital social reúne aspectos de bien público, su creación enfrenta a los individuos a un dilema social. Coleman (1990) indica que si bien el capital social es un bien público, ya que no es enajenable y beneficia también a aquellos que no han participado en su creación, no siempre es así, en el caso de determinadas asociaciones que persiguen fines privados, sólo se benefician del bien producido aquellos que participan, por ejemplo, en asociaciones de canto coral.

El dilema social, hace referencia a la situación en la cual los intereses individuales entran en contradicción con los intereses colectivos. Si todos los individuos actúan de acuerdo con sus intereses particulares, se obtiene un resultado peor del que hubieran obtenido si no se actuara de esa forma y se ignorara su propio interés. Esta situación genera el dilema de acción colectiva (Olson, 1971).

Siguiendo a (Herrerros y De Francisco, 2001), se distinguen tres posibles soluciones al problema de la generación del capital social: 1) como subproducto de la realización de otras actividades; 2) mediante la intervención de un agente externo; y 3) por cooperación condicional a través la teoría de los juegos.

Respecto a la formación de capital social a partir de la cooperación condicional<sup>6</sup>, en el caso de la iteración infinita de un dilema de acción colectiva, que

---

5 HERRERROS, F. y A. DE FRANCISCO (2001), realizan una revisión de los trabajos agrupándolos en función de su consideración del capital social como variable dependiente o como variable explicativa. Dentro de la categoría de variable explicativa, revisan las tres áreas consideradas como más significativas: eficacia institucional, superación de la acción colectiva y desempeño económico. En HERRERROS, F. y A. DE FRANCISCO (2001): "Introducción: el capital social como programa de investigación", en HERRERROS, F. y A. DE FRANCISCO (Comp.): "Capital Social", *Zona Abierta*, 94/95, 2001.

6 Para una revisión de la teoría de juegos, en KREPS (1990): "Corporate Culture and Economics Theory", en JAMES, E. y S. KENNETH (Ed.), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge University Press. Y en MILLER G. (1992): *Managerial Dilemmas: The Political Economy of Hierarchy*, Cambridge University Press.

suele expresarse como el dilema del prisionero. La teoría de los juegos intenta explicar cuando, en determinadas condiciones, los agentes colaboran, a pesar de que la estrategia dominante de cada uno de ellos es la de no colaborar (Axelrod, 1986; Morrow, 1994). Sin embargo, en caso de interacciones impersonales, no sucede como indican algunos autores (North, 1990), (Elster, 1986)<sup>7</sup>. A continuación, se revisan las formas de generación de capital social, según la literatura considerada: como subproducto de la realización de otras actividades y mediante la intervención de un agente externo.

### **2.3.1. La generación de capital social como subproducto de la realización de otras actividades**

La formación del capital social, como subproducto de la realización de otro tipo de actividades, que no supongan la superación previa de un dilema de la acción social, es la solución habitual de los autores fundacionales del concepto (Coleman, 1990; Putnam, 1993a), de forma que lo plantean como un resultado no intencional de la acción intencional. Coleman (1988) señala como un indicio de la consolidación de una red de capital social, cuando se produce un resultado lateral de la asociación inicial, de forma que la asociación primaria es apropiada para usos alternativos no previstos en su origen, como ejemplos cita, el club de monotipistas del Sindicato Tipográfico de Nueva York o los ‘círculos de estudio’ surcoreano.

La formación de capital social, como subproducto de la participación en asociaciones que producen bienes privados, tiene implicaciones distintas. Si se considera la confianza, es necesario aportar mecanismos de análisis diferentes en función del tipo de confianza, a la que se haga referencia, bien, confianza particularizada, o bien, confianza social. Respecto de la confianza particularizada,

---

7 El autor concilia el principio de racionalidad con la Psicología Cognitiva al plantear que “mientras la racionalidad de una acción se demuestra por gozar de consecuencias interna con las metas y creencias de un agente, la racionalidad de las creencias depende de la consecuencia interna que exista entre las creencias y la evidencia empírica de la que la gente dispone” ELSTER J. (1986): *Rational Choice*, New York University Press.

Hardin (1993) argumenta que la fuente de esta son las experiencias cooperativas pasadas con los otros miembros de la red social a la que se pertenece. En cuanto a la confianza social, resulta más complejo encontrar el mecanismo que explique, la relación entre, participación en asociaciones voluntarias (ornitológicas, clubes de fútbol), y confianza social.

Putnam (1995b) señala que la participación en asociaciones caracterizadas por una gran heterogeneidad entre sus miembros, como asociaciones cuyos miembros provienen de distintos entornos sociales, o tienen preferencias distintas, permite a los participantes en la asociación tener relación con una muestra más amplia de la sociedad, y extrapolar las expectativas de confianza desarrolladas en la asociación al resto de la sociedad. Autores como (Bacharach y Gambetta, 1997; Offe, 1999; Hardin, 1995; Blackburn, 1998), realizan un desarrollo más profundo del argumento, y señalan que determinadas características como, por ejemplo, la comunidad étnica de los miembros de la asociación, pueden actuar como signos reconocibles en individuos ajenos a la asociación y que informan de éstos. Se trata de asociar ciertos rasgos visibles de los individuos, a ciertas características consideradas relevantes al formar las expectativas, acerca de lo digno de confianza que es el otro. El argumento es formalizado por Bacharach y Gambetta (1997) en un clásico juego de señales.

Respecto a los estudios empíricos, que relacionan la pertenencia a asociaciones voluntarias y confianza generalizada, es de remarcar los estudios de (Stolle, 1998; Stolle y Rochon, 1998; Brehm y Rahn, 1997), en ellos parece confirmarse la hipótesis de Putnam según la cual las asociaciones más heterogéneas generan más confianza social. Del mismo modo, no se confirma la idea de que fuertes relaciones de confianza dentro del grupo son la base de las expectativas de confianza social. Tal como había concluido Granovetter (1973) en su estudio de análisis de redes. En dicho estudio, se señala que los vínculos fuertes, caracterizados por altos niveles de confianza, pueden ser un obstáculo para el desarrollo de vínculos más débiles, siendo éstos los que pueden poner más recursos en manos del individuo.

Una contribución destacada, al estudio de los determinantes del capital social, es el trabajo realizado por Alesina y Laferrara (2002) en él, se realiza una estimación econométrica para analizar los factores determinantes del capital social. La variable endógena, es el nivel individual de confianza de los indivi-



duos de la muestra del GSS (General Social Survey)<sup>8</sup> entre 1974 y 1994. En la lista de determinantes de la confianza considerada por Alesina y LaFerrara (2002) se incluyen, por un lado, características individuales (historia reciente de experiencias traumáticas, algunas de estas experiencias son endógenas, mientras otras pueden ser consideradas exógenas como, por ejemplo, problemas de salud física; la pertenencia a grupos minoritarios; el fracaso económico o educativo; características demográficas, edad, género, raza, etc.). Por otro lado, características de la comunidad (diversidad étnica de la comunidad en la que vive el individuo; el nivel de desigualdad de la renta).

A partir del análisis de Alesina y LaFerrara (2002), se han realizado estudios similares con alguna variación, como Montalvo y Reynal-Querol (2003), los autores han utilizado observaciones individuales del World Value Survey en lugar del GSS, respecto a los resultados obtenidos, se pone de relieve que la importancia de los diferentes factores varía, según se trate de la muestra de sujetos de Estados Unidos, o de países europeos.

Por su parte, Glaeser *et al.* (2002), analizan los determinantes del capital social, en base a la variable de pertenencia a asociaciones de GSS. El trabajo de Glaeser *et al.* (2002), es similar al de Alesina y LaFerrara (2002), pero cambiando la variable dependiente. Los autores utilizan la pertenencia a asociaciones, en lugar de la confianza interpersonal. La muestra se centra en el periodo 1972-98. Los argumentos aducidos por los autores para elegir la pertenencia a asociaciones son dos. Por una parte, Glaeser *et al.* (2000)<sup>9</sup>, muestran como las respuestas a la pregunta sobre confianza interpersonal, están poco relacionadas con los resultados de los experimentos, por lo que, según los autores, la variable “trust” del GSS no mide tanto la confianza como el ser digno de confianza. Por otra parte, Glaeser *et al.* (2002), muestran que la medida de pertenencia a aso-

---

8 Esta encuesta recoge entrevistas con 1500 individuos cada año y es representativa a nivel del conjunto de los Estados Unidos.

9 En Glaeser *et al.* (2000), se intenta calcular hasta qué punto las preguntas recogidas en los cuestionarios generales como el GSS o el WVS miden realmente el concepto de confianza o reflejan algo diferente, para lo cual realizan un experimento en tres etapas con el fin de identificar el concepto confianza.

ciaciones, tiene una correlación positiva y significativa, con otras medidas de preocupación por los problemas comunitarios.

La variable utilizada, es el número de asociaciones a las que pertenece el individuo, sin tener en cuenta el tamaño de la asociación o la intensidad de la participación. Los resultados, siguen la línea ya señalada por Putnam (2000), por un lado, en cuanto a la afiliación a asociaciones, es inicialmente creciente con la edad y luego decreciente. Respecto a otros rasgos, según el estudio, las mujeres tienen menor tendencia a asociarse, la renta tiene un efecto positivo sobre el número de asociaciones a las que el individuo pertenece, y la educación, tiene un efecto positivo muy importante en la propensión asociativa.

Diversos estudios, establecen una relación y vinculan la densidad asociativa con el capital social, entre los que se pueden señalar, Sobel (2002), Smith *et al.* (2004), Hooghe (2003). Toepler (2003) plantea la existencia de diferencias importantes entre las grandes Organizaciones No Lucrativas (ONL) y las pequeñas, de modo que, a este respecto, pueden aportar resultados muy diferentes considerando el criterio de evaluación, bien, si se evalúan solo desde la economía, o bien, si se evalúa desde el capital social. Por su parte, Bekkers (2003) analiza la relación entre la confianza y las aportaciones a las organizaciones no lucrativas.

### **2.3.1.1. El capital social en el ámbito asociativo**

Resulta importante evaluar críticamente los efectos de la participación en asociaciones, plantear las características de las asociaciones cívicas, y discutir la medida en que algunos rasgos determinan, tanto su capacidad de generar capital social, como la capacidad de la sociedad para emplear este capital social para asegurar la cooperación social.

A continuación, se revisan algunas propuestas que intentan, distinguir entre diferentes tipos de asociaciones que permiten la participación en actividades cívicas, considerando y valorando el potencial de generación de capital social de las mismas.

## 1. La propuesta de Offe y Fuchs

**Cuadro (1.1) Diferentes tipos de asociaciones en función de las formas de acción colectiva**

	Objetivos fijos, determinados jerárquicamente		Objetivos variables en función de los participantes	
Afiliación Fija, por asignación Interna o Externa	PRIMARIAS		PRIMARIAS	
	Formalizadas “Familias Mafiosas”	No Formalizadas Bandas, grupos conspirativos	Formalizadas Familia, parientes	No Formalizadas Clanes, grupos de constitución étnica, religiosa
Afiliación variable voluntaria	TERCIARIAS		SECUNDARIAS	
	Formalizados Asociaciones de empresas	No Formalizados Modelo asociativo derivado, por ejemplo: actos públicos en centros comunitarios abiertos a no afiliados.	Formalizados Asociaciones cuyos miembros se hayan comprometidos más allá que del pago de una cuota.	No Formalizados Nuevos movimientos sociales, redes informales

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Offe y Fuchs (2003)

Claus Offe y Susanne Fuchs (2003) con el objetivo de evaluar el estado del capital social en la sociedad alemana, realizan una acotación de lo que consideran el componente más importante del capital social, a saber: el nivel efectivo de compromiso diario de los ciudadanos, o lo que es lo mismo, la participación en actividades asociativas. Cuadro (1.1). Los autores, definen unos marcos organizativos primarios, secundarios y terciarios, para evitar que la pertenencia a cualquier organización sea interpretada como un indicador de la existencia de capital social.

De este modo, los autores señalan que la tipología sociológica de formas y modelos de acción colectiva combina dos aspectos: 1) hace referencia a los objetivos, a la posibilidad de modificación, por parte de los miembros, así los objetivos podrán ser fijos o variables; 2) se tiene en cuenta el criterio establecido para acceder a la condición de miembro. A partir de estos dos aspectos establecen los modelos asociativos siguientes:

1. Modelos asociativos primarios (grupos de constitución religiosa, étnica, de parentesco, bandas, etc.): se caracterizan en virtud de la pertenencia, la cual está establecida por asignación, debido a vínculos de parentesco o de tradición, lo que hace prácticamente imposible su ingreso o abandono de forma voluntaria. Respecto a los objetivos, estos pueden ser variables en función de los participantes, o fijos establecidos de forma jerárquica. En cuanto a los rasgos definitorios de los modelos asociativos primarios, sostienen los autores, que se oponen a los principios igualitarios y democráticos, las relaciones mutuas entre los miembros, se inspiran en sentimientos particularistas, y difieren de forma significativa respecto de la interacción con extraños, por otra parte, los objetivos suelen tener naturaleza diversa, por lo que se consideran asociaciones funcionalmente difusas.
2. Asociaciones secundarias o cívicas (asociaciones cívicas, clubes): se caracterizan por su orientación más concisa y centrada en sus propósitos. Respecto a la afiliación, según los autores, se guían por el principio igualitario de ciudadanía, son abiertas, a pesar de que establecen unos criterios de admisión funcionales y de carácter identitario. Respecto a los modos de interacción en su interior, está poco formalizado, y predomina la comunicación cara a cara. En cuanto a los niveles de compromiso de los miembros, son variables y no están regulados, ya que se basan en el compromiso voluntario, por lo que utilizan una multiplicidad de formas de compromiso.
3. Modelos asociativos terciarios (empresas, agrupaciones de interés, partidos políticos): se caracterizan por tener objetivos fijos y una afiliación variable. Respecto a los rasgos de este modelo asociativo, no se ajusta a criterios igualitarios, las actividades de los miembros quedan establecidas y delimitadas de forma jerárquica. Un elemento significativo de estas agrupaciones, es que pueden dar origen también a modelos asociativos de tipo secundario. Las organizaciones eclesiásticas plantean, según los autores, un problema de distinción conceptual, ya que a la vez, son jerárquicas, establecen una amplia gama de objetivos y fomentan las prácticas asociativas, en este caso, constituyen lo que se viene a denominar, “asociabilidad anidada de componentes vinculantes”.

## 2. La propuesta de Boix y Posner (2000)

Boix y Posner (2000) sostienen, que la relación entre participación en asociaciones cívicas y resultados sociales no es axiomática, tal como Putnam (1993a) señala. Los autores analizan las diferencias entre las asociaciones cívicas, teniendo en cuenta, el capital social que generan y el aprovechamiento del mismo por la sociedad teniendo en cuenta diferentes aspectos: 1) en función de las relaciones jerárquicas que se establecen en su interior; 2) en función de los fines perseguidos por los partícipes en las mismas; y 3) en función del carácter del bien producido por la asociación. A continuación, se presenta el análisis de cada uno de estos aspectos, considerando la perspectiva de los autores:

1. Distinguen entre asociaciones horizontales y verticales. Según los autores, las asociaciones horizontales se caracterizan por reunir miembros de *status* y poder equivalentes, mientras que las verticales vinculan miembros no igualitarios en relaciones asimétricas de jerarquía y de dependencia. Las relaciones verticales, como las que se dan entre supervisores y trabajadores, se caracterizan por una relación de dependencia y no de mutualidad, por ello, poseen una capacidad limitada de generar normas de reciprocidad y confianza social. Las asociaciones verticales, presentan jerarquías internas que facilitan la toma de decisiones y resuelven los dilemas de acción colectiva, por tanto, la utilización de organizaciones estructuradas, impide a los agentes sociales ejercitar el tipo de práctica cooperativa, que se halla en la raíz de la producción de capital social. De este modo, las asociaciones horizontales, permiten llegar a tomar decisiones aceptables para todos los agentes y vencer los problemas de acción colectiva que se suelen plantear.
2. Consideran la finalidad de la asociación para poder concluir que ésta genera capital social, de este modo estiman necesario distinguir: 1) la finalidad de cada asociación, ya que no todas las asociaciones generan capital social que asegure la cooperación social<sup>10</sup>; 2) la finalidad del

---

10 Se identifican grupos como el Ku-Klus-Klan o el partido nazi que fomentan la intolerancia, la segregación y la opresión de aquellos que no cumplen las normas que se exigen para pertenecer a la asociación.

grupo puede ayudar a determinar el uso del capital social que se ha generado en el interior del mismo, la simple existencia de ese capital social no garantiza su utilización en beneficio de la comunidad conjuntamente<sup>11</sup>; 3) es necesario considerar hasta que punto el capital social creado dentro del grupo puede ser utilizable en las interacciones que se producen fuera de él<sup>12</sup>. Para que las habilidades cooperativas adquiridas por los miembros de una asociación, puedan ser útiles para lograr resultados diferentes de su objetivo inicial, los vínculos de confianza y las normas de reciprocidad forjadas entre los miembros de la asociación, deberían de ser generalizables a interacciones con individuos que no perteneciesen al grupo<sup>13</sup>.

3. Asociaciones productoras de bienes públicos frente a productoras de bienes privados. Sostienen los autores, que de un bien público<sup>14</sup> puede disfrutar el conjunto de la comunidad, con independencia de su participación o no en la asociación que lo ofrece, este rasgo de no excluibilidad de los bienes públicos, generan fuertes incentivos a desarrollar comportamientos oportunistas. Por esa razón, los grupos productores de bienes públicos necesitan la cooperación, que incluye acciones coordinadas que se desarrollan en contextos con grandes incentivos para no cooperar. Por su parte, los bienes privados solamente pueden ser disfrutados por aquellos que participan en su generación, es decir, dejar de participar en la asociación productora del bien, por ejemplo en grupos de canto coral, jugar al fútbol, supone dejar de disfrutar del bien en cuestión. Por ello, los grupos productores de bienes privados suponen un proceso de coordinación pero no de cooperación.

---

11 Los autores hacen referencia a cómo el capital social es un recurso potente porque facilita la cooperación, tanto hacia el bien como hacia el mal, así consideran como la no cooperación de los delincuentes en el dilema del prisionero, permite que estos acaben en la cárcel.

12 Olson (1982) rechaza la posibilidad de que el capital social formado dentro de un grupo pequeño pueda ser utilizado en para beneficiar a toda la sociedad.

13 Ejemplos de estos grupos, que defienden intereses enfrentados con otros grupos, son numerosos. Boix y Posner (2000) citan como ejemplos a grupos abortistas, o que apoyan la eutanasia con un grupo pro-vida, también a los Voluntarios del Ulster con el Sinn Fein. También pueden identificarse en bandas juveniles enfrentadas por el control de una parte del territorio de la ciudad, o grupos mafiosos.

14 Los bienes públicos se caracterizan por sus rasgos de no rivalidad y no excluibilidad.

Esta distinción, lleva a los autores, a dos conclusiones significativas: En primer lugar, señalan que es de esperar que las asociaciones cívicas que producen bienes públicos<sup>15</sup>, generen capital social, ya que es consustancial a la producción de bienes públicos, la aparición de incentivos para la observación y surgimiento de comportamientos oportunistas, lo que hace que les resulte complicado sobrevivir a largo plazo. Por ello, una vez que consiguen mantenerse, la experiencia de cooperación en beneficio mutuo obtenida por los participantes en la organización, resulta muy valiosa para fomentar la cooperación en otros ámbitos de la comunidad. En segundo lugar, los autores cuestionan la operativización de Putnam sobre el capital social relativa a la densidad de asociaciones culturales y de ocio. Para los autores, la existencia de asociaciones productoras de bienes privados no depende de la confianza entre sus miembros, confianza interpersonal, sino que depende de la convergencia de intereses. No obstante, la participación en un grupo de esas características puede generar un tipo de confianza social débil entre sus miembros.

---

15 OLSON M. (1971): *The logic of collective action*. Cambridge: Harvard University Press. Muestra como la existencia de grupos de este tipo puede explicarse también en función de los “beneficios selectivos” (prestigio, respeto u otros incentivos sociales) que favorecen a los miembros a contribuir a la producción de bienes públicos. Por su parte, ROBINSON, L. J. *et al.* (2003): “El capital social y la reducción de la pobreza hacia un paradigma maduro”. En ATRIA, R. *et al.* (2003): *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: En busca de un nuevo paradigma*. CEPAL Naciones Unidas. El paradigma del capital social describe la influencia que ejercen las relaciones sobre las transacciones sociales, emocionales y económicas, y contiene conceptos extraídos de casi todas las ciencias sociales. El paradigma del capital social comprende el propio capital social, los bienes socioemocionales, los valores afectivos, las redes, las instituciones y el poder. De esta forma los bienes selectivos a los que hace referencia Olson (1971), se pueden incluir en los bienes socioemocionales a los que hacen referencia los autores.

### 3. La propuesta de Newton (1999) y Jordana (2000)

**Cuadro (1.2) Capital social y acción colectiva.**

	Tipo de Asociación	Capital Social	Tipo de instituciones
Modelo “durkheimiano”	Comunidades, grupos y clanes (familia, trabajo)	vínculos fuertes, redes, densas, confianza, particularizada, efectos agregados reducidos	Solución Comunitaria (instituciones informales, comunales, control social)
Modelo “tocquevilliano”	Asociaciones con efectos internos fuertes: grupos pluralistas, grupos de autoayuda y apoyo mutuo	Efectos agregados significativos, información, confianza interpersonal que a través de diferentes mecanismos se pasa a ser confianza generalizada. Confianza en desconocidos	Solución Contractual (instituciones ad-hoc, informales) Instituciones formales, reglas de funcionamiento conocidas.
	Asociaciones con efectos internos débiles: organizaciones de cuota, grupos informales pequeños		
Modelo “Confianza abstracta”	No se consideran	Efectos agregados variables, confianza generalizada en función del proceso de aprendizaje, cognitivo, vinculada a identidades	Medios de comunicación, reglas informales, instituciones colectivas

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Jordana (2000) y Newton (1999)

Newton (1999) establece y sintetiza en tres modelos ideales los procesos de creación de capital social y de “consumo” de sus efectos o beneficios. Jordana (2000) utiliza el modelo, para relacionarlo con el papel de las instituciones en cada uno de ellos, en orden a superar el dilema de la acción colectiva tal como lo plantea Olson (1971). Cuadro (1.2).

1. El modelo “durkheimiano”, plantea que el capital social se crea en comunidades relativamente pequeñas, fundamentalmente mediante la familia o el trabajo, siendo el tipo de vínculo que se establece fuerte, con frecuentes y



continuas interacciones cara a cara. En este modelo, los efectos que el capital social produce son reducidos, siendo la confianza y la solidaridad producida demasiado personal, como para que consiga recrearse fuera de las redes basadas en los contactos personales. Jordana (2000) entiende que respecto a la resolución del problema de la acción colectiva que surge, en este modelo, se encuentra la solución comunitaria, cuando la resolución del problema aparece de forma descentralizada, con el apoyo de las instituciones comunales de grupos de individuos, que imponen el comportamiento cooperativo a sus miembros (Taylor, 1987), por lo que se trata de instituciones informales tales como, valores comunes, reputación, etc.

2. El modelo que denomina “tocquevilliano”<sup>16</sup>, señala que la participación de los ciudadanos en la sociedad civil, a través de su implicación en múltiples organizaciones y asociaciones vinculadas entre si, mediante diversos mecanismos, genera relaciones personales de baja intensidad, pero muy numerosas, diversificadas y que se renuevan de forma constante. En este modelo, el capital social del que disponen los individuos, depende del tipo de asociaciones y de la intensidad de la participación en las mismas, pudiendo ser muy elevado. Newton (1999) distingue entre asociaciones con efectos internos fuertes y asociaciones con efectos internos débiles, en función de la dinámica de interacción presente en su interior.

Considera como débiles a las organizaciones, que denomina, de “cheque”, cuando sus miembros se limitan a pagar una cuota, sin que se establezca una relación personal cara a cara. Y también, a los grupos informales pequeños, cuando las relaciones son poco habituales.

Entre las asociaciones con efectos internos fuertes, señala a las organizaciones pluralistas, como grupos de intereses con participación activa de sus

---

16 Alexis de Tocqueville, en su obra *La democracia en América*, mostró como los grupos voluntarios en los Estados Unidos eran tanto la escuela de ciudadanía activa como medio para influir en el gobierno. Theda Skocpol señala que el núcleo de la América cívica clásica estaba constituido por asociaciones de afiliados que trascendían lo local, pero tenían raíces locales. SKOCPOL, T. (2003): “América cívica, pasado y presente” en: PUTNAM R. (2003) (ed.), *El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*. Galaxia Gutenberg, Círculo de Lectores.

miembros, y a los grupos de ayuda o apoyo mutuo, por la intensidad de la relación que se establece entre los participantes. Respecto a los efectos de este tipo de capital social, es que promueve la difusión de la confianza interpersonal entre los individuos de una sociedad, sin que dependa de la existencia de relación personal previa, a través de distintos mecanismos, se trataría de transformar la confianza personalizada en confianza generalizada.

Respecto a la solución al dilema de la acción colectiva, aparece en este modelo, una solución contractual, cuando los individuos negocian directamente sobre la forma de producir un bien público específico, o negocian colectivamente sobre el tipo de institución que se requiere para superar el dilema.

3. El modelo de “confianza abstracta”, se sustenta en la existencia de convicciones de reciprocidad y universalismo, que los individuos adoptan como criterio de comportamiento, y que se aplican en las interacciones. Se trata de la influencia de los procesos de socialización y su influencia en la confianza generalizada. En relación a la superación del dilema de acción colectiva, en este modelo, surge como un orden espontáneo, sin que exista una negociación entre los actores, de forma que las expectativas no coordinadas de los actores coinciden, la confianza surge como resultado del aprendizaje.

### **2.3.2. La formación del capital social a partir de la intervención de un agente externo**

Algunos autores resaltan cómo la intervención de un agente externo solucionaría el problema de la provisión de bienes públicos o bienes comunes, sin embargo, esta solución plantea limitaciones (Ostrom, 1990; Elster, 1991). En este sentido los trabajos de Putnam han sido criticados por la ausencia de variables políticas (Levi, 1996). Las investigaciones desarrolladas por Theda Skocpol (1997) ponen de manifiesto, que el papel del Estado ha sido significativo en la creación de asociaciones voluntarias en los Estados Unidos desde el siglo XIX.

Jordana (2000) estima que se puede introducir la hipótesis de que, las instituciones constituyen un factor dominante en el análisis del capital social. Las normas implícitas en las instituciones formales, o las reglas informales también

institucionalizadas, desempeñan un papel importante. Eleanor Ostrom (1994; 1999) argumenta que fortalecer las instituciones es una forma de inversión en capital social. Ostrom entiende a una institución como un conjunto de reglas que distribuyen beneficios y asigna pagos. En opinión de Ostrom, se genera capital social mediante el proceso de negociación entre los individuos, la interacción para negociar reglas es una inversión más allá de la propia negociación, ya que también implica el desarrollo de lazos más personales.

Las formas de creación de capital social pueden ser muy diferentes, dependiendo de los incentivos específicos, que las instituciones introducen en los individuos para que se impliquen en su supervisión. Las formas concretas que pueden adoptar las instituciones para alcanzar esos objetivos son muy diversas, extendiéndose desde las normas aisladas al establecimiento de organizaciones formales. En este sentido, un tipo de instituciones son las organizaciones públicas que asignan recursos.

A pesar de que Putnam (1993a) no elabora un concepto propio de institución, introduce de forma implícita el papel de las instituciones, en la relación entre capital social y desarrollo económico. De este modo, examina, por una parte, las condiciones que permiten el desarrollo de las “zonas industriales”<sup>17</sup>, las condiciones que permiten la expansión de las empresas, que se caracterizan por ser productivas, competitivas y flexibles. Señala que las empresas crecieron rápidamente gracias a un conjunto de mecanismos institucionales que permitieron la cooperación y la reducción del oportunismo. Y por otra parte, hace referencia a las “asociaciones de crédito rotativo” y a las prácticas de ayuda mutua, como ejemplos de capital social y de confianza. Numerosos estudios, muestran como el desarrollo económico puede ser explicado por otros factores, además de los habituales<sup>18</sup>, entre los que se pueden señalar, la estructura institucional, o el

---

17 El estudio de las zonas industriales, distritos industriales, se desarrolla a partir del estudio intensivo de diferentes regiones del norte de Italia. Una revisión de distintos enfoques del concepto de distrito industrial puede encontrarse en: MOLINA, F. X. (2001): “European Industrial Districts: Influence of Geographic Concentration on Performance of the Firm”, *Journal of International Management*, 7, 277-294

18 Las investigaciones que se están desarrollando bajo el auspicio del Banco Mundial, son una buena muestra de ello. Entre los factores considerados de forma habitual se encuentran, progreso tecnológico, crecimiento de la población, existencia de economías de escala

ambiente cooperativo. Estos análisis son posibles, en virtud de la incorporación de la existencia de costes de transacción, en el modelo propio de la teoría neoclásica tradicional<sup>19</sup>.

Siguiendo a North (1990) los costes de transacción incluyen, los costes de información y cuantificación de los atributos materiales y legales, de los bienes y servicios a intercambiar, los costes de controlar y asegurar el cumplimiento del contrato, y por último, la tasa de descuento que aplican las partes implicadas como resultado de la incertidumbre existente, sobre el grado de imperfección en la medición de los bienes, objeto del intercambio y en la ejecución adecuada del contrato. Un proceso de intercambio implica costes de transacción, derivados de decidir, planificar, organizar y negociar cualquier contrato. El nivel de complejidad, del proceso de intercambio que se produce en la economía, hace que se incrementen los costes de transacción.

North (1990) indica como la estructura institucional, en la que actúan los agentes es fundamental para determinar los costes de transacción. La reducción de los costes de transacción, depende del conjunto de reglas legales, de normas informales de comportamiento, pautas culturales generalizadas existentes en un ámbito determinado, que constituyen la estructura subyacente en la que se desarrolla el proceso de intercambio, es decir, de la existencia de normas legales o formales que garanticen los derechos de propiedad y su cumplimiento, así como de la existencia de normas informales. El capital social se enmarca en esta categoría de normas informales, que permiten la reducción de los costes de transacción.

Por otra parte, estudios realizados en diversos países, ponen de manifiesto el papel activo del Estado en la creación de capital social y en el surgimiento y desarrollo del ámbito asociativo. Offe y Fuchs (2003) en su análisis del capital social en Alemania, mantienen que los gobiernos pueden, por una parte, en sus diferentes niveles, proporcionar marcos legales favorables, incentivos fiscales y recursos en especie, y por otra parte, pueden también contribuir al robustecimiento de la vida asociativa absteniéndose de administrar de forma preferente

---

19 En la teoría neoclásica tradicional, los costes de transacción son inexistentes y los actores operan en un régimen de información completa, los agentes económicos maximizan sus decisiones en mercados perfectamente competitivos y se obtiene una solución plenamente eficiente desde un punto de vista colectivo.

aquellos servicios y actividades que las asociaciones cívicas son capaces de realizar, apelando al principio de subsidiariedad.

El estudio para el caso francés (Worms, 2003) sigue la misma línea, señalando que el crecimiento del estado de bienestar, destaca como explicación más obvia del excepcional desarrollo del sector asociativo. En el estudio del modelo sueco (Rothstein, 2003) sostiene, el papel activo del gobierno en el apoyo de creación de capital social “creado desde arriba”, y su relación directa con el crecimiento del estado del bienestar. En el caso español (Pérez Díaz, 2003) vincula, el capital social con los cambios políticos producidos y con la evolución política y el proceso de democratización. En el caso británico (Hall, 2003) pone de manifiesto, cómo los sucesivos gobiernos a lo largo de la historia del país, han realizado grandes esfuerzos por fomentar el sector del voluntariado implicándolo significativamente y de forma continuada en la prestación de servicios sociales.

#### **2.4. La problemática en torno a la cuantificación**

El capital social es criticado por algunos autores, que no lo consideran como tal, Arrow (1999) señala que no requiere sacrificio deliberado en el presente, para el beneficio humano futuro. En la misma línea, Solow (1999) sostiene que capital social es una mala analogía, indica que no hay stock de capital social y si existe, cómo se puede medir. Mantiene que no se debe considerar como una forma de capital, como lo son el capital físico, natural y el humano. Sin embargo, todas las formas de capital se pueden entender como activos de varias clases que proporcionan beneficios y que hacen los procesos productivos más eficientes. En este sentido, el capital social es una acumulación de varios tipos de activos sociales, psicológicos, culturales, cognoscitivos, institucionales, etc., que aumentan la cantidad (o la probabilidad) de un comportamiento cooperativo mutuamente beneficioso para las personas que lo poseen y para la sociedad en general.

Autores como, Coleman (1988), Bourdieu (1980), Robinson, Siles y Schmid (2003), entre otros<sup>20</sup>, consideran que el capital social es una forma de

---

20 En el artículo de ADLER y KWON (2002): “Social Capital: Prospects for a new concept”, *Academy of Management Review*, Vol. 27, n.º 1, 17-40. Se analiza la consideración del capital social como una forma de capital, que puede equipararse a las otras consideradas de forma habitual.

capital<sup>21</sup> y reúne los requisitos para ser considerado como tal: 1) el capital social es un recurso en el cual se pueden invertir otros recursos, con la expectativa de beneficios futuros; 2) el capital social puede ser un sustituto o un complemento de otros recursos, como sustituto, los agentes pueden compensar la carencia de otro capital, mediante el establecimiento de buenas relaciones, también es complementario con las otras formas de capital; 3) el capital social necesita mantenimiento, pues las relaciones sociales requieren una renovación o confirmación periódica, para evitar la pérdida de eficacia; 4) el capital social, al igual que el capital humano, no tiene un índice fiable de depreciación, si no se usa, se deteriora rápidamente; 5) el capital social no es propiedad de los individuos, pero tiene la característica de la apropiabilidad, es decir, se puede emplear para determinados propósitos; 6) se puede transformar en otras clases de capital, pero hay que destacar que su tasa de convertibilidad es baja; 7) el capital social es duradero y flexible; y 8) el capital social, expresa una relación de confianza y cooperación.

#### **2.4.1. La medición del capital social**

La tarea de medir el capital social resulta compleja, puesto que al no ser un elemento tangible, no existen claros elementos identificativos para disponer de una medida exacta. En el momento de proceder a su cuantificación se utilizan variables aproximativas, al igual que se hace con el capital humano, pero en este caso todavía no existe unanimidad sobre cuál, o cuales son las variables más adecuadas para recoger el posible efecto del capital social sobre el crecimiento económico.

Woolcock y Narayan (2000) señalan varias razones por las que no se puede lograr una única medida: 1) las definiciones de capital social se plantean en términos multidimensionales, por lo que no es posible buscar una entidad invariante y universal; 2) la no-linealidad del término que requiere de modelos más flexibles y multidimensionales; y 3) la falta de datos, aunque existen ya diseños de

---

21 A este respecto, PÉREZ F., J. FERNÁNDEZ DE GUEVARA, L. SERRANO y V. MONTESINOS (2005): *La medición del capital social. Una aproximación económica*. Fundación BBVA. Los autores, con la finalidad de medir el capital social y estudiar sus efectos sobre el crecimiento en las últimas décadas, presentan una metodología de estimación, inspirada en la medición del capital físico, que se aplica a los países de la OCDE y a España.

encuestas que se proponen medir el capital social y que producirán indicadores más ajustados.

La forma más generalizada mediante la que se intenta medir el capital social, es a través de encuestas<sup>22</sup>. El indicador de confianza social, ha sido utilizado en numerosos estudios como aproximación al nivel de capital social. Algunos autores argumentan que este uso se debe a la necesidad de una medida “rápida” que se aproxime al concepto de capital social.

A pesar de la controversia a la que está sujeto el término, a partir de la definición de Putnam (1995a y b) que considera el capital social, como una serie de características de las organizaciones sociales, tales como las relaciones, las normas y la confianza social, que facilitan la coordinación y la cooperación para conseguir el beneficio mutuo. El capital social es medido a través de las diversas encuestas considerando los siguientes elementos: 1) Confianza social, se distingue entre confianza genérica, que se refiere a la confianza en desconocidos; confianza particularizada, que se centra en un grupo de referencia en función del sentimiento de pertenencia o identidad manifestado por el encuestado; y confianza en las instituciones. 2) La densidad de las relaciones sociales, es uno de los elementos que constituye el núcleo del capital social, hay que considerar tanto el número de ramas que forman el entramado de relaciones sociales del individuo como su intensidad. 3) La participación en asociaciones voluntarias, la riqueza asociativa es uno de los factores sobre el que Putnam (1993a) atribuye

---

22 Se distinguen dos grupos de encuestas: 1) Diseñadas específicamente como herramientas de medida del capital social, como el Cuestionario Integrado para la Medición del Capital Social realizado en el 2002, por el grupo de expertos del Banco Mundial en <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/wkrppr.htm>; el Estudio de Referencia del Capital Social Comunitario (The Social Capital community Benchmark (SCCB)) de la Escuela Pública de la Kennedy School, información sobre el mismo en: <http://www.cfsv.org/communitysurvey>. Para evaluar el capital social a nivel comunitario, en Australia, Onyx y Bullen (2000), aislaron ocho factores subyacentes que constituían capital social de un individuo (participación en la comunidad local, acción proactiva en un contexto social, sentimientos de confianza y seguridad, contacto con vecinos, contacto con la familia y amigos, tolerancia ante la diversidad, valoración de la vida y contactos laborales). 2) Encuestas generales que incluyen la medición de alguna dimensión del capital social, como la Encuesta Social de Estados Unidos (*General Social Survey*), la Encuesta General de Familias inglesa (*General Household Survey*), la Encuesta Social Europea (*Social European Survey*).

originalmente, el éxito económico del norte de Italia frente al sur. No sólo hay que considerar el número de organizaciones voluntarias a las que pertenece el entrevistado. La intensidad de la participación en actividades sociales es también importante, por lo que el Estudio de Referencia del Capital Social Comunitario<sup>23</sup>, incluye preguntas relativas a la participación activa en actividades asociativas o de voluntariado. 4) La participación cívico-política, tiene interés en la medida en que un mayor nivel de capital social suponga una mayor participación cívica. 5) La intensidad de las normas cívicas de cooperación, puede considerarse como una aproximación al capital social. 6) Preguntas contextuales, además de cuestiones demográficas (género, edad, nivel educativo, situación laboral, grupo étnico, etc.), las encuestas incluyen cuestiones que permiten contextualizar las respuestas a las preguntas relativas a las dimensiones del capital social.

## 2.5. Rasgos cualitativos

El estudio del capital social se puede realizar, considerando tanto su aspecto cuantitativo, como también, teniendo en cuenta sus características cualitativas. Diversos autores realizan un análisis del capital social atendiendo a sus rasgos cualitativos, a continuación se revisan algunas de las propuestas:

1. Putnam (1993a y b; 1995a y b; 2000) sugiere la existencia de tres dimensiones claves para poder analizar el capital social: a) Vertical *versus* horizontal, hace referencia a las relaciones que se pueden desarrollar entre individuos de distinta jerarquía, o entre individuos situados a un nivel jerárquico similar; b) Vínculos fuertes *versus* vínculos débiles, los vínculos fuertes crean mayor solidaridad entre los miembros de la red, mientras que los vínculos débiles permiten el acceso a un conjunto más amplio y heterogéneo de relaciones; c) *Bridging versus bonding*, el capital social *bridging* (o capital social puente), hace referencia a las relaciones entre conocidos, amigos distantes y asociaciones, es decir, trata de relaciones entre miembros más heterogéneos y pertenecientes a distintas comunidades, mientras que capital social *bonding* (o capital social vin-

---

23 Estudio de Referencia del Capital Social Comunitario (*The Social Capital Community Benchmark (SCCB)*) de la Escuela Pública de la Kennedy School, información sobre el mismo en: <http://www.cfsv.org/communitysurvey>.



- culante), son relaciones entre miembros homogéneos, es decir, familiares y amigos muy cercanos y pertenecientes a una misma comunidad.
2. Por otro lado, Woolcock (2001) distingue tres magnitudes básicas en el capital social, *bridging*, *bonding* y *linking* capital social. Las dos primeras hacen referencia a lo ya apuntado por Putnam, mientras que las conexiones (*linking*) del capital social constituyen la capacidad para apalancar recursos, ideas e informaciones desde las instituciones formales. Woolcock (2001) señala que un componente importante de la estrategia, implica forjar alianzas con personas partidarias en posiciones de poder. Las distintas combinaciones de *bridging*, *bonding* and *linking* capital social incorporan un componente dinámico, en el cual las combinaciones óptimas cambian a lo largo del tiempo, a medida que las sociedades van avanzando en el desarrollo.
  3. Putnam y Goss (2003) señalan como los teóricos del capital social, han establecido hasta el momento, cuatro distinciones que vienen a representar las diversas formas del capital social, a saber: a) Capital social formal frente a capital social informal. b) Capital social denso frente a capital social tenue. c) Capital social vuelto hacia dentro y capital social vuelto hacia fuera. d) Capital social que tiende puentes frente a capital social vinculante. A continuación, se caracterizan cada una de estas formas incidiendo en los aspectos diferenciales entre ellas.
    - a) *Capital social formal frente al capital social informal*. Algunas formas de capital social están organizadas formalmente, con directrices sobre requisitos de afiliación, cuotas, reuniones regulares, etc. Por su parte, la asociación informal, tienen un alto grado de informalidad, como comidas en familia, la participación de forma espontánea en algún deporte, reuniones informales. Ambas formas, son redes en las que se puede desarrollar la reciprocidad y de las que se pueden obtener ventajas, tanto privadas como públicas, en ocasiones puede ser más útil la asociación informal que la formal, sin embargo, los estudios sobre el capital social se han centrado en las asociaciones formales por razones de conveniencia metodológica, ya que los estudios requieren pruebas y registros de esas asociaciones y, en este sentido, se hace inevitable centrarse en mayor medida en los tipos formales de capital social, ya que existe registro de dichas asociaciones.

- b) *Capital social denso frente a capital social tenue*. El sociólogo Mark Granovetter (1973) considerando la fortaleza de los lazos débiles, fue el primero en exponer una distinción entre vínculos fuertes y vínculos débiles. Las relaciones sociales que establecen los actores de una red se definen a partir de los vínculos (*ties*). El atributo más destacado de los vínculos es su fortaleza. La fortaleza del vínculo (*strength of the tie*) se define, a partir de una combinación, de cantidad de tiempo, intensidad emocional, intimidad (mutua confianza) y los servicios recíprocos que caracterizan el vínculo (Granovetter, 1973).

Robinson, L., Siles M. y Schmid A. (2003) estiman que los vínculos del capital social, se pueden describir en términos de densidad y fortaleza. La densidad, está relacionada con el número de lazos existentes entre los miembros. En organizaciones densas, los miembros están directamente relacionados con la mayoría, es decir, se producen relaciones redundantes Burt (1982). La fortaleza se relaciona, con la intensidad de las relaciones, la fortaleza de los vínculos entre los miembros de una organización, se verá afectada por el tamaño de la organización. De esta forma, según los autores, a medida que aumenta el número de miembros en una organización, la fuerza de los vínculos puede disminuir, de manera proporcional al crecimiento de la organización.

- c) *Capital social vuelto hacia dentro y capital social vuelto hacia fuera*. Ciertas formas de capital social miran hacia dentro y tienden a fomentar los intereses materiales, sociales o políticos de sus propios miembros. Estos grupos se suelen organizar por diferentes categorías y surgen para preservar o fortalecer los lazos entre sus miembros. El capital social vuelto hacia fuera, se preocupa por el bien público. Putnam y Goss (2003), sostienen que resulta tentador considerar las organizaciones vueltas hacia fuera, superiores social o moralmente a las vueltas hacia dentro, sin embargo, advierten que hay que ser cautos en la valoración, ya que esto no tiene por que ser así. Los autores defienden que puede producirse, un incremento significativo de las reservas de capital social, en virtud de la existencia de organizaciones vueltas hacia dentro.
- d) *Capital social que tiende puentes frente a capital social vinculante*. Esta distinción tiene en cuenta hasta qué punto, el capital social crea-

do dentro de un grupo puede ser útil en las interacciones que tienen lugar fuera de él (Boix y Posner, 2000). El capital social vinculante, une a individuos homogéneos e iguales en aspectos importantes, mientras que el capital social que tiende puentes, se refiere a las redes sociales que unen a individuos desiguales y heterogéneos. La distinción resulta importante, ya que los efectos externos de uno y otro son diferentes, mientras que las redes que tienden puentes tienen la potencialidad de ser beneficiosas e inclusivas, las redes vinculantes corren el riesgo de producir externalidades negativas, ya que tienden a ser excluyentes. De este modo, los grupos fuertemente trabados y homogéneos pueden coaligarse con cierta facilidad con unos objetivos negativos (Putnam y Goss, 2003).

## 2.6. Ámbitos de análisis

Varios autores (Portes, 1998; Woolcock, 1998; Durston, 1999; 2000) estiman que hay diferentes formas de capital social, cada uno con una dinámica diferente. Siendo posible construir, sobre la base de la distinción esencial entre lo individual y lo colectivo, varias tipologías alternativas de capital social. El análisis de los diferentes tipos de capital social puede hacerse siguiendo varios criterios, de forma que pueden encontrarse múltiples clasificaciones realizadas desde diferentes perspectivas que intentan capturar y resaltar algún aspecto concreto del concepto.

Considerando el ámbito que abarca el capital social, Durston (1999; 2000; 2002) lo clasifica en: individual, empresarial, comunitario y público. a) El capital social individual, está configurado por la red de relaciones útiles que posee una persona y que le confieren la capacidad de obtener ventajas y beneficios. b) El capital social empresarial, hace referencia al conjunto de recursos movilizados mediante una red de relaciones sociales que proporcionan ventajas competitivas. c) El capital social comunitario, se refiere al capital social perteneciente a los individuos que forman parte de las redes o grupos sociales y se puede definir como la capacidad de actuar como un colectivo en busca de metas y beneficios definidos en común. Por último, d) El capital social público, se compone de las redes de relaciones existentes entre las organizaciones estatales y los agentes económicos y sociales que ayudan a realizar las tareas de una forma más eficaz.

En este contexto, conviene señalar que, el capital social comunitario no tiene su origen en las relaciones entre las personas, sino en la capacidad de la comunidad de establecer un marco de funcionamiento institucional favorable a la colaboración y en la capacidad de sancionar comportamientos que se alejen de ese marco, es decir, en la cantidad y calidad de instituciones sociales, tanto formales como informales. El capital social comunitario, tiene características de bien público y se crea como subproducto de la participación en organizaciones, como las que integran y conforman el ámbito asociativo.

De este modo, el funcionamiento interno de éstas organizaciones y el grado de cumplimiento de sus objetivos particulares, determina que tenga lugar entre los participantes, una experiencia en prácticas y expectativas de cooperación. El paso del nivel organizativo al nivel comunitario, será posible si las prácticas de cooperación y expectativas de reciprocidad se pueden acumular hacia una cultura de confianza generalizada, lo cual no siempre es posible, ya que las redes sociales evolucionan hacia situaciones caracterizadas por un incremento de la estabilidad y de cohesividad (Burt, 1998).

Hall (2003) señala que lo esencial de la definición de capital social, es la afiliación de los individuos a alguna asociación voluntaria, las cuales pueden tener objetivos diversos pero que comparten unos rasgos clave. Por una parte, implican a sus miembros en alguna interacción directa con los demás, siendo la interacción cara a cara, un elemento fundamental para que pueda desarrollarse la reciprocidad. Por otra parte, las organizaciones comprometen a sus miembros en una empresa común, lo que permite la superación del dilema de la acción colectiva, fomentando la capacidad negociadora.

Conviene en este punto, poner de relieve la distinción realizada, entre capital social de tipo *bonding* y capital social de tipo *bridging* (Putnam, 2000; Woolcock y Narayan, 2000). El capital social de tipo *bonding* se caracteriza de forma habitual con redes densas, de carácter multifuncional; respecto a la reciprocidad, es a largo plazo; la confianza, es de tipo particularizada; existen unas fuertes normas compartidas por el grupo; y la relación social entre los miembros del grupo, no es meramente instrumental. El capital social de tipo *bridging* muestra diferencias sensibles respecto del anterior, por lo que respecta a la red de relaciones, su densidad es baja; en cuanto a la reciprocidad, se manifiesta en el corto plazo; por su parte, la confianza, tiene carácter de confianza generalizada; en relación con las normas compartidas, se sustentan en base al conocimiento; y por último, la relación social entre los agentes que se interrelacionan, tiene un carácter instrumental (Leonard y Onyx, 2003).

Por otro lado, cuando los grupos están centrados en sí mismos sin relaciones con otros, se incrementa la presencia de capital social de tipo *bonding*. Coleman (1988) señala que este capital social propio de las estructuras sociales cerradas, tiene ventajas para los miembros del grupo, sin embargo, resulta poco probable que se genere a partir de éstas estructuras una cultura de confianza generalizada, ya que el capital social de tipo *bonding* tiene carácter excluyente.

La cuestión que se plantea es, facilitar el paso de un capital social grupal u organizacional, entendido como bien privado, pero con significativas externalidades positivas, a un capital social comunitario, entendido como bien público que beneficia a toda la sociedad (Dasgupta, 1999).

De esta forma, la distinción entre el capital social de tipo *bonding* y *bridging* (Putnam, 1995a y b; 2000), resulta determinante para analizar la posibilidad de que el capital social grupal u organizacional, se transforme en capital social comunitario. Es necesario desarrollar en las organizaciones capital social de tipo *bridging*, es decir, un capital social que tiende puentes y que se caracteriza por su carácter integrador a partir del capital social de tipo *bonding* que se genera con mayor facilidad en los grupos.

En este sentido, el estudio realizado por Weisinger y Salipante (2005), en torno a la diversidad en las organizaciones no lucrativas, pone de relieve como algunas organizaciones no lucrativas poseen características que favorecen la creación de capital social de tipo *bridging*. El estudio refleja que no resulta fácil crear este tipo de capital social. Los autores constatan que para que sea posible generar y desarrollar capital social de tipo *bridging* en la organización, se requiere que exista un determinado substrato o reserva de capital social de tipo *bonding*, a partir del cual se establecen los vínculos que sirven para crear capital social de tipo *bridging*. Además, sostienen que se requiere una clara gestión de la organización orientada a la consecución de tal objetivo.

A partir de estas consideraciones, se estima que la gestión de las organizaciones, resulta decisiva para que se produzca el paso desde el capital social organizacional, al capital social comunitario. El proceso exige, un cambio en la gestión de la organización desde una visión centrada en el interior, hacia una interés y énfasis, que privilegie la apertura y la interacción de la organización con su grupos de interés (Lorenzelli, 2003).

### 3. ENFOQUES ANALÍTICOS

El estudio del capital social ha dado lugar a dos corrientes que pueden considerarse dos dimensiones o categorías de fenómenos que lo constituyen (Ostrom, 1999; Uphoff, 2000), y que entienden el concepto de modo distinto, una corriente denominada enfoque estructuralista, que se deriva principalmente de los trabajos de Bourdieu (1985) y Coleman (1990), lo definen como un conjunto de recursos disponibles para el individuo derivados de su participación en redes sociales. La otra corriente, denominada enfoque culturalista, centrada en normas, reglas y valores sociales (básicamente confianza, reciprocidad y civismo), que son compartidos por los miembros de una comunidad, y que son aspectos de carácter más subjetivo que facilitan las relaciones, los estudios desarrollados desde la ciencia política siguen este segundo enfoque.

#### 3.1. Perspectiva culturalista

La teoría del capital social adquiere un significativo desarrollo a partir sobre todo del trabajo de Robert Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (1993a). El capital social se configura a través de varios aspectos que son interdependientes, como la confianza, las normas de reciprocidad generalizada y las redes de compromiso cívico (Putnam, 1993a). Dichas redes de compromiso cívico se manifiestan en la existencia de asociaciones voluntarias de todo tipo, clubes, corales, cooperativas, asociaciones culturales, vecinales, etc., caracterizadas por la relación e intercambio horizontal entre los miembros, este carácter horizontal contribuye a fomentar la confianza social y la cooperación en la sociedad.

La obra de Putnam ha sido definida por algunos autores, Boix y Posner (2000), entre otros, como un trabajo que se enmarca en la tradición de la cultura política y una continuación de los trabajos de Almond y Verba (1963)<sup>24</sup>, ya que

---

24 En el origen sobre el rol sistémico de la cultura política, se encuentra la aportación teórica y metodológica de la investigación comparada llevada a cabo por los autores sobre los fundamentos culturales de la democracia en cinco países. Almond, G., y Verba, S. (1963): *The Civic culture. Political attitudes and democracy in five nations*. Princeton: Princeton University Press.

Putnam en *Making Democracy Work* (1993a) señala a la ‘comunidad cívica’ como la causa de las diferencias en el rendimiento institucional en cada región de Italia.

Putnam define la comunidad cívica, enraizada en los valores y pautas culturales de la comunidad, como aquella comunidad caracterizada por ciudadanos virtuosos, que participan activamente en los asuntos públicos, bajo condiciones de igualdad política y, en muchos casos, a la búsqueda del interés colectivo. Pero la virtud cívica es entendida como una manifestación individual del capital social, siguiendo a Coleman (1990), Putnam entiende por capital social, las características de la estructura social que facilitan acciones coordinadas. Lo cual distancia su perspectiva teórica desde las corrientes de la cultura política al enfoque de las teorías de la elección individual, como señalan entre otros, (Jordana, 2000; Boix y Posner, 2000; Torcal y Montero, 2000; Mota y Subirats, 2000).

En este sentido, Jordana (2000) entiende que el éxito del trabajo de Putnam radica en que intenta establecer una cierta conexión conceptual entre el enfoque de la cultura política y los enfoques institucionalistas basados en la elección racional, centrando la discusión en algunos problemas clave compartidos por ambas perspectivas, lo cual ha generado importantes discusiones y significativas críticas.

Herreros y De Francisco (2001) respecto a la pertenencia de Putnam a una u otra corriente, señalan que *Making Democracy Work* es un trabajo influyente en los estudios de cultura política, como indican otros autores (Jackman y Miller, 1996; Laitin, 1995; Stolle, 2000; Wilson, 2000). Los autores consideran, que en su trabajo fundacional Putnam (1993a), incluye elementos propios de los estudios de la cultura política, como la virtud cívica como característica de los ciudadanos, pero también elementos empleados por autores del enfoque estructural, como las redes sociales como un elemento crucial del capital social. No obstante, en sus trabajos acerca del declive del capital social en los Estados Unidos Putnam (1995a y b; 2000), se inclina explícitamente a favor de una definición de capital social más próxima a la tradición de la cultura política. De hecho, los indicadores que utiliza Putnam para medir el capital social en estos trabajos, 1) densidad asociativa y 2) confianza social, son empleados por otros estudios sobre capital social desde la ciencia política (Hall, 1999; Torcal y Montero, 2000).

Los enfoques culturalistas de la Ciencia Política, recuperan la tesis de Weber del origen cultural de las instituciones económicas. Inglehart (1991;

1997) en su teoría del cambio cultural, establece una relación recíproca entre cultura y condiciones económicas, desde su punto de vista, los modelos económicos se equivocan al no tomar en consideración el efecto que las distintas culturas tienen, sobre las actitudes sobre el trabajo o la mentalidad emprendedora.

En opinión de Inglehart, el proceso de cambio de valores se produce en paralelo al desarrollo socioeconómico, conforme a la expansión de los mercados, de forma que la movilidad social diversifica e intensifica las actividades sociales. Para el autor el proceso de desarrollo socioeconómico disminuye las limitaciones individuales, al incrementar los recursos disponibles, esa ampliación de la libertad individual es la que da origen a valores de emancipación y al progreso del individualismo. Inglehart (1991) relaciona el cambio en las prioridades valorativas, con la jerarquía de las necesidades de Maslow (1988) e indica que los valores post-materialistas surgen, una vez que las necesidades más elementales están resueltas y el individuo comienza a preocuparse por satisfacer necesidades de orden superior como, la autorrealización personal.

### **3.1.1. Limitaciones del enfoque culturalista**

La corriente culturalista define el capital social en términos disposicionales, es decir, contempla el capital social como un fenómeno subjetivo compuesto por los valores y actitudes de los individuos, que determinan cómo se relacionan los unos con otros. Entre otros teóricos de esta posición, se encuentran (Putnam, 1993a y b; 1995a y b; Fukuyama, 1995b; 1999; Newton 1997; 1999; Stolle, 1998; 2000; Foley y Edwards, 1997; Inglehart, 1997; Torcal y Montero, 2000; Mota y Subirats, 2000; Pérez-Díaz, 2003; Hall, 2003; Rothstein, 2003; Offe y Fuchs, 2003; Skocpol, 2003; Wuthnow, 2003). Los cuales tienden a definir el capital social, como las normas y valores que permiten el comportamiento cooperativo por parte de los grupos.

Herreros y De Francisco (2001) indican que en los estudios que siguen el enfoque culturalista, uno de los elementos centrales es el de confianza social o confianza generalizada<sup>25</sup>, y que para la mayor parte de sus teóricos puede defi-

---

25 Frente a este concepto de confianza se alza la confianza particularizada conceptualizada desde el enfoque estructural de se define como las creencias sólidas sobre la fiabilidad del otro.



nirse como: «Un juicio moral que lleva a los individuos a pensar que la mayor parte de la gente es digna de confianza. (...). La confianza social, es confianza en desconocidos, de los que se carece de cualquier información acerca de su 'tipo'» (Herreros y De Francisco, 2001:7).

En esta línea de pensamiento, se encuentra el trabajo de Putnam (1993a) acerca de la relación de causalidad existente entre la asociabilidad y la creación de confianza social o generalizada, es decir, fortalecedora y creadora de capital social. Su trabajo ha servido de referencia a muchos teóricos del capital social y también ha sido duramente criticado desde un principio. Especialmente sus detractores subrayan esa relación causal no demostrada. Putnam (1993a) afirma que la confianza cívica y la vitalidad de las asociaciones intermedias, son vitales para el funcionamiento de las instituciones políticas y económicas. Para verificar esta hipótesis, Putnam realizó un amplio estudio comparativo de los niveles de desarrollo de las distintas regiones italianas.

Históricamente, Italia fue un Estado centralizado política y administrativamente hasta que en los años setenta, se realizó un amplio proceso de descentralización legal e institucional, idéntico en todas las regiones italianas. No obstante, en un espacio breve de tiempo se empezaron a percibir claras diferencias entre las regiones, respecto al éxito de su gestión, este hecho motivó el interés de los investigadores. Putnam (1993a) a partir de un vasto número de indicadores sobre el proceso político, las decisiones políticas y la implementación de las mismas, estudió la capacidad de las instituciones para producir servicios a los ciudadanos, el grado de desarrollo económico y la evaluación que los ciudadanos hacían de sus vidas y de la comunidad.

Los resultados revelaron que las regiones del norte de Italia, tenían en todas las dimensiones consideradas puntuaciones más altas, lo cual se correlacionaba con mayores niveles de confianza interpersonal y de confianza en las instituciones. La explicación de Putnam (1993a) se apoyaba en las diferentes tradiciones cívicas de las distintas regiones. Y mantenía que el capital social en las regiones del centro y el norte era un atributo estable de esas comunidades cuyos orígenes remontaban al renacimiento hasta la época de las ciudades-Estado, en las que los ciudadanos gozaban de igualdad política.

En esas regiones, según Putnam (1993a) se desarrollaron redes de solidaridad comunitaria, que se han transformado a lo largo del tiempo y que perviven en distintas formas de cooperación cívica. Esa vitalidad de las sociedad civil del norte frente al sur, tendrá efectos netamente positivos en el funcionamiento de

las instituciones políticas y económicas, fomentando la participación y la implicación de los ciudadanos en los asuntos públicos. A partir de esas consideraciones, Putnam (1993a) trata de explicar la generación de confianza generalizada o confianza social como el resultado de la participación en determinado tipo de asociaciones

El argumento de Putnam ha sido ampliamente discutido y criticado por diversos autores, lo que ha contribuido de forma significativa a la divulgación y al enriquecimiento del debate en torno al capital social. Entre las limitaciones más significativas se señalan:

1. Respecto del indicador utilizado de capital social, es expuesto por Putnam (1993a) como un índice de ‘comunidad cívica’, dicho índice, presenta numerosos problemas de aplicación como forma de medir la presencia del capital social (Herreros y De Francisco, 2001).
2. Algunos críticos (Portes y Landolt, 1996; Putzel, 1997; Harriss y Renzio, 1997), inciden en la vaguedad y confusión de sus aportaciones. Portes y Landolt (1996), consideran que uno de los errores de Putnam, en el caso italiano, es el no tener en consideración las ventajas en cuanto a la dotación de recursos materiales con que cuenta cada comunidad como factor clave del éxito. Autores como, Harriss y Rezio (1997) señalan que ignora la historia política de décadas de dominación. Por su parte, Durston (2000) comparte la crítica respecto a la confusión conceptual, y señala que está fundamentada. Levi (1996) critica la utilización inadecuada que Putnam realiza del concepto trayecto-dependencia, desarrollado por North (1990), sin los rigurosos análisis que se requieren para una aplicación adecuada del concepto.
3. Putnam argumenta que la participación en asociaciones crea capital social en forma de redes densas de compromisos cívicos, normas de reciprocidad y confianza generalizada. Sin embargo (Levi, 1996), señala que el concepto de confianza que utiliza Putnam es sumamente amplio, la confianza social. Levi (1996) considera que no está claro que las normas de reciprocidad se puedan extender fuera de tales asociaciones o que pueda considerarse confianza social. Según la autora para establecer la conexión entre adhesiones particularizadas y confianza generalizada se precisa un concepto más riguroso, por lo que propone y se apoya en el conductismo, como perspectiva que permite dicha conexión. En este sen-

tido, Simon (1947) plantea mecanismos cognitivos del tipo heurístico y profundiza en ese concepto<sup>26</sup>. También se hace referencia, a mecanismos de proyección, tal como son planteados por (Orbell y Dawes, 1991; 1993)<sup>27</sup>.

En ambos casos, la pertenencia a una asociación, equipo o grupo, enseña al individuo la heurística o le permite proyectarse de manera segura. Así pues, Levi (1996) indica que se podría estar de acuerdo con Putnam (1993a) en cuanto, a considerar que la participación en determinadas asociaciones permite a las personas, a través de mecanismos conductivistas, ser más confiados.

4. La dirección de la causalidad, es decir, la ausencia de mecanismos entre el capital social y la eficacia de las instituciones. Se responsabiliza a los fundadores del capital social de tratar de explicarlo simultáneamente como causa y como efecto, pretendiendo que su existencia sea inferida a partir de efectos positivos previamente postulados (Portes, 1998).
5. Respecto al papel que se le otorga al Estado, se considera que el estudio de Putnam es un estudio centrado en las asociaciones intermedias, ignorando conscientemente el estudio de un marco jurídico-administrativo efectivo, que sin duda tiene mucho que ver con el asunto central. Levi (1996) indica que, tanto Putnam, como Fukuyama (1995b, 1999) otorgan un papel prácticamente nulo al Estado en la formación de capital social, cuando en realidad, tiene papel activo en la creación y destrucción de capital social. Jackman y Miller (1998) destacan la importancia de investigar los incentivos que facilitan o inhiben la creación del capital social y argumentan que dado que los incentivos son creados por las instituciones, el capital social es un fenómeno endógeno a las instituciones. De forma, que puede haber instituciones orientadas a promover y recomendar el capital social.

---

26 Una heurística es una norma que rige sin tener que calcularse en cada caso individual.

27 La proyección es el mecanismo psicológico por el cual una persona que es digna de confianza proyecta su fiabilidad en otro; así cuanto más digno de confianza es un individuo, más propenso es a confiar en otros

6. La importancia que Putnam concede a la comunidad, el mecanismo de creación y mantenimiento de capital social que más desarrolla Putnam, es el de la comunidad. Este mecanismo es criticado debido a que, los barrios y otras redes de compromiso cívico, que Putnam alaba en sus numerosos trabajos, como una fuente de confianza, también lo son de desconfianza y de localismo<sup>28</sup>. En ocasiones esos barrios o comunidades locales promueven confianza sólo entre los miembros de su propia comunidad, entre aquellos que se conocen y aumentan la desconfianza en aquellos a quienes no, aquellos que no son del vecindario o que están fuera de la red (Portes, 1999).
7. Por lo que respecta al argumento propuesto por Putnam (1993a) según el cual, la prosperidad económica de una comunidad está relacionada con la presencia de reservas importantes de capital social, de este modo señala: “Estas comunidades no se volvieron cívicas simplemente porque eran ricas. El relato histórico sugiere precisamente lo contrario: se enriquecieron porque eran cívicas. El capital social incorporado en normas y redes de compromiso cívico parece ser una precondition para el desarrollo económico, así como para un gobierno efectivo”<sup>29</sup>.

Esta afirmación se sustenta, según se suele argumentar en que unas densas redes sociales fomentan la confianza, disminuyen costes de transacción y facilitan una mayor información e innovación (Putnam, 2000; Fukuyama, 1999). Fukuyama en *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*, entiende por redes sociales, relaciones morales de confianza fruto de valores compartidos, dichos valores son el substrato y la precondition de la riqueza económica. Respecto a esta tesis, según lo críticos, no se niega la verdad del argumento, sino que se critica la falta de análisis empíricos sobre esta relación y sobre los mecanismos que relacionan capital social y desempeño económico, así

---

28 GAMBETTA, D. (1988): “Can we trust trust?”, en GAMBETTA, D. (ed.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, New York, Basil Blackwell Ltd, pp. 213-237

29 PUTMAN, R. D. (1993b): “The Prosperous Community. Social Capital and Public Life”, *The American Prospect*, 13, pp. 35-42. “La comunidad próspera. El capital social y la vida pública”, en HERREROS y DE FRANCISCO (comps.), *Zona Abierta: “Capital Social”*, op. cit., p. 93.

como una falta de precisión en la definición de las formas del capital social.

Por su parte, Fukuyama (1995a y b, 1999) relaciona la existencia de capital social en la sociedad con la generación de riqueza y el crecimiento de las mismas, para ello, pone en paralelo las sociedades en las cuales las empresas se han desarrollado y han crecido, con aquellas sociedades en las cuales el tejido empresarial es débil y está poco estructurado, además, vincula la diferencia entre las distintas sociedades, respecto de la existencia de capital social con las tradiciones religiosas dominantes en cada sociedad.

8. El concepto de capital social se circunscribe únicamente a sus aspectos positivos, sin entrar en ningún momento en el estudio de los aspectos negativos o consecuencias negativas del mismo. Así, por ejemplo, al estudiar el capital social en Italia en ningún momento entra en la valoración de las Mafias como instituciones formadoras de capital social. Putnam rechaza su estudio porque considera, que las relaciones verticales deben ser excluidas del análisis como formas de capital social, ya que son menos útiles que las redes horizontales en la solución de problemas de acción colectiva.

Los autores críticos a Putnam argumentan que el capital social también lleva a la discriminación, la explotación, la corrupción y la dominación por mafias y sistemas autoritarios (Portes y Landolt, 1996; 2000; Putzel, 1997). Portes (1998) señala que la sociabilidad puede llegar a ser fuente de bien público, pero también de "males públicos". Entre los efectos perversos del capital social se señala que:

- a) Anula la iniciativa individual, debido a que deben compartir y atender la demanda de ayuda de aquellos que están próximos y en situación de desventaja.
- b) Excluye y margina, la cultura de pertenencia a un grupo social también excluye a los 'otros' del acceso a recursos, autores como (Evans, 1996; Fox 1996) señalan la posibilidad de expandir la identidad grupal.
- c) Restringe la libertad, debido al control social que supone.
- d) Puede adoptar la forma de una asociación criminal, la Mafia y otros hampas ofrecen ejemplos en que el arraigo, *embeddedness*, de los

intercambios económicos, en las estructuras sociales puede ser desviada, *turned*, hacia fines socialmente indeseables. Una forma de conceptualizar la diferencia entre el capital social y la institucionalidad de la Mafia es en términos del ‘familismo amoral’ tal como Banfield (1958) lo concibe, es decir, en términos de una lealtad extrema a la familia por sobre cualquier norma social más amplia. La Mafia es la expresión máxima del familismo amoral, es un ejemplo de ‘particularismo’ en contraste con el ‘universalismo’ (Lipset y Lenz, 1999 en Durston, 2000).

- e) Fomenta la rivalidad y los conflictos intragrupal, la rivalidad y el faccionalismo asociado al capital social puede tener consecuencias negativas, incluso puede llegar a destruir las instituciones sociales de confianza y cooperación de las cuales surge (Durston, 2000).

### 3.2. El enfoque estructuralista

La definición estructural del capital social, mantiene que el capital social es un conjunto de recursos disponibles para el individuo derivados de su participación en redes sociales o estructuras sociales. Tras esta afirmación, se haya una concepción del individuo como actor que responde a su entorno en base a normas, confianza interpersonal, redes sociales y organizaciones sociales (Coleman, 1990). Estos recursos pueden ser desde el acceso a la información y la disponibilidad de información, a otras como obligaciones de reciprocidad que se desprenden de la participación en sistemas de confianza mutua o en el aprovechamiento de normas sociales cooperativas. Para este enfoque, el capital social tiene una referencia material que es la red estable de relaciones interpersonales, además esa estructura no sólo es visible, sino que tiene una historia y posee continuidad.

La primera característica de este modo de entender el capital social, es que sostiene que el capital social no es un *bien privado*, sino un *bien público*, es decir, un tipo de bien que se proporciona para el disfrute y provecho de muchos. Por eso, se considera la confianza particularizada que genera capital social como una forma importante, un facilitador de las transacciones o, lo que es lo mismo, como un mecanismo moral para la creación de riqueza.

Los trabajos de Bourdieu (1980; 1985) están centrados en las ventajas que se incrementan en los individuos en virtud de la participación en determinados

grupos y en la construcción de sociabilidad con el fin de crear mayores recursos individuales. Bourdieu (1985) define capital social como el conjunto de recursos actuales o potenciales que se hayan vinculados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de interconocimiento e interreconocimiento mutuo. Esta definición puede romperse por dos elementos principalmente, primero, la relación social en sí misma, la cual permite que los individuos demanden el acceso a los recursos para sus asociados, y en segundo lugar, la cantidad y la calidad de los recursos.

Los trabajos de Coleman (1988; 1990) definen capital social por su función. Coleman señala que no es una entidad única, sino una variedad de entidades, instituciones diferentes, que tienen en común dos características, todas se componen de una estructura social y facilitan ciertas acciones a los individuos, o agentes corporativos que están dentro de la estructura. Señala como, el capital social es productivo ya que al igual que otras formas de capital hace posible el logro de ciertos objetivos que no se podrían alcanzar en su ausencia. Utiliza el ejemplo de los comerciantes judíos de diamantes en New York para ilustrar el concepto. Los comerciantes, señala, pueden comercializar sus diamantes a través de sus redes locales sin la necesidad de recurrir a contratos legales costosos para resguardarse de posibles engaños, gracias a la fuerza de los lazos entre los miembros de la comunidad y a la amenaza de eliminación de ésta si la confianza es traicionada. De esta forma, los comerciantes pueden aumentar su ventaja económica debido a las redes sociales que forman.

Entendido a través de su función, el capital social se define como un conjunto de fenómenos que implican dos situaciones, existe una particular estructura social, y que ésta es determinante para ciertos modos de actuar, tanto al nivel individual como colectivo.

La diferencia fundamental entre las definiciones de Bourdieu y Coleman se centran en cómo y por qué los procesos sociales se transforman. Para Bourdieu, los procesos sociales están originados por la organización económica que los alberga. Discute que sea la presencia del beneficio individual la razón de la solidaridad perseguida por un grupo y para esto argumenta, que la base de la creación del capital social es la organización económica como estructura. Para Coleman los procesos son creados por la libre voluntad de los individuos, afirma que el capital social es creado por individuos racionales, que constituyen el capital social para maximizar sus oportunidades individuales, por lo tanto entiende el capital social, como una forma de contrato hecho entre individuos

sometidos por los factores económicos. De esta forma, el componente dominante de la definición de Coleman es que los individuos deben tener confianza para que otros intercambien sus acciones y sientan una cierta obligación social de cumplir.

Según esto, los autores consideran que el capital social se puede encontrar y definir a partir de las estructuras sociales que permiten a las personas acceder a determinados recursos o desarrollar actividades que no se podrían desarrollar fuera de dichas estructuras. Además, tales estructuras vinculan a los individuos y los sitúan en relaciones de intercomunicación perdurables en el tiempo. En este sentido, todas las relaciones sociales y las estructuras sociales facilitan alguna forma de capital social.

Los trabajos iniciados por Coleman (1988) tratan de conectar el capital social y el desempeño económico, mediante el estudio de la influencia del capital en el desarrollo del capital humano. El autor señala que, la comprensión común, y las expectativas recíprocas de comportamiento, entre las personas o grupos que configuran la organización, constituyen un atributo del capital social a considerar. El capital social, sostiene, tiene implicaciones para el crecimiento cognitivo, psicológico y social de las personas, y para el éxito de sus actividades productivas.

Coleman (1988; 1990) pone el acento en el capital social, como recurso que existe en las organizaciones o estructuras sociales, y que permite a las personas realizar ciertas 'prácticas' y obtener de modo secundario beneficios del tipo de bienes públicos o lo que es lo mismo alcanzar y satisfacer intereses generalizables. El capital social abarca muchos atributos de una estructura social, tales como los lazos sociales, las relaciones de confianza y los sistemas de valor que facilitan las acciones de las personas y sus organizaciones.

Con el enfoque estructuralista, se alcanza una definición de capital social que acentúa sus atributos estructurales y relacionales, y retomando la definición de la corriente culturalista el capital social también tiene un atributo cognitivo.

Nahapiet y Ghoshal (1998) definen tres dimensiones del capital social: la dimensión estructural, la relacional y la cognitiva, que pueden definirse de la siguiente forma:

- La dimensión estructural del capital social, incluye la interacción social, la situación o localización de los contactos de un actor en la estructura social y determinadas ventajas que puede proveerle (Granovetter, 1985)



- La dimensión relacional del capital social, se refiere a los activos en los que se basan estas relaciones, como la confianza (*trust*). La confianza actúa como mecanismo que gobierna las relaciones arraigadas (Uzzi, 1996).
- La dimensión cognitiva del capital social, incluye atributos como un código o paradigma compartido, que facilita una comprensión común de los objetivos globales y los caminos apropiados para actuar en un sistema social. Este entendimiento común es apropiable por la colectividad como un recurso (Portes y Sensenbrenner, 1993).

### 3.2.1. Efectos del capital social

Coleman (1988; 1990) define el capital social por los efectos relacionales presentes en la estructura social, que benefician a individuos concretos, y no por las causas de estos efectos, entre ellos están: 1) la confianza frente a terceros, las obligaciones y expectativas; 2) los canales de información; y 3) las normas sociales. Los beneficios o efectos, del capital social pueden ser en parte un bien público para una sociedad, pero hay que señalar que es un recurso individual de cada persona. Sin embargo, su creación no puede ser consecuencia de la acción de una sola persona, sino que depende de la interacción en la estructura social. Sandefur y Laumann (1998) indican que el capital social podría caracterizarse como la historia personal acumulada del individuo, en la forma de la estructura social de la que se puede apropiar, para su uso productivo, en la búsqueda del interés propio.

- 1) En cuanto a las estructuras de obligación, expectativas y confianza, centrados en la dimensión relacional del capital social, es decir, en sus atributos relacionales, Coleman (1990) señala que su estructura funciona del siguiente modo: si A hace algo por B y confía que B le será recíproco en el futuro, esto establece la expectativa en A y una obligación por parte de B. En otras estructuras sociales donde los individuos son mucho más autosuficientes y dependen menos unos de otros, existe poco crédito entre ellos. Este tipo de capital social se sostiene sobre la confiabilidad del entorno social, que significa que las obligaciones serán reparadas, y las obligaciones y expectativas mantenidas. Coleman (1988) señala que sin un alto grado de fiabilidad entre los miembros del grupo, la institución no podría mantenerse, debido a que la persona que recibe una entrega podría fugarse y causar pérdidas a los otros. Como ejemplo, cita una asociación de crédito rotativo.

La concentración de obligaciones, constituye capital social que es útil no sólo para el que posee poder, sino también, para aumentar y mantener el nivel de acción de los otros miembros. Es lo que se ha denominado también como estabilidad de las relaciones entre los miembros o entre los miembros y una organización. Esta estabilidad se puede crear, por ejemplo, en el nivel organizacional, a través de una definición concreta y exacta de las obligaciones a cumplir en una determinada función de la organización. En este sentido, lo importante no es definir lo que la persona en concreto debe hacer, sino desarrollar las reglas y procedimientos que definen la estructura y la interacción social, en términos de posiciones más que de personas (Leana y Van Buren, 1999). Así pues, el establecimiento de obligaciones asignadas al puesto, en las organizaciones, se puede considerar como una forma de capital social organizacional, la estabilidad se proporciona a través de los roles especializados y procedimientos específicos para controlar el cumplimiento individual de tales roles.

- 2) La segunda forma del capital social que Coleman (1988) propone está configurada por los canales de información. Sin duda alguna, una forma importante de capital social es el potencial para la información que es inherente a las relaciones sociales, pues proporciona una base para la acción. Aquellas personas interesadas en algo en especial buscarán, las relaciones sociales que les permitirán saciar tal búsqueda de información.
- 3) La tercera forma que adopta el capital social, señala Coleman (1988) se encuentra en las normas y sanciones efectivas como efectos del capital social. Cuando una norma existe y es efectiva constituye una poderosa fuente de capital social. Una norma prescriptiva dentro de una colectividad que se presenta como una forma especialmente importante de capital social, es aquella norma por la que uno debería renunciar a su propio interés egoísta y actuar en el interés de la colectividad. Una norma de esta clase, reforzada por el apoyo social, el estatus, el honor y otros refuerzos, es el capital social que construye las naciones jóvenes o el modo en que las familias fuertes son dirigidas por miembros de familia que actúan sin el propio interés, sino en el interés de la familia o de las grandes empresas. Coleman (1990) también sostiene que las normas eficaces en un área, pueden reducir la innovación en otra área, no sólo desviando las acciones que pueden dañar a otras sino también desviando acciones que podrían beneficiar a todos.

Respecto de las estructuras sociales que facilitan su creación y formación. Los estudios de Coleman (1988; 1990) apuntan al respecto, que las estructuras sociales más interesantes son las estructuras sociales de cierre. En estas comunidades existe un conjunto de sanciones eficaces que pueden guiar y controlar el comportamiento, y donde conceptos como fiabilidad y reputación adquieren un valor muy importante e interesante, en la creación y mantenimiento de capital social. Son los lazos existentes entre las diferentes generaciones las que proporcionan una buena estructura para la generación de capital social. Señala Coleman al respecto, “el cierre de la estructura social es importante no sólo para la existencia de normas efectivas sino también para otra forma de capital social: la fiabilidad de las estructuras sociales que permite la proliferación de obligaciones y expectativas. Incumplir una obligación es una forma de imponer una externalidad negativa a otro. No obstante, en una estructura sin cierre eso puede sancionarse de forma efectiva, pero sólo por la persona a la que se debe satisfacer. La reputación no puede surgir en una estructura abierta donde las sanciones que asegurarán la fiabilidad no pueden aplicarse. Así podemos decir que el cierre crea la fiabilidad de una estructura social”<sup>30</sup>.

### 3.2.2. La perspectiva de R. Burt

Próxima a la concepción de Coleman, pero con sentido divergente, respecto de la estructura de la red, se encuentra la aportación de Burt (1992), que se apoya en la existencia de huecos estructurales en la red de relaciones, frente a la existencia de cierre de la estructura.

El trabajo de Burt (1992), *Structural Holes*, se centra exclusivamente en los aspectos micro de creación de capital social. Se sustenta en el enfoque del análisis de las redes sociales, y en él se encuentran vínculos estrechos con las instituciones y el enfoque de la elección racional. La perspectiva describe como el capital social es función de las oportunidades o ventajas de intermediación en una red. El argumento de los huecos estructurales se sustenta en diversas líneas teóricas de la perspectiva de redes que emergen en la sociología durante la década de los años setenta: Granovetter (1973) sobre la fortaleza de los vínculos

---

30 COLEMAN, J. S., *Foundations of Social Theory*, op. cit., p. 304; COLEMAN, J. S., “Social Capital in the Creation of Human Capital”, *American Journal of Sociology*, op. cit. p.107.

débiles; Freeman (1979) sobre la centralidad; y Burt (1982; 1992) sobre la autonomía estructural creada por la complejidad de la red.

La perspectiva de los huecos estructurales define el capital social, en términos de las ventajas de información y de control de la intermediación entre las relaciones entre agentes desconectados en la estructura social. Estos agentes desconectados se sitúan en los lados opuestos de un hueco de la estructura social. El hueco estructural es una oportunidad para intermediar en el flujo de información entre actores y controlar la forma de los proyectos, unidos a la información que se ofrecen en los lados opuesto del hueco estructural.

En general, los beneficios de la información son el acceso, el tiempo y el referente. La estructura de la red nos indica la redundancia de los beneficios. Existen dos indicadores de la redundancia. Por una parte, la cohesión, hace referencia a contactos fuertemente conectados, indicados para obtener una información similar, por lo que proporcionan beneficios redundantes. Por otra parte, la equivalencia estructural, según la cual, los contactos que unen a unos actores a las mismas terceras partes, por lo que tienen las mismas fuentes de información, proporcionando también beneficios redundantes de la información.

Por el contrario, los contactos no redundantes ofrecen beneficios de información que no son redundantes sino adicionales. Se considera, los huecos estructurales como las distancias (*gaps*) entre los contactos no redundantes. Burt (1992) entiende que los huecos estructurales, son una generalización de los vínculos débiles de Granovetter (1973). Un hueco estructural indica que los actores, en los diversos lados del hueco, circulan en flujos diferentes de información (Burt, 1997).

## 4. CONCLUSIONES

En este capítulo se ha establecido el marco conceptual del concepto de capital social, y se ha puesto de relieve que los temas relativos al capital social, en sus dimensiones de reciprocidad social, solidaridad, mecanismos de control social, etc., han sido objeto de estudio desde los inicios de las ciencias sociales, en particular, por la sociología y la antropología. En ambas disciplinas, se han desarrollado estudios relacionados con el componente normativo y valórico de las sociedades, que orientan las relaciones sociales para extender formas de solidaridad, tipos de intercambios o de reciprocidad.

Por otro lado, algunos autores señalan que la investigación y los trabajos empíricos que se aproximan a la medición del capital social en una sociedad, deben tener en cuenta que, no todas las actividades asociativas tienen el mismo potencial de producir capital social comunitario. En este sentido, se pone de relieve que las organizaciones caracterizadas como productoras de bienes públicos (Boix y Posner, 2000), poseen mecanismos en su interior que permiten desarrollar las bases para el establecimiento de normas de reciprocidad y confianza muy fuertes, y también, crean una estructura de comportamiento especialmente estable en el que sustentar las colaboraciones.

En este marco, a partir del análisis del ámbito asociativo como generador de capital social, se propone el siguiente cuadro (1.3) que muestra, la tipología de organizaciones en dicho ámbito con mayor potencial de creación de capital social, según las propuestas consideradas. El capital social generado, atendiendo a sus rasgos cualitativos, se caracteriza por ser un capital social formal; con múltiples vínculos débiles, desarrollados sobre unos vínculos fuertes; un capital social vuelto hacia fuera y que tiende puentes (Putnam y Goss, 2003).

**Cuadro (1.3) Tipología de organizaciones con mayor potencial para generar capital social**

<b>Autores</b>	<b>Tipo de organizaciones</b>
Newton (1999), Jordana (2000)	Asociaciones “tocquevillianas”
Boix y Posner (2000)	Asociaciones productoras de bienes públicos, horizontales, inclusivas y que tienden puentes
Offe y Fuchs (2003)	Asociaciones secundarias.

*Fuente:* Elaboración propia

Respecto a las controversias conceptuales, y a partir de la aproximación realizada al concepto capital social, se han identificado dos enfoques analíticos que pueden considerarse diferentes: el enfoque culturalista y el enfoque estructuralista. Sin embargo, a pesar de resultar distintos, encuentran un elemento convergente en todas las formulaciones, que radica en considerarlo un recurso que se genera y se acumula en las redes sociales. En las aportaciones realizadas por diversos autores, (Bourdieu, 1980; 1985; Coleman, 1988; 1990; Putnam, 1993a y b; 1995 a y b; 2000), las redes sociales y la densidad de las mismas juegan un

papel central en la creación y mantenimiento de capital social, convirtiéndose en la garantía más tangible de que las expectativas de reciprocidad no serán defraudadas.

Considerando las aportaciones de los autores que conforman la perspectiva estructuralista, entre otros, Coleman (1988; 1990); Burt (1992; 1997); Schiff (1992); Baker (1994); Sandefur y Laumann (1998), se identifican y agrupan los efectos concretos que puede producir el capital social para un individuo, con independencia de la causa o la forma como se haya creado. Por una parte, se encuentra la información, facilitándola o limitándola; por otra parte, la influencia y el control, dentro de la estructura social; y por último la solidaridad social, entendida como los beneficios de ayuda mutua y la confianza en terceros.

## CAPÍTULO 2

---

### Fundamentos teóricos del sector no lucrativo





## 1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se analizan las definiciones y las dificultades que existen para acotar la configuración del Tercer Sector. Este análisis refleja la existencia de un debate en torno a los límites y aportaciones de un sector que se muestra lleno de controversias, resultando complicado aprehender todos los matices y enfoques bajo los que puede abordarse la cuestión (Chaves y Monzón, 2001). Caracterizar y acotar al Tercer Sector, es conocer cuáles son sus rasgos definitorios además de referir la problemática a la que han de hacer frente las organizaciones que lo integran, en un entorno evolutivo y cada vez más competitivo.

Al Tercer Sector se le identifica como el sector que considera los objetivos sociales por encima de los objetivos económicos. A pesar de que hay un amplio acuerdo sobre la existencia de un espacio social fuera del mercado, el Estado y la familia, permanece la discusión sobre los límites de las organizaciones que conforman el Tercer Sector (Salamon y Anheier, 1993; Cabra de Luna, 1998). Se identifican diversos enfoques teóricos que desarrollan el concepto de Tercer Sector, el de *Nonprofit Organization* lo sitúa entre el Estado y el mercado, mientras que el de Economía Social lo emplaza entre el sector capitalista y el Sector Público (Monzón, 2004).

De este modo, el Tercer Sector conjuntamente con el Sector Lucrativo y el Sector Público, configuran los tres sectores de la economía. Estos tres sectores no desempeñan actividades exclusivas y confluyen en la prestación de determinados servicios. La relación que se establece entre ellos es de competencia, cuando los servicios ofrecidos por el Tercer Sector se ofrecen tanto por el Sector Lucrativo como por el Sector Público, en otras ocasiones, la relación es colaborativa y trabajan de forma conjunta. Por lo tanto, los tres sectores, de una u otra forma, están relacionados y puede decirse que necesitan coordinar sus esfuerzos para prestar unos mejores servicios a la sociedad. En este marco, se pone de relieve la relación de colaboración existente entre el Sector Público y el Tercer Sector (Salamon, 1987b; Wolch, 1990; Kuhnle y Selle, 1992; Sajardo, 1997; 2004; Salamon y Anheier, 1998). En este sentido, Weis (1986) realiza una apor-

tación significativa con el fin de valorar los efectos de la provisión del servicio a través del Sector Público frente a su provisión a través del Sector Voluntario

A nivel internacional, Hansmann (1987) entiende que el Sector No Lucrativo ha empezado a ser estudiado con rigor a partir de los años setenta. Hasta entonces, éstas entidades existían pero no eran consideradas como un conjunto formal con características comunes, se veían como agentes que trabajaban aislados, sin conexión en áreas como la sanitaria, servicios sociales, educación, cultura, etc. A partir de la consideración de que las Organizaciones No Lucrativas (ONL) configuran un sector en el que se comparten ciertas características diferentes del sector empresarial y del Sector Público (Weisbrod, 1975), se produce un cambio en la percepción de las mismas.

En los años ochenta, se pasó a una mayor formalización en la investigación con respecto a las ONL y se publicaron numerosos trabajos que abarcaron distintos aspectos como, el descubrimiento y conceptualización o el planteamiento de cuestiones a investigar. Entre ellos conviene destacar Rose-Ackerman (1986), Powell (1987), Weisbrod (1988), James (1989). A pesar de las investigaciones realizadas, en el momento actual, una parte de las investigaciones siguen centradas en la definición y clasificación de las Organizaciones No Lucrativas, mientras que otras se centran en conocer el papel que el Sector No Lucrativo desempeña en la sociedad, su comportamiento y su contribución al interés general (Marcuello, 2000).

El presente capítulo se estructura de la siguiente forma. En el segundo epígrafe, se revisan las aportaciones que desde distintas corrientes teóricas ofrecen respuestas a las cuestiones referentes a cómo acotar y caracterizar a las entidades que forman parte de este sector. En el tercer apartado, se procede a la delimitación externa del Tercer Sector haciendo referencia al enfoque de la Economía Social y al enfoque *NonProfit*. En el cuarto epígrafe se presenta la delimitación interna y la clasificación de las Organizaciones No Lucrativas. En el apartado quinto, se analiza la perspectiva relacional que vincula al Sector No Lucrativo con el Sector Público. En el sexto apartado, se desarrollan de forma resumida, las teorías que desde el análisis económico explican la formación de las Organizaciones No Lucrativas, lo que permite identificar la confianza como un aspecto distintivo de éstas organizaciones. El séptimo epígrafe, recoge la valoración económica del Sector No Lucrativo, mostrando los fallos, las ventajas y los retos que ha de enfrentar el sector en el escenario actual. Por último, se presentan unas conclusiones.

## 2. DIVERSIDAD TERMINOLÓGICA DEL SECTOR NO LUCRATIVO

La conceptualización del Sector No Lucrativo se halla condicionada por la diversidad terminológica para referirse al mismo, así como, por las dificultades metodológicas para acotar las organizaciones que lo configuran (Sajardo, 1996).

Respecto a la diversidad terminológica, hay una gran variedad de términos utilizados de forma indistinta para la denominación de este sector, sin embargo, cada uno de ellos enfatiza un aspecto de la realidad que se quiere aprehender. Esta ambigüedad es común en diversos ámbitos tanto académicos como culturales (Ruiz Olabuénaga, 2000). En este sentido, Salamon y Anheier (1992a y b; 1993) diferencian entre:

- Sector Caritativo (*Charitable Sector*): el énfasis se centra en el apoyo recibido por las contribuciones de las donaciones privadas.
- Sector Independiente (*Independent Sector*): el interés se encuentra en el papel que desempeña como grupo de fuerza independiente, frente a los otros dos sectores institucionales, el Sector Público y el Sector Lucrativo.
- Sector Voluntario (*Voluntary Sector*): el foco de atención está referido al aspecto de la voluntariedad, esto es, en el uso que estas organizaciones hacen de aportaciones voluntarias y del trabajo voluntario.
- Sector Exento de Impuestos (*Tax Exempt Sector*): incide en las exenciones fiscales y privilegios concedidos a estas organizaciones para el desarrollo de sus actividades.
- Sector de Organizaciones No Gubernamentales (*Nongovernmental Organizations*): la atención reside en la independencia de estas organizaciones respecto del Sector Público, al que complementan fundamentalmente en actividades de desarrollo económico-social en países subdesarrollados, etc.
- Sector de Economía Social (*Économie Sociale*): esta denominación se desarrolla fundamentalmente en Europa continental y es un término empleado frecuentemente en las instituciones europeas. Es un concepto amplio ya que abarca a Entidades No Lucrativas y a un amplio conjunto de organizaciones como cooperativas, compañías aseguradoras mutuales y determinadas instituciones financieras.

- Sector Intermedio (*Intermediary Sector*): hace referencia al papel mediador entre intereses mercantiles y estatales en colaboración con ambos.
- Sector No Lucrativo (*Nonprofit Sector*): la denominación enfatiza la no persecución del lucro ni de beneficios para sus miembros, a través del principio de no distribución de beneficios. Es un término utilizado en Estados Unidos y que ha sido integrado en el ámbito internacional.
- Tercer Sector (*Third Sector*): definido de forma diferenciada respecto a los otros dos sectores institucionales.

Cada una de las formas de nombrarlo refleja dónde se pone el énfasis, o cuál es el enfoque disciplinar (Salamon y Anheier, 1993; Sajardo, 1996). Cada autor elige la opción que considera más oportuna, teniendo en cuenta, que cada enfoque terminológico presenta tanto ventajas como inconvenientes (Salamon y Anheier, 1992a y b). Sin embargo, a pesar de que cada término recoge aspectos diferentes, se considera que los investigadores asumen que existen unos objetivos y estructuras que son comparables.

### **3. DELIMITACIÓN EXTERNA DEL TERCER SECTOR: ECONOMÍA SOCIAL VERSUS NONPROFIT**

Se utilizan una gran diversidad de términos para identificar al Tercer Sector y a las organizaciones que lo configuran. Cada uno de ellos pone el acento y enfatiza en alguno de los aspectos que caracterizan al sector, dejando de lado a los otros. Suele denominarse Sector No Lucrativo, pero también se encuentran otras formas de designarlo<sup>31</sup> en un intento por definir y delimitar la naturaleza y alcance de un fenómeno social complejo y creciente.

---

31 Diferentes publicaciones realizadas, recogen títulos que añaden mayor disparidad terminológica. En RUIZ OLABUÉNAGA (2000), p. 17, se recoge una buena muestra de la variedad terminológica utilizada (sector voluntario, organizaciones voluntarias, organizaciones no gubernamentales, Sector No Lucrativo, entidades sin fines de lucro, Tercer Sector, etc.).

Existe un punto de partida común a todas estas propuestas, se asume que existe un amplio y variado segmento de organizaciones que va desde el Sector Público al Sector Lucrativo y que no pertenecen a ninguno de ellos. Weisbrod (1975) señala que las sociedades industrializadas de economía de mercado se caracterizan por poseer una estructura institucional dividida en tres sectores: el Sector Público, el Sector privado mercantil y el Sector privado no lucrativo. Por tanto, hay organizaciones que operan en el mercado, que no se pueden incluir dentro del Sector Público ni dentro del sector privado lucrativo (Weisbrod, 1988).

Dentro de esos conceptos conviven formas jurídicas diversas, con rasgos bien distintos. La clasificación según su estructura jurídica, asociaciones, fundaciones, cooperativas, mutuas, etc., no es suficiente para caracterizar y distinguir los tipos de organizaciones que pueden identificarse. Por ello, se deberá atender a distintas clasificaciones propuestas por diferentes autores con el fin de caracterizar a las organizaciones que conforman el sector.

Para definir los límites del Tercer Sector, surgen dos corrientes teóricas, como señalan entre otros (Defourny, 1994; Sajardo, 1996; Chaves y Monzón, 2001; 2003; Monzón, 2004), en torno a las cuales se ofrecen respuestas respecto a la delimitación externa del sector. Una de ellas, se denomina enfoque de la Economía Social, de tradición europea, francófona, que sitúa al Tercer Sector entre el sector capitalista y el Sector Público. Este enfoque agrupa entidades de naturaleza privada, consideradas tanto de mercado como de no mercado, constituidas con el objetivo de satisfacer necesidades sociales, no para retribuir a inversores capitalistas (Monzón, 2004). La otra corriente, de raíz anglosajona, es el dominado enfoque *Nonprofit Organization* o *Nonprofit Sector*, que agrupa sólo a aquellas organizaciones privadas que cumplen determinados requisitos (Salamon y Anheier, 1992a). El enfoque *Nonprofit Organization* (NPO) sitúa al Tercer Sector entre el Estado y el mercado (Monzón, 2004).

Ambas corrientes teóricas tratan de aportar su visión, acotar y clarificar conceptualmente qué organizaciones pueden incluirse dentro del sector. A pesar de que las dos corrientes se van aproximando, la controversia no está cerrada todavía, debido a que cada una de ellas subraya las particularidades de su perspectiva. El debate tiene especial significación en un contexto, como el actual, de reestructuración del sistema de bienestar ya que tiene que ver con política social y con la determinación de los nuevos agentes del bienestar social (Salinas, 2001).

El actual enfoque de la Economía Social, se comenzó a consolidar al constituirse en Francia el Comité Nacional de Enlace de las Actividades Mutualistas, Cooperativas y Asociativas (CNLAMCA), aprobando en 1982 la Carta de la Economía Social en la que se establece la definición de Economía Social (Monzón, 1987). Dicha definición, formulada por el Consejo Valón (Bélgica, 1990), fue adoptada a nivel nacional por el Consejo Central de Economía y fue recogida en el Plan de la Economía Social en España, presentado al Gobierno español en 1991 (Ruiz Olabuénaga, 2000). Según esta concepción, la economía social se estructura en torno a tres familias principales, cooperativas, mutualidades y asociaciones, cuya ética traduce los siguientes principios: finalidad de servicio a los miembros o a la colectividad antes que de lucro, autonomía de gestión, procesos de decisión democrática, primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de beneficios. Esta conceptualización integra valores como la democracia, el interés social y la justicia distributiva, que se traducen en unas reglas de funcionamiento determinadas (Chaves y Monzón, 2001).

Según el enfoque de la Economía Social es posible distinguir en el Tercer Sector dos grupos de entidades (Chaves y Monzón, 2001):

- Las organizaciones de la parte empresarial o de mercado, que incluye a aquellas entidades que producen bienes y servicios de mercado, cooperativas, mutualidades, Sociedades Anónimas Laborales y Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Las organizaciones de no-mercado, que incluyen a todas aquellas entidades que producen bienes y servicios no de mercado a favor de los hogares y que se financian a través de contribuciones voluntarias, asociaciones y fundaciones al servicio de los hogares.

Por su parte, El enfoque anglosajón propone que el Tercer Sector está compuesto por organizaciones formalmente constituidas, de carácter privado, con autogobierno, que incorporan fundamentalmente trabajadores voluntarios, organizaciones que pueden obtener beneficios pero no pueden distribuirlos entre sus propietarios o miembros, sino que deben invertirlos en la actividad de la entidad (Salamon y Anheier, 1992a y b; 1994; Salamon *et al.*, 1999). Según este enfoque, las entidades del Sector No Lucrativo serían entidades productoras tanto de mercado como de no mercado que respetan los criterios mencionados, de este modo incluyen: asociaciones, fundaciones, ciertas coo-

perativas<sup>32</sup>, mutualidades de previsión social, centros de enseñanza y hospitales, clubes deportivos y Cajas de Ahorros con Obra Social. De forma que, siguiendo esta configuración, las figuras más significativas del Sector No Lucrativo son las asociaciones y las fundaciones.

El enfoque de las *Nonprofit Organizations* (NPO)<sup>33</sup> plantea identificar al Sector No Lucrativo con el ‘Tercer Sector’, a partir de la aplicación del Principio de No Distribución de Beneficios (PNDB), integrando, por consiguiente, al resto de entidades que no aplican el PNDB en los otros dos sectores institucionales (Chaves y Monzón, 2001).

Como señalan Barea y Monzón (1999) la delimitación que del Tercer Sector realiza la definición tradicional de la Economía Social es, simultáneamente, más amplia y más restringida que la propuesta por el enfoque NPO. Es más amplia porque el enfoque NPO excluye a aquellas organizaciones que distribuyen beneficios o excedentes a sus socios bajo cualquier modalidad (incluidos los denominados retornos cooperativos), con lo que se descarta a la mayoría de las cooperativas como una de las componentes del Tercer Sector. Sin embargo, el enfoque NPO establece cinco requisitos básicos para considerar a una entidad como parte integrante del Tercer Sector, estos requisitos son: organización formal, privada, no lucrativa, con autogobierno y con participación voluntaria (Salamon y Anheier, 1992a y b; 1994; Salamon *et al.*, 1999), entre los que no se encuentra un elemento característico del concepto tradicional de la Economía Social como es el de la organización democrática, de forma que las fundaciones difícilmente

---

32 Sólo aquellas en las que priman los objetivos de solidaridad, cooperación y servicio a la comunidad frente al lucro de sus socios, cooperativas de integración social, cooperativas de enseñanza, educacionales y escolares, cooperativas de consumidores y usuarios, y cooperativas de vivienda.

33 SALAMON, L. y H. ANHEIER, *In search of the nonprofit sector I: The question of definitions*. Working Papers, 2. Este enfoque ha recibido una atención significativa a partir de los estudios comparativos a nivel internacional de la Universidad Johns Hopkins, Baltimore. También a nivel nacional ha recibido gran atención en: RUIZ OLABUÉNAGA, J. I. (2000): *El Sector No Lucrativo en España*. Madrid: Fundación BBV. No obstante, la discusión se mantiene en: SAJARDO MORENO, A. (2000): “Asociaciones y fundaciones: entre el Tercer Sector y la Economía Social. Materiales para el análisis” *Quaderns de Treball*. Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales. Universitat de València, n.º 103.

podrían incluirse en el campo de la Economía Social, sin embargo, sí están incluidas en el enfoque NPO.

Por tanto, se identifican divergencias significativas entre ambas corrientes. En aspectos vinculados con la gestión interna y en los modelos de toma de decisiones en las entidades; desde el enfoque de Economía Social, las fundaciones quedarían excluidas, puesto que no tienen obligación de cumplir con unos procesos democráticos dentro de sus modos de decisión; es el patronato el que decide, ya que una fundación, se puede decir, es un patrimonio adscrito a un fin, y el patronato es el único órgano de toma de decisiones válido, junto con el protectorado ejercido por la Administración Pública.

Además, considerando el enfoque anglosajón del Tercer Sector, la divergencia radica en la exigencia de existencia de aportaciones voluntarias en “todas” las Organizaciones No Lucrativas. Esta restricción implica que quedan excluidos dos grupos fundamentales para la Economía Social, las mutuas y las cooperativas, ya que son entidades constituidas a partir de unas figuras jurídicas en las que la presencia de voluntariado, en general, no existe (Bellostas *et al.*, 2002).

La Comisión Científica del Ciriéc-España con el objetivo de integrar la concepción tradicional de Economía Social y el enfoque NPO, precisando los rasgos definitorios de un Tercer Sector en sentido amplio entiende por Economía Social, al conjunto de empresas privadas creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la distribución del beneficio y la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital aportado por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. Incluyendo también a las instituciones sin fines de lucro que son productores no de mercado privados, no controlados por las administraciones públicas y que producen servicios no destinados a la venta para determinados grupos de hogares, procediendo sus recursos principales de contribuciones voluntarias efectuadas por los hogares en su calidad de consumidores, de pagos de las administraciones públicas y de rentas de la propiedad (Chaves y Monzón, 2000).

La delimitación conceptual del Tercer Sector desde las dos corrientes teóricas, comprenden realidades distintas, pero también comparten coincidencias y sostienen como características comunes que son organizaciones privadas promovidas desde el tejido social, que desarrollan actividades económicas de servicio a sus socios o a la comunidad, con determinados criterios de gobierno y de asignación de resultados no capitalistas (Barea y Monzón, 1999).



No obstante, la definición y delimitación del Sector No Lucrativo que realiza el enfoque NPO es más amplia que la que realiza el enfoque de la Economía Social ya que aunque existe una amplia zona de intersección, que identifican Barea y Monzón (1994) con el ámbito de no-mercado de la Economía Social y denominan Sector de Instituciones Sin Fines de Lucro al Servicio de los Hogares (ISFLSH), el enfoque NPO incluye un conjunto más amplio de entidades, como la totalidad de fundaciones y asociaciones, no sólo las que están al servicio de los hogares.

#### **4. DELIMITACIÓN INTERNA Y CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS**

A continuación, se establece la clasificación de las Organizaciones No Lucrativas, considerando el criterio de definición en el cual se enmarca de forma que se especificará y caracterizará dicho criterio previamente.

Metodológicamente, las diferencias de enfoques y perspectivas en la definición de las ONL dan lugar a tipologías o clasificaciones que buscan sistematizar y ordenar la diversidad a través de diferentes criterios (Sajardo, 1996). Los cuatro criterios principales de definición son: el criterio legal, el criterio económico-financiero, el criterio funcional y el criterio estructural (Salamon y Anheier, 1993).

##### **1. El Criterio Legal**

El criterio legal, es considerado el más sencillo, según el cual, una organización es considerada como no lucrativa en función de lo que la ley del país en cuestión determine, tanto jurídica como fiscalmente. La dificultad de su definición radica en la ambigüedad de los conceptos jurídicos y en su limitada aplicación a situaciones y lugares concretos (Sajardo, 1996).

Por lo que respecta a las organizaciones del Tercer Sector objeto de estudio en este trabajo, lo constituyen fundamentalmente asociaciones, y fundaciones. El artículo 22 de la Constitución recoge el derecho de asociación, como derecho fundamental. Mientras que en el artículo 34 se reconoce el derecho de fundación

para fines de interés general con arreglo a la Ley. A pesar de ser instituciones sociales reconocidas y amparadas por la Constitución, y ser consideradas como instrumentos de promoción del interés general o colectivo, de carácter privado y sin ánimo de lucro, hasta hace relativamente poco tiempo la normativa que las regulaba era claramente insuficiente. En los últimos años ha habido un renovado interés por parte de los legisladores respecto del Tercer Sector, consecuencia del crecimiento del mismo en importancia cuantitativa, y en impacto económico y social, que ha llevado a la regulación de las organizaciones. El sector queda regulado a través de las siguientes leyes:

*La Ley Orgánica 1/ 2002 de 22 de marzo*, regula el derecho de asociación. En ella se distinguen dos grupos de asociaciones diferenciados: las asociaciones voluntarias y las asociaciones de *utilidad pública*. Las asociaciones pueden acceder a la declaración de *utilidad pública*, cumpliendo una serie de requisitos, regulados de forma independiente, en los artículos 32 al 36, lo que les permitirá disfrutar de una serie de ventajas y beneficios fiscales establecidos en la *Ley 49/2002 de 23 de diciembre*.

*La Ley 50/2002 de 26 de diciembre, de Fundaciones*. La fiscalidad de las fundaciones es regulada a través de la *Ley 49/2002*.

*La Ley 49/2002 de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades Sin Fines Lucrativos y de los Incentivos al Mecenazgo*. Establece un tratamiento específico a los incentivos fiscales para actividades de interés general. El desarrollo reglamentario de esta ley se realiza a través del Real decreto 1270/2003 de 10 de octubre.

Del mismo modo, la Constitución Española, en su artículo 129.2, “*dispone que los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en las empresas y fomentarán, mediante legislación adecuada, las sociedades cooperativas*”. Quedando éstas reguladas por la *Ley 27/1999 de 16 de julio General de Cooperativas*. La ley desarrolla una casuística de posibles tipos de cooperativas. En el artículo 106.1 se regulan las cooperativas que intervienen en el ámbito de la acción social a través de las cooperativas de *iniciativa social*. La Disposición Adicional 1ª de la *Ley 27/1999* introduce la opción de adoptar, por parte de la cooperativa, la calificación de *sin ánimo de lucro*.

## 2. Criterio económico-financiero

Según la definición económico-financiera, las Organizaciones No Lucrativas quedan definidas según sus fuentes de ingresos, la ausencia de distribución de beneficios, el colectivo beneficiario, y el tipo de bienes ofertados. En concreto, son entidades cuyos ingresos no proceden de la venta de bienes y servicios en el mercado, ni de contribuciones impositivas obligatorias, sino de donaciones y cuotas de sus miembros y benefactores, así como de rentas obtenidas sin contraprestación, bajo ciertos privilegios y en mejores condiciones que las ofrecidas por el mercado (subvenciones, filantropía privada, patrocinio). Este criterio es seguido por el *Sistema de cuentas de Naciones Unidas (UNSNA)*, el cual establece unas normas para la información y cuantificación de la renta internacional (Salamon y Anheier, 1992a y b).

Según este criterio, se define el Sector No Lucrativo respecto al Sector Lucrativo, Sector Público y economías domésticas como un conjunto de Entidades No Lucrativas al servicio de las economías domésticas, cuya fuente de ingresos pública no supera el 50 por ciento, evitándose de esta forma la dependencia económica, siendo su principal fuente de financiación las aportaciones voluntarias, creadas con el propósito de producir bienes o servicios no destinados a la venta, estando relacionados con la educación, sanidad, ocio y otros servicios sociales (Sajardo, 1996).

A continuación, se presentan diversas clasificaciones de las organizaciones que conforman el Tercer Sector:

Bellostas *et al.* (2002), señalan a partir de Marcuello (1996; 2000) cómo se establece una distinción de las organizaciones atendiendo a rasgos económicos (actividad lucrativa o no lucrativa), y estructurales (tipo de organización), según las expectativas de recibir o no una contraprestación explícita por los servicios prestados y por los fines lucrativos de los creadores.

De este modo, proponen una tipología de organizaciones y actividades: (1) actividad lucrativa, desarrollada mediante organizaciones lucrativas, siendo su soporte institucional el de las organizaciones privadas lucrativas; (2) Organizaciones No Lucrativas, que desarrollan actividades lucrativas, permitiendo a los miembros desempeñar actividades con el objetivo de obtener compensaciones personales o del conjunto de los miembros, es el que desarrollan las cooperativas, cajas de ahorros, mutualidades; (3) Organizaciones No Lucrativas, que realizan actividades no lucrativas, sus fundadores las crean para llevar a cabo actividades que favorecen el bienestar general, generando beneficios públicos o

externos a los miembros de la organización, aquí se encuentran las asociaciones y fundaciones; (4) actividades no lucrativas, desempeñadas por organizaciones privadas lucrativas, éstas se enmarcan en el ámbito de la acción social de la empresa. Cuadro (2.1).

**Cuadro (2.1) Conceptualización de organización no lucrativa**

Organización / actividad	Actividad lucrativa	Actividad no lucrativa
Organización no lucrativa	2)Mutualismo, cooperativas, cajas de ahorros	3)Asociaciones, fundaciones
Organización lucrativa	1)Sociedades mercantiles	4)Actividades de acción social empresarial

Fuente: Bellostas *et al.* (2002), a partir de Marcuello (1996; 2000)

Hansmann (1980) propone una clasificación de las entidades, compuesta. De forma que considera el sistema de financiación, y el sistema de gestión o tipo de control ejercido. Cuadro (2.2).

Respecto de la financiación y la procedencia de los ingresos, distingue entre *organizaciones comerciales*, cuya financiación se realiza a través de la venta de sus servicios sin existir ánimo de lucro y *organizaciones donativas*, que se financian en función de donativos y/o subvenciones de origen privado o público.

En cuanto a la gestión y tipo de control ejercido, Hansmann (1980) diferencia entre *organizaciones mutualistas*, cuyos órganos de dirección son elegidos por sus miembros, y *organizaciones empresariales*, en las que existe un sistema de dirección y gestión estable, normalmente independiente de sus asociados y profesionalizado.

**Cuadro (2.2) Clasificación de ONL propuesta por Hansmann (1980)**

<i>Según la procedencia de los ingresos</i>	<i>Según el tipo de control</i>	
	<i>Mutuales</i>	<i>Empresariales</i>
Donativos	Clubes políticos asociaciones de autoayuda.	Museos, centros de asistencia, fundaciones.

Comerciales	Asociaciones de consumidores, asociaciones del automóvil	Hospitales, guarderías, residencias de ancianos
-------------	--	---

Fuente: Hansmann (1980)

Weisbrod (1988) constata la existencia, de entidades que generan beneficios para sus miembros a las que denomina *comerciales*, así como, las entidades con una *proyección pública* en las que identifica dos posibles alternativas: 1) las entidades que ofrecen servicios a personas que no financian ni controlan la organización directamente a las que llama *colectivas*, y 2) las entidades que denomina *de confianza*, que ofrecen una combinación de bien privado y protección al consumidor, en virtud de la confianza que proyecta en los consumidores. Cuadro (2.3).

**Cuadro (2.3) Clasificación de ONL propuesta por Weisbrod (1988)**

Tipología	Rasgos
Privadas: ENL Comerciales (Clubes, cooperativas, mutualidades)	Generan beneficios a sus miembros
Públicas: • ENL de Confianza  • ENL Colectivas	Ofrecen una combinación de bien privado y protección al consumidor  Ofrecen servicios de carácter público a personas ajenas a la entidad

Fuente: Weisbrod (1988)

Douglas (1987) distingue diferentes Organizaciones No Lucrativas: 1) *organizaciones de bienes públicos*, orientadas a proveer bienes públicos a terceros utilizando fondos privados para su financiación; 2) *organizaciones de beneficio mutuo*, creadas para proporcionar bienes públicos en exclusiva para sus miembros; y 3) *organizaciones de acción política*, que persiguen beneficios indirectos a través de su presión en las decisiones políticas. Cuadro (2.4).

**Cuadro (2.4) Clasificación de ONL propuesta por Douglas (1987)**

Tipología	Rasgos
Organizaciones de bienes públicos	Suministrar bienes públicos a personas ajenas a la organización, utilizando fondos privados. Por ejemplo: asociaciones filantrópicas
Organizaciones de beneficio mutuo	Proporcionar bienes públicos a personas miembros de la organización. Por ejemplo: asociaciones deportivas
Organizaciones de acción política	Perseguir beneficios indirectos presionando en políticas. Por ejemplo: grupos de presión

Fuente: Douglas (1987)

Otros autores (Gui, 1991; Ben-Ner y Gui, 1993) identifican dos tipos de Entidades No Lucrativas (ENL) en función de que lo que denominan “categoría dominante”, formada por aquellos que tienen el poder de decisión en la organización, incluidos los donantes; y los que reciben directa o indirectamente los beneficios de la acción de la entidad denominados “categoría beneficiaria”, pudiendo ambas categorías coincidir o no. En caso de que ambas categorías (dominante y beneficiaria) coincidan, los autores denominan a esa entidad, *entidad no lucrativa de beneficio mutuo*. La otra posibilidad que plantean, es que no haya coincidencia entre las dos categorías, en cuyo caso las entidades son calificadas como, *Entidades No Lucrativas de beneficio público*.

Anthony y Young (1988) distinguen entre organizaciones de *proyección interna*, que benefician exclusivamente a los miembros de la organización, y organizaciones de *proyección externa*, de orientación más altruista en las que los beneficiarios son terceras personas ajenas a la organización.

Montserrat (1991) a partir de la distinción de Anthony y Young (1988) reorienta y amplía la clasificación, considerando el efecto redistributivo ejercido (redistribución externa/interna de rentas), y el grado de exclusión aplicado por la ENL para acceder a los outputs ofertados (exclusión parcial ideológica/económica). Se identifican, en primer lugar, ENL que redistribuyen la renta gene-

rada hacia el interés general de la comunidad; a través de la oferta de bienes *cuasi-públicos*, (con la característica de consumo no rival, es decir, ofrecer el output cuesta lo mismo con independencia de los que accedan a el, existiendo un cierto grado de exclusión, por razones ideológicas); las fuentes de financiación son preferentemente públicas, o privadas de carácter altruista, no excluyentes por razones económicas (fundaciones, asociaciones benéficas), y situadas en condiciones para colaborar en el Sector Público. En segundo lugar, las ENL proveedoras de bienes *cuasi-privados* (con características de consumo rival y exclusión parcial de tipo económico) que redistribuyen las rentas hacia el interior de la organización y tienen la facultad de reservarse el derecho de admisión a través de cuotas. Cuadro (2.5).

**Cuadro (2.5) Características de los *outputs* inter-sectores: una clasificación de Organizaciones No Lucrativas**

	Sector Público	Sector No Lucrativo		Sector Privado
	No Exclusión	Entidades No Lucrativas proyección externa exclusión parcial (ideológica)	Entidades No Lucrativas proyección interna exclusión parcial (económica)	Exclusión
Redistribución externa rentas	Bienes públicos			
Redistribución externa rentas		bienes cuasi-públicos		
Redistribución interna rentas			bienes cuasi-privados	
No-redistribución de rentas				bienes privados
	consumo no rival		consumo rival	

*Fuente:* Sajardo (1996), a partir de Montserrat (1991)

Casado (1995) realiza la agrupación del sector no lucrativo en función de la *proyección de los intercambios*, bien hacia fuera y/o dentro de la organización, y teniendo en cuenta el grado de *compensación/ contraprestación necesaria* para

acceder a los outputs que ofrecen las organizaciones. De este modo, distingue cuatro tipos de entidades: 1) *de ayuda mutua neta o autoayuda*: los recursos y esfuerzos realizados revierten a los propios miembros que realizan la aportación (cofradías, mutualismo de previsión social); 2) *de ayuda mutua promocional*: además de intercambio dentro de la propia organización, se actúa con el exterior con el objetivo de captar fondos, producir servicios y promover actuaciones públicas (fundaciones, ONCE, asociaciones de consumidores); 3) *de heteroayuda neta*: a través de la filantropía, los benefactores donan esfuerzo personal y bienes sin contrapartida, convirtiéndose en contribuyentes sociales netos (asociaciones y fundaciones filantrópicas puras); 4) *de heteroayuda compensada*: se producen bienes y servicios altruistas a la vez que se facilitan compensaciones apreciables (cajas de ahorro, asociaciones y colegios profesionales).

Desde la Economía Social se distingue a las entidades sociales considerando, la fuente de ingresos más significativa y la función principal desarrollada por las organizaciones. De esta forma se identifican: 1) *empresas no financieras*, productoras de bienes y servicios destinados a la venta, cooperativas, sociedades laborales, empresas mercantiles no financieras; 2) *instituciones de crédito*, cooperativas de crédito y cajas de ahorro; 3) *empresas de seguros*, mutuas y cooperativas de seguros, mutuas de previsión social; 4) *Instituciones privadas sin ánimo de lucro al servicio de los hogares*, asociaciones, fundaciones, sociedades de ayuda mutua, cofradías (Monzón, 1996).

### 3. Criterio de clasificación funcional

Atendiendo a la definición funcional, ésta se plantea en referencia a las funciones o propósitos principales que tales organizaciones desempeñan. Las funciones pueden ser analizadas desde distintos ámbitos, político, cultural, social, económico.

Entre las funciones que realiza la Economía Social<sup>34</sup>, incidiendo en las funciones de carácter económico, aunque no exclusivamente, siguiendo a (Sajardo, 1996; Chaves, Monzón y Sajardo, 2003) se encuentran: 1) función de producción de servicios vinculados con las necesidades de la sociedad: se trata de ser-

---

34 Tercer Sector, tal como se ha definido siguiendo el enfoque de Economía Social.



vicios cuya demanda está incrementándose de forma continua en las sociedades desarrolladas<sup>35</sup>. La intervención de la Economía Social se justifica, en base a los fallos en que incurren los otros dos sectores institucionales en la producción de dichos servicios; 2) función de redistribución y estabilización, la redistribución efectuada desde la Economía Social surge al ofertarse outputs a precios nulos o inferiores a los de mercado, debido a que disponen de voluntariado y de donaciones privadas. La estabilización se refiere a la capacidad de la Economía Social de instrumentar alternativas que permiten desarrollar y atender sectores de actividad económica que requieren proximidad entre productores y consumidores; 3) contribución al fomento de la democracia y a la generación de capital social: la Economía Social incrementa la participación social en diversos temas de decisión política, lo que favorece la cultura y el aprendizaje de comportamientos democráticos; 4) función de pionerismo: la Economía Social es capaz de detectar necesidades sociales que hasta ese momento habían permanecido ocultas y sin cubrir; 5) contribuye al desarrollo económico endógeno; 6) estimula la autonomía de los territorios; 7) contribuye a un desarrollo sostenible; y 8) permite y fomenta la corrección de desequilibrios del mercado de trabajo.

#### **4. Criterio de clasificación estructural**

Salamon y Anheier (1992a y b; 1993) proponen como criterio de definición el criterio estructural, fundamentándolo en los rasgos que determinan la estructura y el modo en que las Organizaciones No Lucrativas operan. De este modo, el Sector No Lucrativo, según los autores, queda definido por las entidades que cumplen determinadas características:

- Organización formal: hace referencia a que son organizaciones institucionalizadas legalmente reconocidas, por lo que están dotadas de personalidad jurídica. Este criterio supone la no inclusión de las organizaciones informales a pesar de que realicen un papel importante.
- Privada: tienen un funcionamiento autónomo y mantienen una estructura organizativa privada separada institucionalmente del Sector Público.

---

35 Se trata en general de bienes preferentes. Entre los servicios de los que se ocupan se encuentran (servicios de atención a personas mayores, disminuidos, infancia, servicios educativos, sanitarios, socioculturales, apoyo a colectivos en riesgo de exclusión y desfavorecidos).

- No distribución de beneficios: se pueden generar excedentes y reinvertirlos en la actividad pero no repartirlos entre sus miembros.
- Autogobierno: significa disponer de sus propios órganos de gobierno y controlar sus propias actividades.
- Presencia de voluntariado: implica que las Organizaciones No Lucrativas cuentan con una participación significativa de voluntariado, bien, a través de donaciones voluntarias de dinero, o bien, a través de la participación de voluntarios.

La Clasificación Internacional de las Entidades No Lucrativas (ICNPO), es considerada como un criterio de clasificación más importante, propuesto por Salamon y Anheier (1992a y b; 1993) y desarrollado en el marco del proyecto de investigación de la Universidad Johns Hopkins, sobre el Sector No Lucrativo. Permite superar las carencias de no representatividad y pobreza combinatoria de otras clasificaciones con el objetivo de capturar las realidades diferentes (Sajardo, 1996). Este criterio se está utilizando de forma generalizada a partir de las investigaciones de comparativa internacional impulsadas por la Universidad Johns Hopkins. La ICNPO se caracteriza porque las entidades objeto de análisis deben cumplir los criterios estructurales. Se trata de un criterio simple cuya variable de discriminación entre entidades se encuentra en función del tipo de actividad económica principal que éstas realizan. La unidad de análisis tenida en cuenta será el *establecimiento* individual de cada entidad con su principal actividad económica correspondiente, considerando el tipo de output ofertado y no la actividad principal de la organización en su conjunto<sup>36</sup> (Sajardo, 1996). Se estructura en 12 grupos de Actividad Principal. Cuadro (2.6).

---

36 Así en una organización como Cáritas, dada su amplitud, serán tenidas en cuenta las actividades sociales en cada *establecimiento*, no tanto la actividad principal de Cáritas en su conjunto.

**Cuadro (2.6). Clasificación de las Entidades No Lucrativas  
según el criterio del ICNPO**

**1. Cultura y Ocio.**

Cultura y arte.  
Deportes.  
Clubes sociales y de ocio.

**2. Educación e investigación.**

Educación primaria y secundaria.  
Educación superior.  
Otros tipos de educación.  
Investigación.

**3. Salud.**

Hospitales y rehabilitación.  
Guarderías.  
Intervenciones en salud mental.  
Otros servicios de salud.

**4. Servicios sociales.**

Servicios sociales.  
Alta necesidad y refugiados.  
Apoyo y mantenimiento de rentas.

**5. Medio ambiente.**

Medio ambiente.  
Animales.

**6. Desarrollo y vivienda.**

Desarrollo económico, social y comunitario.  
Vivienda.  
Empleo y formación.

**7. Servicios civiles, legales y políticos.**

Entidades para la defensa civil.  
Servicios legales y jurídicos.  
Entidades políticas.

**8. Filantropía.**

Intermediarios filantrópicos.

**9. Actividades internacionales.**

Actividades internacionales.

**10. Actividades religiosas.**

Asociaciones y congregaciones religiosas.

**11. Asociaciones profesionales, empresariales  
y sindicatos.**

Asociaciones profesionales, empresariales.  
y sindicatos.

**12. No clasificados.**

*Fuente:* Salamon y Anheier (1993)

Salamon y Anheier (1992a y b; 1993) sugieren una combinación razonable de los criterios, por lo que se produce una cierta discrecionalidad en las condiciones de inclusión de las entidades. Esta aproximación flexible permite integrar un campo tan heterogéneo y diverso.

Este criterio, posibilita a cada país la discrecionalidad suficiente para incluir a los distintos tipos de entidades en una u otra opción en función de quién sea el beneficiario de los servicios generados. En el estudio llevado a cabo por la Fundación BBV (Ruiz Olabuénaga, 2000) para adaptar el planteamiento y la clasificación de la Universidad Johns Hopkins al caso español, se han delimitado el tipo de entidades susceptibles de formar parte del Sector No Lucrativo en la realidad española<sup>37</sup>.

Además de las clasificaciones anteriores, surgen otras que consideran el grado de proximidad y diferenciación de las Organizaciones No Lucrativas en relación con los sectores público y privado lucrativo. Son múltiples las taxonomías que pueden establecerse atendiendo a diversos criterios, sin embargo, “cualquier clasificación interna del Tercer Sector ha de respetar su poliedricidad, sus ángulos distintos, su variedad” (García Roca, 1996: 26).

---

37 De este modo, en el estudio se ha considerado como entidades incluidas a: las asociaciones, fundaciones, determinadas cooperativas (tan solo se ha incluido a las de integración social, enseñanza, vivienda, consumidores, usuarios y agrarias), mutualidades de previsión social, centros de enseñanza privados de la Iglesia Católica, clubes deportivos (federados y no convertidos en S.A.), Cajas de Ahorro de Obra Social y centros de salud. Han quedado excluidas del Sector No Lucrativo, según la clasificación del ICNPO: los partidos políticos, el resto de cooperativas no consideradas como incluidas, y las organizaciones confesionales (Iglesia, mezquitas, sinagogas, congregaciones y órdenes religiosas) (Ruiz Olabuénaga, 2000).

## 5. EL SECTOR NO LUCRATIVO Y SU RELACIÓN CON EL SECTOR PÚBLICO: PERSPECTIVA RELACIONAL

La sociedad en la actualidad se encuentra envuelta en un proceso de globalización que impone un marcado liberalismo económico, sin embargo, el mercado a pesar de ser el mecanismo más eficiente en la asignación de recursos presenta debilidades y fallos que justifican la intervención del Sector Público para minimizarlos en pro del bienestar colectivo.

Entre los fallos que inducen a la participación del Sector Público en la economía se encuentran: existencia de bienes públicos puros y bienes preferentes, los cuales no son suministrados por el mercado; existencia de externalidades tanto positivas como negativas; fallos de información; competencia imperfecta, formación de monopolios naturales en el mercado; desigualdad en la distribución de la renta por parte del mercado; inestabilidad de los mercados y desequilibrio general en la economía (Albi, *et al.*, 1994).

De acuerdo con Musgrave *et al.* (1991), las tres funciones del Sector Público son: función de asignación de recursos, función de redistribución de la renta y la riqueza, y función de estabilización y desarrollo. 1) La función de asignación, tiene como finalidad proveer de forma eficiente, determinados bienes y servicios en los cuales no se da el principio de exclusión ni la rivalidad en el consumo, lo que impide que el mercado suministre dichos bienes. Además existen un conjunto de necesidades, que constituyen los bienes preferentes, cuya satisfacción puede realizarla el mercado, pero que se financian vía presupuesto debido a la existencia de fallos de mercado, y a que el consumidor no valora de forma correcta los beneficios que tales bienes les reporta (sanidad, educación, servicios sociales). 2) La función de redistribución, tiene como finalidad corregir la distribución de la renta y de la riqueza para lograr una distribución más equitativa. 3) La función de estabilización y desarrollo, pretende garantizar el funcionamiento estable de la economía impulsándola a conseguir niveles de crecimiento y desarrollo adecuados.

Con el desarrollo del Estado de Bienestar, el Sector Público adquiere relevancia al cumplir las reivindicaciones de carácter social que surgen en las sociedades occidentales. Conforme se desarrolla el Estado de Bienestar se plantean cuestiones relativas a cómo deben prestarse los servicios. En este marco, el Sector No Lucrativo se alza como opción institucional diferenciada tanto del Sector Público como del sector privado. A partir de finales de los 60 y los 70

será cuando, en Europa se desarrolle la conciencia de la ineficiencia y sobre-regulación del Sector Público, planteándose la posibilidad de la descentralización y la participación ciudadana en la prestación de los servicios. A partir de los años 80 el Sector No Lucrativo cobra impulso como la opción que puede resolver, o aliviar los problemas del Sector Público en la prestación de servicios de bienestar.

La falta de sustentabilidad de los modelos de bienestar en los países desarrollados tiene su origen fundamentalmente en factores exógenos, unido al incremento de las asimetrías entre la espiral de expectativas de la población, se traduce en mayores demandas hacia el Estado, y las dificultades económicas del mismo para cumplirlas como consecuencia de la desaceleración del crecimiento

Autores como Etzioni (2000), entre otros, señalan con argumentos comunitaristas<sup>38</sup>, que la solución al malestar de las sociedades modernas radica en el restablecimiento de estructuras intermedias, como las asociaciones cívicas<sup>39</sup>. Desde esta perspectiva, Etzioni (2000) considera la Tercera Vía<sup>40</sup>, como un nuevo paradigma sociopolítico en el que la comunidad desempeña un papel significativo en la administración de los programas sociales. La comunidad, según este autor, se apoya en dos fundamentos, en primer lugar, las comunidades facilitan lazos de afecto que permiten transformar grupos de personas en entidades sociales semejantes a las familias amplias; en segundo lugar, las comunidades favorecen la transmisión de una cultura moral compartida, entendida como un conjunto de valores sociales compartidos, que diferencian comportamientos virtuosos de comportamientos inaceptables socialmente. Etzioni (2000) señala como la comunidad puede desempeñar un papel fundamental en la prestación de servicios sociales, lo que posibilita la reducción de la necesidad de servicios sociales de financiación pública.

---

38 El autor utiliza el concepto de capital social en el sentido en que F. Tönnies, hace en su obra seminal *Comunidad y Asociación*, en la que se lamentaba por la pérdida del *Gemeinschaft* (lazos comunitarios).

39 Consideradas desde la teoría del capital social, en su enfoque culturalista, como un indicador del capital social.

40 Giddens A. (2003): *La Tercera Vía. La renovación de la socialdemocracia*. Ed. Taurus

Por otro lado, como alternativa a las teorías del Estado de Bienestar y a las teorías que presentan al Sector No Lucrativo como residual o corrector de los fallos de los otros sectores institucionales, y en ocasiones en conflicto. Salamon (1987b) en la “Teoría de la tercera parte del gobierno”, plantea al Sector No Lucrativo como una “tercera parte del gobierno”. Según esta teoría, el Sector Público y el Sector No Lucrativo compartirían el ejercicio de la autoridad pública y una parte importante de los gastos sociales, en respuesta a los fallos del Sector No Lucrativo los dos sectores institucionales complementarían sus respectivas debilidades y fortalezas.

Salamon y Anheier (1998) proponen la “Teoría de los Orígenes Sociales”, que vincula el desarrollo del Sector No Lucrativo con la evolución histórica de cada ámbito geográfico como fórmula de legitimar las circunstancias en las que ambos sectores pueden establecer relaciones de complementariedad.

Kuhnle y Selle (1992) desde una perspectiva relacional dinámica, plantean las relaciones del Sector Público y Sector No Lucrativo en términos de: (1) grado de dependencia financiera y de control, del Sector No Lucrativo con respecto al Sector Público y (2) frecuencia de contactos y facilidad de comunicación entre ambos. Esto permite que ambos sectores se vayan aproximando o separando en la implementación de las políticas sociales dependiendo del país y del momento del tiempo considerado.

La relación que ha venido estableciéndose entre los dos sectores institucionales como consecuencia de la crisis del Estado del Bienestar y su evolución hacia lo que algunos han denominado Estado Relacional (Mendoza, 1991), ha permitido que desde el Sector Público se esté llegando a una vinculación planificada y transparente que permita definir con mayor precisión los procedimientos de selección y control, el grado de compromiso, y el contenido de los servicios ofertados por las Organizaciones No Lucrativas en base a criterios más competitivos y profesionalizados. Además, el proceso de descentralización y gestión de los servicios sociales hacia las Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales, permite un mayor acercamiento con las Entidades No Lucrativas, a la vez que permite un mejor conocimiento de las necesidades sociales a cubrir.

No obstante, la colaboración entre el Sector Público y el Sector No Lucrativo resulta compleja y existen riesgos para el Sector No Lucrativo. Los instrumentos financieros pueden ser clasificados y considerados en función el

grado de incertidumbre y del grado de control del Sector Público (Sajardo, 1996)<sup>41</sup>.

Sajardo (1997)<sup>42</sup> pone de relieve cómo un modelo colaborativo de oferta mixta de bienestar social plantea importantes retos para el Sector Público; en cuanto al diseño y desarrollo de nuevas formas de acción pública que faciliten la participación e implicación de las Organizaciones No Lucrativas<sup>43</sup>; además, se ha de permitir que las organizaciones mantengan su autonomía y que no sean instrumentalizadas, de forma que conserven sus rasgos característicos. El Sector Público, en la práctica, se tendría que encargar de las funciones de financiación, regulación, y control; y parcialmente de las funciones de producción y distribución del bienestar social, y el Sector No Lucrativo se ocuparía básicamente de la producción y la distribución (Sajardo 1997).

El modelo colaborativo de oferta mixta de bienestar social puede permitir compensar las deficiencias de un sector a través de las fortalezas del otro. Entre los rasgos positivos del modelo de oferta mixta se destacan: 1) supone una mayor participación y democratización en los procesos de decisión y producción, lo que permite mejorar el conocimiento de las demandas por una mayor revelación de las mismas, en el seno de las Organizaciones No Lucrativas; 2) se eluden determinados fallos del Sector Público; 3) se consigue incorporar al sistema recursos que de otra forma se mantendrían ociosos, a través de diversos medios, donaciones, cuotas, voluntariado (Sajardo, 1997). Respecto de los efectos negativos, pueden señalarse los que identifica Salamon (1987b) como fallos del Sector No Lucrativo, que pueden vulnerar el carácter universal de acceso a sus

---

41 Los fallos y deficiencias de la colaboración, y los riesgos, tanto para el Sector No Lucrativo como para el Sector Público han sido analizados por diversos autores, una revisión exhaustiva de los mismos se encuentra en Sajardo (1996).

42 La autora analiza la racionalidad de una oferta mixta de servicios de bienestar social, a través de la colaboración de los sectores Público y No Lucrativo, revisando las fortalezas y debilidades de cada sector, los mecanismos a través de los que se puede articular la colaboración y los límites a la colaboración. En: Sajardo (1997): "La Economía Política de la colaboración entre el Sector Público y el Sector No Lucrativo: posibilidades y límites de la oferta mixta de bienestar social", *Hacienda Pública Española* 141/142.

43 Las Organizaciones No Lucrativas se puede equiparar a la comunidad en términos del comunitarismo de Etzioni (2000), como manifestaciones de la sociedad civil, y como generadoras y depositarias del capital social de la sociedad en su conjunto (Putnam, 2000).



servicio, además del riesgo de la progresiva disminución de responsabilidad pública en materia de bienestar social.

En este marco de colaboración del Sector Público y del Sector No Lucrativo, conviene señalar que, el Sector Lucrativo también tiene capacidad de intervención. En este sentido, Marwell y McInerney (2005) en el estudio realizado para analizar la relación dinámica que se establece entre las organizaciones lucrativas y no lucrativas, y considerando la producción de los mismos bienes públicos; proponen la existencia de un proceso continuo en el que se suceden diferentes formas de relación entre ambos sectores institucionales: identificación del mercado; crecimiento de mercado; incremento de los costes de los bienes y servicios; incremento de los precios del output producido; incremento de la competencia entre los dos sectores.

En esta relación dinámica que se establece entre las organizaciones lucrativas y no lucrativas, los autores señalan tres posibles resultados 1) estratificación: significa que la organización no lucrativa en la primera etapa, inicia su actividad al detectar e identificar la necesidad no satisfecha por el sistema, el reconocimiento de dicha necesidad lleva al incremento de la demanda y las organizaciones lucrativas observan una oportunidad de, en la segunda etapa, iniciarse en la producción del output, por lo que la organización no lucrativa empieza a ocuparse de aquellos consumidores menos informados (Ben-ner 2002); 2) desplazamiento del mercado: se produce como consecuencia del incremento de los costes y de los precios de los outputs producidos, encontrando las Organizaciones No Lucrativas, en estas dos etapas claras desventajas frente a las organizaciones lucrativas, siendo, por tanto, desplazadas por las organizaciones lucrativas en la producción del output; y 3) defensa de mercado: en esta última etapa las Organizaciones No Lucrativas deben profundizar en su arraigo y su legitimidad hacia los consumidores y donantes, incidiendo en sus valores, desarrollando nuevas capacidades, ofreciendo soluciones innovadoras y presionando a las administraciones para que establezca un marco jurídico de actuación favorable a sus características peculiares y distintivas.

## 6. TEORÍAS EXPLICATIVAS DE LA FORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

### 6.1. Estructura analítica

El desarrollo del Sector No Lucrativo está motivado por múltiples causas, las cuales tienen su origen en problemas económicos, sociales, políticos, religiosos, y en cuestiones vinculadas con las motivaciones de las personas. Las Organizaciones No Lucrativas suponen una respuesta parcial a las limitaciones del Sector Público para proveer de bienes públicos a aquellos consumidores cuya demanda es heterogénea y no responde a las preferencias del ciudadano medio.

Las Organizaciones No Lucrativas (ONL) se plantean como una opción institucional, que en virtud del principio de no distribución de beneficios (PNDB), generará en los consumidores una mayor confianza, al no aprovecharse de ellos, cargándoles precios excesivos por niveles de output insuficientes o de inferior calidad, dada la imposibilidad de estos de controlar a los oferentes lucrativos por los mecanismos contractuales ordinarios, teoría del fallo del contrato Hansmann (1980). El modelo del control del consumidor Ben-Ner (1986) analiza cómo los consumidores a través de estas entidades, tienen la alternativa de crear y controlar su propia organización. El modelo de costes de transacción Krashinsky (1986) desarrolla la posibilidad de la supervisión de las actividades reduciendo los costes de transacción. Estas teorías pueden ser ampliadas, atendiendo además de a las razones que mueven a los individuos u organizaciones a *demandar* bienes y servicios, a las que incentivan a agruparse y formar una ONL para ofrecer alternativas a los mecanismos tradicionales de provisión de bienes y servicios.

De este modo, el análisis de las teorías puede hacerse desde diferentes vertientes. Desde el marco de la teoría de la elección institucional, se realiza el análisis desde el punto de vista de la demanda, analizando las razones que conducen a los individuos, en calidad de demandantes, a establecer vínculos con las Entidades No Lucrativas. La teoría de la elección institucional considerada como un grupo ecléctico de aproximaciones con diferentes fundamentos y que engloban perspectivas analíticas variadas, presenta dificultades para recoger otras aportaciones que no tengan su origen en el criterio de demanda (Sajardo, 1996).

Por lo tanto, una forma de realizar la aproximación al estudio de las aportaciones teóricas desde el análisis económico, es diferenciando entre las teorías desde el punto vista de la oferta y la demanda (Marcuello, 1996).

## 6.2. Teorías desde la perspectiva de la demanda

### 6.2.1. Las ONL como respuesta a los fallos del sector público

El modelo de fallos del Sector Público, Weisbrod (1975; 1988) considera que las ONL surgen para satisfacer una demanda de bienes públicos que no es satisfecha por el Estado, dado que éste determina la calidad y cantidad de sus bienes a partir de las preferencias del votante medio, quedando excluidas determinadas preferencias extremas que no coinciden con el votante medio. Weisbrod de este modo, se centra en la elección institucional, ofreciendo distintas alternativas de acceso a bienes públicos entre las que se opta por el Sector No Lucrativo. Los colectivos demandantes, insatisfechos con la oferta pública, podrían *decidir por pies* (Oates, 1969) buscando satisfacer sus preferencias, en otras unidades gubernamentales siempre que éstas existan, sean accesibles y los costes de desplazamiento no descompensen los beneficios de la migración, o bien, recurrir al sector privado lucrativo, cuya ventaja estriba en el mayor grado de control del consumidor sobre el output ofertado y deseado, pero donde, por razones de no exclusión y no rivalidad propias de la oferta de bienes públicos, la producción privada de los mismos resultaría inviable en términos de rentabilidad y comportamientos oportunistas. Ante estas propuestas, la alternativa por las ONL podría constituir un *segundo óptimo*, que lo convertiría en una opción institucional más flexible para la producción de outputs de naturaleza pública y responder de esta forma a una serie de demandas heterogéneas e insatisfechas por la oferta de bienes y servicios del Sector Público.

La teoría propuesta por Weisbrod parece indicar que la introducción de la oferta del Sector No Lucrativo conducirá a que exista un mayor nivel de producción de bienes públicos que en un sistema donde sólo exista el Sector Público.

James (1987) parte del modelo de fallos del Sector Público de Weisbrod. A partir de los estudios realizados, se centra sobre determinados aspectos y desarrolla los *modelos de exceso y heterogeneidad de la demanda de bienes públicos*

Desde el enfoque de la *demanda diferenciada*, James (1987) propone que, en general, el exceso y heterogeneidad de la demanda de bienes públicos se configuran como situaciones complementarias. En el *modelo de exceso de demanda*, se plantea la existencia de un exceso de demanda respecto del nivel de producción pública, de forma que las Organizaciones No Lucrativas se crean para solucionar la demanda de outputs insatisfecha. El *modelo de heterogeneidad de demanda*, postula que las Organizaciones No Lucrativas se crean con el objetivo de satisfacer la heterogénea demanda existente frente a la homogénea producción de outputs públicos. De este modo, cuanto menos homogéneas sean las preferencias, el Sector Público se enfrentará de forma creciente a la decisión de producir bienes públicos masivos y homogéneos, o diferenciados. Si el Sector Público decide optar por producir bienes masivos, existirá de forma creciente, un volumen mayor de personas que demandarán servicios a las ONL.

Hay que considerar que los *modelos de exceso y heterogeneidad de demanda* de James (1987), consideran y hacen referencia a los demandantes insatisfechos, pero sólo a aquellos, considerados como *subsastifechos*, con la oferta pública de output. En este sentido, conviene señalar que las estrategias que adopten los individuos *sobresastifechos*, pueden afectar también, al desarrollo de las Entidades No Lucrativas. De este modo, los individuos que efectúen mayores contribuciones al sistema tributario de lo que se benefician del output público (bien, por *subsatisfacción*, o bien, por *sobresatisfacción*), financiado con sus impuestos, optarán por canalizar, sus demandas de manera creciente hacia las Organizaciones No Lucrativas (Sajardo, 1996).

### **6.2.2. Las organizaciones no lucrativas como respuesta a los fallos del mercado. La teoría de los fallos de contrato y problema de agencia**

La estructura analítica para explicar la existencia de las Entidades No Lucrativas, como opción institucional frente al sector privado lucrativo, para dar respuesta y amortiguar los efectos de la información asimétrica, entre oferentes y demandantes, tiene su origen en los trabajos de Arrow (1963) que muestran una fuerte asimetría entre pacientes y oferentes de servicios sanitarios, acerca del diagnóstico y tratamiento de enfermedades. En el ámbito de los servicios sociales (Nelson y Krashinsky, 1973), realizan un razonamiento similar.

Hansmann (1980) desarrolla *la teoría de los fallos de contrato*. A partir de un extenso trabajo, establece una formulación general en base al análisis de situaciones en las que los consumidores no pueden evaluar la cantidad y calidad

del servicio ofertado por los mecanismos contractuales ordinarios. En este contexto, el usuario o comprador tendría mayor confianza en los servicios suministrados por una entidad no lucrativa, debido a que el oferente restringiría sus incentivos para explotar a los clientes, por la sujeción al principio de no distribución de beneficios (PNDB).

Desde la teoría económica, el funcionamiento adecuado del mercado en el sector privado lucrativo, se cumple cuando se observan un conjunto de condiciones, además de la ausencia de situaciones de monopolio o prácticas colusivas entre oferentes, que permiten a la demanda sin gran esfuerzo poder: alcanzar acuerdos, contratos claros entre las partes, realizar, previamente a la compra, una comparación de precios y productos entre instituciones alternativas o constatar si la empresa cumple el contrato. Sin embargo, la condición de información perfecta, que propugna la teoría económica, no se cumple cuando la confianza es fundamental en el intercambio de determinados servicios. Se verifica pues, un fallo contractual por el cual el consumidor no se ve protegido por el contrato establecido con la entidad lucrativa. Cuando el consumidor no puede evaluar ni la cantidad, ni la calidad del servicio que van a recibir de los productores, Hansmann (1980) justifica la opción por las Entidades No Lucrativas, que ofrecen una salida en función de la confianza y seguridad que garantiza la oferta del servicio con independencia de la persecución de beneficios.

Siguiendo a Hansmann la asimetría informativa, entre productor y consumidor, es significativa en aquellos servicios donde la vigilancia del cumplimiento de la relación contractual se torna más complicada para los demandantes, es decir, cuando:

1. Debido a las circunstancias de consumo del output, pueden identificarse dos situaciones: a) cuando el demandante (comprador), y el consumidor (receptor), del servicio son agentes diferentes, en este caso, puede suceder que exista un vínculo relacional o de proximidad entre los dos agentes, o que no exista ningún tipo de contenido relacional entre los dos agentes; b) cuando existe un desfase, gap temporal entre el momento de la demanda y el consumo del output, independientemente de que exista o no coincidencia entre los dos agentes.
2. Debido a las propias características del output, cuando se ofrecen bienes públicos con un alto grado de *no rivalidad* (cuesta lo mismo ofrecer el servicio a una persona que a varias), y de *no exclusión* (podrían darse comportamientos oportunistas (*free-raider*), en aquellos individuos que

se benefician de un servicio sin pagar por él), pueden identificarse dos situaciones: a) cuando el output es de naturaleza compleja o inobservable para el demandante; b) cuando para el demandante resulta complejo establecer una conexión entre el precio pagado y la cantidad y calidad de output suministrado por el oferente.

Cuando se dan las circunstancias anteriores, la opción del sector privado lucrativo, plantea potenciales *fallos de contrato*, además de la posible explotación por parte de la empresa privada de la asimetría informativa existente (Akerlof, 1970). De manera que el cliente depositará su confianza en entidades que tengan menos incentivos a explotar a los usuarios, en virtud de estar demarcadas de la búsqueda de beneficios.

Easley y O'Hara (1986) realizan una reformulación del modelo de Hansmann y lo plantean, como un *problema de agencia*, llegando a una misma conclusión que en el modelo propuesto por Hansmann. Estos autores justifican la existencia de Organizaciones No Lucrativas en determinados sectores, como alternativa óptima en situaciones de fuerte asimetría informativa. Easley y O'Hara (1986) plantean un problema típico de agencia<sup>44</sup>.

Si la entidad contrato es una entidad no lucrativa, los autores conciben que el *agente*, el dirigente, no tendrá incentivo para engañar al consumidor puesto que sus ingresos son independientes del nivel de output producido, aunque si lo tendrá para reducir su nivel de esfuerzo, trabajo, en la medida en que le sea posible para conseguir dicho output. Así, Easley y O'Hara (1986) señalan que el nivel de output que se obtendrá si la entidad es no lucrativa será superior, en cualquier caso, al que se obtendría a través de una empresa privada lucrativa.

### 6.2.3. La teoría de los costes de transacción

En el marco de la teoría de la elección institucional, una alternativa para justificar la existencia de las Organizaciones No Lucrativas, es desarrollada por Krashinsky (1986) a través de la perspectiva de la *teoría de los costes de tran-*

---

44 Realizan una aplicación de la Teoría de Agencia que estudia la obtención, transmisión y evaluación de informaciones en el interior de la organización, y entre ésta y los mercados, con el sucesivo control de los comportamientos de los agentes económicos, poniendo el énfasis en el papel de los incentivos.

*sacción*, fundamentando esta opción institucional por el ahorro de costes que supone para el demandante frente a las otras opciones, sector privado lucrativo, Sector Público. Para Krashinsky, la incertidumbre es el asunto central, propio de las transacciones realizadas, tanto entre oferentes y demandantes, como también, entre los propios demandantes. La nueva economía institucional representa la corriente de pensamiento económico en la que se fundamenta la teoría de los costes de transacción<sup>45</sup>. La unidad básica de análisis de esta perspectiva está constituida por los costes de transacción, que hacen referencia a los costes inherentes a la preparación y realización de las transacciones económicas como son los de información (por ejemplo, el conocimiento de las partes que integran una transacción), garantía, control de calidad, toma de decisiones y negociación entre las partes de forma que se evite que una de las partes de la transacción engañe a la otra (Williamson, 1985).

El modelo de costes de transacción que plantea Krashinsky (1986) desarrolla la opción de reducir costes, internalizando las transacciones en el seno de la institución, con el fin de minimizar las contingencias que se derivan de la incertidumbre que rodea a los procesos de contratación. En este contexto, identifica dos situaciones diferentes: 1) Costes de transacción entre los oferentes y los demandantes. 2) Costes de transacción entre los demandantes.

1. Respecto a los costes de transacción entre oferentes y demandantes, el problema similar al planteado por Hansmann (1980) estriba en la explotación de situaciones en las que exista información asimétrica para el oferente sobre el demandante. No obstante, Krashinsky señala que la opción por las Entidades No Lucrativas no resulta tan evidente. Para argumentarlo, desarrolla varias propuestas de soluciones alternativas estructuradas desde distintos ámbitos: 1) el sector privado lucrativo, entre las que se encuentran: el fomento de un código deontológico profesional, el establecimiento de garantías y responsabilidades; 2) el Sector

---

45 Williamson, sin duda, es el autor más relevante de esta corriente de pensamiento a la que ha contribuido con de forma significativa. Para Williamson, las condiciones fundamentales por las que aparecen los costes de transacción en la utilización del mercado, pueden dividirse en dos grupos: En primer lugar, condiciones relacionadas con el comportamiento del individuo, especialmente los asociados a la racionalidad limitada del ser humano y el oportunismo de los agentes económicos. En segundo lugar, condiciones relacionadas con el entorno de la transacción, en concreto, la incertidumbre sobre el futuro, la especificidad de activos y la frecuencia de la transacción.

- Público, a través de la legislación; 3) los propios oferentes y demandantes, por medio de acuerdos de lealtad recíproca; 4) la realización por parte de los demandantes de algún tipo de acción para reducir el nivel de incertidumbre existente en determinadas transacciones a través de dos mecanismos<sup>46</sup>: a) la “estrategia de la voz”, intentando afectar al comportamiento del Sector Lucrativo a través de actividades como campañas de descrédito, protestas públicas o presiones a favor de determinadas regulaciones públicas; b) a través del “recurso a la salida” hacia el Sector No Lucrativo como opción alternativa de oferta de outputs.
2. Respecto a los costes de transacción entre demandantes, Krashinsky considera los comportamientos oportunistas entre los demandantes. Según el autor, las Entidades No Lucrativas pueden resultar en este ámbito, como una opción para producir un nivel adecuado de output de naturaleza pública, que limite el problema del *free-raider*, en unión con otras alternativas igual de eficientes, como el recurso al Sector Público mediante mecanismos impositivos para reducir los potenciales problemas de oportunismo, o a través de la formación de un club lucrativo, que articule la exclusión de los beneficios a los no socios<sup>47</sup>.

### 6.3. Teorías desde la perspectiva de la oferta

#### 6.3.1. Modelo de control del consumidor

Una alternativa a la existencia y los roles económicos de las Organizaciones No Lucrativas como opción institucional, es la expuesta por Ben-Ner (1986) con

---

46 HIRSCHMANN, A. O. (1970): *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge. Mass. Harvard University Press. La voz es un instrumento de los demandantes que consiste en manifestar explícitamente a los oferentes su insatisfacción con la oferta proporcionada. La lealtad es entendida como la existencia de un apego, fidelidad, a una organización o a un producto. La salida hace referencia a la opción que tienen los demandantes de abandonar la organización si la relación con los oferentes no les resulta satisfactoria.

47 La mentalidad buying-in consiste en que los donantes de las Entidades No Lucrativas sólo perciban una mejora en su bienestar psicológico individual, aportando una determinada contribución económica, de forma que si no lo hacen se autoexcluirán de los beneficios de las acciones de esta.



el modelo del control del consumidor<sup>48</sup>, que puede considerarse como una teoría complementaria a los fallos del contrato de Hansmann (1980), debido a que al igual que en la teoría de los fallos de contrato, la existencia del Sector No Lucrativo se justifica por la existencia de fallos por información asimétrica respecto de las características cualitativas del output. El modelo del control del consumidor supone una perspectiva más amplia al plantear, el estudio de la existencia de Organizaciones No Lucrativas en situaciones no sólo de competencia perfecta sino en situaciones de monopolio, y proporciona una explicación respecto a la existencia de Organizaciones No Lucrativas de tipo mutualista (Sajardo, 1996).

En este modelo se justifica la existencia de las Organizaciones No Lucrativas como respuesta a los fallos del mercado que conduce a un conflicto de intereses entre oferentes y demandantes, que incita a los oferentes a explotar a los demandantes para apropiarse del excedente del consumidor. Ante esta situación, los demandantes tendrán incentivos para controlar las organizaciones a las que dirigen sus demandas, de forma que las decisiones de la organización se ajusten a las preferencias de sus propietarios. La integración entre oferentes y demandantes permite internalizar el conflicto de intereses que existía entre ambos, de forma que los demandantes revelarán sus preferencias ya que no existirá riesgo de engaño ni explotación, al ser los propios demandantes los que ejercitan el control sobre las decisiones de la organización.

Las variables que influyen en la formación de Entidades No Lucrativas tienen que ver con los siguientes elementos Ben-Ner (1986): 1) las propias características de los outputs producidos por la entidad y su repercusión en los costes de creación. Es habitual, que las organizaciones creadas por sus propios demandantes, se formen en sectores cuyos outputs se caractericen por poseer rasgos públicos, y donde exista una mayor oportunidad para el mantenimiento de las coaliciones de demandantes al menor coste; 2) por los factores poblacionales de los demandantes y su relación con los costes de formación. Se identifica una relación inversa entre el tamaño del grupo, la revelación de preferencias de los

---

48 El Modelo del control del consumidor se ubica en el marco de las teorías de la elección institucional, por lo que podría ser analizada también como una aportación desde el lado de la demanda.

individuos y la posibilidad de formación de Entidades No Lucrativas (Olson, 1986), cuanto mayor es el grupo más difícil resulta la revelación de las preferencias y por tanto la formación de Entidades No Lucrativas. El exceso de demanda de bienes públicos y la heterogeneidad de la demanda incrementa el deseo de los consumidores y donantes de crear una organización no lucrativa, consiguiendo un mayor control de las decisiones. Existe una correlación positiva entre nivel económico, social, cultural, étnico, religioso, etc. de los demandantes en la reducción de costes de formación y operación, así como en el interés por crear Entidades No Lucrativas.

### **6.3.2. Teorías conjuntas de oferta y demanda, teoría de los grupos de interés**

Las aportaciones realizadas por de Ben-Ner y Van Hoomissen (1991; 1992), resultan más novedosas por el lado de la oferta, ya que para desarrollar su análisis introducen herramientas de la economía de las organizaciones (Sajardo, 1996). Mientras que en el Sector Lucrativo, los empresarios emprenden actividades mercantiles y satisfacen las demanda existente por la expectativa de un beneficio, en las Entidades No Lucrativas, los individuos se unen en torno a esa opción institucional por razones distintas al beneficio. Se trata de fundar un tipo de organización que genere confianza a aquellos que la controlan y a los que no ejercen el control, de forma que tengan la seguridad de que sus preferencias serán atendidas, de forma que se pueda revelar información fidedigna sobre sus preferencias sin temor a perseguir objetivos diferentes a los planteados por ellos mismos. No obstante, deben existir un grupo de *stakeholders*<sup>49</sup> con intereses comunes, que consideren que los beneficios del control de la entidad compensará los costes inherentes a su formación. Otros incentivos para la creación de una organización no lucrativa se relacionan con el acceso a exenciones fiscales o motivaciones puramente altruistas.

---

49 Ben-Ner y Van Hoomissen (1991) cuando emplean el término *stakeholder*, se refieren a individuos, organizaciones y organismos públicos que: 1) pagan y consumen un bien, consumidores tradicionales, 2) financian el consumo de un bien para terceras personas, 3) diferentes tipos de consumidores no tradicionales y familias que contratan bienes y servicios para sus familiares, donantes para causas benéficas y sociales, administraciones locales que subcontratan el suministro de ciertos servicios, etc.

De este modo, la creación de una organización no lucrativa dependerá de la cohesión y proximidad entre aquellos que demandan y aquellos otros que decidan su formación, siempre que en un análisis coste beneficio, el beneficio neto de controlar la organización sea mayor que el obtenido por adquirir ese output por otras vías. Respecto a los beneficios, se encuentra la satisfacción de estos individuos por atender sus necesidades sociales a través de una entidad creada por ellos. En la formación y desarrollo de estas organizaciones, según Ben-Ner y Van Hoomissen (1991; 1992), se identifican determinados costes vinculados con :

- Identificar y unir al grupo de individuos interesados en participar en la formación y control de la organización sin contrapartidas monetarias directas.
- Determinar si existe suficiente demanda para ofrecer el bien o servicio a un precio y cantidad suficientes para justificar su consolidación.
- Mantenimiento de los mecanismos de control para garantizar que los intereses perseguidos por sus creadores pueden ser cumplidos.
- Selección de directivos adecuado para minimizar los problemas de agencia.
- Identificación y convencimiento a los demandantes de los beneficios de revelar sus preferencias y de ofrecer apoyo financiero.
- Acceso y selección de los inputs necesarios para producir el bien o servicio.
- Diseño de los mecanismos que permitan evitar los comportamientos oportunistas de algunos demandantes sobre las actividades de control ejercidas por otros individuos.

Las estrategias de formación de las entidades podrán afectar a la magnitud de los costes, pudiéndose identificar dos grupos de estrategias según quién la lleve a cabo: 1) la formación puede llevarse a cabo directamente por unos demandantes insatisfechos y con preferencias afines y cohesionadas; 2) la fundación de la entidad puede realizarse de forma indirecta o mediatizada, en el sentido de que la iniciativa surge de otros individuos, bien a través de representantes de otras organizaciones afines que han detectado una satisfacción de demandas insuficientes, o bien de un grupo de profesionales conocedores del potencial de mercado en determinadas áreas en las que ellos mismos tienen inquietudes

altruistas. En su caso, el Sector Público puede incentivar su creación en base al apoyo financiero y a la provisión de asistencia técnica.

Ben-Ner y Van Hoomissen (1991; 1992) reflejan las diferentes habilidades de los demandantes (fundadores), así como la diversidad de grados de insatisfacción en su demanda para controlar la organización. En la creación de una entidad no lucrativa pueden influir factores como la educación, nivel de ingresos, cohesión social, heterogeneidad en la demanda, nivel de desarrollo del mercado y tipos de bienes ofertados.

Para sortear los problemas que pueden surgir, debido a que el control que los demandantes realizan de la entidad no lucrativa resulta incompleto Ben-Ner y Van Hoomissen, (1991; 1992) proponen la adopción de medidas que afecten a la estructura organizativa, entre las que se encuentran:

- El Principio de no distribución de beneficios (PNDB), que configura el estatus de estas organizaciones.
- Imposibilidad de distribuir la totalidad o porciones de su propiedad. Por lo que las porciones de propiedad no pueden ser objeto de compra-venta en mercados abiertos; es un mecanismo que asegura el control de la entidad por los demandantes que la crearon, evita la concentración de poder y de derechos. Reduce la posibilidad de que los que detentan mayor poder en un momento dado, establezcan unos nuevos objetivos diferentes a los fundacionales.
- Contabilidad transparente, es decir, hacer público el contenido de los libros con información financiera y de dirección, de forma que el demandante refuerza el control y la confianza de la entidad.
- El cuadro de directivos profesionales que incentiven la participación de los demás miembros.

Respecto a estos problemas Ben-Ner y Van Hoomissen (1994) señalan que se pueden suavizar, pero no se pueden eliminar totalmente ante la aparición de determinados problemas *residuales de gobierno o fallos de control*, derivados de una insuficiente participación y ejercicio del poder asumido. Los interesados carecen de la habilidad suficiente para identificar a los miembros con mayor potencial para ejercer labores de control, o para ejercerla ellos mismos. Además los derechos de propiedad pueden ser usurpados por otros individuos más tenaces amparándose en la ambigüedad del proceso fundacional de la entidad, o pasar a otras manos cuando los primeros fundadores abandonan la organización.

También puede suceder que se produzca un oportunismo de control, es decir, que una parte importante de individuos sabiendo que van a beneficiarse igualmente, decidan no participar en el control, esperando que lo realicen otros. Si esto sucede, la confianza que correspondería a una entidad no lucrativa desaparece, debido a que se puede llegar a ofrecer un output diferente, con un precio, cantidad y calidad no deseados. Ben-Ner (2002) sugiere que para que las Organizaciones No Lucrativas desarrollen su actividad de forma efectiva, se requiere que se limiten los comportamientos del “pasajero sin billete”, que se verán reducidos si los miembros del grupo ejercen presión social o imponen costes a aquellos que adopten ese comportamiento. Esto es posible si se trata de una comunidad o grupo cohesivo que forzará comportamientos individuales en favor de los intereses del grupo. En este sentido, un factor importante que favorece a las Organizaciones No Lucrativas es la existencia de una importante dotación de capital social, con redes de relaciones densas, basadas en el mutuo reconocimiento, confianza y cooperación continuada que facilita la acción conjunta (Coleman, 1988; 1990).

Para superar estas deficiencias Ben-Ner y Van Hoomissen (1994) proponen como alternativa medidas legislativas y de política pública que ayuden a identificar a los *stakeholders* y sus objetivos, así como asegurar que los directivos cumplen sus expectativas. En general las medidas que los autores proponen, son las siguientes:

- Creación de agencias dependientes del Sector Público, constituidas por expertos en el Sector No Lucrativo que asesoren en distintos ámbitos a los individuos o colectivos que deciden crear una entidad no lucrativa.
- Delimitar legalmente el estatus de *stakeholder* en términos de participación como en derechos, en función de las contribuciones realizadas.
- Periódicamente realizar elección y cambio del cuadro directivo.
- Transparencia informativa en todos los ámbitos.

Las aportaciones realizadas por Ben-Ner y Van Hoomisen (1991; 1992) proporcionan una aproximación a la explicación del crecimiento del Sector No Lucrativo en diferentes áreas geográficas, poniéndolo en relación con una serie de factores cuyo análisis y resultado es diferente en función del tipo de output producido.

Las Entidades No Lucrativas se configuran como una alternativa idónea al Sector Público y al privado lucrativo para proveer bienes colectivos y de con-

fianza<sup>50</sup>. Los bienes de confianza, *trust goods*, están dotados de un importante componente de no rivalidad. Los bienes colectivos, tienen rasgos de no exclusión, un alto componente de no rivalidad y la necesidad de que su financiación se instrumente a través de un sistema de donaciones voluntarias; estos engloban tanto a bienes públicos puros como a bienes benéficos (en los que no se beneficia el que paga sino terceras personas) y determinados bienes mixtos público-privados (Marcuello, 1997). Los rasgos de no rivalidad y no exclusión de estos bienes dificultaría su adecuada valoración por parte del Sector Lucrativo<sup>51</sup>.

Ben-Ner (2006) señala que la existencia y crecimiento de las Organizaciones No Lucrativas se ve afectada por determinadas contingencias provocando que estas organizaciones tengan ciertas ventajas en la producción de determinados outputs<sup>52</sup>, entre las que se encuentran: 1) la forma y tamaño del mercado en el cual se plantea el desarrollo de las organizaciones; 2) las características de los demandantes, nivel de ingresos, nivel educativo, heterogeneidad de la demanda y cohesión social; 3) las características de los outputs; 4) el capital social existente en la sociedad, de forma que comunidades más cohesivas, cuyo capital social se caracteriza por vínculos densos y relaciones redundantes, es posible ejercer un mejor y mayor control sobre los gestores de las Organizaciones No Lucrativas.

---

50 Como ejemplo de “bienes de confianza” (*trust goods*), puede señalarse el cuidado de bebés o ancianos, los cuales recibirán el mismo servicio). En cuanto a los “bienes colectivos”, (*collective goods*) puede servir de ejemplo, atención a colectivos excluidos socialmente.

51 Resulta costoso saber cuanto cuesta producir un bien de confianza o un bien colectivo para cada individuo, cuando no se le puede excluir del acceso a ese bien, o cuando se ofrece un mismo servicio para todos. En estos casos la organización lucrativa, debido a su objetivo de mayor beneficio, tenderá a cobrar más de lo que cuesta producirlo. Las Entidades No Lucrativas, ofrecerá más confianza a un consumidor que, como tampoco podrá conocer la relación calidad-precio del servicio solicitado, preferirá este tipo de entidades.

52 Akerlof y Kranton (2002), en la investigación desarrollada en el sector del cuidado de niños y educación, señalan como el output por sus propias características incumple las condiciones señaladas por el modelo neoclásico, y se caracteriza por elementos como la existencia de poder de mercado, asimetría informativa, no rivalidad, no excluibilidad, existencia de externalidades, una buena educación representa una externalidad positiva para la sociedad, la necesidad de considerar la identidad del niño y de los profesores. En este caso, prestación del output a través de las Organizaciones No Lucrativas tendría ventajas frente a las organizaciones lucrativas, si los padres y la comunidad se involucran en la organización y ejercen el control y supervisión sobre los gestores de la organización, es decir, si existe capital social en los términos que señala Coleman, (1988) funcionará de forma eficiente.

Los autores, concluyen que el Sector No Lucrativo es relativamente mayor en comunidades con altos niveles educativos, mercados de menor dimensión, demanda más heterogénea y creciente número de organizaciones. Todo ello depende del tipo de bien ofertado, es decir, en función de que se trate de bienes colectivos o de confianza<sup>53</sup> y el ámbito de ejecución (servicios sanitarios, sociales, educativos). Los resultados del estudio de Ben-Ner y Van Hoomissen (1991) identifican diferencias en función del tipo de bien ofertado, así para los *bienes de confianza*, a mayor mercado, más posibilidades de altos niveles de información asimétrica y desconfianza, por lo que aumentará la demanda de este tipo de bienes y servicios a las Entidades No Lucrativas. Para los *bienes colectivos*, cuanto mayor sea el mercado, habrá menos consumidores insatisfechos y por ello la demanda de bienes y servicios a las Entidades No Lucrativas será menor. Además, constatan una relación negativa entre los niveles de ingresos y formación, y la demanda de *bienes de confianza*, provocando que cuanto mayores sean los niveles de ingresos y formación, existen mayores posibilidades de investigar alternativas distintas a las que ofrecen las Entidades No Lucrativas. En el trabajo realizado con posterioridad, Ben-Ner y Van Hoomissen (1992) se confirman los resultados parcialmente, teniendo en cuenta que en el estudio se analiza la tipología de bienes en tres subsectores diferentes, servicios sociales, sanidad y educativos<sup>54</sup>.

### 6.3.3. La teoría del emprendedor sin ánimo de lucro

Una vertiente diferente a las teorías expuestas con anterioridad, indica que la creación de las Entidades No Lucrativas obedece a un complejo entramado de motivaciones por parte de los oferentes que van más allá de cuestiones estrictamente económicas (Young, 1986; James, 1987; 1989; Benjamín y James, 1987).

---

53 Los “bienes de confianza” (*trust goods*), son bienes con un elevado componente de no rivalidad que requieren alto nivel de confianza para los demandantes ya que existen problemas significativos de información asimétrica. Los “bienes colectivos” (*collective goods*), son aquellos que los que difícilmente puede aplicarse el principio de exclusión y con alto componente de no rivalidad, comprenden tanto bienes públicos puros como bienes benéficos (atención excluidos), y determinados bienes mixtos (televisión, teatro...).

54 Esta línea de investigación puede ser ampliada en Matsunaga Yoshiho y Yamauchi Naoto (2004): “Is the government failure theory still relevant? A panel analysis using US state level data”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75 (2), pp. 227-263, donde se revisan los resultados de los trabajos empíricos explicativos realizados, en torno a las variables del tamaño del Sector No Lucrativo.

Considerando los incentivos que pueden tener los oferentes fundadores o gestores de las Entidades No Lucrativas, éstos pueden ser de naturaleza diversa: 1) de carácter ideológico y/o religioso constituyendo una de las motivaciones más significativas de forma que la organización no lucrativa se justifica en el deseo de determinados grupos de expandir, consolidar o mejorar la imagen y el conocimiento de las creencias o ideología que representan; 2) el prestigio por la creación de una entidad no lucrativa, tener voz en su dirección (Ben-Ner y Van Hoomissen, 1991), la búsqueda de poder político y estatus, reputación, son ejemplos de incentivos intangibles: 3) entre los tangibles pueden señalarse, entre otros, la distribución encubierta de beneficios a través de salarios excesivos o pagos en especie, 4) el aprovechamiento de las oportunidades que el estatus no lucrativo otorga: donaciones tanto de dinero como de tiempo, lo que supone disponer de voluntarios para desempeñar las tareas, las exenciones fiscales y ventajas económicas propuestas por las administraciones públicas; así como la reducción de los riesgos de la pérdida de control o fracaso de la entidad; permitiendo captar apoyos del Sector Lucrativo y de las economías domésticas (Sajardo, 1996).

El emprendedor social puede entenderse como un agente del cambio *social* que es capaz de crear nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales detectadas a través del mercado, siendo la misión social el argumento central y explícito de su actuación<sup>55</sup>. En este contexto, las ideas y teorías de los emprendedores pueden aplicarse de manera adecuada al emprendedor social<sup>56</sup>, considerando que

---

55 En BORNSTEIN, D. (2005): *Como cambiar el mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*. Colección Arena Abierta. Ed. Debate. Barcelona. Se recogen experiencias e iniciativas de diversos emprendedores sociales. Además se hace un seguimiento histórico de Ashoka, una organización sin ánimo de lucro puesta en funcionamiento por un emprendedor social Bill Drayton en 1978, y que ha establecido una red mundial de personas que apoyan, de alguna forma, a conseguir el objetivo de la organización. El objetivo es apoyar la iniciativa de los emprendedores sociales cuyas ideas innovadoras sean capaces de producir cambios sistémicos positivos importantes, proporcionándoles financiación y apoyo en distintos aspectos de la gestión.

56 Con el objetivo de apoyar a los emprendedores sociales, desde el punto de vista formativo, han surgido diversas iniciativas a partir de otras tantas organizaciones, entre las que puede encuentran las siguientes que pueden consultarse en: [www.newprofit.com](http://www.newprofit.com); [www.acumenfund.org](http://www.acumenfund.org); [www.newschool.org](http://www.newschool.org); [www.svpseattle.org](http://www.svpseattle.org); [www.sse.org.uk](http://www.sse.org.uk); Citados en BORNSTEIN, D. (2005): *op. cit.*, p. 416.



el objetivo de este agente tiene un impulso ético fundamentado más en la empatía que en las reglas<sup>57</sup>. Jean-Baptiste Say considera a los emprendedores como agentes responsables de la creación de valor. Schumpeter (1934) lo describe como el agente responsable, a través del proceso de “destrucción creativa”, de la innovación para que se produzcan los cambios económicos importantes. Drucker (1993, en Dees *et al.*, 2001) considera que los emprendedores son aquellos que aprovechan las oportunidades y modifican la capacidad de actuación de la sociedad.

## 7. VALORACIÓN ECONÓMICA DEL SECTOR NO LUCRATIVO

En general, las organizaciones son vistas de forma parcial; unos autores se centran en las virtudes y aspectos positivos de las mismas, mientras otros las critican duramente. Esto conduce a una confrontación sobre la imagen de estas entidades, ya que se consideran que tienen una buena reputación y al mismo tiempo, son consideradas como incompetentes y que no pueden mantener el nivel de las actividades de la administración o de la empresa privada. Un aspecto importante a considerar respecto de la reputación, es que los fallos y cualquier problema que se plantee en una organización de forma aislada, se transmiten rápidamente a la imagen y a la reputación de todo el sector (Vernis *et al.*, 2004).

### 7.1. Los fallos del sector no lucrativo

En relación con las dificultades de la opción institucional del Sector No Lucrativo, se identifican una serie de fallos entre los que se encuentran (Salamon, 1987b):

- *Insuficiencia filantrópica*: se refiere a la inestable estructura financiera, dependiente de las fluctuaciones económicas y de las preferencias de los

---

57 BRONSTEIN, D. (2005): *op. cit.*, pp. 81 y 332. Sobre las cuestiones éticas de las Organizaciones No Lucrativas, puede ampliarse en: ETXEBERRIA, X. (1999): *Ética de la acción humanitaria*. Serie Ayuda Humanitaria, Textos básicos, vol. 4. Universidad de Deusto, Bilbao.

donantes que contribuyen a su causa. En la medida en que el output se ofrece con independencia de las aportaciones económicas.

- *Particularismo filantrópico*: hace referencia al riesgo que existe en actuar y atender las necesidades de determinados grupos de población, que tienen mayor capacidad de atraer las donaciones.
- *Paternalismo filantrópico*: se refiere al fuerte sentimiento de dependencia que estas entidades generan en sus demandantes.
- *Amateurismo filantrópico*: derivado de la escasa profesionalidad y responsabilidad, podrían surgir situaciones de ineficiencia por falta de coordinación, deficiencias administrativas, y dirección poco organizada.

Garcés (2000) plantea críticas en torno al papel y desempeño de las Organizaciones No Lucrativas, entre los fallos que detecta se encuentran: 1) falta de preparación de programas de formación para acoger a los voluntarios que se integran en ellas; 2) actuación basada en el principio de exclusión hacia determinados grupos, lo que restringe el acceso a sus programas; 3) focalización y crecimiento en las áreas urbanas, que impiden la participación y el acceso a personas de las zonas rurales alejadas de las urbes; 4) contradicción y falta de claridad respecto de la necesaria independencia. Según el autor, la consideración de sector independiente se apoya en dos vertientes, político-ideológica y económica, si embargo, existe una contradicción, la dependencia económica hace que no puedan ser totalmente independientes en el ámbito político; 5) rigidez y falta de flexibilidad en la estructura interna, respecto a la participación, proceso de cambio y evaluación de programas; 6) creciente profesionalización que plantea la dificultad de hacer converger la legitimidad social y mercado al mismo tiempo; 7) precariedad en las condiciones de trabajo en el sector. Por último, el autor plantea hasta qué punto se puede responsabilizar a la Economía Social del proceso de consolidación de la sociedad de bienestar.

Giner y Sarasa (1995) identifican otros riesgos a los que se encuentran expuestas las Entidades No Lucrativas, y señalan cómo pueden verse afectadas por una serie de servidumbres, que pueden afectar a sus efectos benéficos. Los autores cuestionan algunas de las ventajas que, en principio detentan en el desempeño de acciones de corresponsabilidad social en la prestación de servicios públicos asignadas por Sector Público: 1) respecto de la justicia redistributiva, una provisión pública realizada a través de éstas entidades hacia los más

necesitados, podría llegar a excluir a segmentos de mayor capacidad para presionar y financiar unos servicios que no utilizarían; 2) en cuanto a la atención a las necesidades de las minorías, no siempre van a ser atendidas cuando el diseño de la prestación de la atención es realizada por el Sector Público y, por tanto, en base a las expectativas de los votantes medios. Además, las organizaciones no siempre se encuentran en el lugar adecuado, en estos casos, la proximidad a los colectivos a atender resulta imprescindible; 3) por lo que respecta a la flexibilidad e innovación que se supone de la corresponsabilidad social con el Sector Público, pueden aparecer presiones ejercidas desde diversos ámbitos para mantener las relaciones con determinadas Organizaciones No Lucrativas tradicionales frente a las más innovadoras.

## **7.2. Ventajas del sector no lucrativo**

Según el modelo neoclásico se consigue hacer coincidir la eficiencia privada, máximo beneficio para el empresario, y la eficiencia social, máximo bienestar colectivo siempre que se cumplan determinadas condiciones de competencia perfecta (Salas, 2002).

Ben-Ner (2006) señala que las condiciones que supone el modelo neoclásico se incumplen en el ámbito de actuación de las Organizaciones No Lucrativas. Las condiciones de competencia perfecta son: 1) ausencia de poder de mercado; 2) información perfecta; 3) rivalidad en el consumo; 4) posibilidad de exclusión; 5) transacciones anónimas; 6) ausencia de externalidades.

Ben-Ner (2006) sostiene que cuando se incumplen dichas condiciones, se produce un conflicto entre la búsqueda de beneficio de las organizaciones con ánimo de lucro y la maximización del bienestar del consumidor. En dicho marco, las Organizaciones No Lucrativas se conforman como la elección institucional más adecuada para la producción de determinados outputs ya que tienen ventajas significativas para mejorar el bienestar colectivo frente a la actuación de las organizaciones lucrativas.

Las Organizaciones No Lucrativas se caracterizan por determinados rasgos específicos que justifican la ventaja comparativa de las ONL frente a las otras alternativas institucionales. Entre otros, se pueden señalar: 1) privilegios impositivos en comparación con las organizaciones lucrativas como un tratamiento fiscal diferenciado y favorecedor en determinadas sociedades (Glaeser, 2002;

Glaeser y Shleifer, 2001; Salamon y Toepler, 2000; Ben-Ner, 2002); 2) mano de obra más barata que las organizaciones lucrativas en virtud del acceso a trabajo voluntario (Kapur y Weisbrod, 2000); 3) identificación de empleados y directivos con los objetivos de su organización, por lo que no se requiere fuertes y costosos incentivos por su trabajo (Ben-Ner, 2002); 4) mayor flexibilidad en sus operaciones y menores restricciones burocráticas que el Sector Público (Rose-Ackerman, 1986); 5) existencia del principio de no distribución de beneficios favorece que sean consideradas, como la forma institucional que genera más confianza cuando existe información asimétrica entre los agentes (Hansmann, 1980; Rose-Ackerman, 1986; Glaeser, 2002); 6) relación particularmente estrecha y cercana con sus demandantes, que hace que la oferta de las organizaciones sea considerada por la demanda como firme y fiable (Ben-Ner, 2002).

### **7.3. Implicaciones del nuevo paradigma en la gestión de las organizaciones no lucrativas**

En el estudio realizado por SustainAbility (2005), *La ONG del siglo XXI*, resultado de la investigación desarrollada entre septiembre de 2002 y mayo de 2003 mediante entrevistas a responsables de ONG internacionales y a través de la participación en los seminarios organizados en distintos países, se evalúan las capacidades y las limitaciones de las ONG para seguir con sus actividades en el nuevo escenario que se presenta en el inicio del siglo XXI. En dicho estudio, con el objetivo de ofrecer un diagnóstico de las situación actual de las ONG, se realiza un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), siendo las debilidades y fortalezas resultado del análisis interno de las organizaciones, mientras que las oportunidades y amenazas resultan del estudio del entorno en el que se desempeñan las organizaciones. El análisis queda reflejado en el Cuadro (2.7).

**Cuadro (2.7) Análisis DAFO de la ONG del siglo XXI**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>Valores:</b> Los valores de las ONG resultan imprescindibles para atraer experiencia, tener capacidad de respuesta, comunicar con el exterior con credibilidad y para crear redes y vínculos en distintos niveles.</p> <p><b>Capacidad y experiencia:</b> Es un activo vital en un entorno complejo.</p> <p><b>Comunicación:</b> Las conexiones con los medios son importantes para conseguir el apoyo para su causa de determinados agentes.</p> <p><b>Creación de redes:</b> En una realidad cada vez más interconectada, deben adaptarse las “nuevas reglas de la nueva economía”<sup>58</sup>. Desde la teoría del capital social, los vínculos débiles Granovetter (1973) son fundamentales.</p> <p><b>Ímpetu:</b> capacidad de arriesgarse y enfrentar nuevos escenarios</p>	<p><b>Cultura:</b> Hace referencia al enfrentamiento cultural de las ONG con las empresas lucrativas que complica la colaboración, y que hace haya, en ocasiones, comportamientos intransigentes.</p> <p><b>Asimetría:</b> Se refiere al nivel de desequilibrio existente por parte de las ONG para negociar y colaborar con el Sector Lucrativo y con el Sector Público, estando éstas en clara situación de desventaja.</p> <p><b>Profesionalidad:</b> El estudio constata que a pesar de la mejora en este aspecto, todavía se actúa de un modo <i>ad hoc</i>. En este línea está la necesidad de la rendición de cuentas y la información a los grupos de interés.</p> <p><b>Marcos temporales:</b> Se relaciona con la capacidad para recabar fondos para proyectos en lugar de programas, lo que complica las opciones de financiación.</p> <p><b>Riesgo de Captura:</b> Se refiere a la posibilidad de que las ONG, debido a su dependencia económica, sean utilizadas y sus conexiones con las comunidades que representan y defienden se debiliten.</p>

58 KELLY, K. (1999): *Nuevas reglas para la nueva economía. 10 estrategias definitivas para triunfar en un mundo conectado*. Granica, México, 1999

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>Control de Acceso:</b> Se refiere a la posibilidad de actuar como instituciones de control y de colaboración con los sectores público y lucrativo.</p> <p><b>Diferenciación:</b> Se señala la necesidad de acotar el ámbito de actuación de las ONG, de forma que puedan ser identificadas por el público, por la opinión pública.</p> <p><b>Movilización:</b> El desafío es encontrar un equilibrio entre los valores con los que se está comprometido y la necesidad de flexibilidad para recabar apoyos.</p> <p><b>Globalización:</b> Las ONG internacionales pueden desempeñar un papel muy relevante en el desarrollo del programa de responsabilidad social corporativa de las empresas, en las economías emergentes.</p> <p><b>Capacidad emprendedora:</b> Se hace referencia a las oportunidades que se ofrecen a las ONG a través de su integración en el mercado, sin tener que renunciar a sus valores.</p>	<p><b>Babel:</b> Hace referencia a la necesidad de una reorganización para no confundir a la sociedad con mensajes en ocasiones contradictorios.</p> <p><b>Falsificación:</b> Se refiere a la apropiación del lenguaje, y de los símbolos de las ONG por el Sector Público y lucrativo, lo que conduce a una banalización del mensaje.</p> <p><b>Estancamiento:</b> La investigación ha puesto de manifiesto que la madurez y el desgaste hacen que las ONG se vuelvan cada vez más conservadoras.</p> <p><b>Alejamiento del Público:</b> Se constata que el mayor riesgo está relacionado con la confianza, la decepción del público y de los grupos de interés más importantes, por lo que el establecimiento de buenas prácticas dentro del sector resulta fundamental para mejorar la credibilidad del sector<sup>59</sup>.</p> <p><b>Sucesión:</b> Este aspecto es de gran importancia, ya que el informe señala, cómo otras organizaciones e incluso grupos empresariales, a través de cuestiones sobre la RSC<sup>60</sup>, pueden ocupar el espacio de las ONG y estas pueden ser expulsadas de su ámbito de actuación.</p>

*Fuente:* Elaboración propia a partir de SustainAbility (2005)

59 En esta línea se encuentra el informe resumen del seminario “Who Guards the Guardians?”, SustainAbility, abril, 2003. En: [www.sustainability.com/programs/pressure-front/workshops](http://www.sustainability.com/programs/pressure-front/workshops).

60 Responsabilidad Social Corporativa.

La nueva situación plantea cambios significativos, y en el informe se identifican, siguiendo a Dambach (2003)<sup>61</sup> los retos a los que se enfrentan los órganos de gobierno de las ONG: 1) la importancia de que los Consejos de las Organizaciones No Lucrativas gobiernen para determinar la dirección de la organización, estableciendo planes y políticas; 2) contratación, apoyo, y evaluación de los principales gestores; 3) aprobación del presupuesto y control de gastos; 4) búsqueda y recaudación de fondos; y 5) promoción de la causa de la organización.

Las áreas de conflicto que identifica el informe se agrupan en dos zonas diferenciadas, la relativa al gobierno organizativo y la relacionada con su actuación. En el primer caso destacan: 1) la rendición de cuentas, en referencia a las relaciones con los distintos grupos de interés: la realización de campañas “responsables”, posicionamiento competitivo de la organización, y explotación de la marca; y 2) la transparencia, en referencia a la publicación de informes sobre finanzas y ética, retribuciones del personal y director, políticas y práctica de promoción e informes siguiendo la triple cuenta de resultados (TCR)<sup>62</sup>.

En el segundo caso, respecto a la actuación, se señalan aspectos relativos a: 1) la financiación, en cuanto a su adecuación a las necesidades actuales y futuras, origen de los fondos, métodos para recabarlos y el porcentaje de los mismos asignados a la *causa*; y 2) los códigos de conducta, en concreto objetivos y pautas profesionales, herramientas de responsabilidad social corporativa, puntos de referencia e información para los grupos de interés y satisfacción de sus expectativas, y códigos de conducta de TCR requeridos a los proveedores y colaboradores.

Un reto adicional que recoge el informe, es el compromiso con las empresas y mercados. Encontrar los factores de éxito en la colaboración ONG/empresa resulta fundamental, destacando: el equilibrio de poderes, el acuerdo de las reglas de compromiso y la confianza. Las empresas, señala el informe, están interesadas fundamentalmente en la adquisición de confianza por medio de las colaboraciones.

---

61 DAMBACH, C.F. (2003): *Structures and Practices of Nonprofit Boards*, BoardSource.

62 TCR: Triple Cuenta de Resultados, códigos de transparencia y compromiso con los grupos de interés como el Global Reporting Initiative (GRI) y el criterio AA1000 de AccountAbility.

Salamon *et al.* (1999), identifican una serie de medidas que deberían implementar los gestores y dirigentes del Sector No Lucrativo para eludir los peligros de exceso de burocratización y de mercantilización de las Organizaciones No Lucrativas. Entre las medidas a implementar señalan:

1. Adoptar una estrategia de renovación, que permita recuperar la identidad y valores del sector. Para lograrlo, los autores establecen como fundamental, la planificación estratégica, utilizar mejores modelos de formación y gestión, y activar un diálogo crítico con los diferentes agentes sociales.
2. Avanzar en la responsabilidad y la eficacia, para conseguir mantener la reputación y la lealtad de los ciudadanos. Esto supone desarrollar la transparencia organizativa, así como establecer modelos de formación gerencial particulares para estas organizaciones que tengan en cuenta sus valores inherentes, de forma que permitan el desarrollo de capacidades organizativas y de liderazgo.
3. Conseguir la expansión de la filantropía. La filantropía privada resulta fundamental para el futuro del Sector No Lucrativo, ya que permite garantizar su independencia del Sector Público. Se observa una preocupación creciente, de las empresas privadas lucrativas, en lo que respecta a la responsabilidad social corporativa, que puede incrementar las donaciones monetarias. De igual modo, se identifica un cambio demográfico en los países occidentales, que supone la existencia de una reserva de voluntariado<sup>63</sup> susceptible de realizar aportaciones muy positivas, pero que permanece, según los autores, sin utilizar.

En el caso español, diversos autores han identificado las debilidades del sector y han propuesto medidas para soslayarlas. Entre otras se pueden señalar:

1. Reducir la fragmentación y atomización del sector mediante un incremento de la coordinación interasociativa, como paso para reivindicar su importancia como sector (Rodríguez Cabrero y Montserrat, 1996). Pérez-Díaz y López (2003) constatan la baja colaboración entre las orga-

---

63 Esta idea es compartida por Etzioni A. (2000): *La Tercera Vía hacia una buena sociedad. Propuestas desde el comunitarismo*. Ed. Minima Trotta, pp. 36.



- nizaciones de acción social, que en el más favorable de los casos, no alcanzaría el 30% de las entidades del sector. Vernis *et al.* (2004), indican cómo la cooperación dentro del Sector No Lucrativo puede ser benéfico para todas las organizaciones de forma conjunta al igual que de forma particularizada.
2. Mejorar de los sistemas de gestión que le permitan un mayor control de los fondos públicos, ofreciendo servicios que puedan competir en precio, cantidad y calidad con el Sector Lucrativo. En estos momentos hay un claro incremento, de la actividad del sector privado lucrativo en segmentos que hasta hace relativamente poco tiempo eran ámbitos en los que intervenía únicamente el Sector No Lucrativo. Ahora resultan atractivos, en crecimiento y económicamente rentables a la empresa privada lucrativa<sup>64</sup>.
  3. Evaluar la eficacia de las organizaciones, para ello es necesario y fundamental activar un proceso dialógico (Pérez-Díaz y López, 2003) en la organización que tenga en cuenta a los todos *stakeholders* significativos y que permita alcanzar compromisos entre ellos, en función de las expectativas que tienen en la organización, alcanzando criterios de evaluación de la eficacia. En este sentido, Vernis *et al.*, (2004) proponen la colaboración de las Organizaciones No Lucrativas con las otras opciones institucionales, Sector Público y Sector Lucrativo, en la medida que se descubren cada vez más puntos de encuentro con ambos.
  4. La rendición de cuentas y la necesidad de transparencia, Vernis *et al.* (2004) ponen de relieve la importancia de la implicación de los órganos de gobierno de la organización para que el proceso de rendición de cuentas y fortalecimiento institucional pueda desarrollarse. Debe señalarse que según la legislación española que regula las organizaciones objeto de estudio, la Ley Orgánica 1/2002, reguladora del Derecho de Asociación y La Ley 50/2002 de Fundaciones, es precisa a la hora de determinar quiénes son los responsables de las entidades sin fines de lucro, los patronos en el caso de las fundaciones y los miembros de la junta directiva en el de las asociaciones.

---

64 Consecuencia de la cuasi-privatización de los servicios de bienestar.

## 8. CONCLUSIONES

En este capítulo se han analizado los fundamentos teóricos del Sector No Lucrativo, y se ha mostrado la diversidad terminológica que se utiliza para identificar al Tercer Sector y a las organizaciones que lo configuran. A pesar de la diversidad existente, todas las propuestas identifican a un amplio y variado segmento de organizaciones que va desde el Sector Público al Sector Lucrativo y que no pertenece a ninguno de ellos. En este contexto, para caracterizar y distinguir los tipos de organizaciones que componen dicho segmento, se han revisado las clasificaciones propuestas por diversos autores.

De esta forma, teniendo en cuenta a los colectivos beneficiados y distinguiendo su orientación, hacia el interés general, o hacia el interés particular (de carácter social o comercial). Las Organizaciones No Lucrativas se pueden agrupar, siguiendo a Marban (2000) en:

- Entidades No Lucrativas altruistas: son consideradas como Organizaciones No Lucrativas en sentido estricto. Se financian a través de recursos ajenos y aportaciones voluntarias; la prestación de los servicios no requieren de contraprestación. Ofertan outputs de naturaleza cuasi-pública, caracterizados por tener un carácter no rival y un cierto grado de exclusión debido a motivos ideológicos que generan la autoexclusión de los individuos.
- Entidades de interés particular social, de autoayuda, o introvertidas: son entidades de proyección interna o beneficio mutuo, están orientadas al interés y al bienestar particular de sus asociados, donde lo económico se subordina a lo social, y permiten que otros individuos puedan beneficiarse del output o beneficios que generan en determinadas condiciones.
- Entidades de interés particular comercial: comparten similitudes con las anteriores, sin embargo, a pesar de que mantienen los rasgos de organización no lucrativa, su actividad lucrativa domina sobre la forma de organización.

La complejidad de la sociedad actual se muestra en la diversidad de organizaciones que coexisten y actúan conjuntamente para prestar determinados outputs. En ese marco, se imbrica la colaboración entre las Organizaciones No Lucrativas y el Sector Público. Las Organizaciones No Lucrativas son reconocidas como uno de los actores sociales preeminentes capaces de cumplir diversas

funciones en la sociedad. Este papel provoca varios debates, en relación con el propósito de las ONL o su legitimidad para participar en el debate político, mientras se mantiene su reconocimiento como un actor social prominente. Hay que considerar que, las ONL se encuentran en una etapa de madurez, con un incremento de sus actividades y dificultades en el funcionamiento. Como cualquier organización, las ONL mantienen una interacción continua con el entorno, lo que provoca que haya un cuestionamiento permanente acerca de sus responsabilidades hacia el conjunto de grupos de interés con los que se vinculan.

Se constata cómo la evolución de diferentes factores entre los que se encuentran, la crisis del Estado de Bienestar y la incapacidad del mercado de asignar eficientemente los recursos para ofrecer determinados bienes de naturaleza pública, han hecho que el sector sin fines lucrativos avance y se consolide en la prestación de determinados servicios, así como para la satisfacción de determinadas demandas.

Desde las teorías que abordan la cuestión de la existencia del Sector No Lucrativo, se les atribuye el papel de correctoras de los fallos de los otros sectores institucionales. De este modo, se han desarrollado teorías que proponen al Sector No Lucrativo como respuesta a los fallos del Sector Público, debido a la naturaleza del output prestado, mientras que el sector privado lucrativo no interviene al no resultarle atractivo económicamente. El Sector No Lucrativo supone una respuesta a las limitaciones que el Sector Público tiene para ofrecer servicios a una demanda heterogénea, que no coincide con las preferencias del ciudadano medio.

Como respuesta a los fallos del mercado, el Sector No Lucrativo es una opción adecuada, ya que debido al principio de no distribución de beneficios, ofrece una mayor confianza al demandante de no ser explotado mediante precios abusivos, o calidades inferiores del output.

A partir de la revisión de las teorías que, desde el análisis económico se ocupan de las Organizaciones No Lucrativas, se constata que la ventaja distintiva que éstas detentan en la prestación del output, radica en la confianza. Sin embargo, hay que señalar que la confianza se quiebra con facilidad y que es necesario que la organización sea capaz de crearla, para mantener su ventaja competitiva frente al Sector Lucrativo.

Así pues, para concluir esta primera parte de la investigación, a continuación se establece una interrelación significativa entre el capítulo primero de este trabajo y este segundo capítulo.

De esta forma, considerando la tipología de Organizaciones No Lucrativas revisadas, y el análisis realizado en el capítulo primero, respecto al potencial de creación de capital social en el ámbito asociativo, se propone el siguiente cuadro, que recoge las Organizaciones No Lucrativas con mayor potencial para generar capital social comunitario. Cuadro (2.8).

**Cuadro (2.8) ONL con mayor potencial para generar capital social comunitario**

AUTORES	ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS “Tocquevillianas”, productoras de bienes públicos, secundarias.
Marcuello (2000)	Organizaciones No Lucrativas que desarrollan actividades no lucrativas.
Hansmann (1980)	Organizaciones donativas (su financiación proviene de donativos o subvenciones públicas o privadas), empresariales (considerando su sistema de gestión)
Weisbrod (1988)	Entidades de proyección pública que ofrece bienes colectivos.
Douglas (1987)	Organizaciones que ofrecen bienes públicos
Gui (1991), Ben-Ner y Gui (1993)	Entidades No Lucrativas de beneficio público (no hay coincidencia entre la categoría dominante y beneficiaria)
Anthony y Young (1988)	Organizaciones de proyección externa (de orientación altruista)
Montserrat (1991)	Entidades No Lucrativas de proyección externa, exclusión parcial (ideológica). (Bienes cuasi-públicos, consumo no rival)
Casado (1995)	Entidades de heteroayuda neta (los benefactores donan esfuerzo y bienes sin contrapartida)
Monzón (1996)	Instituciones privadas sin ánimo de lucro al servicio de los hogares.

*Fuente:* Elaboración propia

## CAPÍTULO 3

---

**La gestión de los grupos de interés.  
Configuración de la red de *stakeholders***



## 1. INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones No Lucrativas son entidades que se caracterizan por ser entidades de participación. Una organización se considera de participación cuando el fundamento para tener derecho a participar en la toma las decisiones que marcan el curso de la organización no está definido por tener parte en la financiación (García-Gutiérrez, 2002). En este marco, conviene distinguir entre la participación corporativa y la operativa; la primera supone, participación en los órganos de sociales de la empresa; mientras que la segunda implica, participación en la toma de decisiones de funcionamiento. En general la participación operativa se ha considerado como fuente de competitividad en la organización, sin embargo, la perspectiva *stakeholder* permite vislumbrar las ventajas en eficiencia que se derivan de la participación corporativa (Pérez, 2002b).

Teniendo en cuenta que las Organizaciones No Lucrativas son entidades donde se carece de una estructura de propiedad clara y se sirven de forma simultánea a múltiples objetivos con el fin de conciliar eficiencia colectiva y autonomía de la organización en la toma de decisiones, se argumenta que las organizaciones deben tomar decisiones que tengan en cuenta las motivaciones de todos los interesados. Además, se considera que mantener en el tiempo la interdependencia entre los *stakeholders* genera un capital en términos de reputación y confianza (Hillman y Keim, 2001) que puede considerarse como un activo intangible sobre el que fundamentar la ventaja competitiva de la organización. La gestión *stakeholder*, como señala Preston (1999) facilita la acumulación de recursos intangibles. Desde la óptica instrumental, el enfoque *stakeholder* permite (Jones, 1995; Harrison y Freeman, 1999) encontrar evidencias que conectan esta práctica directiva con un incremento del éxito organizacional.

La razón de que esto suceda radica y tiene su origen en la existencia de acuerdos implícitos basados en argumentos éticos o contratos relacionales, en los que las relaciones de confianza entre la organización y sus *stakeholders* reduce el oportunismo, los costes de transacción y permite la reducción de esfuerzos (Donaldson y Dunfee, 1999). Igualmente desde el campo de la ética, se justifi-

ca la gestión *stakeholder*, ya que se considera que todos los *stakeholders* tienen un interés legítimo en la organización, y por tanto, sus expectativas deben ser atendidas y tenidas en cuenta (Donalson y Preston, 1995; Swanson, 1999; Calton y Payne, 2003).

Por otro lado, se constata como las Organizaciones No Lucrativas desempeñan un papel relevante en la sociedad actual. A la vez que se enfrentan a una competencia creciente por ocupar un espacio propio. En la medida en que van creciendo resulta necesario introducir mecanismos y comportamientos propios de las entidades empresariales en su funcionamiento para asegurar su viabilidad y continuidad a medida que el entorno cambia. Desde una perspectiva genérica, Hodgson (1999) sostiene que en una economía con creciente complejidad e intensiva en conocimiento, la información ha de ser comunicada mediante la experiencia compartida, y debe ser interpretada, ya que la elaboración de conocimientos no es la simple reunión de informaciones, por lo que ha de ponerse el acento en un *ethos* de comunidad y de obligaciones hacia los otros, sin perjuicio de respetar la autonomía personal. Por tanto, las Organizaciones No Lucrativas deben revisar y definir su papel así como sus responsabilidades, tal como se pone de relieve en los trabajos emprendidos desde la Fundación Drucker<sup>65</sup>.

En este contexto, se presenta el modelo propuesto desde *the Centre for Innovation in Management* de Canadá, desarrollado por Svendsen *et al.* (2001), e implementado, a través del estudio de casos, por Svendsen *et al.* (2003), en el que se muestra evidencia empírica en torno a cómo la gestión *stakeholder* permite el desarrollo de relaciones entre la organización y su red de grupos de interés, que pueden caracterizarse de calidad en virtud de la generación de capital social. El capital social es considerado un indicador de la calidad de las relaciones, además se considera un recurso estratégico de la organización que favorece el sostenimiento de la ventaja competitiva de ésta.

De este modo, el modelo planteado por los autores pone en relación la gestión *stakeholder*, la generación de capital social y la mejora de la ventaja com-

---

65 The Drucker Foundation (2002): *Meeting the Collaboration Challenge Workbook. Developing Strategic Alliances Between Nonprofit Organizations and Business*. Jossey-Bass A Wiley Company, San Francisco.



petitiva de la organización. De forma que el problema metodológico que se plantea en la perspectiva de la gestión de los grupos de interés en la organización pluralista, según el cual resulta complejo establecer indicadores fiables para contrastar los efectos de la gestión de los *stakeholders* (Rodríguez, 2003) queda resuelto de forma satisfactoria. Así pues, los autores consideran el capital social como un indicador de la calidad de las relaciones que se establecen entre la organización y sus grupos de interés, además de considerarlo como un recurso estratégico de carácter intangible que permite sostener la ventaja competitiva de la organización (Barney, 1991).

Teniendo en cuenta estas consideraciones, este capítulo se estructura de la siguiente forma. En el epígrafe segundo, se procede a revisar los fundamentos teóricos de la gestión de los grupos de interés, se analizan las distintas propuestas planteadas en la literatura en torno a la clasificación de los *stakeholders* y se desarrolla la dimensión estratégica de la metodología *stakeholder*. En el tercer apartado, se establece la relación entre la gestión *stakeholder* y la generación de capital social, a través de la red de interdependencias establecida. El cuarto apartado, se ocupa del análisis del capital social en las organizaciones profundizando en las fuentes que hacen que éste emerja. Por último, se presentan las conclusiones.

## **2. FUNDAMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERES (STAKEHOLDERS)**

Freeman (1984) señala que la primera definición del término *stakeholder* se encuentra en el memorando interno elaborado por el SRI (Stanford Research Institute) en 1963 sobre el concepto de empresa. El término representa un juego de palabras frente a *stockholders* (accionistas), y también se asocia el origen del término con la imagen de un jugador de póquer; cualquier jugador que realiza una apuesta en el juego, tiene un interés (*stake*). En el memorando se define el concepto *stakeholder* como aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir, de forma que se le atribuye a la organización responsabilidades ante todos ellos. El enfoque *stakeholder* pone de manifiesto que la empresa está configurada por múltiples grupos de los que depende su supervivencia a largo plazo. Frente al modelo clásico de empresa centrado en los accionistas o propietarios (*stockholder o shareholder approach*). El modelo pluralis-

ta de empresa se centra en los diferentes grupos de interés, *stakeholders*, de la empresa (*stakeholder approach*)<sup>66</sup>.

La literatura de los *stakeholders* considera que R. E. Freeman, con su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984), es su impulsor y uno de sus teóricos más relevantes. Freeman (1984) plantea el concepto *stakeholder* como un concepto clave en la gestión y dirección de la empresa. De acuerdo con Freeman (1984), el marco teórico se configura por tres niveles que corresponden al proceso, a través del cual, la empresa dirige las relaciones con sus *stakeholders*. Estos niveles son: el racional, el de procedimiento, y el transaccional.

Freeman (1984) señala que las organizaciones adoptan una gestión de los *stakeholders*, cuando tienen la capacidad de seguir los tres niveles de análisis. El primer nivel, desde la perspectiva racional, hace referencia a que deberá comprenderse quiénes son los *stakeholders* de la organización y cuáles son sus intereses. El segundo nivel, el de procedimiento identifica y trata de evaluar y entender los procesos, procedimientos organizacionales utilizados implícita o explícitamente para dirigir las relaciones de la organización con sus *stakeholders* y si los procesos se corresponden con el mapa de *stakeholder* racional de la organización. El tercer nivel, el transaccional comprende el conjunto de transacciones o negocios entre la organización y sus *stakeholders*, además de deducir si las negociaciones se corresponden, o se ajustan con el mapa de *stakeholders* y con los procedimientos organizacionales establecidos hacia los *stakeholders*.

De acuerdo con Donaldson y Preston (1995) desde la ética de los negocios, la teoría o metodología de los *stakeholders* ha sido fundamentada en base a tres dimensiones diferentes que constituyen los rasgos característicos de la teoría y que se apoyan mutuamente, estas dimensiones son: descriptiva, instrumental y normativa. Los autores señalan que, a partir de estas tres dimensiones, la *metodología stakeholders*, o teoría de los *stakeholders* se puede formular a través de cuatro hipótesis sobre la que se sustenta su fundamentación.

La primera hipótesis, sostiene que la teoría de *stakeholders* es descriptiva: en este sentido, se refiere básicamente a que la teoría presenta un modelo para

---

66 Un extenso trabajo en el que se realiza una comparación sistemática de los supuestos básicos de ambos enfoques desde la perspectiva del gobierno de la empresa, puede revisarse en, RODRÍGUEZ J. M. (2003): *El gobierno de la empresa un enfoque alternativo*. Ed. Akal, Economía Actual.

analizar y representar qué es la empresa, identificando las características y los comportamientos constatados en la realidad del mundo empresarial.

La segunda hipótesis, mantiene que la teoría de *stakeholders* es instrumental o estratégica: es decir, alude a su utilidad para la dirección estratégica. Se considera que la adopción del modelo *stakeholder* permite alcanzar los objetivos de realización, o resultados propuestos por la empresa como pueden ser, crecimiento, estabilidad, rentabilidad, de la misma forma que utilizando otros enfoques de gestión alternativos.

La tercera hipótesis sostiene que la teoría de *stakeholders* es normativa e implica la aceptación de dos ideas fundamentales, en primer lugar, que los *stakeholder* son personas o grupos que representan intereses legítimos en la empresa, por lo que no todos los grupos que se relacionen con la empresa van a ser considerados como *stakeholders*. En segundo lugar, que los intereses de todos los *stakeholders* tienen un valor intrínseco. En este sentido, constituye una propuesta de lo que “debería ser” apoyándose en los razonamientos de la ética de los negocios. Los autores desarrollan una base normativa desde la teoría de los derechos de propiedad basándose fundamentalmente en el pensamiento Rawlsiano<sup>67</sup>. De este modo, respecto a las bases normativas que proponen, señalan como fundamento, la necesidad, la capacidad, el esfuerzo, el contrato social y el contrato implícito y explícito. Cuadro (3.1).

**Cuadro (3.1). Bases normativas de los derechos de propiedad**

Fundamento	Algunos <i>stakeholders</i> afectados
Necesidad	Comunidad: necesita de condiciones ambientales y de seguridad adecuadas. Trabajadores (3.º y 4.º mundo): necesitan condiciones de vida dignas. Consumidores: necesitan productos seguros y saludables.
Capacidad	Trabajadores y directivos: ponen su “talento” conocimiento al servicio de la organización.

67 RAWLS, J. (1971): *A theory of justice*, Cambridge M.A: The Belnap press of Harvard University Press.

	Propietarios: se asume que han adquirido esta condición por su capacidad.
Esfuerzo	Trabajadores: especialmente los que, debido a su antigüedad en la organización, han contribuido a levantarla y son parte de su historia.  Propietarios: se asume que han adquirido esta condición por su esfuerzo.
Contrato social	Gobierno, cuerpo legislativo: en nombre de los ciudadanos, de quienes reciben la autoridad, tienen la posibilidad de intervenir en diferentes aspectos de las organizaciones.
Contrato implícito explícito	Consumidores: tienen derecho a recibir la satisfacción que se ofrece de forma implícita en la oferta comercial.

Fuente: Donalson y Preston (1995)

La cuarta hipótesis, apunta que la teoría de *stakeholders* es de gestión directiva, por tanto, no sólo describe la existencia de determinadas situaciones o relaciones, sino que recomienda procedimientos, actitudes, estructuras y prácticas que configuran el directivo *stakeholder*. La dirección requiere la atención hacia los intereses legítimos de todos los *stakeholders*, el establecimiento de estructuras y procesos organizacionales adecuados así como políticas generales.

El enfoque de los *stakeholders* propone una visión compleja sobre la gestión empresarial, al incorporar un principio de respeto y equilibrio entre todos los intereses y expectativas plurales que convergen en la organización<sup>68</sup>. De acuerdo con ese punto de vista, los directivos en su toma de decisiones no sólo deben tener en cuenta los intereses de sus accionistas, sino que también deben considerar a todos los grupos que tengan algún interés en la organización. No obstante, es de interés remarcar cómo puede plantearse una convergencia entre

---

68 Esta visión de la organización ha permitido el desarrollo de una extensa literatura en torno a la introducción de códigos éticos y sistemas de medición de la responsabilidad social. Una exposición amplia y fundamentación sobre la Responsabilidad Social de la empresa en: GARCÍA, T. (2003): *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global* Publicaciones Anagrama, D.L.: Barcelona.

la propuesta utilitarista<sup>69</sup>, de conseguir el mayor bien para el mayor número, y la formulación del imperativo categórico de Kant, que sostiene que debe tomarse y considerarse siempre a la humanidad como un fin y nunca como un medio<sup>70</sup>.

Desde el análisis económico, el modelo pluralista de empresa puede ser justificado atendiendo a varias cuestiones. Por una parte, debido a la existencia de partícipes que, al igual que los accionistas, asumen riesgos residuales. Por otra parte, por potenciar la generación de capital social, fomentar la confianza, el aprendizaje organizacional y la internalización de efectos externos, como señala Tirole (2001). La estructura de gobierno empresarial que anima la “voz” y la participación (Hirschman, 1970) no sólo facilita la internalización de los efectos externos sobre los diversos partícipes, sino que facilita la transferencia de información entre la organización y sus grupos de interés, lo que favorece la creación de relaciones y compromisos implícitos a largo plazo, la adopción de decisiones y la supervisión mutua, todo lo cual permite reducir los costes de transacción. Esto favorece la realización de inversiones específicas, el desarrollo de las competencias de la organización y el aumento de la eficiencia (Rodríguez, 2003). Como regla general, se argumenta que un partícipe tiene menor necesidad de “voz” en la medida que se reduce su coste de “salida”. En este sentido, Etzioni (1998) señala que es el mantenimiento y protección de su inversión lo que justifica que deba escucharse a todos los partícipes.

Respecto de los mecanismos de protección de los partícipes, Paulus y Roth (2000) los analizan y establecen cuatro categorías, que se complementan entre sí. Los autores distinguen: 1) mecanismos *ex-ante*, son aquellos conocidos por las partes en el momento de iniciar la relación y permiten la realización de inversiones específicas en la organización; 2) mecanismos de salida, se refiere a los que permiten separarse con rapidez de la organización; 3) la supervisión pasiva, hace referencia a la recepción pasiva de informaciones referentes al desarrollo de la relación, pero sin que se vincule con ningún tipo de participación; y 4) la supervisión activa mediante la “voz”, en este caso, además de recibir información, se tiene la capacidad de influir en los procesos de decisión.

---

69 MILL, J. S. (1984): *El utilitarismo. Un sistema de la lógica*, Madrid, Alianza.

70 KANT, I., *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, 1785, “El hombre, y en general todo ser racional, existe como fin en sí mismo, no sólo como medio para usos cualesquiera de esta o aquella voluntad; debe en todas sus acciones, no sólo las dirigidas a sí mismo, sino las dirigidas a los demás seres racionales, ser considerado siempre al mismo tiempo como un fin”.

## 2.1. Clasificación de los *stakeholders*

Freeman (1984) señala que el primer nivel del enfoque *stakeholder*, la dimensión analítica, muestra la complejidad de las relaciones de las empresas con sus *stakeholders* debido a que éstos pueden jugar papeles diversos en la organización y señala que la complejidad se debe, a que los diferentes grupos de *stakeholders* también pueden establecer conexiones entre ellos en forma de coalición en la organización. La primera dimensión del enfoque *stakeholder* supone identificar, describir y explicar las características y comportamientos de los *stakeholders* de la organización. Las preguntas clave para disponer de la información relevante y poder realizar una dirección efectiva de los *stakeholders*, son las siguientes: 1) quiénes son los *stakeholders* de la organización; 2) cuáles son sus intereses; 3) qué oportunidades y cambios suponen para la organización; 4) qué responsabilidad (económica, legal, ética y filantrópica) tiene la organización con todos ellos; y 5) qué estrategias o acciones debe adoptar la empresa para enfrentar los cambios y oportunidades (Freeman, 1984; Carroll, 1989).

Freeman (1984) apunta que la ventaja de la dimensión analítica se sustenta en que permite captar información relevante sobre los diferentes *stakeholders*, para formular programas estratégicos que tengan presentes a todos los *stakeholders* de la organización. Sostiene que el concepto *stakeholder* es de gran utilidad cuando se adopta un concepto de organización diferente a la concepción dominante, y cuando el entorno en el que desarrolla la actividad la organización es complejo, dinámico y se tiene en consideración la dimensión ética de la gestión empresarial.

Con el propósito de mostrar la utilidad del enfoque *stakeholder*, establece un esquema de actuación por parte de la organización que conecta la dimensión analítica con la dimensión estratégica, a través de la realización de unas tareas que se van sucediendo de forma continua: 1) realización de un análisis del comportamiento del *stakeholder*; 2) explicación del comportamiento; 3) análisis de la coalición; 4) desarrollo de estrategias genéricas; 5) establecimiento de programas específicos para los *stakeholders*; 6) planteamiento de programas estratégicos integrativos. El seguimiento de este proceso lleva como resultado final a la elaboración de un plan de acción dirigido hacia los *stakeholders*.

De acuerdo con Freeman (1984) se define *stakeholder* como una persona o grupo que es capaz de afectar o ser afectado por la organización. Un *stakehol-*

der se identifica por influenciar en la organización, bien, porque posee un poder<sup>71</sup> o capacidad de influencia, o bien, porque tiene habilidades o recursos que puede utilizar en el ámbito de la organización y lograr, en ese caso, que suceda aquello que desea que se produzca.

En este sentido, Johnson y Scholes (2001) proponen la necesidad de examinar cuáles son las fuentes de ese poder en la organización, para poder valorar el poder de cada grupo y su capacidad de influir en la organización. Los autores diferencian previamente entre grupos de *stakeholder* internos y de *stakeholder* externos, y establecen las fuentes de poder para cada uno de ellos. Con respecto a los grupos de interés internos de la organización, consideran como fuentes de poder: 1) la jerarquía, que implica un poder formal; 2) la influencia, que representa un poder informal que es consecuencia y surge de cualidades personales; 3) el control de recursos estratégicos, ésta es una variable que se considera a lo largo del tiempo; 4) la posesión de conocimientos y habilidades especializadas, aspectos considerados como irremplazables; 5) el control que poseen del entorno, permite una reducción de la incertidumbre en la que desarrolla la organización su actividad, debido a su mayor conocimiento o influencia; y 6) la implicación en la aplicación de la estrategia de la organización. Por lo que respecta a los grupos de interés externos de la organización, consideran como fuentes de poder: 1) el control de recursos estratégicos; 2) la implicación de los mismos en la aplicación de la estrategia; 3) la posesión de conocimientos o habilidades consideradas como críticas; y 4) la existencia de vínculos internos procedentes de influencias y relaciones informales.

No obstante, hay que señalar que responder a la pregunta que la metodología *stakeholder* plantea en su dimensión analítica respecto de *¿quiénes son aquellos grupos o individuos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la empresa?*, resulta complicado ya que el poder de los grupos de interés es transitorio, es decir, está sujeto a la influencia y evolución de diversos factores, por lo que debe reconsiderarse de forma continua el lugar que ocupa cada uno de los grupos en la organización.

---

71 La utilización del concepto de poder en el marco de la teoría *stakeholder* está apoyada en un concepto de poder como influencia, de forma que algunos trabajos utilizan la formulación de Etzioni, A. (1964): *Modern organization*. Englewood Cliffs.

Diversos autores han establecido criterios de clasificación de los *stakeholders* considerando su relevancia en la organización (Evan y Freeman, 1993; Freeman, 1984; Carroll, 1989; Wheeler y Sillanpää, 1997; Mitchell, Agle y Wood, 1997).

Wheeler D. W. y Sillanpää (1997) realizan una clasificación de los *stakeholders* interesante e integradora, que se apoya en dos criterios. 1) Se considera el tipo de relación que se establece entre la empresa y los *stakeholders*, esto es, si es directa y primaria, o indirecta y secundaria. 2) Se considera la capacidad de los *stakeholders* para defender por sí mismos sus intereses o la necesidad que tienen de que otros grupos de interés, defiendan los intereses de los primeros. De esta forma, los autores distinguen entre *stakeholders sociales*, que pueden ellos mismos defender sus intereses, y *stakeholders no sociales*, que por sus propias características, no pueden defender sus propios intereses, ya que se trata de generaciones futuras, entorno natural, o especies animales<sup>72</sup>. A partir de esta doble relación establecen lo que denominan la constelación de influencias sobre la *corporación stakeholder*.

Mitchell, Agle y Wood (1997) proponen una clasificación e identificación de los diversos *stakeholders* que posibilita la operativización de un concepto de *stakeholder* basado en su énfasis o relevancia (*saliencia*) en la organización. Según la propuesta de los autores, los *stakeholder* son agentes (internos o externos), que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una determinada organización, en diferentes grados, en la medida en que poseen entre uno y tres atributos básicos. Estos atributos son: poder, legitimidad y urgencia. Aquellos agentes que no presentan al menos uno de estos atributos, no afectan a los resultados y no son afectados por los resultados, por lo que son considerados como no *stakeholders*.

---

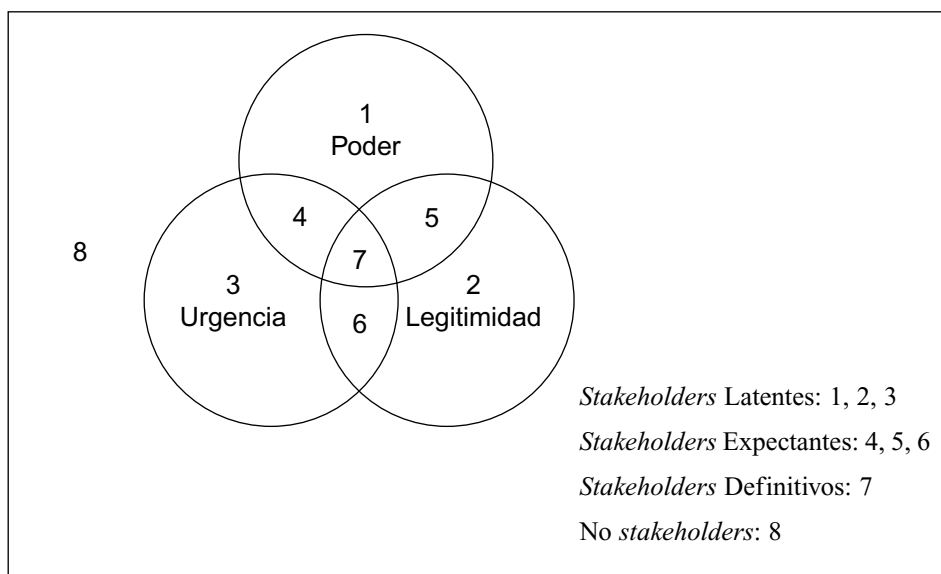
<sup>72</sup> Esta clasificación se integra con las ideas de desarrollo sostenible. En los últimos años la investigación académica ha establecido unas líneas de desarrollo teórico de gran interés, en las que se concede un carácter normativo a dos líneas de fundamentación del concepto de RSE. La primera es la relacionada con el enfoque de los *stakeholders* o grupos de interés y la segunda línea es la relacionada con el avance y la creciente aceptación intelectual de las ideas sobre desarrollo sostenible. Respecto a esta cuestión se puede ampliar en GARCÍA PERDIGUERO, T. y A. GARCÍA RECHE (Eds.) (2005): *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*, Universitat de Valencia.



Este concepto presenta unas ventajas significativas: 1) es político, ya que considera la organización con sus objetivos racionalmente definidos, como el resultado de un proceso de negociación de intereses conflictivos y desiguales; 2) se puede operativizar, debido a que permite la identificación de *los stakeholders* en la medida en que se pueda evaluar el grado de poder, legitimidad y urgencia que algunos grupos de interés tienen en determinado momento del tiempo y en función de la cuestión de la cual se trate; 3) es dinámico y cambiante, pues considera la resultante del conflicto de intereses en un espacio y tiempo social de acuerdo con la interrelación de los agentes.

En esta perspectiva, Mitchell, Agle y Wood (1997) proponen una tipología que implica diferentes grados de predominio de intereses en función de las cuales la organización puede orientarse. Figura (3.1).

**Figura (3.1) Clases de *stakeholders***



Fuente: Michell, Agle y Wood (1997).

Respecto de los atributos a considerar, de acuerdo con Mitchell, Agle y Wood (1997) son los siguientes:

1. Poder, trata de la existencia o de la posibilidad de obtención por parte de un actor social de recursos coercitivos, recursos utilitarios y recursos

simbólicos para imponer su voluntad sobre los otros<sup>73</sup>. El recurso de poder debe ser sopesado, según el grado de sensibilidad de la organización, que debe reflejar la importancia debida o la vulnerabilidad en relación con determinados recursos.

2. Legitimidad, se refiere a la presunción o percepción generalizada de que las acciones de un actor social, son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias y definiciones<sup>74</sup>. La legitimidad puede ser medida, según la atribución de un grado de deseabilidad de las acciones del actor, tanto para la organización (legitimidad microsocia), como para la sociedad como actor (legitimidad macrosocia).
3. Urgencia, hace referencia a la exigencia por una atención inmediata en función de diferentes grados de: a) sensibilidad temporal de no aceptar un retraso, y b) criticidad, equivalente a la importancia de la exigencia, teniendo en consideración la posibilidad de daño a la propiedad, sentimiento y expectativa. La urgencia proporciona dinamismo a la metodología. La evaluación de la urgencia, considera la sensibilidad temporal definida como la aceptación o no del retraso, y la criticidad referida en relación con la posibilidad de daño.

A partir de la combinación de los tres atributos y dependiendo del número de ellos que presente un *stakeholder*, éste formará parte una de las cuatro categorías de *stakeholders* propuestas por los autores, con un nivel de relevancia (*salience*) determinada para la organización, dependiendo de sus características. Las categorías son las siguientes: *stakeholders* latentes, expectantes, definitivos y no *stakeholder*.

1. Los *stakeholders latentes* (1-2-3), se perciben por la dirección de la organización con una baja relevancia (*salience*), porque sólo poseen un atri-

---

73 Esta conceptualización se sustenta en: ETZIONI, A. (1964): *Modern organizations*. Prentice Hall.

74 El concepto de legítimo como socialmente deseable, implica el reconocimiento de que los actores no siempre tienen claramente definido lo que es deseable en ciertas circunstancias. Una conceptualización puede encontrarse en SCHUMAN M. C. (1995): "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches". *Academy of Management Review*, 20, pp. 571-610.

buto de los tres señalados. Sin embargo, los atributos de los diferentes *stakeholders*, pueden cambiar y por lo tanto incrementarán su nivel de relevancia, el carácter dinámico de la propuesta resulta de gran utilidad para el empleo del enfoque *stakeholder* desde el punto de vista estratégico. En función del atributo que detenten estos *stakeholders* se identifican tres subgrupos: (1) *stakeholders adormecidos*, son aquellos que poseen poder en la organización pero carecen de urgencia y su interés no es legítimo, lo esencial para estos *stakeholders* es la posibilidad de adquirir un segundo atributo (legitimidad o urgencia); (2) *stakeholders exigentes*, estos *stakeholders* tienen urgencia, pero no tienen ni poder y ni legitimidad, lo que los hace incómodos para la organización; (3) *stakeholders discrecionales*, se trata de aquellos que poseen legitimidad pero sin urgencia ni poder, por lo que la consideración de esta categoría de *stakeholders* se suele sustentar sobre bases filantrópicas y está en función de su reconocimiento de forma discrecional.

2. Respecto de los *stakeholders expectantes* (4-5-6), son aquellos que presentan dos de los atributos considerados y por ello ofrecen una moderada relevancia (*saliencia*). Las coaliciones entre los *stakeholders expectantes* son frecuentes para pasar a ser considerados como *stakeholders definitivos*. En función de los atributos que poseen se identifican como subgrupos: (4) *stakeholder peligrosos*, son aquellos que tienen urgencia y poder, pero carecen de legitimidad, en este subgrupo el uso de la coerción es frecuente; (5) *stakeholders dominantes*, se refiere a aquellos que poseen poder y legitimidad, por lo que sus intereses y expectativas serán considerados; (6) *stakeholders dependientes*, son los grupos de interés que detentan los atributos de urgencia y legitimidad pero carecen de poder, por lo tanto esta categoría de *stakeholders* depende del poder de otros *stakeholders* internos o externos a la organización para conseguir que sus intereses son atendidos.
3. En cuanto a los *stakeholders definitivos* (7), son aquellos que poseen los tres atributos propuestos por Mitchell, Agle y Wood (1997) son *stakeholders expectantes* que han incorporado un atributo que antes no tenían, es decir, tienen poder, legitimidad y urgencia, de forma que sus intereses pasan a ser prioritarios frente a los demás. Por tanto, es importante que la organización identifique, además de los *stakeholders* de forma independiente, las posibles coaliciones que pueden instrumentarse entre ellos. Freeman (1984) señala que debe tenerse en cuenta que lo que

reclaman los *stakeholders* no sólo está relacionado con intereses económicos, ya que los *stakeholders* no sólo son grupos vinculados directa y exclusivamente con la actividad de la empresa, sino que son grupos que pueden ver afectados sus intereses por la actividad empresarial o que pueden afectar a la actividad empresarial.

4. Por lo que respecta a los *no stakeholders* (8), son aquellos que no poseen ninguno de los atributos propuestos por los autores que hacen que tengan relevancia (*salience*) para la organización.

Así pues, respecto a la configuración del mapa de *stakeholders*, considerado como una aproximación descriptiva de la organización, hay que identificar cuáles son los *stakeholders* de la organización, a partir de los atributos de poder para influir, legitimidad y urgencia; y elaborar un mapa de coaliciones posibles de *stakeholders*, ya que pueden establecerse interrelaciones entre ellos. Una vez examinada la información descriptiva obtenida, se requiere plantear un análisis de los presupuestos y cuestiones básicas del uso instrumental del enfoque *stakeholder*, que permita construir propuestas acerca de las estrategias a seguir por la organización. (Freeman, 1984; Carroll, 1989)

Otros autores, proponen la elaboración del mapa de *stakeholders* a través de la construcción de una matriz, en base a diversas cuestiones en torno a la relación de la organización con sus *stakeholders*, de forma que se identifican diferentes categorías de *stakeholders* y también las estrategias apropiadas para cada categoría. Nutt y Backoff (1992), Bryson (1995) elaboran una matriz considerando, la posición de soporte o de oposición a la organización y la importancia en la misma. De forma que establecen cuatro categorías de *stakeholders* y también sugieren las estrategias adecuadas para cada una de las categorías de los *stakeholders* identificados.

Por su parte, en el *Código de Gobierno para la Empresa Sostenible*, (IESE *et al.*, 2002) se propone una clasificación de los *stakeholders* de la organización que resulta de interés. Los autores establecen una clasificación de los grupos de interés considerando el carácter diverso de su naturaleza, sin establecer una valoración respecto de la importancia de cada uno de ellos para la organización. De este modo, realizan una agrupación en función de las relaciones que se establecen con la organización, proponiendo tres grupos o niveles:

1. El nivel consustancial, se refiere a aquellos *stakeholders* sin los cuales la existencia de la organización resulta imposible, entre los que identifican

como tales se encuentran, los accionistas e inversores, los empleados, los socios estratégicos.

2. El nivel contractual, hace referencia a aquellos grupos con los que la organización ha establecido algún tipo de contrato formal, en este nivel se ubican los proveedores y subcontratistas, los clientes y las instituciones financieras.
3. El nivel contextual, en este nivel se encuentran aquellos *stakeholders* que desempeñan un papel fundamental en la organización ya que permiten la consecución de la necesaria credibilidad y la aceptación de sus actividades, en este grupo se encuentran la comunidad local, la administración y los creadores de opinión y conocimiento.

Los autores señalan, que además de las relaciones bidireccionales que se establecen entre la organización y cada grupo de interés, debe tenerse en cuenta las interrelaciones que vinculan a los diferentes grupos entre sí, considerando que, tanto las relaciones de la organización con cada uno de los grupos, como las interrelaciones que se establecen entre los grupos de interés pueden modificarse al depender de las circunstancias específicas que concurren en cada momento.

## 2.2. Dimensión estratégica de la metodología *stakeholder*

El trabajo de Freeman (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, plantea y desarrolla la forma mediante la cual, el enfoque *stakeholder* puede orientarse, bien, hacia una perspectiva instrumental, dirigiendo y gestionando a los *stakeholders* desde un punto de vista estratégico; o bien, hacia una perspectiva normativa del enfoque, donde la dirección y la gestión de los *stakeholders* se realice por el valor *intrínseco* que tienen todos y cada uno de los *stakeholders*.

Existe un debate abierto en torno a la relación que se establece entre los usos del enfoque *stakeholder*<sup>75</sup>; de una parte, el uso analítico o descriptivo que inten-

---

75 Respecto de dicha cuestión, JONES y WICKS (1999): “Convergent Stakeholder theory”, *Academy of Management Review*, vol. 24, n.º 2, pp. 237-241.

ta identificar y caracterizar a los grupos de interés de la organización; de otra parte, el uso estratégico y por último, el uso normativo<sup>76</sup>, que de forma genérica, se basa en las razones morales que existen para dirigir la organización bajo el modelo de *stakeholders*, es decir, por el valor intrínseco o por la legitimidad que tienen determinados *stakeholders*.

Carroll (1989) señala como el uso instrumental del enfoque de *stakeholders* se centra en la generación de estrategias que den respuesta y contemplen la diversidad y pluralidad de los mismos, en función de los atributos de poder, legitimidad y urgencia. Además, considera que las decisiones de la empresa están en función del tipo de interrelación que establece con cada uno de los grupos de interés. Por tanto, como sugieren Frederick, Davis y Post (1988) la generación de estrategias empresariales en relación con los *stakeholders* implica una comprensión conceptual de las interrelaciones con los *stakeholders* y las habilidades prácticas para responder a las mismas.

Una metodología desarrollada para evaluar y dirigir los *stakeholders*, se perfila a través del trabajo de Savage, Nix, Whitehead y Blair (1991) basado en las estrategias genéricas del enfoque *stakeholder* de Freeman (1984). Savage *et al.* (1991) sugieren que la importancia o influencia de los *stakeholders* en la organización depende de la situación y de los problemas en los que éstos se involucren, y cómo a partir de ahí, los gerentes deben usar los métodos apropiados para tratar con los diferentes *stakeholders*. Dos elementos son considerados críticos por los autores: 1) la capacidad potencial de los *stakeholders* para amenazar a la organización, y 2) la capacidad potencial para cooperar con ellos.

Diagnosticar el potencial de la amenaza implica determinar el poder del *stakeholder* para impedir el logro de los objetivos de la organización. Diagnosticar el potencial para la cooperación permite a la organización ir más allá de una estrategia defensiva y/o ofensiva, frente a una amenaza, o una situación en la que cooperar con el *stakeholder* permite lograr sus objetivos. Varios factores afectan al potencial de un *stakeholder* para amenazar o cooperar. Sobre la base del

---

76 El aspecto normativo del enfoque *stakeholder*, tiene una importancia significativa y abordarlo implica una necesaria profundización desde la ética de los negocios. Una revisión de la teoría *stakeholders* que profundiza en el ámbito normativo, es realizada por GONZÁLEZ, E. (2001): "La responsabilidad moral de la empresa: Una revisión de la teoría de *stakeholder* desde la ética discursiva". *Tesis doctoral*, Universidad Jaume I de Castellón.

potencial de los *stakeholders* para hacer efectiva la amenaza o la cooperación, éstos pueden ser clasificados en cuatro tipos: 1) de apoyo o a favor, 2) marginal, 3) no apoyo, y 4) mixto. Cuadro (3.2).

**Cuadro (3.2). Generación de estrategias empresariales, respuestas ante los *stakeholders***

	Potencial amenaza del <i>stakeholder</i> para la organización		
	Grado	Alto	Bajo
Potencial de cooperación o apoyo del <i>stakeholder</i> para con la organización	Alto	Tipo 4 (Mixto) Estrategia de Colaboración	Tipo 1 (De apoyo) Estrategia de Implicación
	Bajo	Tipo 3 (No apoyo) Estrategia de Defensa	Tipo 2 (Marginal) Estrategia de Control

Fuente: Savage, Nix, Whitehead y Blair (1991).

Los autores establecen las diferentes estrategias que pueden implementarse para responder a cada tipo de *stakeholder*, identificando cuatro tipos de estrategias: 1) estrategia de implicación, que se corresponde con el *stakeholder* identificado como de apoyo; 2) estrategia de control, que se corresponde con el *stakeholder* marginal; 3) estrategia de defensa es la que se relaciona con el *stakeholder* de no apoyo; y por último, 4) estrategia de colaboración, que es la que se instrumenta con los *stakeholders* de tipo mixto.

La estrategia de implicación: hace referencia a aquella que da respuesta a una situación en la que existe una alta colaboración con los *stakeholders* y un bajo nivel de amenaza. En esta situación la estrategia a seguir consiste, en considerar los intereses de todos los afectados por la actividad de la organización, entre las manifestaciones de este tipo de estrategia se encuentran la dirección participativa en las organizaciones democráticas.

La estrategia de control: se refiere a aquella en la que los *stakeholders*, pueden ser considerados como no *stakeholders*, debido a que se da una baja cooperación de los *stakeholders* en la organización, y el nivel de amenaza de los mismos sobre la organización también es bajo. La estrategia en este caso, se centra en la dirección por parte de la organización de esos *stakeholders* marginales, de

forma que la situación no cambie, o en todo caso, si se producen cambios estar preparados.

La estrategia defensiva: responde a la situación en la cual existe una alta posibilidad de amenaza por parte de los *stakeholders* hacia la organización, y un bajo nivel de cooperación. Respecto de la estrategia recomendada es la defensa de la organización frente a los *stakeholders* hostiles.

La estrategia de colaboración: hace referencia a la situación en la que se produce una alta cooperación, y una alta posibilidad de amenaza de los *stakeholders* respecto a la empresa. Por tanto, la estrategia que se recomienda es intentar aumentar la colaboración en el sentido de intensificarla, tratar de ampliar y sostener la condición de colaborador y apoyo del *stakeholder* en la organización.

En general, desde el punto de vista instrumental del enfoque *stakeholder* se plantea que la organización debe intentar satisfacer de alguna forma los intereses, expectativas o demandas de los *stakeholders* que en principio no presentan una amenaza o colaboración potencial, es decir, que no tienen poder de influir en los objetivos de la organización; y satisfacer al máximo los intereses de aquellos *stakeholders* que presentan un alto potencial de cooperación.

En este contexto, Polonsky (1995) a partir del modelo propuesto por Savage, Nix, Whitehead y Blair (1991) señala que se deben considerar la importancia de las relaciones existentes entre los *stakeholders*, ya que la interrelación entre los grupos puede tener un impacto indirecto sobre la estrategia que pueda desarrollar la organización. Polonsky (1995) define los *stakeholders* nexos, como aquellos grupos que promueven sus intereses propios sirviendo como enlace entre otros *stakeholders*, actuando como influenciadores sobre otros *stakeholders* y afectando de forma indirecta a la organización.

Frooman (1999) realiza una aproximación nueva para entender la relación entre la organización y sus *stakeholders*. El autor sugiere que debe darse respuesta a tres cuestiones generales planteadas respecto a los *stakeholders*: en primer lugar, quiénes son, es decir, cuáles son sus atributos; en segundo lugar, qué quieren; y por último, cómo van a intentar conseguirlo. Frooman (1999) señala que las primeras dos cuestiones han sido objeto de investigación mientras que la tercera ha sido menos abordada por los estudios realizados.

Esta pregunta relaciona los medios del *stakeholder* o estrategias del *stakeholder*. Frooman (1999) pretende determinar cómo los *stakeholders* intentan



actuar para influir en la organización, cómo toman sus decisiones y se comportan. En su investigación busca dar respuesta a dos preguntas; 1) cuáles son los diferentes tipos de estrategias de influencia, y 2) cuáles son los determinantes de la opción estratégica.

Frooman (1999) adopta la teoría de la dependencia de recursos como un armazón para responder a las cuestiones en torno a la dependencia de la organización, respecto de los *stakeholders* externos para disponer de alguno de sus recursos. La dependencia del recurso existe cuando un *stakeholder* está proporcionando un recurso y puede ejercer algún tipo de poder sobre él. Por ejemplo, este poder podría estar basado en la cantidad del recurso controlada, la no sustituibilidad del recurso, o el carácter esencial del recurso.

Los tipos de poder sobre el recurso y los tipos de vías de influencia determinan las estrategias de influencia disponible para el *stakeholder*. Hay dos fórmulas generales de poder sobre una organización: en función de si ésta consigue, o no, los recursos que necesita, es decir, a través de la estrategia de corte del suministro del recurso; y en función de si la organización puede, o no, usar los recursos de la manera que quiere, o estrategias del uso.

Las estrategias de influencia disponible para los *stakeholders* Frooman (1999) las resume en un tipología de estrategias de influencia presentándolas en una tabla construida sobre la base de dos preguntas: 1) plantea si el *stakeholder* es dependiente en la empresa, y 2) plantea si la organización es dependiente del *stakeholder*. En las cuatro posibilidades creadas, se identifica la dependencia del recurso y se especifican las estrategias de influencia aplicables. Las opciones estratégicas de influencia escogidas por la organización se determinarán teniendo en cuenta quién es dependiente de quién, y cuál es el nivel de dependencia. De esta forma, cuando la organización es más dependiente del *stakeholder*, que éste lo es de la organización, el *stakeholder* puede utilizar su poder y obstaculizar la obtención de los objetivos fijados por parte de la organización.

### **2.2.1. La colaboración con los *stakeholders***

Wheeler y Sillanpää (1998) señalan la importancia de mantener un compromiso sustentado en perspectivas y creencias compartidas a través del diálogo y la comunicación efectiva entre la organización y los diversos *stakeholders* de forma que se pueda identificar la forma de responder a sus intereses. En la

misma línea, (Scholes y Clutterbuck, 1998) sugieren que la organización con el objetivo de satisfacer la necesidad de comunicación y colaboración con los diferentes *stakeholders*, debe desarrollar unas prácticas clave que ayudaran a responder con éxito a las expectativas de cada *stakeholder*.

En este sentido, el trabajo realizado por Svendsen (1998) propugna un cambio en la relación entre la organización y sus *stakeholders*, hace referencia al paso desde la dirección de los *stakeholders* a la colaboración con los mismos. Desde el enfoque de la dirección *stakeholder* se supone que los gerentes de la organización pueden dirigir y controlar las interacciones con los *stakeholders*, y que el propósito principal es el de reducir en la organización los efectos negativos o las actividades de los *stakeholders* conflictivos. Según esta perspectiva, la dirección de los *stakeholders* se asigna a los departamentos funcionales, poniendo el énfasis en los mecanismos relativos a cómo la organización identifica, supervisa y responde a sus *stakeholders*. Los mecanismos incluyen análisis del problema, consulta, comunicación estratégica y contactos formales.

Los recientes enfoques de colaboración con los *stakeholders* se aproximan a la construcción de relaciones con los *stakeholders* de carácter recíproco, colaborativas, mutuamente definidas y cambiantes, constituyendo una oportunidad y una fuente de ventaja competitiva. La colaboración es la capacidad de establecer y mantener relaciones que permiten a la organización profundizar en una potencial fuente de energía creativa, desarrollar un conjunto de ideas innovadoras y participar en una red más amplia (Liedtka, 1996). El objetivo es aumentar la estabilidad de la organización y mejorar el control del entorno cada vez más cambiante. El enfoque centrado en la colaboración con los *stakeholders* se integra globalmente en la organización, por lo que la responsabilidad de gestionar la colaboración con los *stakeholders* corresponde a la alta dirección (Svendsen, 1998).

Svendsen (1998) proporciona un marco o guía para desarrollar las relaciones de colaboración con los *stakeholders*. El marco se desarrolla considerando seis etapas:

1. Creación de una base (fundamentación): la fase inicial implica construir la relación de un modo estratégico, incorporándola a la misión corporativa, a los valores y en las directrices éticas, requiere afrontar diversos

desafíos vinculados con el desarrollo en la organización de una cultura ética.

2. Alineamiento de la organización: los sistemas internos de la organización y las estructuras necesitan ser alineadas, es decir, se han de adoptar los sistemas que favorezcan el desarrollo de relaciones de colaboración. El diálogo con los *stakeholders* se basa en la idea de que detrás de todos los comentarios y percepciones hay asunciones que pueden ser identificadas y entendidas.
3. Estrategia de desarrollo: se requiere una estrategia para forjar las nuevas relaciones con los *stakeholders*, una identificación de las fortalezas, debilidades y vacíos en las relaciones existentes con los *stakeholders*.
4. Construcción de confianza: la confianza es esencial para mantener unas relaciones sociales estables ya que promueve la cooperación y el entendimiento mutuo. En este sentido, Dervitsiotis (2003) muestra diversas vías para construir confianza a través de la satisfacción de los *stakeholders*.
5. Evaluación: la efectividad del esfuerzo realizado respecto de la relación construida debe evaluarse a través de la realización, por ejemplo, de auditorías sociales.
6. Repetición del proceso: el proceso se repite para alcanzar mejoras de actuación social de forma continuada.

Svendsen (1998) propone la realización de diversas tareas necesarias en cada fase, describe las herramientas y metodologías que deben ser usadas, identificando los resultados que pueden esperarse. El modelo de colaboración *stakeholder* va más allá del enfoque de la dirección del *stakeholder*, se trata de un nivel de análisis centrado en el entendimiento del *stakeholder*. A continuación, se muestran las diferencias más significativas entre el enfoque tradicional de dirección de los *stakeholders* y el nuevo enfoque colaborativo que propone la autora. Cuadro (3.3).

**Cuadro (3.3). Características de los enfoques de la relación organización/ *stakeholders***

Dirección de los <i>stakeholders</i>	Colaboración con los <i>stakeholders</i>
Fragmentación entre varios departamentos	Enfoque integrado de gestión
Atención centrada en la dirección de las relaciones	Atención centrada en la construcción de las relaciones
Énfasis en la defensa de la organización	Énfasis en la creación de oportunidades y beneficios mutuos
Vinculación a corto plazo con los objetivos organizacionales	Vinculación a largo plazo con los objetivos organizacionales
Implementación idiosincrásica, dependiendo de los intereses y estilo personal del directivo	Enfoque coherente dirigido por los objetivos, la misión, los valores y la estrategia corporativa.

Fuente: Svendsen (1998)

### 3. EL ENFOQUE *STAKEHOLDER* Y LA GENERACIÓN DE CAPITAL SOCIAL

Van Buren (2001) critica el modelo de Mitchell *et al.* (1997), debido a que no considera el origen normativo y la legitimidad de las demandas de los diferentes *stakeholders*. Estas críticas son consistentes con Freeman (1994) que reclama una visión integrativa y la inclusión de comportamientos éticos en el proceso de toma de decisiones. En el mismo sentido, Swanson (1999) sugiere que pueden mejorar los resultados de la organización si se establece un alineamiento y una aproximación a los valores de los *stakeholders*.

Van Buren (2001) argumenta que las bases normativas del enfoque *stakeholder* deben ser desarrolladas y clarificadas de forma que los gestores consideren a todos los *stakeholders*. Considera el autor, que todas las voces deben ser incluidas de alguna forma en el gobierno corporativo, ya que el compromiso y la responsabilidad con la red de *stakeholders* permite afirmar la validez normativa del interés de cada *stakeholder* a través del principio de justicia.

En la misma línea se pronuncian Preston y Donaldson (1999) al considerar el carácter fundamentalmente normativo de la teoría *stakeholders*, en el sentido

moral y ético como señalan (Donaldson y Preston, 1995). No obstante, los autores recogen las aportaciones realizadas respecto a la contribución del enfoque *stakeholder* a la ventaja competitiva de la organización, a partir de la generación “buena voluntad” entre la organización y su red de *stakeholders*. Jones (1995) sugiere que la organización que sustenta las relaciones con sus *stakeholders* sobre la base de la confianza mutua y la cooperación, obtendrán una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones.

En la propuesta de *la visión stakeholder* de la organización Preston y Donaldson (1999) proponen como unidad de análisis la organización y su red de *stakeholders* y cómo a través de la relación establecida, surten beneficios para todos los agentes que interactúan en la red, el origen de los beneficios organizativos radica en la “buena voluntad” equiparable al capital social que se crea mediante la interacción de los partícipes en la red. Cuadro (3.4).

**Cuadro (3.4). La Visión Stakeholder**

<b>Dimensiones</b>	<b>Visión Stakeholder</b>
Unidad de análisis	La organización y su red de <i>stakeholders</i>
Origen principal de los beneficios obtenidos	Relaciones colaborativas, rutinas, y conocimiento que permiten: 1. incrementar los ingresos y/o 2. reducir los costes o riesgos
Mecanismos que permiten el mantenimiento de los beneficios	Vínculos específicos de la organización con sus <i>stakeholders</i> y acuerdos implícitos basados en la confianza.
Propiedad/ control de las rentas generadas procesos/ recursos	Mutuo control/ propiedad de las actividades colaborativas entre la organización y sus <i>stakeholders</i>

*Fuente:* Preston y Donaldson (1999)

En este marco, se introduce el concepto de capital social que es utilizado por un número creciente de sociólogos, científicos políticos, economistas y teóricos organizacionales, y permite mejorar la comprensión de las relaciones sociales entre los individuos, las organizaciones, así como también en las sociedades (Adler y Kwon, 2002). De forma que se puede utilizar el enfoque *stakeholder* y el concepto capital social como una forma de aproximarse a entender las relaciones entre la organización y su red de *stakeholders*.

Se considera que capital social es cualquier aspecto de los vínculos y relaciones de una organización que crean valor y facilitan las acciones de los *stakeholders* tanto internos como externo a la organización. La capital social se crea cuando las relaciones entre los *stakeholders* y la organización adoptan las formas que facilitan e incrementan la comprensión, la cooperación, y la coordinación. Los *stakeholders* de la organización se convierten en una red de vínculos, en un modelo de lazos que se unen a la organización y se interrelacionan entre sí (Seibert, Kraimer y Linden, 2001).

Por otra parte, desde una perspectiva complementaria a la anterior, el capital social es entendido como la confianza o buena voluntad que existe entre la organización y sus *stakeholders*. Éste es un valioso recurso de la organización y su origen está en las relaciones establecidas con los *stakeholders* y en la naturaleza de estas relaciones. Con más confianza y buena voluntad se consigue que la organización trabaje de forma más eficaz con los diferentes grupos de interés. (Seibert, Kraimer y Linden, 2001).

En este sentido, Hillman y Keim (2001) afirman que el desarrollo de relaciones efectivas y tener capacidad de respuesta ante los *stakeholders* primarios, entre los que se encuentran, clientes, empleados, proveedores, comunidad y entorno; constituye una fuente de recursos intangibles, que pueden ser elementos diferenciadores frente a la competencia en el largo plazo.

Las organizaciones obtienen beneficios del capital social porque éste facilita la cooperación, coordinación y minimiza los costes de transacción, tales como boicots, actos procesales, negociaciones, y rupturas (Svendsen *et al.*, 2003). Las relaciones más eficaces y eficientes con los *stakeholders* pueden proporcionar una ventaja competitiva sobre aquellas organizaciones que poseen menos capital social.

Svendsen *et al.* (2001) desarrollan un modelo que analiza cómo la organización puede mejorar su ventaja competitiva, a través de la gestión *stakeholder* fomentando relaciones de calidad, siendo el capital social el indicador de la calidad de dicha relación. En Svendsen *et al.* (2003) los autores contrastan el modelo propuesto mediante un estudio de casos.

Según el modelo planteado, la calidad de las relaciones establecidas con la red de *stakeholders*, puede ser analizada a través del estudio de las dimensiones de capital social propuestas por Nahapiet y Ghoshal, (1998). El análisis de estas dimensiones permite realizar un diagnóstico en torno a las fuentes de capital social y por tanto respecto a la existencia de éste en la red *stakeholder* de la organización.

En el modelo propuesto, se parte de la definición de capital social propuesta por (Adler y Kwon, 2002) según la cual, “*Social capital is the goodwill availa-*

ble to individuals or groups. Its source lies in the structure and content of the actor's social relations. Its effects flow from the information, influence, and solidarity it makes available to the actor" (Adler y Kwon, 2002: 23)<sup>77</sup>.

Svendsen *et al.* (2003) señalan que las manifestaciones del capital social en la red de relaciones de la organización con sus *stakeholders*, se vinculan con las siguientes ventajas: compartir información, adhesión a las normas del grupo, y la posibilidad de ejercer influencia a favor de los otros. Según el modelo, las manifestaciones del capital social refuerzan y mejoran la calidad de las relaciones. Además, sostienen que esas manifestaciones o ventajas permiten alcanzar determinados resultados en la organización como, un mayor crecimiento y desarrollo, legitimidad social para operar, eficiencia y efectividad de las operaciones de la organización. De esta forma, la obtención de resultados positivos afecta significativamente a la calidad de las relaciones entre los actores que interactúan en la red conformándose un proceso que se retroalimenta de forma continuada. Figura (3.2).

**Figura (3.2). Modelo de capital social y creación de valor**



Fuente: Svendsen; Boutilier y Wheeler (2003): *Stakeholder Relationships, Social Capital and Business Value Creation*. Toronto: The Canadian Institute of Chartered Accountants.

<sup>77</sup> En el epígrafe siguiente de este mismo capítulo, se analiza y justifica la idoneidad de esta definición.

Los autores siguiendo las aportaciones de Carroll (1989) identifican tres niveles de culturas en las organizaciones, que explican cómo éstas se orientan y se relacionan con los *stakeholders*. De este modo, plantean tres niveles que representan diversos grados de compromiso y responsabilidad de la organización con los intereses de sus *stakeholders*: 1) el nivel 1, representa a una cultura de complacencia, que conserva el valor de las relaciones con los *stakeholders* en virtud de los requerimientos establecidos por las leyes y normas; 2) el nivel 2, hace referencia a un dominio de la cultura de dirección de la relación con los *stakeholders*; y 3) el nivel 3, representa una cultura de la organización sustentable que considera la importancia de aumentar de forma simultánea la satisfacción de todos los *stakeholders* y cumplir con sus expectativas económicas, éticas y medioambientales. Otras aportaciones de Carroll (1979; 1991) han tenido gran repercusión e influencia en la comunidad empresarial en relación con la responsabilidad social de las empresas<sup>78</sup>.

El enfoque *stakeholder* en su forma tradicional, está habitualmente representado a través de una imagen en la que la empresa se sitúa en el centro y establece conexiones, vínculos, de carácter bilateral con sus grupos de interés, en ese marco, la organización debe identificar los asuntos que serán tratados con los grupos de interés y decide qué individuos o grupos de interés deben ser implicados, a partir de la evaluación realizada acerca de su poder, legitimidad y urgencia en sus demandas (Mitchell *et al.*, 1997). Estas relaciones tienden a ser de

---

78 Carroll (1979) describe el concepto de responsabilidad social de las empresas de acuerdo con los cuatro tipos de obligaciones: económicas, legales, éticas y discrecionales o voluntarias que serían inherentes al funcionamiento y desarrollo de la actividad, y finalidad de la empresa. Más tarde, Carroll (1991) realiza una formulación más completa, representando las responsabilidades de la empresa a través de una pirámide de cuatro niveles. En la base de la pirámide, sitúa las responsabilidades económica que implican la obligación de contribuir a la creación de riqueza en la sociedad, al mismo tiempo que la empresa genera un beneficio legítimo. En el segundo nivel, sitúa la responsabilidad legal, que hace referencia al respeto a las leyes y a la normativa vigente. En el tercer nivel, se encuentra la responsabilidad ética. En el nivel más elevado, el cuarto nivel, Carroll (1991) sitúa las actividades de filantropía y las contribuciones voluntarias. Sin embargo, hay que considerar a la empresa como una institución social que debe orientar su conducta siguiendo un principio de responsabilidad pública, considerando el progreso social y los intereses generales de la sociedad (Sethi, 1975; Frederick, 1978). Este principio, que considera a la empresa responsable de los efectos económicos, sociales y ambientales de sus actividades y decisiones (Wood, 1991) es congruente con los requerimientos políticos institucionales del desarrollo sostenible.



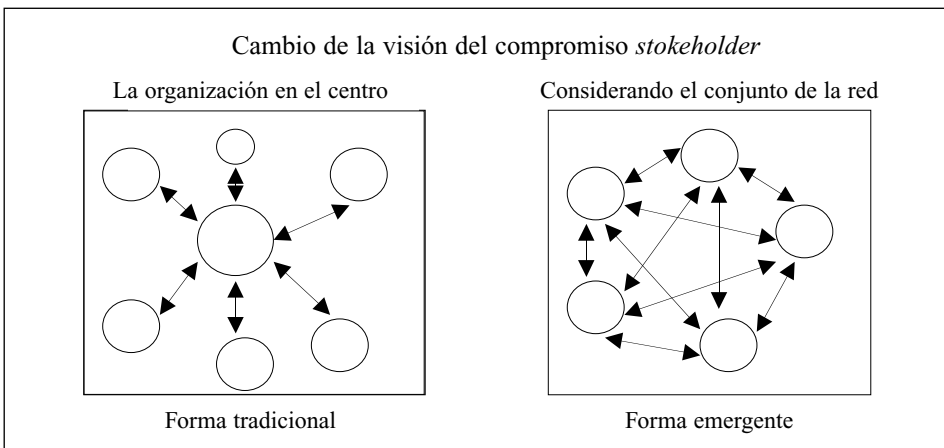
carácter bilateral, de carácter transaccional y a corto plazo. El objetivo de la dirección *stakeholder* es evitar o reducir riesgos para la organización, aumentar la reputación, mejorar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

Sin embargo, la consideración del nivel 3 de la cultura organizativa (Carroll, 1989) permite adoptar un punto de vista sistémico que implica un cambio de perspectiva, desde la consideración de las partes, a la consideración del todo, y desde la consideración estricta de los objetivos de la organización, a tomar conciencia y preocuparse por la red completa de relaciones que existen en torno a una cuestión particular.

De esta forma, la red *stakeholder* entendida como un sistema en continuo cambio, es superior a la suma de sus partes. Desde la gestión de la colaboración se entiende que la organización se encuentra integrada y opera en un sistema de interdependencias externas (Svendsen, 1998; Andriof y Waddock, 2002). Este enfoque propone como la sostenibilidad a largo plazo de la organización depende del bienestar social y natural del sistema en el que está insertada (Post *et. al.*, 2002).

En ese sentido, se plantea un cambio en la visión del compromiso *stakeholder*, del enfoque tradicional, en el que la organización se sitúa en el centro de una nube de grupos con interés sobre ella; al enfoque sistémico que entiende que la organización no está en el centro sino que es un agente más dentro del sistema. Por lo que se deben buscar objetivos comunes compartidos y fomentar la colaboración de forma conjunta. Figura (3.3).

**Figura (3.3). El cambio de paradigma en el compromiso con los *stakeholders***



Fuente: Svendsen y Laberge (2005)

Desde esta perspectiva sistémica las relaciones tienen una importancia crítica. Un papel importante de la gestión de la colaboración es establecer vínculos entre los miembros de la red y promover el desarrollo de una fuerte confianza sustentada en las relaciones. A través de la gestión de la red, se construyen webs de relaciones y se establecen conexiones entre pequeñas webs que se encuentran anidadas en otras redes de mayor tamaño.

Svendsen y Laberge (2005) sostienen que en este marco, la confianza y el entendimiento mutuo son necesarios para que los miembros de la red actúen de forma conjunta. La creación de oportunidades para aprender sobre la historia y puntos de vista de los otros, desarrollando un lenguaje compartido, un vocabulario, unas interpretaciones y modelos mentales compartidos son aspectos importantes para construir la red. Sin embargo, las redes no pueden ser totalmente controladas o gestionadas ya que las relaciones entre los miembros de la red son dinámicas.

En este contexto de evolución y cambio, un elemento central que influye en la capacidad de autorregulación, orden y estabilidad, es el aprendizaje colectivo, a partir del cual, la red es capaz de utilizar la inteligencia colectiva (Svendsen y Laberge, 2005). Es necesario reconocer que los enfoques diversos con frecuencia causan tensiones y es a través del intento de reconciliar la disonancia cuando se produce la innovación (Senge *et al*, 2001).

Svendesen y Laberge (2005) señalan que organizar la red de *stakeholder* implica tres fases principales que no se siguen de forma lineal: 1) alcance; 2) aprendizaje colectivo; y 3) acción/innovación conjunta.

1. La fase de alcance y de construcción de la red incluye, entre otros aspectos, explicitar las cuestiones claves: identificar e implicar a los miembros del sistema, definir los objetivos de la red, acordar y articular unos principios y normas. Los miembros de la red deben desarrollar fórmulas para trabajar juntos de forma que se permita construir confianza, entendimiento mutuo y compromiso. Barabasi (2002) señala que la estructura de la red es clave para entender la complejidad en la que se encuentra la organización, de forma que pequeños cambios que afectan sólo a focos, nodos o vínculos, pueden descubrir nuevas posibilidades emergentes.
2. El aprendizaje colectivo, resulta esencial para que la construcción de la red tenga éxito. El aprendizaje colectivo es un proceso social de cons-

trucción de comprensión mutua compartida (Argyris y Schon, 1978). Implica intercambiar y comparar información y a partir de ahí, integrarla desde la perspectiva individual en el entendimiento común (Wijen, 2002).

- 3) En la fase de innovación y acción conjunta, se focalizan las soluciones y las acciones, y se resume a través de tres tipos de resultados: 1) establecer un proyecto claro con objetivos específicos; 2) tener una visión y propósitos compartidos por la red, este aspecto es inmensamente poderoso para la motivación de las personas; y por último 3) dotarse de un plan de acción. Gray (1989) señala que para alcanzar un sistema de acción efectiva, la red debe tener desarrollado un claro propósito, una visión y objetivos comunes, y unos planes de acción sustentados en la claridad institucional y en el compromiso organizacional.

En este mismo sentido, Schvarstein (2003) considera la inteligencia social como el conjunto de competencias necesarias para el cumplimiento de la responsabilidad social de las organizaciones. El autor, establece un análisis de diferentes tipos de organizaciones y define a la organización socialmente inteligente, como aquella en la que se ejerce al mismo tiempo dos tipos de poderes: el remunerativo para el desempeño de las obligaciones habituales y el normativo para las responsabilidades sociales. Respecto a las responsabilidades sociales, el autor señala que, los miembros de la organización podrán prestar consentimiento calculativo, porque le interesa, o moral, porque se adscriben a los valores de solidaridad y equidad. Esto supone, señala Schvarstein (2003) que la consideración de la inteligencia social *de* y *en* las organizaciones remite a la relación dialéctica organización-individuo. De este modo, la existencia en la organización de una política de gobierno orientada a la satisfacción de las necesidades sociales básicas, de las estructuras y procesos requeridos para llevar a cabo esta política, facilita la actualización de las potencialidades individuales.

## 4. EL CAPITAL SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

En los últimos años los investigadores desde diferentes disciplinas han incrementado su interés por la estructura y el poder de las relaciones en los sistemas sociales (Baker, 1994; Burt, 1997; Coleman, 1988; Fukuyama, 1995b; Putnam, 1993a). El término capital social hace referencia al capital originado en la red de relaciones sociales de todo tipo, a partir de la constante interacción entre las acciones informales y las restricciones formales de las estructuras institucionales (Burt, 1982).

Nahapiet y Ghoshal (1998) sugieren que el desarrollo de capital social tiene que ver con varios factores que afectan a la evolución de las relaciones sociales, interdependencia, interconexión, interacción y tiempo. Por lo que respecta a la interdependencia y a la interconexión, fomentan el desarrollo de comportamientos honestos, la asunción de riesgos y la identificación social. En cuanto a la interacción, los individuos construyen y modifican sus leguajes y conocimientos (Boland y Tenkasi, 1995) además desarrollan y adaptan sus expectativas y obligaciones al igual que sus normas y convenciones sociales. Por último, el tiempo, proporciona la estabilidad y continuidad de las estructuras sociales que generan capital social.

Aunque el capital social puede ser creado de forma planificada, los autores señalan que la mayoría de las formas del capital social se crean como subproductos de la participación en otras actividades (Putnam, 1993a; 1995a y b). El carácter de bien público del capital social dificultará su desarrollo intencionado por parte de los actores económicos (Bourdieu, 1985; Coleman, 1988). Por otro lado, a pesar de la existencia de rasgos del capital social que no tiene carácter de bien público, como la apertura de huecos estructurales, plantea dificultades significativas, como son entre otras, la dificultad que supone para los actores detectar los huecos en una estructura social y determinar su valor, y el coste que supone mantener en solitario y de forma simultánea múltiples relaciones desconectadas que caracterizan una red con huecos estructurales (Burt, 1998).

En los últimos años los investigadores han prestado atención al estudio del capital social dentro de las organizaciones, sin embargo, todavía existe un desacuerdo y debate sobre como puede ser conceptualizado (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998; Cohen y Prusak, 2000; Burt, 1992; Adler y Kwon, 2002). Lin (2001) define capital social como los recursos, arraigados en la estructura social y que son accesibles y/o movilizados por determinados propó-

sitos. Así pues, el capital social es un recurso que se deriva de las relaciones entre individuos, organizaciones, comunidades o sociedades.

Svendsen *et al.* (2003) en su investigación utilizan la definición de capital social propuesta por Adler y Kwon, (2002)<sup>79</sup> según la cual, *Social capital is the goowill<sup>80</sup> available to individuals or groups. Its source lies in the structure and content of the actor's social relations. Its effects flow from the information, influence, and solidarity it makes available to the actor* (Adler y Kwon, 2002: 23).

La definición propuesta cumple con las condiciones teóricas y metodológicas sugeridas por Portes (1998) según el autor, en el análisis del capital social se debe tener en cuenta algunos aspectos: en primer lugar, se debe realizar una conceptualización del capital social independientemente de los efectos esperados; en segundo lugar, ha de establecerse cierta causalidad entre el capital social y los posibles resultados; en tercer lugar, se debe tratar de aislar los resultados del capital social de otros factores que puedan contribuir a lograr los mismos resultados sin su presencia; y por último, ha de realizarse una búsqueda de los orígenes históricos del capital social<sup>81</sup>.

En la definición propuesta por Adler y Kwon (2002) se distingue, el concepto de capital social, se entiende capital social como la buena voluntad arrai-

---

79 Adler y Know, (2002): realizan una exhaustiva revisión de las investigaciones y definiciones de capital social propuestas desde diversos ámbitos, y a partir de las mismas proponen una definición integrativa.

80 El concepto *goowill*, es traducido como benevolencia, simpatía o buena voluntad hacia las personas.

81 Este aspecto no es considerado en este trabajo, por las características del mismo, sin embargo, en el ámbito del estudio del Capital Social comunitario, Durston (2002), en las investigaciones realizadas en el marco de la evaluación los impactos de los proyectos para la superación de la pobreza y el efecto del capital social en los mismos, señala que en las comunidades existe, lo que el autor denomina, precursores del capital social comunitario, entre los que se encuentran los orígenes históricos del capital social como son la historia común, los lazos de familia y vecindad así como elementos identitarios que posibilitan una cultura de confianza entre los individuos, estos recursos, considerados precursores de capital social de carácter emocional, se complementan con un marco de funcionamientos que posibilitan las relaciones de os individuos o recurso estructural de la comunidad. Sobre esta cuestión DURSTON, J. (1999): "Construyendo capital social Comunitario", *Revista de la CEPAL*, n.º 69, pp. 103-118. y DURSTON, J. (2002): *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Diadas, equipos, puentes y escaleras*. CEPAL, Santiago de Chile.

gada en las relaciones sociales; sus fuentes, relaciones caracterizadas por altos niveles de confianza, mutuo entendimiento y fuertes vínculos de comunicación; y sus manifestaciones o resultados compartir información, ejercer influencia y asegurar la solidaridad dentro de una unidad social, que ayudan a entender el papel del capital social en la creación de valor en las organizaciones.

#### 4.1. Las fuentes del capital social

Diversos investigadores han propuesto marcos alternativos para especificar el capital social, por ejemplo, Bourdieu (1985) sugiere que el capital social se expresa a través del tamaño del grupo o de la red, número de individuos representados por el colectivo, y el volumen de capital que poseen los miembros de la red. Coleman (1988) identifica tres formas, funciones del capital social: 1) obligaciones, expectativas y confianza, que facilita que unos individuos puedan depender de otros; 2) canales de información, que permite que unos individuos puedan obtener información de los otros; y 3) normas y sanciones efectivas, según las cuales, las personas suponen y esperan que las acciones se realicen en interés del grupo. Leana y Van Buren (1999) señalan dos componentes del capital social: 1) la sociabilidad, entendida como la disposición de los miembros de la red de actuar subordinando sus intereses individuales a favor de los de la colectividad, y 2) la confianza, entendida como la disposición de los miembros de la organización a ser vulnerables ante los otros. Adler y Kwon (2002) proponen tres fuentes que deben estar presentes para que el capital social se genere o sea activado: 1) oportunidad, hace referencia a la red de nexos sociales, que crea oportunidades para las transacciones de capital social; 2) motivación, consiste en determinar qué es lo que motiva a unos actores a ayudar a los destinatarios en ausencia de retornos inmediatos o ciertos; y 3) habilidad, se refiere a las competencias y los recursos de los nodos de la red.

Nahapiet y Ghoshal (1998) plantean un modelo para analizar el capital social intraorganizativo y también para realizar un análisis interorganizativo, a través de la gestión de los *stakeholders*. Además permite establecer conexiones teóricas entre las dimensiones propuestas de capital social (dimensión estructural, relacional y cognitiva), y la creación de capital intelectual y de forma implícita generar rendimientos en la organización. Algunas investigaciones indican que ciertos aspectos del capital social pueden tener mayor utilidad en determinados tipos de organizaciones más que en otros (Leana y Van Buren, 1999). En ese sentido, la dimensión cognitiva del capital social, que los autores incluyen en

su modelo, es una de las dimensiones que menos ha sido tratada en los estudios realizados en el ámbito organizativo. Dado el escaso consenso entre los investigadores respecto de las dimensiones y los aspectos del capital social, y considerando que el objeto de estudio de este trabajo son las Organizaciones No Lucrativas, en las que los valores y la ideología, tienen gran importancia, se utiliza esta estructura analítica para llegar a proponer un modelo teórico preliminar que servirá de base para el estudio empírico de esta investigación.

Las tres dimensiones pueden analizarse de forma independiente, pero en el día a día estas tres dimensiones funcionan en completa relación y en ocasiones una es la fuente o condición que posibilita la otra, por lo que las tres dimensiones propuestas se encuentran interrelacionadas de forma continua, llegando a establecerse un proceso circular acumulativo entre las mismas. No obstante, cada una de ellas muestra unos rasgos definitorios particulares que permiten el análisis independiente de cada una de ellas. A continuación se analizan las dimensiones del capital social propuestas por Nahapiet y Ghoshal (1998).

#### **4.1.1. La dimensión relacional**

La dimensión relacional del capital social se centra en la naturaleza de las conexiones entre los individuos, focaliza su atención en la calidad o naturaleza de las conexiones las cuales pueden estar caracterizadas por confianza, proximidad, afectividad, etc.

Nahapiet y Ghoshal (1998) entienden que la dimensión relacional del capital social, se caracteriza por altos niveles de confianza, normas compartidas, obligaciones y reconocimiento mutuo. La conceptualización de los autores, se encuentra próxima a la noción de vínculos fuertes propuesta por Granovetter (1973) en la que se describe como las conexiones entre individuos están caracterizadas por la existencia de confianza, reciprocidad y gran emotividad. En las conexiones interpersonales se desarrolla de forma inherente relaciones afectivas (Krackhardt, 1992). Las investigaciones indican que la atracción interpersonal está relacionada frecuentemente con aspectos del rendimiento de los grupos. La atracción interpersonal resulta un componente clave de la cohesión del grupo, la cual contribuye normalmente al rendimiento del grupo, en particular en grupos pequeños (Lott y Lott, 1965; Mullen y Coper, 1994). En general, los grupos de trabajo cuyos miembros se conocen unos a otros, pueden ser más flexibles, pueden adaptarse mejor a cambios del entorno y lograr mayor rendimiento.

La confianza interpersonal surge de la creencia en las buenas intenciones (buena fe), en la transparencia, competencia y fiabilidad de la otra parte (Mishira, 1996). Además, altos niveles de confianza significa estar dispuesto a mostrarse y ser vulnerable por las acciones de la otra parte (Mayer, Davis y Schoorman, 1995). La confianza se presenta como el elemento fundamental de la dimensión relacional del capital social. Existen diversos aspectos de la confianza, y formas de entenderla considerando las diferencias culturales.

La confianza ha sido objeto de investigación desde distintos campos, que ponen de manifiesto la diversidad en cuanto a su conceptualización. Desde la psicología, la confianza se ha considerado como un rasgo inherente de la personalidad de los individuos (Rotter, 1971). En el ámbito organizativo, al estudiar el papel de la confianza en las organizaciones se adopta con frecuencia una visión calculativa de la confianza (Williamson, 1993). Desde la sociología se ha centrado en la importancia de las relaciones sociales más allá de las características individuales o de los diseños organizativos (Granovetter, 1985). Sin embargo, las definiciones existentes coinciden en sostener que la confianza está basada en un conjunto de creencias sobre la otra parte, es decir, sobre lo digno de confianza que es una parte (*trustee*), percibidas por el individuo que confía, es decir, que deposita la confianza en el otro (*trustor*), dichas creencias son consideradas como antecedentes o dimensiones de la confianza (Lewicki, McAllister y Bies, 1998; Gambetta, 1988; Granovetter, 1985; Mayer, Davis y Schoorman, 1999).

En algunas de las definiciones se introduce también de algún modo, la creencia de una parte, el *trustor*, en la ausencia de motivos oportunistas por parte del otro el *trustee*, como un requisito imprescindible para que surja confianza. De este modo (Rousseau *et al.*, 1998: 395) definen confianza como “un estado psicológico que comprende la intención de una parte de aceptar volverse vulnerable frente a la otra, en base a la existencia de expectativas positivas sobre las intenciones y el comportamiento de la otra parte”. Este requisito se encuentra también en otros autores (Barber, 1983; Ring y Van de Ven, 1992). Gambetta (1988), define confianza como la probabilidad de que un agente económico tome decisiones o lleve a cabo acciones que sean beneficiosas o que al menos no dañen a la otra parte.

Las definiciones de confianza existentes muestran que las creencias que llevan a una parte a confiar en otra, son múltiples, por lo que la confianza es considerada como un constructo multidimensional, siendo difícil encontrar un



consenso entre los investigadores respecto a las dimensiones que la configuran (Mayer *et al.*, 1995; Lewicky *et al.*, 1998). Así, en Butler y Cantrell (1984) se proponen cinco componentes específicos de la confianza: integridad, competencia, consistencia, lealtad y cercanía. Por su parte, Butler (1991) propone hasta diez condiciones que pueden hacer que una persona confíe en otra. Del mismo modo, el modelo propuesto por Sitkin y Roth (1993) incluye una dimensión que se refiere a la habilidad y otra referida a la congruencia de valores.

En este sentido, Mayer *et al.* (1995) realizan una clasificación según la cual, las características a partir de las que una parte decide confiar, (*trustor*), en otra que es digna de confianza, (*trustee*), se pueden resumir en tres: 1) las expectativas sobre la habilidad del otro<sup>82</sup>; 2) las expectativas sobre la integridad del otro<sup>83</sup>; y 3) las expectativas sobre la benevolencia del otro<sup>84</sup>. Los autores señalan y analizan empíricamente que las tres dimensiones aunque están relacionadas, pueden ser separables y que cada una puede variar con independencia de las otras (Mayer, Davis y Schoorman, 1999).

Respecto a esta última dimensión, los factores que influyen sobre el *trustor* en el momento de juzgar la benevolencia del *trustee*, los autores (Granovetter, 1985; Sitkin y Roth, 1993; Lewis y Weigart, 1985; Becerra y Gupta, 2003) los dividen en dos grupos: 1) los factores situacionales o de contexto, que se refie-

---

82 La dimensión habilidad hace referencia a la apreciación que tiene una parte, la que confía, (*trustor*) de las capacidades de la otra, la digna de confianza (*trustee*) para desempeñar con éxito una determinada función o tarea, esta dimensión de la confianza está condicionada por la experiencia y la competencia en un campo determinado (Sitkin y Roth, 1993; Butler, 1991).

83 La dimensión integridad se refiere al juicio moral que una parte, (*el trustor*), hace sobre la adhesión de la otra parte (*el trustee*) a ciertos valores, principios y normas sociales que ésta considera deseables. De esta forma, si las acciones de la parte digna de confianza (*el trustee*) son coherentes con aquello que dice, se incrementará la creencia del *trustor* respecto de la integridad del *trustee* y por tanto considerará que se puede confiar en él (Sitkin y Roth, 1993; Butler, 1991).

84 La dimensión benevolencia, se refiere a la opinión, expectativa que el *trustor* se forma sobre la preocupación que el *trustee* tiene por su bienestar, es decir, el *trustor*; considera que su bienestar es objeto de preocupación por el *trustee*, abandonado los motivos oportunistas o egocéntricos (Mayer *et al.*, 1995). Esta dimensión sugiere que existe algún tipo de vínculo entre el ambos (Lewis y Weigart, 1985).

re a todos aquellos elementos que rodean la toma de decisiones más allá de la propia relación entre los miembros de la relación diádica objeto de análisis, y 2) los factores personales, que hacen referencia a las características del *trustor*, del *trustee* o de la relación entre ambos.

1. Respecto a los factores del contexto, en las conceptualizaciones psicológicas, sociológicas y económicas de la confianza, el *riesgo* es una condición considerada como esencial (Coleman, 1990; Rotter, 1971; Williamson, 1993). La confianza existe en un entorno de riesgo e incierto. Si el entorno es de certeza la confianza es trivial (Bhattacharya, Devinney y Pillutla, 1998). Una segunda condición de la confianza es la *interdependencia*, donde los intereses de una parte no pueden ser alcanzados sin el otro, dependen del otro. Aunque el riesgo y la interdependencia son necesarios para que la confianza emerja, la naturaleza del riesgo y de la confianza cambian a medida que la interdependencia se incrementa (Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer 1998).
2. En cuanto a los factores personales, la literatura en torno a la confianza sostiene que las características del *trustor* y del *trustee*, así como las características de la relación entre ambos influirán sobre las percepciones respecto de la fiabilidad (*trustworthiness*) que una parte, el *trustor*, tiene sobre la otra el *trustee*. Las características que se incluyen de forma habitual son la experiencia, y la antigüedad en la organización y características demográficas (Hambrick y Masson, 1984).

Becerra y Gupta (2003) ofrecen evidencia empírica respecto de la existencia de una relación positiva entre la antigüedad en la organización del *trustee* y las percepciones del *trustor* en relación a su benevolencia, integridad y competencia.

Respecto al efecto de las características demográficas del *trustor* y el *trustee*, como la edad, el sexo o la raza, la mayoría de los estudios sobre confianza establecen que éstas no ejercen un efecto por separado, sino que lo que influye sobre la confianza es la comparación que hace el *trustor* de sus características en torno a estas variables en relación a las del *trustee*, en el sentido de que es la similitud o diferencia que el *trustor* percibe entre él y el *trustee* en relación alguna de estas características lo que influye sobre el desarrollo de la confianza.

La justificación teórica de este razonamiento radica en la teoría de la categorización social (Tajfel y Turner, 1986; Turner, 1987) según la cual, en las relaciones sociales los individuos tienden a clasificar al resto en categorías sobre la base de ciertos atributos objetivos y observables tales como la etnia, nacionalidad, sexo, edad, profesión (Turner, 1987). Considerando esos atributos, se perciben a sí mismos como iguales a otros y por lo tanto pertenecientes a un mismo grupo social o diferentes a otros y por lo tanto ajenos a dicho grupo. Esta clasificación interna influye sobre la confianza porque afecta a las creencias y a las actitudes de los individuos (McAllister, 1995; Chatman y Flynn, 2001).

Los individuos tienden a asociar expectativas positivas, con las actitudes y comportamientos de aquellos individuos que han clasificado dentro de su mismo grupo social. Algunos autores mantienen que se tiende a considerar más dignos de confianza a aquellos individuos que se han clasificado previamente dentro su misma categoría social que en aquellos que se ha excluido de la misma (McAllister, 1995; Chattopadhyay, 1999).

Por otro lado, la importancia del contrato relacional en las organizaciones que incorpora la presencia de lazos de tipo afectivo o emocional entre los agentes se desarrolla a partir de la literatura del comportamiento organizativo, entre otros autores, (Rousseau, 1990; Robinson, Kraatz y Rousseau, 1994) señalan que el contrato relacional se define como un acuerdo abierto entre las partes, que implica una considerable inversión por parte de empleadores y empleados y cuyas obligaciones suponen intercambios económicos, pero también no monetarios y socioemocionales que favorece el establecimiento de lazos afectivos y fortalece el compromiso de los individuos con la organización. Los términos del contrato relacional son subjetivos y les falta especificidad debido a que los agentes están motivados por intereses que trascienden los aspectos meramente económicos, por lo que la necesidad de formalización disminuye al igual que los controles de supervisión. Esto supone una reducción de costes a la vez que un incremento de los beneficios derivados de la relación, al dotar a ésta de un valor intrínseco, no medible en términos monetarios (Bradach y Eccles, 1989; Portales *et al.*, 1998).

Hay que considerar que la dimensión benevolencia, implica no sólo ausencia de motivos oportunistas sino también la creencia de que la otra parte se preocupa por el bienestar de la primera. Se reconoce que ese tipo de expectativas influyen en el comportamiento de los individuos, de forma que cuando una parte percibe que la otra se preocupa por su bienestar, esta percepción no sólo pro-

porciona la base a partir de la cual un individuo decide confiar en otro (Gambetta, 1988; Granovetter, 1985; Portales *et al.*, 1998), sino que además el individuo que confía desarrolla una sensibilidad hacia las necesidades personales y profesionales de aquellos individuos que considera dignos de su confianza, además de un deseo de responder a esas necesidades de forma tangible (McAlliser, 1995; Shaw, 1997). McAllister (1995) en su estudio ofrece evidencia empírica sobre cómo la confianza y los lazos de afecto entre compañeros de trabajo se refleja en comportamientos destinados a ayudar al otro a alcanzar sus objetivos tanto personales como profesionales (*citizenship behaviour*).

La confianza es pues un atributo de una relación, pero *ser fiable* o *ser de confianza* es un atributo de un actor envuelto en la relación (Barney y Hansen, 1994). La confianza puede inducir a los esfuerzos conjuntos (Gambetta, 1988, Ring y Van de Ven, 1992), por otro lado un actor confiable o de confianza, probablemente recibirá un apoyo en la consecución de sus objetivos en un grado que no sería posible en una situación donde la confianza no existiera. Por lo tanto, el aspecto relacional del capital social describe vínculos emocionales, confianza, además de la identificación entre individuos. En este trabajo, se argumenta que la gestión de los *stakeholders* juega un importante papel para fomentar el componente afectivo de los vínculos entre los diversos *stakeholders* con la organización.

#### **4.1.2. La dimensión estructural**

Nahapiet y Ghoshal (1998) conceptualizan la dimensión estructural del capital social incluyendo 1) la red de vínculos; 2) la configuración de la red; y 3) la apropiabilidad de la red.

1. Por lo que respecta a la red de vínculos, hace referencia a las conexiones entre los miembros de una organización. Las conexiones, según las investigaciones centradas en el análisis de redes, pueden influir en la transferencia de información (Krackhardt y Hanson, 1993); en el aprendizaje organizativo (Fisher y White, 2000), y en la realización de actividades organizativas (Shah, 2000). Por lo tanto, puede señalarse que el mutuo conocimiento entre los miembros que trabajan en una misma organización mejora la eficiencia en la organización. Algunas características de la red resultan determinantes para poder obtener ciertas ventajas respecto de información, conocimiento y apoyo dentro de la orga-

nización, más allá de los simple vínculos individuales (Krackhardt y Hanson, 1993; Seibert *et al.*, 2001; Walker *et al.*, 1997).

2. La configuración de la red se articula a partir de determinadas características, el estudio de las mismas puede realizarse desde dos niveles diferentes de análisis: nivel relacional y nivel estructural (Burt, 1982). El análisis relacional se centra en el conjunto de relaciones directas con las que un actor mantiene vínculos, por lo que su objeto de análisis es la red egocéntrica de los actores. El análisis estructural analiza el perfil del conjunto de las relaciones completas del sistema con el objetivo de analizar la posición que cada actor ocupa dentro del mismo.

Las características más significativas que hay que tener en consideración respecto del análisis relacional son, entre otras, el tamaño, cuanto más grande sea la red egocéntrica del actor mayor será la abundancia y diversidad de conocimientos a los que se puede acceder (Burt, 1982); la existencia de huecos estructurales, hace referencia a la ausencia de conexión entre algunos miembros de la organización, los huecos estructurales representan áreas de la estructura de la red egocéntrica de un actor donde no existen flujos directos de información entre los actores directamente vinculados al actor de referencia. Los huecos estructurales aportan beneficios derivados del poder además de proporcionar beneficios informativos (Burt, 1992).

Por lo que respecta al análisis estructural de la red, se efectúa sobre la totalidad de vínculos entre los actores interdependientes. Para analizar la posición particular que cada actor ocupa dentro del sistema, se dispone de un conjunto de índices provenientes de las técnicas de análisis de redes sociales (Scott, 1991; Faust y Wasserman, 1994), entre los que cabe destacar, siguiendo a Freeman (1979), la centralidad, que hace referencia al número de conexiones directas con las que cada actor está vinculado dentro del sistema, por lo que coincide con su red egocéntrica; el poder de intermediación, cuyo objetivo es medir en que medida la posición que ocupa un actor en el sistema, lo convierte en enlace exclusivo entre las posiciones del resto de actores; y la proximidad, que se refiere a que el actor con mayor proximidad es aquel que puede llegar a todas las partes del sistema recorriendo una distancia menor. La estructura de la red determina qué actores y en qué momento serán informados de la existencia de nuevas oportunidades de forma

que dispongan de ventajas de acceso, tiempo y referencia (Freeman, 1979).

3. En cuanto a la apropiabilidad de la red, Nahapiet y Ghoshal (1998) señalan que puede afectar al flujo de información y de ayuda dentro de la red. La apropiabilidad de la red hace referencia a la posibilidad de que los diferentes tipos de relaciones puedan ser transferidas dentro de la red. De esta forma, las conexiones establecidas entre individuos de carácter informal, pueden ser relevantes en contextos formales. Por lo tanto, redes creadas con unos propósitos u objetivos determinados pueden, con frecuencia, ser utilizadas para otros propósitos diferentes (Fukuyama, 1995b; Putnam, 1993a).

Como se recoge en la literatura, el capital social se crea a través de las relaciones que se establecen entre las personas que se unen, a través de comunidades o redes. Las organizaciones y los grupos de interés, *stakeholders*, establecen vínculos simples de relaciones. Los vínculos entre los actores en la red pueden variar en fuerza o intensidad (considerando la frecuencia de contacto o la duración de la comunicación entre los miembros de la red), en densidad (considerando el número de vínculos). Todos estos aspectos considerados conjuntamente constituyen la red. Existen diversos estudios que muestran como los vínculos pueden tener diferentes implicaciones en función de la estructura de la red en la que estén arraigados (Wasserman y Faust, 1994).

Coleman (1990) señala que la interacción entre las partes generará posiblemente, más capital social para todos los miembros de la red si la red se convierte en una red densa, es decir, si existen múltiples vínculos entre los individuos. Sin embargo, Burt (1992) indica que unos individuos pueden disponer de más capital social que otros en la red, si existen vínculos no redundantes, de forma que el individuo puede intermediar y establecer vínculos con grupos desconectados entre sí. La redundancia se refiere al número de vínculos que podrían ser eliminados sin que las ventajas de acceso a la información para el actor se vea afectada.

En general, la dimensión estructural del capital social implica examinar el alcance de la conexión que existe entre los distintos grupos de interés y la organización, es decir, conocer y describir el modelo de conexión entre los diversos grupos de *stakeholders*, y el análisis de la utilidad de las conexiones a través de diferentes contextos. En esta investigación se argumenta que la gestión de los *stakeholders*, tiene probablemente, la capacidad de incrementar y establecer los

vínculos entre los diversos grupos de interés de la organización, modificar la configuración de las conexiones y contactos entre los grupos de interés, y facilitar el desarrollo de contactos entre individuos o grupos en determinados escenarios que podrán tener utilidad en otros contextos.

#### **4.1.3. La dimensión cognitiva**

De acuerdo con Nahapiet y Ghoshal (1998), el mutuo entendimiento entre los individuos se logra a través de la existencia de un lenguaje compartido y el intercambio de historias compartidas. El lenguaje, vocabulario común proporciona a los miembros del grupo o de las organizaciones, la capacidad de comunicarse de forma más efectiva (Boisot, 1995). Además, altos niveles de capital social cognitivo conceden una perspectiva común, compartida, para percibir y interpretar diversos acontecimientos en situaciones similares (Boland y Tenkasi, 1995). Las historias y narrativas compartidas son mitos, historias, metáforas, paradigmas, objetivos y valores que se transmiten y se comunican entre los miembros del grupo (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Las historias sirven a los miembros de la organización para interpretar y entender sus experiencias en común (Morgan, 1986).

La dimensión cognitiva se refiere a aquellos recursos que proveen representaciones compartidas, interpretaciones, y sistemas de significado entre las partes (Cicourel, 1973). Estos recursos también representan facetas de una importancia particular en el contexto de la discusión sobre el capital intelectual, incluyendo el lenguaje y los códigos compartidos (Arrow, 1974; Monteverde, 1995), y las narraciones compartidas (Orr, 1990). Es la comprensión común o compartida basada en buenas razones o expectativas recíprocas de comportamientos, es decir, en normas morales.

El lenguaje y las historias comunes compartidas, sirven para incrementar el nivel de entendimiento entre los miembros de la organización, de forma que resulta más fácil discutir los problemas, intercambiar ideas, información, compartir conocimiento y ofrecer una asistencia más efectiva al otro (Klimoski y Mohammed, 1994; Nahapiet y Ghoshal 1998). Estos aspectos incrementan la capacidad de los individuos para anticipar y predecir los comportamientos de los demás, facilitando la coordinación de las actividades y la posibilidad de adaptarse a condiciones cambiantes (Klimoski y Mohamed, 1994; Krackhardt, 1992).

La dimensión cognitiva del capital social puede equipararse al concepto de cultura organizativa, Schein (1985) señala que cultura es sinónimo de valores o creencias que se comparten por los miembros de un determinado colectivo social. O'Reilly (1989) estima la cultura como parte del sistema de control mediante el cual la organización restringe la conducta de sus miembros. La cultura organizativa es el reflejo de normas y referencias colectivas con capacidad para orientar y hacer converger la atención de las personas en una determinada dirección, lo que permite moldear actitudes y comportamientos (Salas 2000). Kandel y Lazear (1992) establecen que, de ese modo, las normas se convierten en expectativas compartidas respecto de lo que se considera o no una conducta apropiada.

Kandel y Lazear (1992) analizan en organizaciones autogestionadas, en las que se trabaja en grupo, como la cultura actuando como sistema de control que restringe la conducta de los individuos, lleva a que los miembros de la organización tomen conciencia, cuando toman decisiones individuales de la “presión de los colegas” (*peer pressure*)<sup>85</sup> Esta presión adopta dos formas, por un lado, la de vergüenza, que surge a partir de la desviación de la normas de conducta consensuadas por el grupo, siendo esa conducta observada por los demás individuos. Por otro lado, la de culpabilidad, que surge a partir de la desviación de la norma y equivale al remordimiento que supone actuar en contra de la norma comúnmente aceptada, aún en el caso de que el comportamiento no haya sido observado por los compañeros, lo que supone una autorregulación.

Goffee y Jones (1996) señalan que las relaciones interpersonales, en general, adoptan determinados patrones o regularidades, a partir de los cuales es posible clasificar a las comunidades humanas considerando dos tipos de relaciones interpersonales: Por una parte, la sociabilidad que se define como una medida de la amistad sincera entre los miembros de la comunidad de la cual se forma parte. Por otra parte, la solidaridad que refleja el grado en que una comunidad consi-

---

85 Una revisión del papel que desempeñan las jerarquías cooperativas es desarrollado por Taylor, M. (1996), el autor recoge la importancia del sentimiento de vergüenza que pueden sentir los actores, y la efectividad que tienen las sanciones sociales informales, especialmente aquellas que emanan de otros actores con los que se va a continuar interactuando y cuya opinión importa. En TAYLOR, M. (1996): “Good Government: On Hierarchy, Social Capital and the Limitations of Rational Choice Theory”, *The Journal of Political Philosophy*, 4 (1), pp. 1-28.



que que sus miembros persigan objetivos comunes independientemente de su vinculación personal entre ellos.

La sociabilidad refleja relaciones emocionales, no instrumentalizadas entre las personas que se consideran entre ellos como amigos, constituyendo de este modo, una interacción social con valor en sí misma. Goffe y Jones (1996) apuntan que la sociabilidad aporta beneficios significativos a la organización, en la medida en que permite que se desarrollen entornos de trabajo que ayudan a crear moral y espíritu de grupo, se estimula la creatividad y se fomenta un espíritu más abierto a las ideas y al intercambio de información; finalmente, los trabajadores tienden a esforzarse por encima de lo que se espera de ellos, sobretodo cuando se trata de ayudar a los compañeros. Esto sugiere que la sociabilidad permite el desarrollo de comportamientos destinados a ayudar al otro a alcanzar sus objetivos (*citizenship behaviours*), McAllister (1995). Podría decirse que la sociabilidad constituye el sustrato a partir del cual surge la dimensión benevolencia de la confianza (Mayer *et al.*, 1995). Salas (2000) sugiere, a este respecto, que la sociabilidad conforma la base a partir del cual emergen los sentimientos de vergüenza y culpabilidad introducidos por Kandel y Lazear (1992) y por tanto constituye un elemento de control a través de la presión social de los compañeros.

En cuanto a la solidaridad, Goffe y Jones (1996) consideran que surge de forma interesada, cuando las personas descubren que compartir objetivos, cuando existen intereses mutuos, resulta beneficioso para todos, por lo que la solidaridad, según los autores favorece la convergencia de objetivos y estrategias, esto hace que se aumente la confianza y el compromiso de las personas con la organización. Salas (2000) entiende que la solidaridad incorpora a la conducta un cierto grado de altruismo, de este modo, en la medida de que cada persona comparte objetivos comunes, cuando actúa en consonancia con él, está contribuyendo a que los demás también puedan alcanzarlo. Así, Rotemberg (1994) describe un proceso racional que lleva a los agentes a mostrarse como solidarios ante sus compañeros, debido a que con ello mejora la eficiencia colectiva. De esta forma la solidaridad tiene el carácter de conducta interesada, y se relaciona con la confianza de tipo calculativo, los agentes con el tiempo aprenden sobre las habilidades de los demás, estas creencias en la competencia del otro constituyen otra de las bases sobre las que se fundamenta la confianza, la dimensión habilidad (Mayer *et al.*, 1995).

Hay que considerar que la dimensión cognitiva del capital social, equiparándola con la cultura, también tiene rasgos negativos. Salas (2000) entiende que

entre los efectos negativos son de remarcar, en primer lugar, el efecto desfavorable hacia la experimentación y la asunción de riesgos; en segundo lugar, la implantación de una determinada cultura implica costes de aprendizaje; en tercer lugar, el cambio cultural es lento, se producen inercias y falta de flexibilidad para enfrentar cambios del entorno; en cuarto lugar, en general la cultura tiende a establecer homogeneizaciones que afectan de forma negativa a la diversidad considerada desde distintos puntos de vista.

Goffe y Jones (1996) ponen de relieve también los efectos negativos que se pueden derivar de la sociabilidad y la solidaridad. De este modo, señalan como una sociabilidad excesiva hará más tolerables bajos niveles de rendimiento. En el mismo sentido, Kandel y Lazear (1992) indican que “la presión de los colegas” puede tener consecuencias negativas, cuando la norma admitida por el grupo se aproxime a soluciones de compromiso de bajo nivel. Además al alta sociabilidad crea vínculos informales que favorecen el flujo de informaciones que se sustraen en ocasiones a la jerarquía formal, lo que puede generar conflictos. Por otro lado, las redes informales de contactos benefician a los que están dentro, mientras que excluyen y marginan a aquellos que no están dentro, lo que puede conducir a una pérdida de eficacia (Salas, 2000).

## 5. CONCLUSIONES

En este capítulo se ha procedido a revisar la literatura en torno a la gestión de los grupos de interés en la organización, considerando que ésta permite desarrollar una red de relaciones sociales, que posibilita la generación de capital social, el cual va a facilitar la obtención de beneficios de distinta naturaleza, para todos los agentes implicados.

La metodología *stakeholder* pone de relieve que la empresa tiene múltiples responsabilidades además de las económicas, entre las que se encuentran las responsabilidades legales, medioambientales, éticas, etc., y que éstas no son sólo hacia los accionistas, sino que tiene responsabilidad hacia múltiples *stakeholders*, propietarios, trabajadores, clientes, consumidores, proveedores, etc. Este enfoque de la empresa está claramente enfrentado con el enfoque neoclásico o financiero, centrado exclusivamente en el accionista o propietario, el enfoque *stockholder* o *shareholder* (Rodríguez, 2003).

En ese contexto, se constata la importancia de satisfacer las expectativas e intereses de los diferentes grupos de interés que configuran una red de interrelaciones, debido a que estos unen sus esfuerzos en pro de un objetivo común, comparten riesgos y realizan inversiones de diversa naturaleza en la organización. Además, en la sociedad de la información el acceso a la misma, el aprendizaje y el conocimiento se revelan como los activos intangibles más relevantes, por lo que resulta fundamental mantenerse bien conectado en una red en la que intervienen múltiples actores (Svendsen y Laberge, 2005)

A partir de la revisión de la literatura sobre la teoría *stakeholder*, se introduce el modelo de gestión *stakeholder* propuesto por Svendsen *et al.* (2003), que permite analizar cómo se genera capital social, a través de las relaciones entre los actores que están interactuando en la red.

En este marco, se profundiza en las fuentes que permiten la creación de capital social en la organización, a partir de las dimensiones propuestas por Nahapiet y Ghoshal (1998). Las tres dimensiones pueden analizarse de forma independiente, aunque se encuentran interrelacionadas de forma continua, llegando a establecerse un proceso circular acumulativo entre las mismas. No obstante, cada una de ellas muestra unos rasgos definitorios particulares que permiten el análisis independiente de cada una de ellas.

Se muestra como disponer de una red de relaciones con determinadas características permite que se genere capital social en la organización. Asimismo, se observa que el capital social en forma de crédito social hace más gratificante para los actores el proceso de integración, y que la confianza generada por la estructura de la red social de relaciones, facilita el control de los comportamientos oportunistas. Además, muestra cómo los esquemas de interpretación comunes, las normas y las convenciones sociales arraigadas a esas redes sociales proporcionan la coordinación requerida para la integración de los conocimientos.



## **CAPÍTULO 4**

---

**Un marco conceptual de la ventaja competitiva de la organización**



## 1. INTRODUCCIÓN

Los actores económicos pueden lograr y sostener una ventaja competitiva mediante la creación continua de nuevos conocimientos y la innovación. El conocimiento se crea mediante el intercambio y combinación de conocimiento, para lo cual se requiere la accesibilidad a conocimientos relevantes, la capacidad comunicativa y la motivación de los actores (Nonaka, 1991; 1994; Eisenhardt y Santos, 2001).

Genéricamente, se distinguen tipos distintos de conocimientos. Por una parte, el conocimiento explícito y genérico, que puede ser intercambiado y combinado de forma rápida mediante medios impersonales y personales. Por otro lado, el conocimiento tácito y particular, que únicamente puede ser transferido lenta e inciertamente mediante un contacto personal estrecho (Polanyi, 1966).

Los mecanismos requeridos para que este intercambio personal tenga lugar son proporcionados por el capital social que detentan los actores implicados. La gestión de los grupos de interés en la organización, permite desarrollar una red de relaciones sociales, que posibilita la generación de capital social, el cual va a facilitar la obtención de beneficios de distinta naturaleza, para todos los agentes implicados (Svendsen *et al.*, 2003).

Los esquemas de interpretación comunes, las normas y las convenciones sociales arraigadas en las redes sociales, proporcionan la coordinación requerida para la integración de esos conocimientos. El capital social en forma de crédito social, hace más gratificante para los actores el proceso de integración, mientras que la confianza generada por la estructura de la red social de relaciones, facilita el control de los comportamientos oportunistas (Jones y George, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998).

El objetivo de este capítulo, es mostrar la existencia de recursos de carácter intangible y relacional que afectan a la competitividad de las organizaciones. Con este fin, se realiza una revisión de las perspectivas teóricas que tienen una relación con dicho objetivo. No se lleva a cabo una revisión exhaustiva de cada

una de ellas, sino que se reflejan únicamente aquellos aspectos más significativos que permitirán construir un marco teórico de referencia para avanzar en la explicación del sostenimiento de la ventaja competitiva de las organizaciones en entornos cambiantes.

La investigación se centra en las perspectivas que buscan el origen de las ventajas competitivas, en la disponibilidad y control de recursos y capacidades por parte de la organización, por lo que se hará referencia a las aproximaciones teóricas que centran su atención en el conjunto de conocimientos y habilidades que generan competencias esenciales para la organización. La Teoría de Recursos y Capacidades, la Teoría de las Capacidades dinámicas y la Teoría del Conocimiento.

Svendsen *et al.* (2003), estiman que las organizaciones deben aprovechar la energía, las ideas y el compromiso de los diversos *stakeholders* para crear valor a partir de los recursos intangibles generados en la red de interdependencias establecida por la organización con sus *stakeholders*, la cual es determinante para la generación de ventajas competitivas a partir del desarrollo de recursos intangibles como el conocimiento, la lealtad y la reputación.

Según los autores, la calidad de las relaciones con los *stakeholders* es central para iniciar y definir los objetivos estratégicos de la organización, como pueden ser la innovación y el crecimiento. Para poder caracterizar la red de relaciones que mantiene la organización con sus *stakeholders*, los autores proponen el concepto de capital social, considerándolo un indicador de la calidad de las relaciones que se establecen. De este modo, el capital social se considera como el recurso que se genera a partir de las relaciones de la organización con la red que conforman sus grupos de interés.

El capital social que posee un actor se percibe en forma de recursos accesibles a través de su red de relaciones sociales, y en forma de capacidades organizativas arraigadas en esa red (Coleman, 1988; 1990; Burt, 1992). Por una parte, el capital social de un actor no puede ser transferido a otro actor con facilidad como consecuencia de sus propias características intangibles. Por otra parte, éste proporciona las capacidades requeridas para la creación de conocimientos. Por tanto, puede considerarse el capital social como un recurso distintivo a partir del cual, los actores pueden seguir distintas trayectorias.

El capítulo se estructura de la siguiente forma. En el segundo epígrafe, se procede a la caracterización de la Teoría de Recursos y Capacidades, identifi-



cando las limitaciones de ésta. En el epígrafe tercero, se introduce la perspectiva dinámica y se revisa la Teoría de las Capacidades Dinámicas que incorpora los procesos de aprendizaje a través de la capacidad dinámica de absorción. En el apartado cuarto, se presenta al Teoría del Conocimiento y el proceso de creación del mismo. En el quinto apartado, se analiza el capital social en las organizaciones, su vinculación con la capacidad de absorción y el carácter contingente de éste. De esta forma, y a partir de la revisión teórica realizada en los dos últimos capítulos (3 y 4), se procede a plantear las proposiciones y/o cuestiones que serán objeto de análisis en la tercera parte de la Tesis. Para finalizar, se presentan las conclusiones.

## 2. LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

La Teoría de los Recursos y Capacidades, se desarrolla en la década de los años 80, se consolida en los años 90 y en la actualidad es considerada como la corriente más pujante dentro del campo de la Dirección Estratégica. Tiene como antecedente la aportación de Penrose (1959), en la que se propone que la empresa debe ser vista como un conjunto de recursos y capacidades que configuran sus ventajas competitivas, y se centra en la noción de empresa como una combinación de recursos heterogéneos y con movilidad imperfecta. Su objeto es buscar las causas de la competitividad de las empresas, con el fin de establecer orientaciones para la toma de decisiones a partir del análisis de los factores que provocan diferencias de rentabilidad entre ellas.

Esta teoría plantea la lógica *recursos de la empresa-posición en el mercado (conducta)-resultados*, planteamiento que presenta diferencias significativas respecto del paradigma *estructura del mercado-conducta de la empresa-resultados*, propio de la Economía Industrial y predominante en la etapa anterior, para explicar las bases de la competitividad empresarial (Bain, 1956; Porter, 1980). Así, la Economía Industrial se centra en el análisis de la estructura de mercado como determinante de la conducta de la empresa. La Teoría de la Ventaja Competitiva, Porter (1980; 1985) centra la consecución de la ventaja competitiva en el posicionamiento de los productos y de las empresas en los mercados.

La Teoría de Recursos y Capacidades se desarrolla en el marco de la *dirección estratégica*, siendo sustentada por diversas aportaciones (Wernerfelt, 1984;

Barney, 1986; 1991; Peteraf, 1993; Amit y Shoemaker, 1993) que analizan la naturaleza de las competencias básicas de la empresa y su valor como fuente de ventajas competitivas. Fernández (1993) señala que la competitividad de la empresa va a depender de la dotación de recursos de que disponga, además de su capacidad interna para coordinarlos.

La idea central de esta teoría radica en la heterogeneidad de las empresas debido a que éstas disponen de unas competencias básicas (Prahalad y Hamel, 1990) o unos recursos y capacidades distintivas que son la base de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1991; Peteraf, 1993).

El nivel de análisis de la teoría es el interior de la propia organización, y su relación con la estrategia y con los resultados se sustenta en dos supuestos: 1) los recursos de los que disponen las empresas en un sector determinado pueden ser idiosincrásicos y, por ello, estas empresas serán heterogéneas, y 2) la heterogeneidad podrá ser de larga duración debido a que los recursos no son perfectamente móviles (Barney, 1991).

La heterogeneidad de las empresas asumida se basa en dos cuestiones principales. Por un lado, las empresas son distintas en función de los activos que poseen y de las capacidades que desarrollan a partir de la combinación de estos activos. Por otro lado, los recursos de cada empresa limitan la variedad de estrategias que la empresa puede elegir realmente (Barney, 1991).

Al ser considerada la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, surge vinculado a ella, el concepto de competencias nucleares (*core competences*), distintivas, o básicas, que son el resultado de la explotación conjunta de diversos recursos en los que la empresa es especialmente hábil y que le permiten conseguir una ventaja competitiva (Prahalad y Hamel, 1990).

Resulta necesario establecer una distinción de los conceptos recursos y capacidades. Los recursos pueden definirse como los *stocks* de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa, mientras que las capacidades se pueden concepcuar como las facultades que tiene la empresa para gestionar de forma adecuada sus recursos con el fin de realizar una determinada tarea (Amit y Schoemaker, 1993). Las capacidades no se limitan a organizar de forma coordinada un conjunto de recursos, sino que incorporan interacciones complejas entre personas, entre éstas y otros recursos disponibles en la empresa.

Surge en este punto, el concepto de *rutina organizativa* (Nelson y Winter, 1982). Una rutina organizativa define una pauta o patrón de actividad regular y predecible, integrada por una secuencia de acciones coordinadas que se ponen en funcionamiento ante un estímulo específico. De este modo, Grant (1991) señala que una capacidad es, en esencia, una rutina o un número de rutinas interactuando.

## 2.1. Los recursos estratégicos

El término recurso incluye cualquier elemento tangible o intangible que pueda ser considerado como fortaleza o debilidad para la empresa (Winter, 1987). En la literatura se pueden encontrar distintas clasificaciones de los recursos y capacidades de la empresa (Hall, 1992; Grant, 1991). La clasificación más utilizada es la que distingue entre recursos y capacidades tangibles e intangibles. Los tangibles se caracterizan por ser fácilmente identificables y catalogables, mientras que los intangibles son más difíciles de identificar y valorar. Grant (1991) distingue seis tipos de recursos: físicos, financieros, humanos, tecnológicos, reputación y organizativos. Los recursos tangibles serían los de naturaleza física y financiera. Los recursos intangibles van a estar formados por los recursos humanos, tecnológicos, reputación y recursos organizativos.

Respecto al grupo de los recursos intangibles, Hall (1993) construye una clasificación en la que divide los recursos intangibles en activos intangibles y en competencias o habilidades, además de diferenciarlos como independientes o dependientes de las personas.

El análisis de los recursos intangibles señala que el desarrollo, flujo e intercambio de información entre los individuos y grupos de la empresa, dan lugar a un conjunto complejo de rutinas organizativas que determinan la forma de actuar de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993).

Una vez clasificados los recursos de los que dispone la organización, resulta conveniente definir las características que éstos deben poseer para asegurar una ventaja competitiva sostenible, que sólo lo será si se sustenta sobre unos determinados recursos, que poseen un conjunto de características (Barney, 1986; 1991; Wernerfelt, 1984; Amit y Schoemaker, 1993).

Barney (1986; 1991) y Peteraf (1993) identifican las imperfecciones de los mercados de factores de producción como la causa principal de la sostenibilidad

de la ventaja competitiva de las organizaciones. Las condiciones que deben cumplir los activos para considerarlos estratégicos, según Peteraf (1993) son: heterogeneidad, límites ex-post a la competencia (imperfecta imitabilidad, imperfecta sustituibilidad), movilidad imperfecta (recursos muy específicos, no comercializables), y límites ex-ante a la competencia.

La heterogeneidad de los recursos se explica por la escasez de los valiosos, es decir, aquellos que benefician a la empresa que los posee. Barney (1991) señala que la escasez y la valía son fundamentales en la construcción de ventajas competitivas. Para que esa situación se mantenga en el tiempo es necesario que la heterogeneidad persista, es decir, que los recursos sigan siendo escasos y valiosos (Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993). La escasez es necesaria para que exista heterogeneidad, y la valía debe ser comparativamente eficiente y, por tanto, es condición necesaria para obtener rentas extraordinarias. Por último, se requiere la inimitabilidad del recurso con el fin de garantizar la sostenibilidad de dichas rentas para la empresa.

Peteraf (1993) señala que un recurso debe ser valioso e inimitable. Para que sea valioso se requiere, por una parte, que su potencial no haya sido descontado en el precio pagado para su adquisición o desarrollo, para que esto suceda, el recurso debe haber sido adquirido o desarrollado en un clima de información incompleta, y en caso de ser desarrollado por la organización, el coste de desarrollo debe haber sido menor que su valor futuro. Por otra parte, su movilidad o posibilidad de transferencia futura debe ser imperfecta, un activo será completamente intransferible cuando no tenga valor alguno fuera de la organización en la que opera, y será imperfectamente transferible cuando al ser transferido, su valor se vea reducido. La existencia de costes de transacción se encuentran en el origen de la inmovilidad de los recursos.

El recurso debe ser inimitable con el objeto de garantizar la sostenibilidad de las rentas extraordinarias en la empresa (Peteraf, 1993). Para que un recurso sea no imitable o no sustituible es necesario que existan límites ex-post a la competencia, para conservar la fuente de ventaja competitiva, por lo que deberá llevar implícito algún *mecanismo de aislamiento* (Rumelt, 1984).

Rumelt (1984) introduce el término *mecanismo de aislamiento* para referirse a aquellos activos cuya imitación resulta imposible o difícil. *Los mecanismos de aislamiento* se apoyan principalmente en dos cuestiones (Grant, 1991). 1) La existencia de transparencia imperfecta, es decir, desconocimiento del origen de la ventaja competitiva, o ambigüedad causal, implícita en los procesos de desa-

rollo de las capacidades y rutinas organizativas (Lippman y Rumelt, 1982; Reed y DeFillipi, 1990). 2) La replicabilidad imperfecta, es decir, la dependencia que el desarrollo de la ventaja competitiva tiene de la trayectoria tecnológica que la empresas haya seguido en el pasado. Así, cuando más opaca resulte debido a que su acumulación interna es lenta, costosa e incierta, el intento de imitación se desanima (Fernández *et al.*, 1997).

La posesión de recursos escasos, valiosos, difícilmente imitables y no sustituibles permite que la empresa obtenga ventajas competitivas, sin embargo, es necesario que la empresa tenga el control de los recursos y por tanto, se aproveche de las rentas generadas por esos recursos (Grant, 1991; Peteraf, 1993). Para que exista apropiabilidad de los recursos, éstos deben ser difícilmente transferibles en el mercado (Grant, 1991). De este modo, si se considera el momento de adquisición se trata de la existencia de *límites ex-ante a la competencia*, si se considera el momento de reparto de las rentas obtenidas por la empresa se trataría de *movilidad imperfecta de los recursos* (Peteraf, 1993).

Así pues, se puede considerar que los recursos y capacidades adquieren un carácter estratégico, si son duraderos, difíciles de imitar y comprender, imperfectamente transferibles, difícilmente duplicables y sobre los cuales la empresa posee una clara propiedad y control (Grant, 1991).

Dierickx y Cool (1989) señalan que los recursos estratégicos deben haber sido desarrollados internamente en el contexto de la empresa y no adquiridos en el mercado. Según los autores, el rendimiento de los individuos está altamente asociado al contexto específico en el que opera y, por tanto, el aprendizaje organizativo y otros procesos que permitan modelar las capacidades de los individuos se configuran como fundamentales. Se desprende que los activos estratégicos deberán basarse en los recursos intangibles y en las capacidades que son resultado de relaciones sociales complejas e idiosincrásicas.

De este modo, se sostiene que la ventaja competitiva de la empresa, no debe estar ligada a aquellas capacidades individuales que pueden comprarse en los mercados de factores, sino a las capacidades relacionales desarrolladas en un contexto social, y realizadas de forma repetida con el objeto de llevar a cabo una actividad particular. Por tanto, las capacidades organizativas son el origen del carácter distintivo de las rutinas de la organización.

Esas rutinas pueden ser consideradas como acumulación de conocimientos idiosincrásicos que determinan la capacidad de la empresa para combinar su *stock* de recursos y desarrollar sus competencias distintivas (Winter, 1987;

2000). Este tipo de conocimientos acumulados son de difícil o imposible transferibilidad e imitabilidad debido básicamente a que no se trata de capital humano, sino que tienen un carácter tácito y podría decirse, que constituyen capital social tal como lo define Coleman (1988; 1990), cuando señala que el capital social se encuentra en la red de relaciones y se manifiesta en forma de normas sociales de coordinación o adhesión, de solidaridad o cooperación, y en forma de acceso a la información que existe en el sistema.

Desde la perspectiva teórica de la Teoría de los Recursos y Capacidades, la dirección de la empresa tiene un papel importante en el proceso de acumulación de estos recursos y capacidades, por lo que debe de tratar de identificar aquel conjunto de recursos y capacidades que gestionados correctamente, le permita alcanzar ventajas competitivas sostenibles y que generen rentas apropiables por la organización.

Por otra parte, el desarrollo de soluciones espontáneas e informales para resolver problemas de cooperación y coordinación, y para obtener información y conocimientos, puede tener gran importancia en el sostenimientos de la ventaja competitiva (Knudsen, 1995).

## **2.2. Limitaciones de la teoría de los recursos y capacidades**

La Teoría de los Recursos y Capacidades ofrece una visión estática para la obtención de la ventaja competitiva. La teoría no explica de forma adecuada cómo y por qué determinadas organizaciones obtienen ventajas competitivas en situaciones cambiantes. Por otro lado, asume la insustituibilidad de los recursos valiosos como condición para la sostenibilidad de la ventaja competitiva lo que no es condición suficiente para alcanzar ventajas competitivas en entornos dinámicos.

La necesidad de adoptar un enfoque más dinámico de la Teoría de Recursos y Capacidades, lleva a que se desarrollen nuevas explicaciones y surjan diferentes enfoques, como el de la Teoría de las Capacidades Dinámicas desarrollado por Teece, Pisano y Shuen (1997).

La realidad pone de relieve que el “proceso de destrucción creativa” de Schumpeter (1934), es cada vez más importante en muchos sectores, donde las empresas compiten en innovación, y donde es más importante anticiparse o en su caso, reaccionar con rapidez. Las capacidades dinámicas para cambiar y res-

ponder de forma reiterada a los retos del entorno y a los movimientos competitivos de los demás se convierten en el elemento nuclear de la estrategia de la empresa.

En estas situaciones no importa tanto que los recursos se deprecien o sean imitados por terceros, ya que de poco les servirá. La capacidad de adelantarse a los demás es más útil ante un proceso de erosión continua de la posición competitiva que el establecimiento de mecanismos para proteger la ventaja competitiva creada. Las rutinas organizativas son importantes ya que la posesión de recursos por parte de la organización no explica ni garantiza el control de una ventaja competitiva sostenible. Para conseguir tal ventaja, la empresa debe ser capaz de integrar esos recursos mediante el empleo de esas rutinas (Teece *et al.*, 1997).

Las capacidades dinámicas permiten desarrollar nuevo conocimiento, alterar el entorno o reaccionar ante cambios imprevistos en éste con rapidez, en ellas prima la innovación, el aprendizaje y la flexibilidad, ya que el éxito de la organización será el resultado de muchas acciones a lo largo del tiempo (Thomas, 1996).

### **3. LA TEORÍA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS**

A partir del enfoque de la teoría evolutiva, se contempla la organización como un conjunto de rutinas interdependientes que evolucionan lentamente para alcanzar una mayor tasa de rendimiento (Nelson y Winter, 1982), los autores de *The Theory of Economic Change*, tienen como principal objetivo, crear los fundamentos para modelizar una teoría mediante la cual analizar los procesos de competencia dinámica o schumpeteriana.

Desde la teoría evolucionista de la empresa se incide en la importancia de los procesos de acumulación en la organización de conocimientos endógenos, no transferibles fácilmente y con características de activos específicos. Winter (1987), resalta que, en cuanto organizaciones, las grandes empresas se sitúan entre los más significativos depositarios de los conocimientos productivos en el conjunto de la sociedad, y que los conocimientos de cada organización no son la simple suma de los conocimientos de sus miembros.

La Teoría de las Capacidades Dinámicas se desarrolla a partir de las aportaciones, entre otros, de Schumpeter, 1934; Penrose, 1959; Williamson, 1975; 1985; Nelson y Winter, 1982; Barney, 1986; Teece, 1988; Prahalad y Hamel, 1990; Teece, *et al.*, 1997. Los autores inciden en el desarrollo de las capacidades directivas, centrando sus investigaciones en áreas como I+D, desarrollo de productos y procesos, transferencia de tecnología, propiedad industrial, recursos humanos, producción y aprendizaje organizativo. Los directivos utilizan las capacidades dinámicas para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas de la empresa con el fin de poder enfrentar los cambios del entorno que se suceden de forma continua (Teece *et al.*, 1997).

Siguiendo a Teece *et al.* (1997), se puede profundizar un poco más en la importancia de las capacidades dinámicas, el concepto *capacidad* enfatiza el papel clave del pensamiento estratégico en adaptar, integrar y reconfigurar adecuadamente las habilidades organizativas internas y externas, recursos y competencias funcionales para adaptarse a un entorno cambiante. El concepto *dinámico*, hace referencia tanto a la habilidad de renovar competencias como a conseguir ajustes con el entorno cambiante de los negocios. La capacidad dinámica se refiere a la habilidad de la empresa en explorar los recursos, usando procesos organizativos para atender un determinado fin. Estos procesos están basados en la información, que es particular de la empresa y son producto de las continuas interacciones complejas entre los recursos de la empresa a lo largo del tiempo.

El concepto de capacidades dinámicas es definido por Teece, Pisano y Shuen (1997), como aquella habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para dirigir las a entornos que cambian rápidamente. En la definición se sugiere el modo y el fin en el que actúan las capacidades dinámicas, sin embargo, la procedencia de las mismas queda sin acotar.

Una alternativa a la propuesta de Teece *et al.* (1997), es la aportación realizada por Zollo y Winter (2002), que sugieren que una capacidad dinámica es un patrón aprendido y estable de la actividad colectiva mediante la cual la organización genera y modifica, de forma sistemática, sus rutinas operativas en la búsqueda de una mayor eficacia. De esta forma se integra a aquellas organizaciones que operan en entornos más estables, pero que también integran, construyen y reconfiguran sus capacidades. Los autores, evitan definir la capacidad como habilidad, se identifica de forma específica las rutinas operativas frente a las



competencias más genéricas (*core competences*), que es el objeto sobre el que actúan las capacidades dinámicas. La capacidad dinámica será desarrollada por una organización que adapta sus procesos operativos a través de actividades relativamente estables destinadas a la mejora.

Las capacidades dinámicas surgen como resultado del aprendizaje, en la medida que constituyen métodos sistemáticos de la empresa para modificar sus rutinas operativas. El grado en que los mecanismos de aprendizaje son sistemáticos, podrían ser considerados como capacidades dinámicas de segundo orden (Zollo y Winter, 2002).

La acumulación de los recursos y capacidades por parte de la organización es un proceso dinámico que será determinado por el tipo de recursos directivos y organizativos adoptados, por su dotación de recursos en un momento dado y por las alternativas estratégicas a su alcance como consecuencia de las trayectorias pasadas. Lo que significa que pueden ser creados internamente mediante un esfuerzo consciente y predeterminado, acumulados como consecuencia de las actividades productivas desarrolladas en el pasado (*learning by doing*) o conseguidos del exterior de la organización (Zollo y Winter, 2002).

El aprovechamiento de los que provienen del exterior está condicionado por la capacidad de absorción de la empresa, (*absorptive capacity*), que está determinada por los recursos y capacidades que ya poseía previamente la organización y de su *stock* de conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990).

### **3.1. Mecanismos de aprendizaje**

Las organizaciones deben prepararse para ser capaces de gestionar de forma eficiente sus conocimientos. Aquellas que lo consiguen son denominadas de forma diversa: organizaciones inteligentes, capaces de aprender, creadoras de conocimiento, etc. (Pérez, 2002a).

Senge (1990) define como organización inteligente a aquella organización cuyos miembros expanden sus conocimientos o aptitudes de forma continua con el fin de alcanzar los objetivos establecidos, se fomentan nuevas formas de pensar, la aspiración colectiva se mantiene en libertad, se utiliza el aprendizaje de forma consciente como una herramienta estratégica para la mejora organizativa e individual y se suprimen las barreras para el aprendizaje de sus miembros.

Las organizaciones, para llegar a ser organizaciones inteligentes, deben desarrollar determinadas actividades: 1) identificar y clarificar las visiones personales; 2) reconocer y cuestionar la idiosincrasia más profunda de la organización; 3) crear y articular una visión compartida por todos los miembros de la organización; 4) aprender de forma colectiva; y 5) proveerse de una visión integral (Senge, 1990).

La creación de conocimiento en una organización inteligente es constante, y surge en un proceso dinámico a través del cual, el conocimiento va asumiendo diversas formas (Nonaka, 1991). El aprendizaje es condición indispensable a la hora de desarrollar nuevas capacidades. Tejedor y Aguirre (1998), lo definen como el proceso a través del cual se produce la integración de conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios, y mejoras en la conducta. Los autores señalan como factores favorecedores del aprendizaje: 1) estructura abierta y flexible; 2) liderazgo democrático y puertas abiertas a la participación; 3) apertura al exterior y atención al entorno; 4) desarrollo de la creatividad, memoria organizacional y mecanismos de *feed-back*; 5) implicación de la alta dirección; y 6) compromiso de la organización con el aprendizaje.

A continuación, se intenta reorientar el concepto de aprendizaje para relacionar qué mecanismos están implicados en la creación y la evolución de las capacidades dinámicas, así como identificar qué rasgos se distinguen en una organización capaz de desarrollar sistemáticamente nuevas concepciones de las relaciones causales entre las acciones que ésta realiza y los resultados que obtiene en forma de rendimiento. Se proponen como mecanismos de aprendizaje: la acumulación de experiencia, la articulación de conocimiento y la codificación de conocimientos (Glynn, *et al.*, 1994).

Los conceptos ligados al aprendizaje como creación de rutinas se incorporan a través de la acumulación de experiencia. Las rutinas organizativas son patrones estables de comportamiento que caracterizan ciertas reacciones organizativas desencadenadas a partir de estímulos internos o externos. Se identifican dos tipos de rutinas. El primer tipo de rutina implica la ejecución de procedimientos conocidos con el objetivo de generar resultados ya obtenidos con anterioridad, este tipo de rutinas son denominadas operativas. El segundo tipo de rutinas procura causar cambios deseables en el conjunto de rutinas operativas existentes, con el objetivo de aumentar los rendimientos organizacionales, este tipo de rutinas son tradicionalmente identificadas como rutinas de búsqueda, en la economía evolutiva (Nelson y Winter, 1982), y se consideran como constitutivas de las capacidades dinámicas.

Las rutinas operativas eficaces resultan una necesidad, mientras que las rutinas de búsqueda resultan una fuente de ventaja. En un contexto de cambios rápidos, la persistencia en las mismas rutinas operativas puede resultar arriesgado. Los esfuerzos en el cambio sistemático pueden ser necesarios para detectar el cambio del entorno, debido a que tanto la superioridad como la viabilidad pueden ser temporales para una organización que carezca de capacidades dinámicas, las cuales deben ser desarrolladas a través del aprendizaje. Cuando el cambio del entorno, es rápido e imprevisible, las capacidades dinámicas y el aprendizaje tienen que ser actualizados de forma constante, de otra forma las competencias esenciales (*core competence*) se pueden transformar en rigideces esenciales (*core rigidities*) (Leonard-Barton, 1992).

Las rutinas suelen adoptar la forma de conjunción de procesos de naturaleza muy diversa. Cohen y Bacdayan (1994) sugieren que las rutinas organizativas son almacenadas como memoria procesal de la organización, lo que hace que la respuesta sea semiautomática. Gavetti y Levinthal (2000) señalan que las rutinas reflejan la sabiduría empírica y son el resultado del aprendizaje obtenido a través de la prueba y el error, así como la selección y retención de conductas pasadas. Lo que sugiere que el aprendizaje organizativo se puede entender, como una habilidad construida a partir de la ejecución repetida de tareas similares.

En cuanto a la articulación del conocimiento, es el proceso mediante el cual el conocimiento tácito se articula a través de discusiones colectivas, y sesiones de evaluación del rendimiento. Hay que señalar que una parte importante del aprendizaje colectivo se produce cuando los individuos expresan sus opiniones y creencias, se desarrollan confrontaciones constructivas y se desafían los puntos de vista de cada uno (Argyris y Schon, 1978; Duncan y Weiss, 1979).

La competencia organizativa mejora cuando los miembros de la organización son conscientes de las implicaciones de sus acciones en el rendimiento total. Compartir las experiencias individuales y comparar las propias opiniones con las de los otros, permite conseguir un nivel en la comprensión de las relaciones causales que intervienen en las acciones requeridas para desempeñar determinadas tareas y conocer los resultados que se derivan de la misma (Senge *et al.*, 2001).

Winter (2000), señala que sólo una fracción del conocimiento potencialmente articulable es articulado realmente, de forma que las organizaciones se diferencian de forma considerable en el grado en el que son capaces de trans-

formar el conocimiento articulable potencialmente en declaraciones articuladas. La articulación requiere esfuerzos significativos y compromiso por parte de los miembros de la organización, dichos esfuerzos pueden producir un mejor entendimiento respecto de la relación entre la acción y los resultados obtenidos y, provocar adaptaciones del conjunto de rutinas existentes.

Por lo que respecta a la codificación del conocimiento, es un paso más en la articulación del conocimiento, y es un elemento de importancia significativa. La codificación facilita la difusión del conocimiento existente, así como la coordinación y realización de actividades complejas (Winter, 2000; Zander y Kogut, 1992; Nonaka, 1994). Es potencialmente importante, como mecanismo de apoyo en el proceso completo de la evolución del conocimiento, y no constituye solamente una fase de transferencia. En ese sentido, la reducción inherente que supone el simplificar la lógica que existe tras un conjunto de instrucciones puede representar, por una parte, un ahorro en proceso de datos que permita una toma de decisiones más eficaz (Boisot, 1998; Gavetti y Levinthal, 2000) y, por otra parte, una forma en cierta medida deliberada de creación de significado (*sense-making*) retrospectivo sobre el rendimiento obtenido de un conjunto de actividades (Weick, 1995). Sin embargo, la codificación del conocimiento supone costes específicos, tanto directos como indirectos (Cohen y Bacdayan, 1994).

### **3.2. La capacidad dinámica de absorción como proceso de aprendizaje organizacional**

Las capacidades requeridas para gestionar el conocimiento han sido puestas de manifiesto en la literatura por diferentes autores, mayoritariamente, agrupadas a través del término de capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990; Kogut y Zander, 1992). Según los autores, la capacidad de absorción se define como la habilidad de evaluar, asimilar y aplicar un nuevo conocimiento. Incluye la habilidad de evaluar nuevo conocimiento a través de las experiencias pasadas, la habilidad de asimilar nuevo conocimiento a partir de la superposición de tecnologías similares, y la habilidad de aplicar el conocimiento asimilado basándose en la oportunidad tecnológica y en la posibilidad de apropiación a través de la protección de las innovaciones.

Kim (1998) afirma que la capacidad dinámica de absorción requiere de capacidad de aprendizaje y de capacidad de resolución de problemas, siendo la

capacidad de aprendizaje la capacidad de asimilar conocimiento (orientada a la imitación) y la capacidad de resolución de problemas es la capacidad de crear nuevo conocimiento (orientado a la innovación).

Una fuente de ventaja competitiva radica en las diferencias en la utilización de recursos y capacidades organizativas (Spender, 1996; Teece *et al.*, 1997). Cuando los recursos son valiosos, escasos, inimitables, e insustituibles conceden a la organización una ventaja competitiva. Barney (1991) señala que aunque existen diversas formas mediante las cuales la organización logra una ventaja competitiva, las formas más significativas de alcanzarla son a través de la innovación y la flexibilidad estratégica.

En este sentido, la capacidad de absorción puede ser considerada como una fuente de ventaja competitiva al representar el marco integrador de capacidades dinámicas basadas en conocimiento específico. La transformación y explotación (dimensiones de la capacidad realizada de absorción) pueden influir en el rendimiento de la empresa por medio de la innovación de productos y procesos.

Zahra y George (2002) definen capacidad de absorción como el conjunto de rutinas y procesos organizativos a través de los cuales las organizaciones adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento para producir una capacidad dinámica. Los autores muestran la capacidad de absorción como una capacidad dinámica que se haya enraizada en las rutinas y procesos organizativos, y permite analizar los stocks y flujos de conocimientos organizativos relacionándolos con la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva.

Además, sugieren que las dimensiones de la capacidad de absorción, son adquisición, asimilación, transformación y explotación. Las cuatro dimensiones se agrupan en capacidad potencial (adquisición y asimilación), y capacidad realizada (transformación y explotación). La capacidad de absorción potencial engloba la habilidad para identificar y adquirir conocimiento generado externamente que es crítico para la organización, y las rutinas y procesos de la organización que le permiten analizar, procesar, interpretar y entender la información obtenida de las fuentes externas. La capacidad de absorción realizada es, según los autores, la habilidad de la organización para desarrollar y perfeccionar las rutinas que facilitan la combinación del conocimiento existente y del nuevo conocimiento adquirido. Cada una de las dimensiones tienen elementos comunes en organizaciones diferentes, pero tienen un carácter idio-

sincrásico y específico en la forma en que las organizaciones las desarrollan y las emplean.

Respecto a la adquisición, hace referencia a la capacidad de identificar y adquirir conocimientos generados externamente y que tienen la categoría de críticos par las operaciones de la organización. Kim (1998) señala que cuanto mayor sean los esfuerzos destinados a la adquisición de conocimientos, más rápidamente podrá construir esta capacidad. Los límites de la dimensión adquisición se encuentran en la dificultad de detectar ciertos conocimientos críticos, además de la dificultad de aproximarse a la fuente de dichos conocimientos.

Por lo que respecta a la asimilación, se refiere a las rutinas y procesos que permiten a la organización analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida de las fuentes externas (Szulanski, 1996). La comprensión resulta compleja cuando el valor del conocimiento depende de la disponibilidad de ciertos recursos complementarios. La asimilación permite a una organización procesar e internalizar conocimiento generado externamente.

En cuanto a la transformación, expresa la capacidad de desarrollar y refinar las rutinas que facilitan la combinación de los conocimientos existentes con los nuevos conocimientos adquiridos y asimilados. El proceso de transformación permite el reconocimiento de nuevas oportunidades y al mismo tiempo modifica la forma en que la organización se ve a sí misma e interpreta su entorno competitivo.

Por último, la explotación se entiende como la capacidad organizativa que permite refinar, extender y apalancar las competencias existentes o crear nuevas competencias que incorporen los conocimientos adquiridos y transformados en sus operaciones (Cohen y Levinthal, 1990). Van den Bosch *et al.* (1999), señalan que la explotación refleja la habilidad de recoger e incorporar el conocimiento organizativo en las operaciones. Los resultados de la explotación de las rutinas son la creación continua de bienes, servicios, procesos, conocimiento o nuevas formas organizativas (Spender, 1996).

Zahra y George (2002) sostienen en su modelo que el desarrollo de la capacidad de absorción supone tres tipos de elementos moderadores que actúan cada uno de ellos en una parte del proceso: 1) desencadenantes, hace referencia a eventos que motivan o fuerzan la respuesta de la organización a deter-

minados estímulos (internos o externos), la intensidad de los desencadenantes influye en el desarrollo de capacidades para adquirir y asimilar nuevo conocimiento; 2) mecanismos de integración social, la habilidad de la organización para socializar a sus miembros y obtener su compromiso constituye el conjunto de mecanismos de integración social (Grant, 1996). Estos pueden facilitar la acción de compartir conocimientos y una eventual explotación de los mismos. La integración social contribuye a la asimilación, bien a través de medios formales como informales. Nonaka *et al.* (1995), sostienen que ciertas estructuras organizativas aumentan la interacción entre los miembros de la organización y promueven la resolución de problemas de forma creativa. Sin embargo, la existencia de barreras a la integración social, pueden reducir la capacidad de asimilación y de transformación; y 3) regímenes de apropiación, cuanto más inmersas estén las competencias y conocimientos de los individuos en rutinas organizativas, y cuanto mayor sea la dependencia de éstas de activos de la organización, mayor es la posibilidad de la misma de apropiarse de los resultados.

#### **4. LA TEORÍA DEL CONOCIMIENTO**

El origen de la Teoría basada en el Conocimiento se encuentra en distintas perspectivas teóricas. La Teoría de Recursos y Capacidades, con la que entronca, considera que los recursos intangibles de la organización y, en concreto, el conocimiento, constituye la base a partir de la cuál explicar la existencia y sostenibilidad de un comportamiento diferenciado, que se materializará en la obtención de una ventaja competitiva sostenible (Nonaka, *et al.*, 1995; Conner, 1991; Zack, 1999).

También se apoya en las aportaciones realizadas en el marco de la Teoría Evolutiva (Nelson y Winter, 1982; Kogut y Zander, 1992; 1996; Kim y Kogut, 1996). En la misma línea, Teece *et al.* (1997), señalan que la obtención de una rentabilidad diferenciada depende de la capacidad de la organización de adquirir, generar y explotar activos de conocimiento. Esta perspectiva se fundamenta en una concepción de la organización como depósito de conocimiento, capaz de generarlo y aplicarlo (Grant, 1996; Conner y Prahalad, 1996; Eisenhardt y Santos 2001).

Esta teoría tiene un carácter dinámico y estudia las particularidades estratégicas para la adquisición, desarrollo y generación del conocimiento organizativo, también se centra en las particularidades para su aplicación, almacenamiento y función en la organización, así como, en las características que debe poseer para poder constituirse como un factor de competitividad (Grant, 1996; Spender, 1996).

Polany (1966) realiza una clasificación del conocimiento en dos grandes categorías: 1) el conocimiento codificado o explícito, es decir, aquel conocimiento que se puede transmitir a través de mecanismos formales; y 2) el conocimiento tácito, que es aquel que se caracteriza por depender de las personas y, por tanto, resulta muy complejo de transmitir.

Grant (1996) concibe la empresa como una institución de aplicación del conocimiento, su actividad requiere la integración del conocimiento de cada persona con el de otras, a pesar de que la adquisición del conocimiento es individual, la organización debe proporcionar los incentivos y la dirección necesaria para realizar esa integración. Desde la perspectiva de Grant (1996) el conocimiento se encuentra disperso por toda la organización es cada vez más específico y con un alto componente tácito, lo que hace que sea difícil su desplazamiento entre los distintos niveles de la organización, por lo que se reduce su movilidad.

En este contexto, Grant (1996) sugiere qué características debe poseer el conocimiento para generar valor en la organización:

1. Transferibilidad, tanto entre empresas como dentro de éstas. Esta característica tiene distinto comportamiento en función del tipo de conocimiento del que se trate, el conocimiento explícito es fácilmente transferible, mientras que el conocimiento tácito se transfiere de forma lenta, costosa e incierta a través de la práctica (Kogut y Zander, 1992).
2. Capacidad de agregación, se refiere a la habilidad del individuo para incrementar el conocimiento que ya posee, esta capacidad está en función de la claridad en la transmisión.
3. La apropiabilidad, es decir, la habilidad del propietario para recibir unos ingresos equivalentes al valor creado por el conocimiento. Esta característica presenta diferencias en función del tipo de conocimiento, aunque



ambos presentan dificultades de apropiabilidad, éstas son más significativas en el conocimiento tácito que en el explícito.

4. La especialización en la creación del conocimiento, hace referencia a la existencia de racionalidad limitada en los individuos que les hace centrarse en áreas concretas de conocimiento para poder obtener resultados; y requisitos de conocimiento para poder producir, hace referencia a que se ha considerado el conocimiento como un elemento principal en la organización.

Grant (1996) señala que la empresa existe porque el mercado es incapaz de integrar los conocimientos especializados de los individuos, debido a la inamovilidad del conocimiento tácito y al riesgo de expropiación del conocimiento explícito. De esta forma, señalan Kogut y Zander (1992), la dirección se enfrenta al reto de crear y mantener una organización capaz de generar nuevo conocimiento, de forma que la organización llegue a convertirse en una comunidad especializada en la creación y transmisión interna de conocimiento.

#### **4.1. La creación del conocimiento**

Las aportaciones de diversos autores se han centrado en el análisis de la creación o adquisición de conocimiento organizativo, entre otros (Nonaka 1991; 1994; Hedlund y Nonaka, 1993; Hedlund, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995).

Nonaka (1991) señala que las únicas fuentes de ventaja competitiva, en un mundo donde lo único permanente es el cambio, y la principal capacidad de las organizaciones es la de ir adaptándose a dichos cambios, son aquellas que permiten que esta adaptación se produzca. La teoría de creación y desarrollo del conocimiento organizativo, siguiendo a Nonaka (1991; 1994) parte de dos supuestos básicos, por un lado, el conocimiento se entiende como un proceso de creación, desarrollo y distribución del saber, por otro lado, el conocimiento se crea tanto en el proceso de aprendizaje individual como en las actividades sociales de grupos y organizaciones.

La hipótesis básica propuesta por Nonaka (1991; 1994) es que la generación y difusión del conocimiento se realiza a través de una relación social interactiva entre conocimiento explícito (codificado) y tácito (implícito). Se pone énfasis en la naturaleza dual del conocimiento (tácito y explícito), además de su carácter

dinámico, interactivo y de complementariedad mutua, lo que permite ampliar el conocimiento ya existente.

**Cuadro (4.1). Proceso de creación de conocimiento en una organización**

Tipo de Transformación		Proceso que la inicia	Denominación
Tácito	Tácito	Observación. Imitación. Práctica.	Socialización
Tácito	Explicito	Articulación de los fundamentos del conocimiento tácito. Utilización del lenguaje figurado, símbolos que permitan la transformación en conocimiento explícito	Externalización
Explicito	Explicito	Recopilación de información. Reelaboración. Síntesis.	Combinación
Explicito	Tácito	Compartir conocimiento en la organización. Asimilación de éste por los miembros de la organización. Ampliación, extensión y reformulación del conocimiento individual	Internalización

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Nonaka (1991)

Nonaka (1991; 1994) se centra en el proceso de creación del conocimiento, el autor establece la interacción entre el conocimiento tácito y explícito, y propone cuatro procesos de conversión del conocimiento en las organizaciones: 1) socialización de conocimiento, de tácito a tácito; 2) externalización de conocimiento, de tácito a explícito; 3) combinación del conocimiento, de explícito a explícito; y 4) internalización del conocimiento, de explícito a tácito. Estos procesos de conversión del conocimiento, representan formas de crear un nuevo conocimiento organizativo y desarrollar el existente. Cada uno de los procesos de conversión puede generar nuevos conocimientos de manera independiente, sin embargo, el modelo creación de conocimiento propone una interacción dinámica entre ellos (Nonaka, 1991, 1994). Cuadro(4.1).

De este modo, el modelo propone un proceso en espiral donde la creación de conocimiento organizativo se centra también en torno a la transferencia del conocimiento (Nonaka, 1991; 1994; Hedlund y Nonaka, 1993; Hedlund, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995).

## **5. IMPLICACIONES DEL CAPITAL SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN**

El capital social se considera como el conjunto de recursos y capacidades que una organización dispone mediante su red de relaciones sociales (Coleman, 1988; 1990; Burt, 1992). Si se entiende, que el capital social es difícilmente transferible entre los agentes como consecuencia de sus rasgos intangibles y que proporciona las capacidades requeridas para la creación de conocimientos. Se puede decir, que el capital social puede ser un activo estratégico que permite a las organizaciones alcanzar una posición de ventaja competitiva a través de la identificación, asimilación, transformación y explotación de forma eficiente un conjunto de recursos complementarios.

De la misma forma, se puede sostener que se trata de un activo estratégico que no se comercializa, difícil de imitar y complejo (Barney, 1991; Dierickx y Cool, 1989), conformando una fuente significativa de heterogeneidad y de ventaja competitiva sostenible para las organizaciones.

Los investigadores sugieren que el capital social es un recurso valioso por diversas razones, resuelve problemas de coordinación, reduce los costes de transacción, facilita el flujo de información entre y a través de diversos individuos (Lazega y Pattison, 2001; Lin, 2001), contribuye de forma significativa a las ventajas de la organización ya que permite desarrollar el aprendizaje y transmitir el conocimiento en la organización, (Adler y Kwon, 2002; Leana y Van Buren, 1999; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998; Walker, Kogut y Shan, 1997).

El proceso de creación de conocimientos depende, de la existencia de un acceso adecuado a los conocimientos existentes, y de la capacidad de seleccionar e integrar esos conocimientos en el conocimiento previamente disponible en la organización; y por último, del interés que los individuos tengan para llevar a cabo este proceso.

Teniendo en cuenta que, en este trabajo, se pretende estudiar las implicaciones del capital social, asociado a una determinada estructura social de relaciones, surgida a través de la gestión de los *stakeholders*, sobre la ventaja competitiva de la organización, resulta de interés distinguir, la función que desempeñan en el proceso de creación de conocimiento, las dimensiones de capital social propuestas por Nahapiet y Ghoshal (1998). A continuación, se analizan las implicaciones de cada una de dichas dimensiones.

Considerando la dimensión estructural, se puede proponer que dicha dimensión condicionará los conocimientos e informaciones al alcance del actor en un momento determinado. La dimensión estructural depende de las características de la red de relaciones sociales establecidas por el actor, siendo su estructura la que determine cómo y cuándo se va a recabar información que presente ventaja para el actor en términos de accesibilidad, tiempo, oportunidad y exclusividad.

Respecto a este punto, se mantienen posiciones, que no son coincidentes, de un lado, se encuentra la idea del *cierre* de la estructura social propuesta por Coleman (1988; 1990) y, de otro lado, la teoría de los huecos estructurales desarrollada por Burt (1982; 1992). De cualquier forma, el capital social que se genera a partir de la dimensión estructural depende de la capacidad de la organización de establecer una red extensa de vínculos que permitan desarrollar las microcapacidades de identificación y asimilación. Autores como Starbuck (1992) describen como la red de relaciones sociales facilita el intercambio de información.

Por lo que respecta a estar dispuesto a compartir información, la información intercambiada en las relaciones arraigadas tiene un carácter más tácito y de propiedad, que la información que se intercambia a través de vínculos establecidos a distancia (Uzzi, 1997). Los distintos actores, pueden llegar a entender que tipo de información es relevante para el otro y, confían en que cada uno de ellos intercambiará información sensible para el otro. Sobre la base de ese entendimiento, se pueden establecer acuerdos explícitos o implícitos para compartir recursos de información del otro y admitir incluso el acceso del otro a la red de contactos del primero. La información puede centrarse en la identificación de oportunidades y amenazas del entorno o puede revelarse como el inicio de una profunda y gratificante colaboración mutua.

Respecto a la dimensión relacional, ésta proporciona una compensación para los individuos implicados en el proceso y establece un control potencial de los comportamientos oportunistas. Se puede decir, que la pertenencia e identifi-

cación con un grupo social determinado puede afectar de forma directa a la satisfacción de los individuos permitiendo que su trabajo sea más agradable y reconfortante. Además, permite que los actores que se interrelacionan en la red puedan obtener crédito social a partir de las acciones desinteresadas realizadas a favor de otros miembros de la red. Igualmente las redes de relaciones disminuyen los costes de transacción porque reducen la necesidad de control asociadas a problemas de oportunismo (Granovetter, 1985).

Diversas investigaciones, señalan que la confianza facilita la relación social y el intercambio de recursos, incrementa la comunicación y aumenta la cooperación entre individuos (Jones y George, 1998; Misztal, 1996; Putnam, 1993; Tsai y Goshal, 1998). Por lo que altos niveles de confianza a la larga, pueden incrementar la innovación incrementar el trabajo en equipo y mejorar el funcionamiento organizacional (Bouty, 2000; Jones y George, 1998). Además, la confianza resulta fundamental en la transferencia de conocimiento tácito (Levin *et al.*, 2002).

Uzzi (1997) señala que las relaciones arraigadas propician mecanismos de resolución de problemas que permiten a los actores coordinar sus funciones y resolver problemas. Estos acuerdos consisten normalmente en rutinas de negociación y adaptación mutua que flexibilizan la resolución de los problemas. En las relaciones arraigadas, las organizaciones operan sobre los problemas y consiguen una retroalimentación (*feedback*) directa, incrementando el aprendizaje y el descubrimiento de nuevas combinaciones.

En cuanto a la dimensión cognitiva, ésta facilitará la integración y selección de aquellas acciones necesarias para la reproducción y creación de nuevos conocimientos a través de la existencia de unos códigos compartidos en la organización. La estructura social y la cultura organizacional (Schein, 1985) puede facilitar la generación de obligaciones y expectativas mutuas, a través de la existencia de normas y convenciones sociales además de paradigmas compartidos de interpretación de la realidad. Orr (1990) demuestra como el lenguaje, los códigos, las narrativas, las historias compartidas, etc., ayudan a transmitir la información en la organización.

Estos factores, tienen un claro efecto sobre el incremento de la previsión y confianza sobre los comportamientos de los actores interdependientes, de forma que se reducen los costes de transacción, permitiendo simplificar la coordinación y contribuyendo al éxito de la organización (Kogut y Zander, 1992).

Respecto a la adhesión a las normas y solidaridad, se hace referencia a los aspectos relacionados con la cohesión del grupo e implican priorizar el bienestar y el interés del grupo al interés propio. La adhesión a las normas significa obedecer las normas formales e informales del grupo, este abanico de reglas pueden estar especificadas en un contrato formal o pueden formar parte de acuerdos tácitos, que permite dar cuenta y facilitar, a cada uno de los otros actores, aquella información sensible antes de comunicarla al exterior. La solidaridad y la adhesión a las normas reducen las necesidades de control formal y reduce los costes de transacción, al no necesitar recurrir a extensos contratos legales, y permitiendo a las partes ajustar su trabajo en función de las necesidades (Barney y Hansen, 1994; Nahapiet y Ghoshal, 1998).

Por otra parte, el nivel de identificación del individuo con el grupo está asociado positivamente con la comunicación y la cooperación dentro del grupo, y se extiende a la actividad y a los resultados del grupo (Campion, Papper y Medsker, 1996; Kramer, Brewer y Hanna, 1996; Wit y Wilke, 1992).

### **5.1. Tipos de capital social y capacidad de absorción**

La dimensión estructural del capital social puede equipararse al capital social de tipo *bridging* (Putnam, 1995a y b; 2000) se puede decir, que se trata de un capital exclusivo de cada actor y que condiciona la capacidad que tiene el actor de acceder al conocimiento de nueva información y oportunidades, y por lo tanto su capacidad potencial para mantener y mejorar una posición competitiva en el futuro.

Por lo que respecta a la dimensión cognitiva y la dimensión relacional, son determinantes para precisar el grado de cohesión de la red en la que participan los actores, configurando ambas dimensiones el capital social de tipo *bonding* (Putnam, 1995a y b; 2000). De este tipo de capital social, que es compartido por todos los miembros de un grupo cohesivo, depende la eficiencia en la coordinación y control de las acciones colectivas que cada actor desarrolla con los demás actores de la red. Por tanto, cuanto mayor arraigo y colaboración establezcan los grupos de interés entre ellos y con la organización, mayor será el capital social *bonding* a su disposición y menores los costes de coordinación y control de las acciones colectivas en las que están involucrados.

Guía (2005) realiza el estudio de la ventaja competitiva de los actores en términos de las capacidades dinámicas, para analizar la transmisión del conoci-

miento de carácter tácito y explícito, poniéndolo en relación con el capital social. Los tipos de capital social que plantea el autor<sup>86</sup>, son los propuestos por Putnam (1995a y b; 2000) capital social tipo *bridging* y *bonding*.

Upadhyayula y Kumar (2004) establecen una relación causal entre el capital social de la organización y la capacidad de absorción. A partir de las dimensiones del capital social propuestas por Nahapiet y Ghoshal (1998), los autores, realizan un análisis del capital social de la organización, considerando el capital social interno y externo. Establecen unas proposiciones teóricas, respecto a cómo influyen estas dimensiones en la capacidad de absorción potencial (adquisición y asimilación), y en la capacidad de absorción realizada (transformación y explotación), distinguiendo si el origen del capital social es interno o externo.

Conviene señalar, que las dos vertientes de la capacidad de absorción del conocimiento desempeñan papeles complementarios, ya que la empresa no puede explotar conocimiento sin adquirirlo primero, aunque sí puede suceder que ciertas organizaciones desarrollen habilidades de adquisición de conocimiento pero no sean capaces de explotarlo, lo que implica que una alta capacidad potencial no implica necesariamente un mayor rendimiento corporativo (Zahra y George, 2002).

Considerando la aportación de Upadhyayula y Kumar (2004) se puede señalar que la capacidad de absorción potencial, es decir, la capacidad de adquirir y asimilar nuevos conocimientos, se sustenta a través de las tres dimensiones del capital social consideradas, resultando significativa la dimensión estructural que se ha equiparado al capital social de tipo *bridging* (Putnam, 1995a y b; 2000).

Por lo que respecta a la capacidad de absorción realizada, es decir, la capacidad de transformar y explotar los conocimientos previamente adquiridos y asi-

---

86 A este respecto, hay que señalar que el autor emplea, igualmente, otra terminología para referirse estos tipos de capital social, así al capital social tipo *bonding*, lo designa como capital social integrador, y al capital social tipo *bridging* lo designa como capital social diferenciador. Guía, J. (1999): "Capital social, redes relacionales creación de conocimientos en las organizaciones económicas", *Revista de Economía y Empresa*, n.º 37, Volumen, XIII, (2.ª Epoca, 3.º Cuatrimestre). GuÍA, J. (2005): "Social Capital, Networks, and the Competitive Advantage of Firms". En NIELSEN, K. (ed.) (2005): *Social Capital, Trust and Institutions*. Cheltenham: Edward Elgar. New Developments in Institutional Theory Series.

milados, se puede señalar que la dimensión cognitiva resulta determinante para que se produzca la transformación y explotación del conocimiento. Por tanto, se puede proponer que el tipo capital social que se requiere para la transformación y explotación del conocimiento es capital social de tipo *bonding* (Putnam, 1995a y b; 2000).

## 5.2. El carácter contingente del capital social en la organización

Los teóricos del capital social están de acuerdo en que los actores mejor conectados en su red poseen una ventaja competitiva sobre los pobremente conectados. Sin embargo, el desacuerdo aparece respecto a que significa estar mejor conectados. El argumento de Coleman (1988) y Uzzi (1997) de las redes cerradas de fuertes vínculos, sugiere la supremacía de las redes densas. Por el contrario, Burt (1992) prescribe que las organizaciones han de estar conectadas en redes dispersas de vínculos débiles (Granovetter, 1973) y de socios desconectados entre sí.

Burt (1998) acepta que los argumentos de la red densa y de los huecos estructurales no son contradictorios sino que sirven a objetivos diferentes. Una de las condiciones primarias que influyen en el tipo de ventajas que las organizaciones requieren, es el grado en que sus estrategias están diseñadas para *explotar* las tecnologías, habilidades e informaciones existentes, o por el contrario, *explorar* el entorno de innovaciones emergentes y de otros cambios significativos (Rowley, Behrens y Krackhardt, 2000).

Otros argumentos siguen este planteamiento contingente y conciliador. Podolny y Baron (1997) sugieren que los beneficios de la estructura de la red son contingentes al contenido de los vínculos, es decir, a la naturaleza de los intercambios entre los participantes. Las redes ricas en huecos estructurales pueden proveer de una información programada sobre las nuevas oportunidades, pero los vínculos o lazos cohesivos entre los participantes son los vínculos cooperativos, que el actor necesita para explotar estas oportunidades, y es también un componente esencial del éxito.

Por consiguiente, el tipo de capital social que requieren las organizaciones estará influenciado por los requerimientos divergentes de información. Se puede definir dos tipos de requerimientos: la *exploración* y la *explotación*. En la *exploración*, las organizaciones se centran en obtener nueva información de múltiples



alternativas diferentes. La información es relativamente amplia y general. En la *explotación*, el énfasis se pone en refinar una innovación existente obteniendo información específica que puede dar un conocimiento más profundo en un área particular. La organización ha de tener una combinación de ambos tipos de vínculos, favoreciendo unos u otros dependiendo de las condiciones del entorno (Rowley, Behrens y Krackhardt, 2000).

En la estructura de los distintos tipos de red, de forma implícita, se pueden encontrar dos tipos de efectos contrapuestos que afectan al valor del capital social generado en la red. Por un lado, se refieren a los beneficios informativos frente a los beneficios integradores de una red (Burt, 1998), y por otro, se refieren a los beneficios informativos frente a los beneficios de poder (Ahuja, 1998).

El capital social no siempre es un recurso beneficioso. Una determinada estructura social que sea útil para ciertas acciones, puede al mismo tiempo ser perjudicial para otras (Coleman, 1988). Por tanto, hay que considerar los riesgos potenciales del capital social. Los investigadores han prestado atención a ciertos riesgos que conlleva asociados el capital social, el cierre de la red (Coleman, 1988) permite establecer relaciones de confianza con los grupos de interés que pueden proveer a la organización conocimiento y bajo riesgo de oportunismo. Sin embargo, también puede generar efectos perversos si unos confían (son confiados), mientras que los otros no son dignos de confianza y se aprovechan de la vulnerabilidad del primero, la organización empeora su rendimiento.

De la misma forma, construir y mantener una red de relaciones requiere un coste, que en ocasiones es mayor que el valor de los beneficios recibidos por la participación en la misma. En este sentido, mientras que la organización puede dedicar recursos para construir la red de relaciones con aquellos que pueden facilitar el acceso información valiosa, no hay ninguna garantía de que la información que los grupos de interés proporcionan tenga el valor del coste invertido para obtenerla. Si la estructura de la red es demasiado cerrada, y no permite influencias del exterior, la información intercambiada puede no ser muy útil (Burt, 1992; Portes y Landolt, 1996; 2000). Por otro lado, las obligaciones de los miembros del grupo, reducen la autonomía de los mismos. Asimismo, los beneficios que se obtienen, requieren que una de las partes tenga una deuda con la otra, de forma que el compromiso implícito o explícito que se establece entre ambas partes de la relación, puede llegar a tener un carácter obligatorio. Por ejemplo, Leana y Van Buren (1999) indican como hay unos costes típicos asociados al mantenimiento del capital social y como las fuertes relaciones inter-

personales en la organización podrían también proveer la resistencia al cambio y en ocasiones reprimir la creatividad y obstaculizar la innovación.

### 5.3. Proposiciones de la investigación

A partir de la revisión de la literatura realizada, en el presente capítulo y en el anterior, (capítulo 3). Se procede, a continuación, a plantear el problema general a investigar en la parte empírica de esta Tesis.

En este contexto, el núcleo fundamental y objetivo general de este trabajo trata de dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

*¿En qué medida la gestión de los grupos de interés influye en la consecución de los objetivos de las Organizaciones No Lucrativas, a través de la generación de capital social?*

El cumplimiento de este objetivo general, implica el desarrollo de los siguientes objetivos específicos del estudio:

1. Contrastar si la gestión *stakeholder* permite la generación de capital social.
2. Caracterizar el tipo de capital social que se genera a través de la gestión *stakeholder* en las Organizaciones No Lucrativas.
3. Explicar cómo el capital social actúa sobre la capacidad de absorción de la organización, en el marco de la Teoría de Recursos y Capacidades, utilizando como marco teórico, la Teoría de Recursos y Capacidades Dinámicas y la Teoría del Conocimiento.

Con el objeto de contribuir a alcanzar los objetivos establecidos, se plantean las siguientes proposiciones:

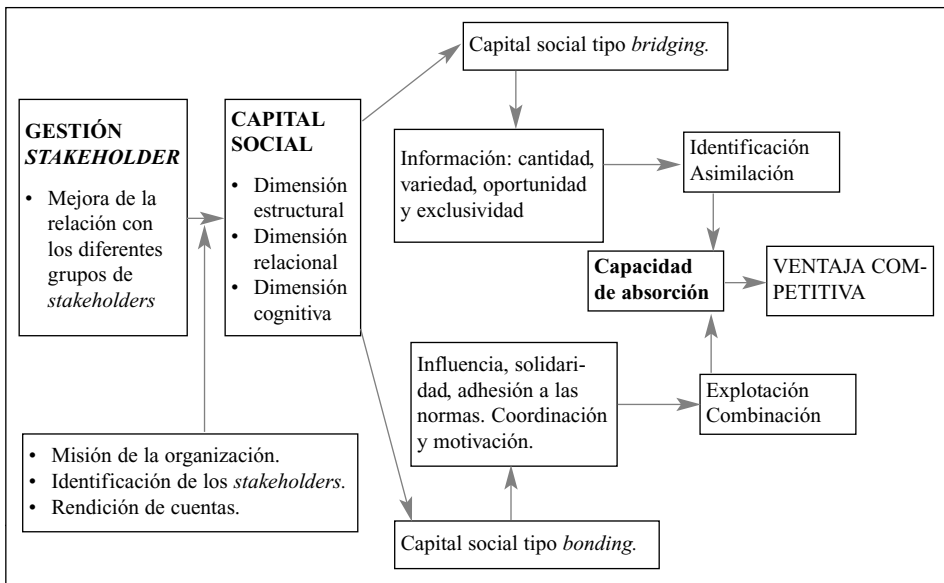
1. La gestión *stakeholder*, que mejora la calidad de las relaciones de la organización con la red de *stakeholders*, requiere un compromiso explícito o implícito del gobierno de la organización no lucrativa.
  - 1.1. La misión organizacional, debe considerar la importancia de los diferentes *stakeholders* para la consecución de los objetivos de la organización no lucrativa.

- 1.2. La identificación de los *stakeholders* y de sus intereses es fundamental para que se desarrolle una relación de calidad.
- 1.3. La rendición de cuentas y la transparencia informativa fomenta la calidad de la relación de la organización con su red de *stakeholders*.
2. La mejora de la calidad de las relaciones con los *stakeholders* genera capital social.
  - 2.1. El mantenimiento de relaciones de calidad con los *stakeholders* permite disponer de una red de vínculos que representa la dimensión estructural del capital social.
  - 2.2. El mantenimiento de relaciones de calidad con los *stakeholders* permite establecer vínculos de confianza mutua, que representa la dimensión relacional del capital social.
  - 2.3. El mantenimiento de relaciones de calidad con los *stakeholders* permite tener una identidad compartida y establecer un entendimiento mutuo, que representa la dimensión cognitiva del capital social.
3. El capital social influye en la capacidad de absorción de la organización.
  - 3.1. La dimensión estructural del capital social, representa el capital social tipo *bridging*, permite la obtención de ventajas informativas, para la organización y contribuye a la identificación y asimilación de nuevos conocimientos, y afecta a su capacidad de absorción.
  - 3.2. La dimensión relacional del capital social, representa el capital social tipo *bonding*, se manifiesta a través de la reciprocidad, y ofrece ventajas de coordinación, contribuye a la explotación y combinación de conocimientos, y afecta a la capacidad de absorción de la organización.
  - 3.3. La dimensión cognitiva del capital social, representa el capital social tipo *bonding*, se manifiesta a través de la adhesión a las normas y la solidaridad, y ofrece ventajas de motivación, contribuye a la explotación y combinación de conocimientos, y afecta a la capacidad de absorción de la organización.

- 3.4. El capital social tipo *bonding* es fundamental para la explotación y combinación de los conocimientos, y afecta a la capacidad de absorción realizada (transformación y explotación), en la organización.
4. Los efectos de las manifestaciones del capital social sobre la capacidad de absorción, permite a la organización disponer de ventajas competitivas que influyen en los resultados organizacionales.

El modelo teórico preliminar que subyace a todas estas proposiciones se muestra en la figura (4.1).

**Figura (4.1). Modelo Teórico preliminar representativo de las proposiciones planteadas**



Fuente: Elaboración propia

La parte empírica se aborda a través de la realización del estudio de casos. Se elige el estudio de casos por ser una metodología que se orienta a comprender en profundidad las dinámicas presentes dentro de escenarios individuales y a descubrir nuevas relaciones y conceptos, más que verificar o comprobar proposiciones previamente establecidas.

## 6. CONCLUSIONES

En este capítulo se ha realizado una revisión breve, de las principales aportaciones a la Teoría de la Empresa. Considerando la Teoría de la Empresa como aquella que intenta explicar las diferencias empresariales. Las Teorías objeto de revisión han sido elegidas, en función de su utilidad para el desarrollo de los objetivos del trabajo. Su análisis va a permitir establecer las bases teóricas que servirán para construir el marco teórico de referencia en el cual pueda enmarcarse este trabajo.

La Teoría de Recursos y Capacidades explica la obtención de la ventaja competitiva de las organizaciones a través de la asimetría de los recursos entre éstas y a la posesión de una cartera de competencias valiosas, de recursos estratégicos.

La Teoría de las Capacidades Dinámicas, permite conocer cómo las empresas utilizan sus competencias específicas para hacer frente a entornos dinámicos, así se pone el énfasis en la capacidad de la organización en generar nuevos recursos, a partir del proceso de aprendizaje.

La Teoría del Conocimiento, por su parte, se centra en el conocimiento como el recurso más valioso para la empresa. La posesión y control por parte de la empresa de recursos basados en el conocimiento, permite explicar la existencia de ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones. Se pone de relieve, como los actores económicos pueden lograr y sostener una ventaja competitiva mediante la innovación y la creación continua de nuevos conocimientos.

El conocimiento se crea mediante el intercambio y combinación de conocimiento, para lo cual se requiere la accesibilidad a conocimientos relevantes, la capacidad comunicativa y la motivación de los actores. Se distinguen distintos tipos de conocimientos. Por una parte, el conocimiento explícito y genérico, que puede ser intercambiado y combinado de forma rápida mediante medios impersonales y personales. Por otro lado, el conocimiento tácito y particular, que únicamente puede ser transferido lenta e inciertamente mediante un contacto personal estrecho. Los mecanismos requeridos para que este intercambio personal tenga lugar son proporcionados, por el capital social que detentan los actores implicados.

En este marco, se ha analizado los efectos del capital social en los procesos de producción y creación de conocimiento, distinguiendo las dimensiones del capital social propuestas por Nahapiet y Ghoshal (1998).

De esta forma, la dimensión estructural, es decir, la estructura de la red podrá afectar a la capacidad potencial de absorción y determinar el tipo de conocimientos al alcance de la organización y proporcionará ventajas informativas de acceso, tiempo y exclusividad, respecto de nuevas oportunidades, además los huecos estructurales le aportan también a la organización beneficios asociados al poder de intermediación (Burt, 1992). Pudiéndose identificar la dimensión estructural con el capital social tipo *bridging* (Putnam, 1995a y b; 2000).

Por otro lado, la dimensión cognitiva del capital social hace referencia a la integración de los actores interdependientes en la red de relaciones. De forma que, los principios organizativos, las creencias comunes y los lenguajes específicos, simplifican la coordinación, y favorecen los resultados organizativos (Kogut y Zander, 1992).

Por último, la dimensión relacional del capital social tiene implicaciones significativas, por un lado, la pertenencia e identificación de los actores con un grupo afecta a la satisfacción de éstos en la realización de su trabajo, por otro lado, en la red de intercambios surgen comportamientos caracterizados por el *crédito social* que generan, es decir, los miembros de la red pueden realizar influencia, en forma de favores o acciones a otros miembros de la red. Además las redes de relaciones disminuyen las necesidades de control asociadas a los problemas del oportunismo, por lo que permiten que se reduzcan los costes de transacción (Granovetter, 1985).

Estas dos últimas dimensiones del capital social, afectan a la capacidad de absorción realizada y determinan el grado de cohesión de la red en la que participa el actor, este tipo de capital social compartido por todos los miembros de un mismo grupo, facilita la coordinación y el control de las acciones que lleva a cabo cada actor con los restantes actores. Por lo tanto, se pueden identificar las dimensiones cognitiva y relacional del capital social con el capital social tipo *bonding* (Putnam, 1995a y b; 2000).

# CAPÍTULO 5

---

**Diseño del estudio empírico.  
Presentación y análisis de los datos**





## 1. INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de comprender si la gestión *stakeholder* en las Organizaciones No Lucrativas genera capital social y si éste afecta a la ventaja competitiva de la organización a través de la capacidad de absorción, se inicia el trabajo con la integración y caracterización de las Organizaciones No Lucrativas en el marco de la teoría del capital social.

A continuación, se establece el marco teórico que permite relacionar la Teoría *Stakeholder* con la Teoría de Recursos y Capacidades Dinámicas mediante el capital social y la capacidad de absorción. Marco en el que se encuadran las proposiciones teóricas deducidas.

Una vez revisada la literatura y establecidas las proposiciones de la investigación, la siguiente fase, es su verificación con la realidad. Por lo que, a partir de la perspectiva deductiva, se inicia el análisis inductivo de cómo la gestión *stakeholder* permite, en las Organizaciones No Lucrativas, la generación de capital social. Se considera a éste como un recurso intangible que permite, mediante las tres dimensiones del mismo consideradas y por medio de la capacidad de absorción, la construcción una de ventaja competitiva sostenible.

La estrategia de investigación que se sigue para contrastar las hipótesis del trabajo es la metodología del estudio de casos.

En la literatura sobre dirección estratégica, el énfasis ha pasado de una perspectiva de la ventaja competitiva determinada por los factores del entorno (industria/mercado), a otra determinada por los aspectos internos de la organización (Rouse y Daellenbach, 1999; Peteraf, 1993; Conner, 1991; Barney, 1991). Desde este enfoque, la ventaja competitiva tiene su origen en los recursos y capacidades superiores de la organización, que son únicos, históricos e idiosincrásicos. Si la ventaja competitiva, tiene su origen en factores de la organización de carácter tácito, inimitables, socialmente complejos, sinérgicos e inmersos en los procesos organizativos de la organización, donde el capital social es determinante en la consecución de dicha ventaja, es adecuado el uso de los métodos cualitativos de investigación (Rouse y Daellenbach, 1999; Fong, 2004).

Los métodos cualitativos permiten registrar la información relevante, para entender los orígenes de la ventaja competitiva, sin que se pierda la complejidad y especificidad de cada caso, y posibilita comprender a la organización y sus procesos en los términos indicados por la Teoría de Recursos y Capacidades Dinámicas.

El presente capítulo se estructura de la forma siguiente. En el apartado segundo, se revisa la metodología del estudio de casos, siguiendo los criterios de valoración de la investigación científica. En el epígrafe tercero, se presenta el modelo de estudio de casos seguido en este trabajo de investigación. En el cuarto apartado, se propone el diseño de la investigación. En el apartado quinto, se analizan los elementos integrantes del protocolo del estudio de casos. En el epígrafe sexto, se procede a la presentación y análisis de los casos estudiados. Para finalizar, se presentan las conclusiones.

## **2. LOS CRITERIOS DE VALORACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA: LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASOS**

Resulta relevante analizar si los resultados logrados mediante el uso del estudio de casos son aceptados o no por la comunidad académica, en el sentido de que se considera que contribuyen al desarrollo de la ciencia.

En la ciencia contemporánea, el carácter científico de una teoría se demuestra mediante el cumplimiento del criterio de *falsabilidad*. Este criterio implica que el investigador debe asumir el riesgo de estar en un error demostrable. Lo que supone que debe probar la validez de sus teorías, derivando hipótesis de ellas, de forma que pueda demostrarse si son falsas al contraste con el mundo real.

Estas pruebas permiten que se aumente y mejore el entendimiento de la realidad, siendo la comunidad científica la que arbitra, en los debates que se generan, respecto de la calidad de una investigación y la supremacía de una explicación sobre las demás (Kirk y Miller, 1987; Kuhn, 1975).

La comunidad científica evalúa el carácter científico de una investigación en función de la confiabilidad y de la validez de sus explicaciones. La valoración del carácter científico de una investigación depende de la consecución simultánea de tanta confiabilidad y validez como sea posible.

Para garantizar la confiabilidad del estudio, la experiencia debe de ser presentada de forma que facilite el acceso a otros investigadores, de modo que éstos puedan reproducir la experiencia y verificar los resultados. La confiabilidad de una investigación se define, como la dimensión mediante la cual un procedimiento de medición produce el mismo resultado con independencia de las circunstancias accidentales de la investigación.

La validez de las explicaciones está asociada a garantizar la validez de un experimento. Por lo tanto, los resultados deben expresarse en los términos propios de la teoría desde la cual se dedujeron las hipótesis que se contrastan, utilizando las variables teóricamente significativas, que deben ser medidas de forma justificada dentro de la teoría en que se sustentan.

Estos criterios que garantizan el carácter científico de una investigación, se deben cumplir en cualquier investigación con independencia de si se utilizan métodos cualitativos, como el estudio de casos, o métodos cuantitativos.

Yin (1989) señala, que ambas metodologías son estrategias alternativas para aproximarse a la realidad y que su idoneidad depende de factores externos a su capacidad de hacer ciencia. La conveniencia de aplicar un método u otro en la aproximación de los fenómenos radica en el tipo de fenómeno a estudiar, en la accesibilidad de la información disponible, en la existencia de teorías explicativas respecto del fenómeno, etc.

Diversos autores, entre los que se encuentran (Platt, 1992; Hamel, 1992; Hamel *et al.*, 1993; Stoecker, 1991) indican que, una vez admitido que los criterios que determinan el carácter científico de una investigación no son patrimonio de ninguna metodología en particular, el estudio de casos se acepta como metodología científica.

El estudio de casos presenta una fortaleza importante, que representa una ventaja frente a los análisis cuantitativos cuando las causas de los fenómenos a estudiar son complejas, ambiguas e inciertas, ya que esta metodología tiene la capacidad de profundizar en los procesos históricos e idiosincrásicos determinantes de los fenómenos analizados.

En la investigación cualitativa, las interpretaciones de los fenómenos se sustentan en las interconexiones concretas observables entre las distintas variables consideradas y las personas, en un contexto determinado. A través del estudio de casos, el investigador puede encontrar los significados que tienen, para cada

informante, las distintas cuestiones relativas al objeto de estudio y comprobar su veracidad mediante la triangulación, y el uso de diversas fuentes de evidencia.

Considerando que toda investigación científica debe ser válida, los criterios de validez en el estudio de casos son de carácter lógico. En este sentido, los cuestionamientos que se hacen en su contra se encuentran en la consideración de que éste proporciona una base muy pequeña para la generalización científica (Yin, 1994). En el estudio de casos se utiliza la generalización analítica, en ella, los resultados obtenidos en cada caso son usados como referencia para comparar los resultados de los demás. Si dos o más casos dan soporte a la misma teoría, se puede estimar que la base empírica de ésta es correcta y que ha sido posible replicar la experiencia.

Esta metodología, ha desarrollado e incorporado en su formato mecanismos que permiten garantizar el cumplimiento de los criterios señalados. Entre estos mecanismos destaca el establecimiento de un control de la evidencia recogida, tanto en lo que respecta a los protocolos que se utilizan para realizar la conducción del trabajo de campo, como en cuanto a la sistematización de la recolección, registro y tratamiento de la evidencia.

El control de la evidencia tiene la función de facilitar la realización del estudio, así como permitir su evaluación externa. Se han de establecer una serie de pruebas para reducir el riesgo de desviaciones, o de subjetividad por parte del investigador o de los informantes. Entre éstas destacan, el uso de múltiples fuentes de datos y el uso de la triangulación de la evidencia para corroborar la validez de la información.

A través del uso de la triangulación de la evidencia es posible indagar en fenómenos cuyas causas son inciertas y ambiguas, donde la información relevante tiene carácter tácito y tiene un significado diferente para cada agente involucrado.

El uso de múltiples fuentes de evidencia y de su triangulación para corroborar la exactitud y veracidad de la información obtenida, permite al investigador entender los procesos que han conducido al fenómeno que se estudia, a pesar de que la información obtenida, en cada fuente, no resulte coincidente y tenga cierta ambigüedad.

### 3. EL MODELO DE ESTUDIO DE CASOS SEGUIDO EN EL TRABAJO

El modelo de estudio de casos que sirve de guía para la realización de este trabajo es el desarrollado por Yin (1989), ya que se considera un modelo amplio, flexible y aceptado por la comunidad académica.

Platt (1992) señala, respecto del modelo de Yin (1989) que éste define el caso de estudio como una lógica de diseño, como una estrategia a ser elegida cuando las circunstancias y los problemas de investigación así lo requieren. La lógica que usa Yin (1989) es la generalmente aceptada entre los especialistas contemporáneos en metodología, y no una alternativa a ésta (Platt, 1992).

El modelo de estudio de casos se define como una forma de investigación empírica que indaga en fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real, donde las fronteras entre el fenómeno y su contextos no son evidentes y en el que se usan múltiples fuentes de evidencia (Yin, 1989). Las fuentes de evidencia que se utilizan en el estudio de casos son la observación directa y la entrevista sistemática, además de otras fuentes como documentos, archivos, etc.

Según Yin (1989), existen tres tipos básicos de estudio de casos: de carácter exploratorio, descriptivo y explicativo. Cada uno es diferente, siendo el tipo explicativo el considerado más profundo y complejo.

Esta metodología, además de ser una estrategia apropiada para desarrollar nuevas explicaciones, también es idónea para contrastar empíricamente hipótesis deducidas de las teorías preexistentes, lo que ha potenciado de forma considerable su utilidad. Permitiendo que este método pueda ser considerado como una de las múltiples estrategias para investigar en ciencias sociales.

Yin (1989) indica que los métodos alternativos al estudio de casos, que no rivales, son las encuestas, los experimentos, el análisis de archivos, etc. Su utilización tiene ventajas e inconvenientes, en función de diversas condiciones:

1. El tipo de cuestión a investigar.
2. El nivel de control que tiene el investigador sobre los eventos de comportamiento que investiga.
3. El énfasis sobre fenómenos actuales frente a fenómenos históricos.

El uso del estudio de casos es la estrategia adecuada cuando la cuestión a investigar es un “cómo” o un “por qué”, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos y cuando el énfasis de la investigación está puesto sobre eventos contemporáneos dentro de su contexto de la vida real.

En el planteamiento del modelo de casos de Yin (1989) es de gran importancia, saber los términos en que se establece la definición inicial de la cuestión de investigación, ya que introduce un elemento de carácter típicamente deductivo en el proceso de definición de la cuestión a investigar. De forma que, la cuestión de investigación se define antes de ir a realizar el trabajo de campo. Para ello se utilizan los conceptos y teorías contenidas en la literatura relacionada con el objeto de estudio.

En este sentido, se considera que la revisión de las teorías existentes respecto al objeto de estudio es parte del proceso de diseño de la investigación, y se debe abordar aún en investigaciones que no hacen explícita su base teórica.

Yin (1989) plantea cómo la cuestión a investigar, una vez establecida, determina el diseño adecuado para la investigación, ya que todo estudio de casos tiene un diseño explícito o implícito, pudiendo considerarse el diseño de la investigación como la secuencia lógica que conecta los datos empíricos a recoger con la cuestión inicial a investigar y con las conclusiones.

Existen cuatro formatos básicos de estudio de casos, que resultan de la combinación de dos características: la primera, es si el estudio incluye un único caso o si contiene más de uno. La segunda característica, es si su análisis tiene un sentido holístico, o si se divide en diversas unidades de análisis parciales. Cuadro (5.1).

**Cuadro (5.1). Modelos de estudio de casos**

	Diseño de caso único	Diseño de caso múltiple
Unidad de análisis simple	Tipo 1	Tipo 3
Unidad de análisis múltiple	Tipo 2	Tipo 4

*Fuente:* Yin (1989)

El estudio de casos simple es adecuado cuando se trata de un caso extremo o único, cuando se trata de un caso crítico para probar una teoría bien fundamentada, o de un caso revelador de un fenómeno.

Mientras, el holístico es adecuado cuando no se pueden definir unidades parciales de análisis, o cuando la teoría utilizada tiene carácter holístico, por lo que puede producirse un nivel de generalidad significativo que imposibilite la obtención de mediciones o datos claros. Por su parte, los estudios con unidades de análisis múltiples permiten que cada aspecto del caso se evalúe de forma específica, lo que puede implicar el riesgo de difuminar el análisis global de la cuestión a investigar (Yin, 1989).

Elegir un estudio formado por más de un caso, se fundamenta en la replicación teórica. Esto significa que se reproduce la experiencia de cada caso en los otros, lo que permite verificar los resultados y clarificar sus determinantes, de forma que se puedan establecer las relaciones causales del fenómeno eliminando las que resulten erróneas o insuficientemente generales.

En el diseño de un estudio de casos múltiple, cada caso debe seleccionarse de forma cuidadosa con el objetivo de predecir resultados similares (replicación literal), o encontrar resultados contradictorios como consecuencia de diversas cuestiones preestablecidas (replicación teórica). Los casos pueden ser seleccionados para reproducir experiencias previas, o extender una teoría emergente. Cada caso individual constituye, en sí mismo, un estudio completo, por lo que para su realización pueden utilizarse diversos instrumentos para obtener la evidencia relevante que permita comprender las causas del fenómeno que se estudia.

La utilización de diversos instrumentos de análisis, entre los que pueden encontrarse algunos de carácter cuantitativo, no implica que los resultados del estudio se validen estadísticamente, ya que únicamente constituyen una herramienta para recabar información, y la evidencia obtenida de esa forma no es superior a la conseguida mediante entrevistas o mediante la observación directa. De forma que, como todas las evidencias obtenidas, a través de cualquier fuente, debe ser evaluada y verificada por medio de la triangulación (Yin 1989; 1994; Eisenhardt, 1989; 1991).

Con independencia del formato del estudio de casos, la metodología supone el desarrollo de una estructura teórica rica, que permite interpretar las múltiples variaciones que puede tener un fenómeno, por tanto, se deben maximizar cuatro aspectos que determinan la calidad de cada formato:

1. Validez de la construcción: significa disponer de las medidas operacionales adecuadas para los conceptos que van a ser estudiados.

2. Validez interna: implica fijar las relaciones causales (en estudios causales), en determinadas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para poder distinguirse de relaciones que no se ajusten a la realidad.
3. Validez externa: supone instituir el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados.
4. Confiabilidad: pretende demostrar que las operaciones analíticas del estudio y los procedimientos de recopilación de datos pueden ser replicados por otros investigadores con los mismos resultados.

De este modo, la revisión de la literatura incluye tanto la deducción de hipótesis para someterlas a *falsación*, como facilitar el diseño inicial de la investigación y permitir su mejora en el marco de la misma investigación.

El modelo de Yin (1989) considera que para cumplir con los criterios de calidad en la investigación, resulta de gran importancia que en el diseño de la investigación se especifiquen los siguientes conceptos:

1. La cuestión del estudio: indica la caracterización, que el investigador hace, de la naturaleza de la cuestión a estudiar.
2. Las proposiciones del estudio: muestra cómo cada proposición o hipótesis orienta, la atención del investigador, hacia un aspecto de la investigación que debe ser clarificado.
3. La unidad de análisis: informa de la determinación, realizada por el investigador, del tipo de caso de que se trata.
4. Recopilación y análisis de datos: denota la relación entre los datos recabados, las hipótesis o proposiciones planteadas y los criterios para interpretar la información obtenida.

El desarrollo de los componentes del diseño de la investigación, implica la construcción de una teoría preliminar respecto al objeto de estudio. En ese sentido, Yin (1989) señala que, aún en los estudios de casos exploratorios, es necesario un desarrollo teórico para definir qué es lo que se está explorando, el propósito de la exploración y el criterio a través del cual se puede considerar que la exploración tuvo o no éxito.



### 3.1. El protocolo del estudio de casos

El protocolo del estudio de casos en el modelo de Yin (1989) es un instrumento fundamental en la investigación, incluye los procedimientos y reglas generales que debe seguir el investigador, por lo que en el estudio de casos múltiple resulta indispensable.

Además, es la principal táctica considerada en el modelo de Yin (1989) para asegurar la confiabilidad del caso y es la herramienta que permite guiar al investigador. En el protocolo, según el autor, se deben considerar los siguientes aspectos:

1. Resumen del proyecto del estudio de casos.
2. Procedimientos a realizar.
3. Hipótesis o proposiciones del estudio de casos.
4. Guía del estudio de casos.

Yin (1989) considera que el desarrollo de un caso piloto es importante, ya que ayuda al investigador a mejorar su plan de trabajo, tanto por lo que respecta a la recopilación de datos como a su contenido en los procedimientos a seguir.

En este trabajo, se estima que la investigación realizada por Svendsen *et al.* (2003) y los casos analizados en la misma, permiten disponer de los casos piloto a los que hace referencia Yin (1989), de forma que guíen el plan de trabajo así como los datos que se consideran necesarios y que es preciso recabar.

### 3.2. La recopilación de la evidencia

La información a partir de la que se manifiesta la evidencia para los estudios de casos, como se ha señalado con anterioridad, puede surgir de diversas fuentes: documentos, archivos, entrevistas, observación directa, etc.

Los principios básicos que deben guiar la recopilación de datos son:

1. Uso de múltiples fuentes de evidencia: el estudio de casos no puede sustentarse en una única fuente de evidencia, siendo el investigador el que decide la importancia que le concede a cada una de ellas. Una de las fortalezas del estudio de casos es que permite al investigador la posibilidad de utilizar múltiples fuentes de evidencia.

2. Crear una base de datos del estudio de casos: hace referencia a la creación de un registro y ordenación de la evidencia que se ha recopilado.
3. Mantener la cadena de evidencia: facilita a otros investigadores reconstruir el caso, para que sea más confiable. Posibilita reconstruir el contexto en que la evidencia fue obtenida y los criterios seguidos para seleccionar las evidencias que son utilizadas.

### **3.3. Análisis de la evidencia**

El análisis de la evidencia es el elemento nuclear del estudio de casos, convirtiéndose en la parte más compleja del desarrollo del mismo.

Eisenhardt (1989; 1991), indica que la complejidad radica en que los estudios que se publican describen los métodos de recogida de la evidencia y el espacio en el que el estudio fue realizado, mientras que no se tiende a recoger la forma mediante la que se realiza el análisis.

Yin (1989) establece que el análisis de datos consiste en examinar, categorizar y tabular, los tipos de evidencias, entre otras combinaciones, para contrastar las hipótesis iniciales planteadas en el estudio, por lo que el investigador debe iniciar su proyecto con una estrategia analítica, en la que queden definidas las prioridades del qué y del por qué del análisis.

## **4. EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Existe un consenso entre los especialistas en metodología del estudio de casos, respecto a los aspectos del diseño de la investigación que son determinantes en la calidad de la investigación:

1. El fenómeno objeto del estudio.
2. Sus proposiciones o hipótesis.
3. Sus unidades de análisis.
4. La lógica que liga los datos con las proposiciones.

## 5. El criterio para la interpretación de los datos.

A continuación se revisa, cada uno de ellos, en relación con el estudio que se realiza en este trabajo.

### 4.1. El fenómeno abordado en el estudio

De acuerdo con la revisión teórica realizada, en la primera parte de este trabajo, la capacidad de las Organizaciones No Lucrativas para generar capital social de carácter comunitario no es la misma en todas ellas. A partir del análisis de Boix y Posner (2000), respecto de la caracterización de las actividades asociativas generadoras de capital social, se considera a las entidades productoras de bienes públicos, como organizaciones en las que se encuentran las bases para el establecimiento de fuertes normas de reciprocidad y confianza, y también se crea una estructura de comportamiento especialmente estable en la que se sustenta la colaboración. Así, las Organizaciones No Lucrativas que se consideran a continuación, puede decirse que tienen un potencial significativo para generar capital social comunitario. En este sentido, conviene señalar que las Organizaciones No Lucrativas seleccionadas en el estudio, forman parte de la Plataforma Valenciana de Entidades de Voluntariado de Acción Social, integrada en la Plataforma del Voluntariado de España, por lo que se enmarcan en el Consejo Estatal de Organizaciones No Gubernamentales de Acción Social, regulado por el Real Decreto 235/2005, de 4 de marzo.

En este trabajo, se pretende entender cómo el modelo de gestión *stakeholder* en las Organizaciones No Lucrativas, permite establecer una red de relaciones de la organización con sus grupos de interés caracterizadas como de calidad, siendo el capital social un indicador de dicha calidad en las relaciones. Según la teoría, el modelo *stakeholder* de gestión permite que se genere capital social en la red de relaciones sociales establecidas, por lo que se analizan las fuentes del capital social, de forma que pueda caracterizarse el existente en una organización.

Por otro lado, se entiende que la existencia de capital social en la red de relaciones tiene diversas manifestaciones o beneficios para la organización, entre los que se señalan: compartir información, ejercer influencia a favor de los otros, y la adhesión a las normas. Se plantea que estas manifestaciones están vinculadas a la capacidad de absorción, considerada una capacidad dinámica de la organización que le permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

El fenómeno que se estudia en este trabajo, es la obtención de la ventaja competitiva en las Organizaciones No Lucrativas, a través de la introducción de la gestión *stakeholder*. Ésta proporciona una red de relaciones de calidad que permite generar capital social, el cual es considerado un indicador de la calidad en la relación, y un recurso intangible sobre el que se sustenta la ventaja competitiva de la organización, en el marco de la Teoría de Recursos y Capacidades Dinámicas.

## 4.2. Las hipótesis del estudio

Como se ha señalado antes, un criterio importante de objetividad científica, es establecer las explicaciones de los fenómenos de forma que se puedan someter a la contrastación con la realidad para su verificación empírica.

El criterio de *falsabilidad*, es decir, la posibilidad de demostrar que una explicación es falsa si no es capaz de sostener la prueba empírica, es la principal razón de deducir hipótesis de las teorías. Las hipótesis deben plantearse de forma que permitan contrastar la adecuación de la explicación teórica en la realidad, a través de diversas pruebas de valoración de las hipótesis. Cada proposición o hipótesis dirige la atención a aquel aspecto que debe ser examinado dentro del ámbito de acción del estudio.

Las hipótesis de este estudio tienen como objeto proponer a la consideración de la prueba empírica, ciertos aspectos de las teorías de la ventaja competitiva y de la teoría *stakeholder* que se han utilizado en la construcción del marco teórico, y a la vez, se intenta profundizar en algunos aspectos en los que la teoría muestra cierta ambigüedad.

La aportación potencial de este trabajo, realizado a través del estudio de casos, es su capacidad para proponer nuevos elementos en la comprensión de cómo se construye y sustenta la ventaja competitiva en las Organizaciones No Lucrativas, centrando el estudio en las implicaciones del capital social y de los activos intangibles en dicho fenómeno, a partir de la consideración de que la gestión *stakeholder* de la organización favorece la calidad de las relaciones y la creación de capital social.

En el planteamiento del protocolo que se utiliza para el estudio, se proponen las hipótesis para establecer la lógica que liga los datos con las proposiciones y los criterios para interpretar la evidencia, además de definir los criterios de evaluación de las hipótesis. Es decir, se expone la forma en que cada una de las

hipótesis se vincula con una pregunta, o grupo de preguntas a ser contestada por la evidencia a obtener en el estudio, y las condiciones en que una hipótesis puede ser admitida o debe ser rechazada.

### **4.3. Las unidades de análisis y los casos contenidos en el estudio**

En este trabajo se estudia el tipo 4, de los contenidos en el cuadro (5.1), es decir, se considera, más de un caso y distintas unidades de análisis en cada caso. Respecto a la primera dimensión, el estudio de casos múltiple permite evaluar variaciones entre casos, atribuibles a la actividad de la organización que se estudia. Además, permite reflexionar en las diferencias existentes entre organizaciones y adicionalmente, el uso de más de un caso contribuye a la confiabilidad y validez de la investigación, aumentando la evidencia de las explicaciones desarrolladas. En cuanto a la segunda dimensión, en el estudio se plantean distintas unidades de análisis en el interior de cada caso. Las unidades de análisis utilizadas se retoman, posteriormente, al desarrollar el protocolo seguido. Hay que señalar que siguiendo las recomendaciones de Yin (1989), se ha tenido en cuenta la existencia de estudios previos en la elección de unidades, con el fin de poder comparar resultados (Svendsen *et al.*, 2003).

### **4.4. La lógica que liga los datos con las proposiciones, el criterio para interpretar los datos**

Como se ha señalado, el diseño de la investigación constituye la lógica que relaciona los datos a recopilar y las conclusiones a definir con la cuestión inicial del estudio. En dicha lógica, los autores señalan cuatro criterios que resultan determinantes en la calidad de la investigación: 1) validez de la construcción; 2) validez interna; 3) validez externa; y 4) confiabilidad.

Dentro de las pruebas señaladas por Yin (1989), tres de ellas, que corresponden a la fase de obtención de evidencia, representan las características que mejor definen lo que se debe entender como un estudio de casos. Estas pruebas pueden considerarse como principios para la obtención de evidencia y son las siguientes:

1. El uso de múltiples fuentes de evidencia: una de las principales fortalezas del estudio de casos es que en él se pueden y deben usar múltiples

fuentes de evidencia. Esto permite garantizar la validez obtenida de las distintas fuentes. Además, detrás de este principio se encuentra la triangulación de la evidencia, donde lo que se busca es establecer líneas de investigación convergentes.

2. La creación de una base de datos del estudio del caso: consiste en el registro y ordenación de la evidencia que se ha recopilado.
3. El establecimiento de la cadena de evidencias: de forma que se que se puedan vincular las hipótesis que han guiado el estudio, con la evidencia que las soporta y las conclusiones que se alcanzan.

#### **4.5. La relación de los datos con las proposiciones establecidas: elementos deductivos en un esquema inductivo**

En las investigaciones cualitativas es importante establecer los criterios que permitan interpretar los datos de campo recogidos de forma objetiva. Los mecanismos que se han establecido para que esto sea así son, tanto a través de pruebas de la veracidad de la evidencia, como mediante el establecimiento de criterios de interpretación sustentados en las teorías del objeto de estudio, cuando sea posible.

La inclusión de un marco teórico dentro del estudio de casos se ha convertido en un elemento aceptado e integrado, de forma que el desarrollo de una teoría antes de la obtención de información es una etapa fundamental al realizar el estudio de casos (Yin, 1989).

En este trabajo, en el que el estudio tiene un carácter explicativo, ha sido necesario el desarrollo de un extenso marco teórico a partir del cual establecer hipótesis causales, y que sirviera también de referente para interpretar el fenómeno y su comportamiento.

## 5. ELEMENTOS INTEGRANTES DEL PROTOCOLO DEL ESTUDIO DE CASOS

El protocolo del estudio de casos es el principal instrumento para asegurar la objetividad del estudio, tanto por lo que se refiere a su confiabilidad, como a su validez. Además, es la guía de los procedimientos que deben realizarse durante la fase de obtención de la evidencia.

En el marco del modelo propuesto por Yin (1989), el protocolo del estudio de casos, debe recoger las siguientes cuestiones: 1) resumen del proyecto; 2) procedimientos a realizar; 3) preguntas del estudio de casos; y 4) guía para la presentación del estudio de casos.

A continuación, se presenta el protocolo desarrollado para esta investigación.

### 5.1. Resumen del proyecto

El resumen del proyecto se presenta en la introducción del trabajo, por lo que respecta a los objetivos. El objetivo general de esta investigación es proponer una respuesta a la siguiente cuestión:

*¿En qué medida la gestión de los grupos de interés influye en la competitividad de las Organizaciones No Lucrativas, a través de la generación de capital social?*

El cumplimiento de este objetivo general implica el desarrollo de los siguientes objetivos específicos del estudio:

1. Contrastar si la gestión *stakeholder* permite la generación de capital social.
2. Caracterizar el tipo de capital social que se genera a través de la gestión *stakeholder* en las Organizaciones No Lucrativas.
3. Explicar cómo el capital social actúa sobre la capacidad de absorción de la organización, en el marco de la Teoría de Recursos y Capacidades Dinámicas.

Con el objeto de contribuir a alcanzar los objetivos establecidos, se plantean las siguientes proposiciones:

1. La gestión *stakeholder*, que mejora la calidad de las relaciones de la organización con la red de *stakeholders*, requiere un compromiso explícito o implícito del gobierno de la organización no lucrativa.
  - 1.1. La misión organizacional, debe considerar la importancia de los diferentes *stakeholders* para la consecución de los objetivos de la organización.
  - 1.2. La identificación de los *stakeholders* y de sus intereses es fundamental para que se desarrolle una relación de calidad.
  - 1.3. La rendición de cuentas y la transparencia informativa fomenta la calidad de la relación de la organización con su red de *stakeholders*.
2. La mejora de la calidad de las relaciones con los *stakeholders* genera capital social.
  - 2.1. El mantenimiento de relaciones de calidad con los *stakeholders* permite disponer de una red de vínculos que representa la dimensión estructural del capital social.
  - 2.2. El mantenimiento de relaciones de calidad con los *stakeholders* permite establecer vínculos de confianza mutua, que representa la dimensión relacional del capital social.
  - 2.3. El mantenimiento de relaciones de calidad con los *stakeholders* permite tener una identidad compartida y establecer un entendimiento mutuo, que representa la dimensión cognitiva del capital social.
3. El capital social contribuye a la capacidad de absorción de la organización.
  - 3.1. La dimensión estructural del capital social, representa el capital social tipo *bridging*; permite la obtención de ventajas informativas para la organización y contribuye a la identificación y asimilación de nuevos conocimientos, y afecta a su capacidad de absorción.
  - 3.2. La dimensión relacional del capital social, representa el capital social tipo *bonding*; se manifiesta a través de la reciprocidad y ofre-



ce ventajas de coordinación, contribuye a la explotación y combinación de conocimientos, y afecta a la capacidad de absorción de la organización.

3.3. La dimensión cognitiva del capital social, representa el capital social tipo *bonding*; se manifiesta a través de la adhesión a las normas y la solidaridad, y ofrece ventajas de motivación, contribuye a la explotación y combinación de conocimientos, y afecta a la capacidad de absorción de la organización.

3.4. El capital social tipo *bonding* es fundamental para la explotación y combinación de los conocimientos, y afecta a la capacidad de absorción realizada (transformación y explotación), en la organización.

4. La capacidad de absorción posibilita a la organización disponer de ventajas competitivas que le permiten alcanzar sus objetivos organizacionales.

El modelo teórico preliminar, que subyace a todas estas proposiciones, se muestra en la figura (4. 1).

Mediante la contrastación de esas hipótesis, se pretende verificar la teoría *stakeholder* como una explicación válida para la generación de capital social, y además se trata de verificar también, que la Teoría de Recursos y Capacidades Dinámicas es una explicación adecuada del éxito de las Organizaciones No Lucrativas. Se intenta confirmar que los activos intangibles que surgen a partir del capital social y del aprendizaje organizacional, constituyen los recursos y capacidades estratégicos de la organización.

## 5.2. Procedimientos en la fase de obtención de la evidencia

Una de las principales características del estudio de casos es que se puede obtener evidencia de diversas fuentes, mediante el uso de diversas técnicas, entre las que se encuentran la entrevista y la observación directa, el análisis de documentos, archivos, etc.

Aunque los términos investigación cualitativa y estudio de casos con frecuencia se utilizan de forma indistinta, el estudio de casos puede involucrar solo datos cualitativos, datos cuantitativos, o ambos (Eisenhardt, 1989; 1991; Yin, 1994). Normalmente, se combinan métodos de recogida de datos como docu-

mentos, entrevistas y observaciones, para realizar una triangulación de datos. Con la triangulación, se obtienen conclusiones más convincentes y exactas al corroborar la información obtenida (Yin, 1994). Los métodos de recogida de datos utilizados en esta investigación son:

- Entrevista semi-estructurada: una de las fuentes de información más importantes del estudio de casos es la entrevista. A través de la entrevista, los individuos clave para la investigación pueden aportar datos y opiniones sobre el fenómeno de estudio. El entrevistado es un informante que puede proveer aspectos relevantes, y además sugerir fuentes adicionales que corroboren la evidencia (Yin, 1994).
- Observación directa: esta técnica provee información adicional sobre el objeto de estudio, al permitir obtener datos sobre aspectos que son más fáciles de percibir visualmente. Las observaciones pueden corresponder a actividades de recolección de datos formales o casuales (Yin, 1994). Serán formales cuando se desarrollan con base en un protocolo establecido, donde el investigador mide la incidencia de ciertos tipos de conductas, en ciertos períodos de tiempo durante el trabajo de campo. Con menos formalidad, las observaciones directas pueden realizarse durante las visitas al objeto de estudio, incluyendo aquellas ocasiones en las que se obtuvo otro tipo de evidencia, como por ejemplo el desarrollo de las entrevistas. El realizar una visita al lugar del caso de estudio en cuestión ofrece una oportunidad para la observación directa (Yin, 1994).
- Documentos: para el estudio de casos, la utilidad más importante de los documentos es corroborar y aumentar la evidencia de otras fuentes. Los documentos son útiles para verificar la información recogida en las entrevistas, así como para inferir cuestiones no consideradas con anterioridad (Yin, 1994).

El procedimiento que se debe realizar durante la fase de obtención de evidencia en el estudio, constituye un elemento esencial del protocolo desarrollado. Su diseño debe adecuarse a las particularidades de cada uno de los casos contenidos en el estudio y permitir, al mismo tiempo, la comparación entre los casos.

Las evidencias que se obtienen en cada una de las actividades realizadas está relacionada con las demás actividades a realizar, de forma que es posible utilizar la evidencia que se obtiene, en cada fase, para ajustar la estrategia seguida en la obtención de información y conseguir aprovechar el trabajo de campo al máximo.

### 5.2.1. Selección del caso de estudio

El diseño de la selección de casos debe permitir conocer el fenómeno de estudio y los casos concretos deben ofrecer una oportunidad de aprender. Esto se logra en la medida en que: (1) se tenga fácil acceso a los casos; (2) exista una alta probabilidad de que se dé una mezcla de procesos, programas, personas, interacciones y/o estructuras relacionadas con las cuestiones de la investigación; y (3) se asegure la calidad y credibilidad del estudio (Eisenhart, 1989; 1991).

En base a lo señalado, las condiciones que deben cumplir los casos para ser considerados adecuados para este estudio son las siguientes:

1. Que se trate de una organización no lucrativa, en los términos en los que se ha definido en este trabajo.
2. Que la organización tenga una trayectoria en el desempeño de su misión.
3. Que la organización se caracterice por unas prácticas de rendición de cuentas y transparencia en la gestión.
4. Que se tenga fácil acceso a la organización.
5. Que los casos seleccionados permitan la replicación teórica en el marco del estudio.

Una de las tareas en el estudio de casos múltiple, es la selección de los casos que componen el estudio. La selección no es aleatoria, lo que se busca es observar variaciones en el comportamiento de un fenómeno debido a alguna situación específica.

Se debe señalar que cada caso es una unidad de análisis completa en sí misma, lo que implica que debe proporcionar evidencia suficiente para sustentar un análisis completo del fenómeno examinado. Cada uno de los casos incluidos en el estudio aporta información adicional, lo que supone un fortalecimiento de la base de la evidencia para establecer conclusiones.

Resulta importante considerar en la selección de casos, que éstos puedan ser relacionados entre sí, mediante el establecimiento de elementos comunes, comparables entre caso y caso. Cuando se garantiza la comparación entre casos, y se ha realizado una correcta selección de los mismos, pueden realizarse pruebas que garanticen la validez externa del estudio, a través de la replicación de los resultados de cada caso en los otros.

Para obtener la evidencia necesaria para evaluar la adecuación del caso a las necesidades del estudio, se tiene en consideración información documental que proveen diferentes fuentes de libre acceso para el investigador, como son la guía de la transparencia y buenas prácticas de las ONG 2005 de la Fundación Lealtad<sup>87</sup>, y la guía práctica de ONGs de Consumer<sup>88</sup>. Por último, el acceso a las organizaciones participantes debe ser posible, aspecto primordial para el desarrollo de la investigación y la comprensión adecuada del objeto de estudio.

Para el diseño de los procedimientos a realizar en esta etapa de la obtención de evidencia, se tiene en cuenta, además de las características del objeto de estudio y la adecuación de las técnicas y de las fuentes, que los resultados obtenidos en cada caso se expresen en términos comparables, manteniendo las diferencias entre las organizaciones.

El principal procedimiento a realizar en esta fase del trabajo de campo, es la realización de entrevistas semiestructuradas con los informantes clave de cada grupo de interés, previamente identificados y contactados. Para facilitar la comparación de la evidencia, se elaboran dos cuestionarios, uno abierto y otro cerrado, que se utilizan como instrumentos para recabar información en todos los casos. Los cuestionarios ese construyen siguiendo el trabajo de investigación de Svendsen *et al.* (2003). (Anexo).

En este trabajo, el objeto de estudio son Organizaciones No Lucrativas. Respecto a los entrevistados, se ha entrevistado a los informantes clave, que representan a cada *stakeholder* con los que la organización se relaciona, siguiendo el estudio realizado por O'Hagan S. (2003)<sup>89</sup>.

---

87 <http://www.fundacionlealtad.org>

88 <http://www.consumer.es>

89 El autor evalúa el impacto de una organización no lucrativa, Ardoyne Focus Group, en su área de influencia (Belfast). El estudio se enmarca en una recopilación de metodologías cualitativas para el estudio de Organizaciones No Lucrativas. El informe *Measuring Impact. Case-studies of impact assessment in small and medium-sized voluntary organisations*. The UK Voluntary Sector Research Group, 2003.

### **5.3. Preguntas a las que debe responder la investigación**

En primer lugar, se debe responder a las preguntas relacionadas con el conocimiento general de la organización: quiénes son, cuál es su misión, qué hacen, cuándo se fundó, qué necesidades cubren, han identificado a los grupos de interés, etc.

Por otra parte, la necesidad de transparencia en una organización no lucrativa está justificada por diferentes cuestiones; por un lado, el hecho de que manejan fondos que no son propios, por lo que los donantes están legitimados a conocer el destino de sus aportaciones; por otro lado, las Organizaciones No Lucrativas deben tener legitimidad para poder actuar en la sociedad, ya que para su funcionamiento es necesario el apoyo de la sociedad en la que están inmersas.

A continuación, se presenta el análisis de las distintas partes del cuestionario al que deben responder los informantes clave de cada grupo de interés. (Anexo).

#### **5.3.1. Aspectos que recoge el cuestionario**

##### **Bloque 1 y 2. Caracterización de la relación de la organización con los diferentes grupos de interés:**

Intenta analizar el papel desempeñado por el entrevistado en la organización, y conocer si los grupos de interés se encuentran interrelacionados entre sí. Trata de conocer la importancia de la relación con la organización, y el nivel de dependencia para la consecución de los objetivos propios. Permite identificar el interés y la importancia del grupo *stakeholder* que representa el entrevistado en la organización.

##### **Bloque 3. Análisis del capital social:**

Se analizan las fuentes de capital social identificadas en la literatura, con ese fin se establecen tres subapartados claramente diferenciados, que recogen información de las tres fuentes consideradas, siempre desde el punto de vista del entrevistado.

Este bloque de cuestiones permite, a la vez, establecer una relación con las manifestaciones o beneficios del capital social que se encuentran en el bloque 5.

- 3.1. Analiza la dimensión cognitiva del capital social (lenguaje, códigos, paradigma común, identidad compartida); incide en la adhesión a las normas, para ejercer un control social y sancionar aquellos comportamientos socialmente no admisibles; fomenta el desarrollo de solidaridad dentro del grupo, sobre la base de una visión compartida; reduce los costes de transacción; facilita compartir información sensible; favorece el intercambio de conocimientos entre los partícipes.
- 3.2. Analiza la dimensión relacional del capital social. Permite identificar si la organización puede considerarse de confianza y por qué. Caracterizar el tipo de confianza, transparencia y reciprocidad. Por lo que respecta, a las manifestaciones del capital social se refieren al tipo de control y crédito social que se detecta en la organización, posibilidad de compartir información y existencia de solidaridad, que facilita la asimilación y la transformación del conocimiento.
- 3.3. Analiza la dimensión estructural a través de la comunicación. Se refiere a los vínculos que establece la organización con los diferentes grupos de interés, identificación de los mismos, interrelación entre ellos, intensidad de la relación, es decir, frecuencia de contacto. Este bloque está vinculado con el bloque 2, respecto a la caracterización del entrevistado, en cuanto al interés personal y propio con la organización, es decir, con las expectativas que tiene en la organización. Esta dimensión se relaciona, igualmente, con los bloques 5.1 y 5.2 que permiten caracterizar la red y los vínculos de la organización, además del tipo de información que es capaz de conseguir.

#### **Bloque 4. Comportamientos que crean o destruyen la relación de calidad con la organización:**

El objetivo es realizar una valoración sintética de los factores más significativos que influyen en la construcción o destrucción de una relación de calidad entre la organización y su red de *stakeholders*. Se pretende identificar los aspectos que se consideran más importantes para consolidar una red de relaciones, teniendo en cuenta las tres dimensiones del capital social analizadas y los resultados obtenidos. Este bloque valida el proceso de retroalimentación e interrelación entre las diferentes dimensiones consideradas.

## **Bloque 5. Impacto de la calidad de la relación<sup>90</sup>:**

El objetivo es realizar un análisis de los resultados, beneficios o manifestaciones del capital social, en términos de información, influencia, adhesión a las normas y solidaridad, y sus efectos sobre la capacidad de absorción de la organización. Además, se caracteriza el capital social existente en la organización.

Respecto a las manifestaciones del capital social, se analiza la existencia de ventajas para la organización como consecuencia de las relaciones mantenidas con los distintos grupos de interés, tales como: beneficios de aprendizaje; sanción y control en el grupo que evita comportamientos oportunistas; beneficios de la colaboración; desarrollo de nuevas competencias, aprendizaje y beneficios de información. Además, la consideración de las fuentes de información utilizadas, de forma habitual, permite caracterizar el tipo de capital social existente en la organización y los efectos sobre la identificación, transmisión e intercambio de nuevos conocimientos.

### **5.4. Guía de la presentación y del análisis de datos e interpretación**

En el estudio de casos, el análisis de los datos consiste en examinar, categorizar, tabular o combinar la evidencia, para conducirla a la formulación de proposiciones de investigación (Yin, 1994). El estudio de casos debe realizarse en base a unas estrategias de categorización y contextualización (Maxwell, 1996; Marcuello, 2002). En la presentación de este trabajo, se sigue el formato de la investigación realizada por Svendsen *et al.* (2003).

---

90 Se consideran las manifestaciones del capital social y su efecto en la capacidad de absorción, es decir, se trata de resultados intermedios que van a influir sobre la ventaja competitiva de la organización. Sin embargo, las cuestiones relativas al análisis de resultados finales de las organizaciones no se realizan en este trabajo. Se considera que existen otros elementos que tienen, también, influencia decisiva en el éxito de la organización, siendo el capital social un recurso a considerar, pero no el único. Se está de acuerdo con las críticas que, desde distintos ámbitos se hacen al concepto de capital social, y que han sido revisadas en el capítulo primero de este trabajo.

La principal estrategia de categorización en la investigación cualitativa es la codificación. A diferencia de la investigación cuantitativa, en la que la codificación consiste en aplicar un conjunto de categorías preestablecidas a un conjunto de datos, con el objetivo de generar frecuencias en cada una de las categorías; en la investigación cualitativa, la meta de la codificación es fragmentar los datos y reorganizarlos en categorías que faciliten la comparación de los datos dentro y entre estas categorías y, que ayude en el desarrollo de conceptos teóricos. Por ello, en el análisis individual del caso deberá aplicarse la estrategia de categorización. La estrategia de contextualización, en lugar de fragmentar los datos en categorías, intenta comprender los datos dentro de un contexto, utilizando varios métodos para identificar relaciones entre los diferentes elementos del documento a analizar (Maxwell, 1996; Marcuello, 2002).

Para analizar las relaciones que la organización establece con su red de *stakeholders*; con el fin de detectar si se pueden considerar de calidad, a través del estudio de las fuentes de capital social, sus manifestaciones y potenciales beneficios en cuanto a resultados en la organización, se entiende que se requiere de la colaboración de la entidad.

A partir de las cuestiones establecidas, en el protocolo de la investigación, la información se ha recogido a través de la entrevista personal, semiestructurada, elaborando también un cuestionario cerrado, para tener una herramienta adicional. Se han utilizado las memorias que la propia entidad elabora, para dar cuenta de las actividades llevadas a cabo, anualmente, y que pone a disposición de diversos colectivos. Entre otras fuentes, también se han consultado los estatutos de la entidad, se han utilizado los informes que otras instituciones han elaborado de la entidad<sup>91</sup>, se ha recurrido a las noticias recogidas en la prensa, ya que las entidades han recibido atención por parte de los medios de comunicación, en relación con sus actividades cotidianas, o como consecuencia de algún evento que con carácter extraordinario se haya realizado.

En definitiva, como indica Marcuello, (2001; 2002), se ha trabajado sobre discursos que dan sentido al sistema, las diferentes fuentes que han proveído de

---

91 En particular la guía de ONG elaborada por Consumer en: <http://www.consumer.es> y los informes de auditoría realizados por la Fundación Lealtad en: <http://www.fundacionlealtad.org>



información para este trabajo han creado un universo de significados socialmente compartidos. Y es a partir de ellos, sobre los que se trabaja y se *de-construyen* sus códigos, se analizan en base a los objetivos y significados buscados y se vuelven a *re-construir* para ofrecer una nueva lectura respecto de lo que se tenía en un principio<sup>92</sup>. El resultado es un nuevo discurso que aporta luz y permite visualizar, en este caso, los rasgos del capital social que existe en la organización, identificando las fuentes a partir de las cuales se genera el capital social, además de permitir vislumbrar las manifestaciones del mismo, así como también los beneficios para el funcionamiento de la propia entidad.

---

92 A este respecto se sigue la metodología de análisis planteada por Marcuello, Ch. y que sirve de base para la construcción de un modelo de auditoría social, elaborado por MONEVA, J.M., Ch. MARCUELLO; C. MARCUELLO y A. BELLOSTAS. ([www.unizar.es/geses](http://www.unizar.es/geses) ). En MARCUELLO, Ch. (2002): "A Sociocybernetic Approach to Social Efficiency and its Measurement" *International Sociological Review*, 12 (2), July 2002.

## **6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS CASOS**

### **6.1. Caso 1: ADRA (Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales). Comunidad Valenciana**

#### **PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD**

La Iglesia Adventista del Séptimo Día estableció en 1918, un comité de ayuda a Europa para paliar los efectos de la 1.<sup>a</sup> Guerra Mundial. Después de la 2.<sup>a</sup> Guerra Mundial, se organizó, de forma inmediata, para prestar ayuda a las víctimas de la guerra. En 1956 la Asociación General de la Iglesia Adventista creó el SAWS, Servicios de Beneficencia o Sociedad de Servicios Comunitarios. En 1973 el nombre fue modificado denominándose Servicio Mundial de la Iglesia Adventista. En cada país este servicio tenía un nombre distinto, en los países de habla hispana se denominó OFASA (Obra Filantrópica de Asistencia Social Adventista). En 1983 este servicio de alcance mundial tomó el nombre actual de ADRA (Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales). ADRA ayuda a las personas sin discriminación de edad, etnia, asociación política y/o religiosa, y para conseguir su objetivo ha establecido una red internacional que, actualmente, está actuando en más de 120 países.

ADRA-España (Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales) es una institución que pertenece a la Unión de Iglesias Cristianas Adventistas del Séptimo Día de España. Como tal, se rige por los principios doctrinales y normativos adventistas aunque desde el punto de vista administrativo y financiero, es una organización autónoma. Se constituyó, en 1978, como ONG (asociación) confesional y sin ánimo de lucro. En el año 2003, ADRA-España realiza una reconversión pasando de asociación a fundación. La asociación se extinguió a finales de 2003 traspasando toda la actividad a la Fundación. En enero de 2004 pasa a denominarse Fundación ADRA, enmarcada bajo la Ley 49/2002, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

Según los estatutos, ADRA trabaja por motivar y desarrollar la solidaridad cristiana entre las personas, fomentar y difundir el voluntariado, auxiliar y asistir a personas, grupos o colectivos que se encuentren necesitados de ayuda, realizar actividades de cooperación al desarrollo, y colaborar con las actividades de

carácter social y humanitario organizadas o promovidas por organismos oficiales.

Para la consecución de los fines propuestos, se señala en los estatutos, ADRA podrá emprender entre otras, las siguientes acciones: a) realizar actividades de sensibilización y programas para fomentar el voluntariado; b) trabajar, en cada una de las áreas de acción de la fundación, con personas cualificadas procedentes de otros países favoreciendo la interculturalidad en el seno de la misma; c) desarrollar programas para mejorar las condiciones de vida de aquellos sectores de la sociedad en situación vulnerable; d) ofrecer ayuda humanitaria y de emergencia a los pueblos que sufran desastres o conflictos; e) llevar a cabo programas de cooperación para el desarrollo y el fomento de la solidaridad entre los pueblos; f) colaborar en las actividades organizadas o promovidas por los organismos oficiales locales, autonómicos, nacionales e internacionales que tengan asignadas funciones de carácter social y humanitario, así como con el resto de ONG's y asociaciones legalmente reconocidas y cuyos fines armonicen con los de ADRA.

ADRA-España, en el 2003, trabajó en 18 países, incluido España. Las zonas geográficas donde desarrolló su actividad fueron: América Central y América del Sur, África, Rumania e Irak. Los programas se centraron en varias áreas: cooperación al desarrollo y ayuda de emergencia, ayuda humanitaria, acción social y educación para el desarrollo. Cuenta con 80 delegaciones repartidas por todas las Comunidades Autónomas, compartiendo todas ellas la misma personalidad jurídica. La sede central se encuentra en Madrid.

En cuanto a las actividades de ADRA en España, los voluntarios llevan a cabo diferentes programas de atención social con proyectos propios de ADRA, o con la participación en otras organizaciones y entidades. Cabe resaltar la labor que desarrollan con la población inmigrante y con las personas mayores. Los centros de atención para inmigrantes tienen el propósito de integración sociolaboral de ese colectivo, para lo cual se ofrecen diferentes servicios: reparto de alimentos, reparto de ropa, clases de castellano, asesoría jurídica, cuidados de la salud, cursos y talleres orientados a la reinserción laboral.

En la Comunidad Valenciana, ADRA, está compuesta por varias delegaciones, en las que se realizan labores de voluntariado de distinta naturaleza con el propósito de ayudar a los más necesitados. Las labores realizadas van desde la atención a inmigrantes hasta la colaboración con proyectos de cooperación al desarrollo. En 2003, los voluntarios de ADRA-C. Valenciana, superaban los 140

y los socios que colaboran con la organización se encontraban en torno a los 240. Entre las actividades realizadas se encuentran: promoción del voluntariado, asistencia al inmigrante, atención a mayores, atención a familias con escasos recursos, colaboración con otras entidades, actividades públicas para darse a conocer, actividades relacionadas con proyectos de cooperación internacional para el desarrollo, con la ayuda humanitaria y de emergencia.

## **MOTIVACIONES PARA EL COMPROMISO Y LA IDENTIFICACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS***

ADRA como Organización No Gubernamental para el Desarrollo, está orientada hacia las necesidades primarias de la población menos favorecida a nivel mundial y, enfoca sus esfuerzos en las actividades de desarrollo de comunidades y en la actuación inmediata en casos de desastres y emergencia. Para llevar a cabo su misión y alcanzar sus objetivos, colabora con otras agencias, instituciones y organizaciones.

ADRA-España pertenece a la Iglesia Adventista en España, a la que también pertenecen, entre otras: Seminario Adventista de Sagunto, Colegio Adventista de Sagunto (C.A.S), Colegio Urgel de Barcelona, Colegio Timón de Madrid, Colegio Rigel de Zaragoza, Industria de Alimentos GRANOVITA en Sagunto, La Voz de la Esperanza, Escuela Radio Postal, Residencia de Ancianos Maranatha de Barcelona, Liga de Salud y Temperancia, Asociación Internacional para la Defensa de la Libertad Religiosa.

Además, la Iglesia Adventista en España forma parte de la División Euroafricana de la Iglesia Adventista cuya sede se encuentra en Berna (Suiza). Algunas de sus instituciones, como ADRA España o La Asociación para la Defensa de la Libertad Religiosa, forman parte de organismos internacionales como las Naciones Unidas, UNESCO, Comité de Enlace de la ONG's de la Unión Europea, Consejo de Europa, etcétera.

Por otra parte, ADRA-España pertenece a otras organizaciones, entre las que se encuentran: ADRA Internacional, Coordinadora de ONG's de Desarrollo de España, Plataforma del Voluntariado en España, Federación de Entidades de Voluntariado de la Comunidad de Madrid, Asamblea de ADRA de la Unión Europea, Comisión de Planificación Estratégica de ADRA en la Unión Europea, Federación Catalana de Voluntariado Social, Plataforma de Promoción del Voluntariado de Las Palmas, Plataforma de Promoción del Voluntariado de la Región de Murcia, Coordinadora Aragonesa de Voluntariado, Coordinadora de

ONGD's de Euskadi, Comisión 0,7 de Albacete, Plataforma Coruñesa de Voluntariado, Plataforma de Promoción del Voluntariado en Málaga, Asociación Plataforma Provincial Gaditana del Voluntariado, Plataforma Valenciana del Voluntariado, Coordinadora Extremeña de ONGD's.

## **LA FORTALEZA DE LOS VÍNCULOS DE COMUNICACIÓN**

La comunicación que se establece en la organización es permanente y muy fluida, se potencia la comunicación cara a cara y la interrelación entre los miembros de la organización. Por ejemplo, la comunicación entre la central que se encuentra en Madrid y las delegaciones es continua. Cada cierto tiempo se realizan en Madrid encuentros como reuniones, talleres y cursos, que facilitan la interacción cara a cara y el conocimiento mutuo, y facilitan la comunicación, así se señala que "...el secreto de la buena comunicación puede ser que nos veamos con cierta frecuencia y que haya una comunicación muy fluida". Además, desde la central se desplazan a las delegaciones para apoyar y acompañar, esto hace que la relación mejore porque esto produce satisfacción. En las entrevistas se comenta que "...el director, a pesar de ser superior jerárquicamente, es uno más y le puedes pedir ayuda y consejo en cualquier momento, siempre está disponible, es uno más y la comunicación con él es muy fluida".

Entre las delegaciones, la comunicación también es fácil, ya que se realizan múltiples reuniones. Además, las nuevas tecnologías de comunicación han hecho que se mejore la interrelación, esto hace que el apoyo mutuo se incremente cuando hace falta, "...nos apoyamos mucho los unos a los otros".

Se edita un boletín interno mensual, en el que se facilita información de las delegaciones, qué ha hecho cada una, cuáles han sido los resultados, etc. Esto sirve para dar ideas, que se pueden aplicar en otro sitio. Además, cohesiona al grupo, a este respecto se señala "...como el boletín es mensual, aparecen las personas que cumplen años en ese mes, y eso ayuda a estrechar lazos, a conocerse y mejora la relación".

Entre los miembros de una delegación, la comunicación es muy frecuente, además de las reuniones establecidas, "...al ser la mayoría adventistas nos reunimos en la Iglesia los sábados que es el día de culto".

A nivel externo, desde el departamento de comunicación hay un periodista que se encarga de la relación con los medios y facilita el trabajo a las distintas delegaciones. Es este departamento el que realiza el contacto con los medios,

como notas de prensa, organización de ruedas de prensa. La comunicación hacia el exterior se considera fundamental, “...es muy importante decir lo que se hace para que se conozca, si no se conoce lo que se hace, no hay subvenciones, ni apoyos y la organización depende de ellos”.

La revista ADRA-Hoy, de cara al exterior, permite dar a conocer los proyectos y actividades en los que está trabajando la organización. El mismo modo, el programa de radio ONGENTE da a conocer noticias acerca de las actividades de la organización.

Por otra parte, es importante para los representantes de la organización encontrarse cara a cara con los líderes de diversos grupos de interés, involucrarse en diferentes consejos y asambleas con otras organizaciones. El fácil acceso de los unos y de los otros hace que sea un aspecto importante de la estructura de comunicación, así se ofrecen soluciones conjuntas a determinados problemas como por ejemplo, se señala en las entrevistas, el de la inmigración de Sagunto, que se trabaja con Morvedre Acoge y Cáritas.

## **IDENTIDAD COMPARTIDA**

Los miembros de ADRA-España están separados por una distancia geográfica y cultural, puede decirse que existe gran diversidad cultural en la organización pero los valores son compartidos por todos. La ayuda al prójimo, la solidaridad, etc., son valores muy importantes de la organización.

Así, en las entrevistas se señala que “...la mayoría somos adventistas, aunque no todos, que es lo que compartimos, y también el interés por ayudar a las personas necesitadas, por compartir y por aprender de los más necesitados”.

De este modo, los entrevistados manifiestan que “...existe una fuerte identidad compartida, ya que estamos todos en el mismo barco, y el que no lo comparte, suele buscar otra asociación que le guste más y que le motive”. Hay por tanto, un gran compromiso, respecto a las normas que hay que respetar, y al nivel de implicación.

En las entrevistas también se pone de relieve que “...en la organización a veces más que dinero, se necesita gente dispuesta, responsable, gente que sea fiel, gente que se comprometa con algo y lo acabe..., pero eso es difícil”.

Es común en los miembros de ADRA, que se interactúe en diversos ámbitos y que más de un miembro de la familia se vincule con la organización. Con

frecuencia se encuentran en su vida diaria interactuando con otros miembros de la organización. Los entrevistados muestran un fuerte sentimiento de pertenencia y de agradecimiento, y muestran la importancia de su vinculación con ADRA, “...seguramente ADRA me ha dado más de lo que yo le doy a ella. La familia entera se vincula con la Organización, todos hemos ganado”.

## **CONFIANZA MUTUA**

La confianza en la organización es alta y general. Por otro lado, la realización, desde hace dos años, de una auditoria externa por la Fundación Lealtad, también mejora la confianza en la organización. Los entrevistados señalan que si desde fuera se considera que la organización es transparente, eso repercute de forma positiva en la percepción que tienen las personas que pertenecen a la organización, para mejorar la confianza hacia la organización. Así, en las entrevistas se señala, respecto de la auditoria externa que, “...también te sirve que te vean desde fuera, si consideran que eres una organización transparente. Porque a veces desde dentro no se ve”.

La política de comunicación proactiva asegura el acuerdo desde el principio y permite que los distintos puntos de vista se aclaren, así por ejemplo se dice “...cuando haces propuestas y no se pueden aplicar por no ser viables te explican la razón por la cual se rechaza”, esto genera confianza en la organización y hace que haya una buena relación.

Los entrevistados señalan que el ver cómo se trabaja y la cantidad de gente que está implicada y que colabora de forma desinteresada, hace que todas las personas se comporten de forma honesta, y eso da confianza. Se afirma, igualmente, que la confianza y la colaboración, además de la facilidad de comunicación, son posiblemente los elementos más importantes para mejorar la relación y los resultados de la organización. Por ejemplo, “...cuando hay que hacer algo llamo a alguien en el que tengo confianza, y tengo confianza con él porque cuando he colaborado antes se han obtenido resultados, por lo que todo está relacionado”.

## **ENTENDIMIENTO MUTUO**

El entendimiento mutuo y la relación con la organización, indican los entrevistados, mejora con la dedicación que se le presta, con el tiempo y con la interacción. La interacción constante es un aspecto que la organización propugna de

forma significativa, de esta forma, es frecuente que se realicen reuniones y talleres los domingos y fines de semana, teniendo la oportunidad de estar juntos y conocerse. Además, como se resalta en las entrevistas, “...a los miembros de ADRA nos unen muchas cosas”.

Por otro lado, la vinculación con ADRA, normalmente, está motivada por la proximidad, el contacto y la afinidad, lo que hace, a excepción posiblemente de los voluntarios derivados de los cursos de formación para realizar las prácticas, que las personas que se vinculan con la organización tengan un entendimiento mutuo, debido a la afinidad y a otros aspectos que los unen.

No obstante, los códigos de conducta de la organización, permiten también un mayor y mejor entendimiento mutuo. Los que sigue la organización son: Código de Conducta de la Coordinadora de ONG's de Desarrollo, Reglamento de Régimen Interno y Código Ético de las organizaciones de voluntariado de las entidades miembros de la Plataforma para la promoción del Voluntariado en España.

## **EFECTO DE LAS RELACIONES SOBRE EL CAPITAL SOCIAL Y LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Los beneficios más significativos identificados por los entrevistados son, la consolidación de ADRA Comunidad Valenciana, el apoyo financiero de diversas instituciones, y el reconocimiento del trabajo realizado, desde diferentes ámbitos.

ADRA incrementa, de forma continua, su capital social con la comunidad de *stakeholders*, forjando fuertes relaciones internas y estableciendo de forma permanente vínculos con nuevos agentes. Esas relaciones están caracterizadas por unos vínculos de comunicación activos, tanto a nivel interno como externo; una fuerte y cohesionada identidad compartida; confianza mutua, sustentada en la identidad compartida y en la transparencia en la actuación; y mutuo entendimiento, alcanzado a partir de la interacción permanente. La manifestaciones del capital social identificadas son: 1) información e influencia hacia los *stakeholder*; 2) adhesión a las normas; 3) compartir información; 4) aprendizaje de nuevas competencias; 5) compartir conocimientos.

La información y la influencia hacia los *stakeholders* se refleja a través del crecimiento realizado por la organización, en cuanto a, por ejemplo, nuevas delegaciones, potenciando su imagen pública a través de las auditorias de la Fundación Lealtad.



Por lo que respecta a la adhesión a las normas, se identifica que existe un fuerte compromiso de las personas entrevistadas con la organización, el origen posiblemente sea múltiple, la identidad compartida, la interacción continua y el mutuo entendimiento. Estos aspectos potencian el compromiso, ya que se sienten plenamente identificados con el proyecto de la organización. La adhesión a las normas favorece que se compartan ideas y conocimientos, el boletín interno que reciben en las delegaciones tiene ese objetivo. Además, en virtud del entendimiento mutuo y la comunicación continua se genera un ambiente de cooperación y ayuda mutua.

La formación y el reciclaje son continuos en la organización, para de esa forma, mejorar las competencias y realizar de forma más efectiva el trabajo. Ese empeño por mejorar las competencias de las personas que pertenecen a la organización, unido a la identidad compartida, fomenta la reciprocidad, en forma de un mayor compromiso con la organización, gran dedicación de esfuerzo y trabajo.

## **6.2. Caso 2: Asociación COTLAS**

### **PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD**

COTLAS se constituye en 1982 por iniciativa de un grupo de jóvenes del barrio de Senabre en Valencia, como una entidad no gubernamental, sin fines lucrativos, e independiente. Su actividad en sus inicios se orientó, principalmente, a atender las necesidades socio-culturales de los vecinos del barrio, prestando especial atención a la juventud. COTLAS mantiene el compromiso de dinamización cultural de su entorno, por lo que una parte de la actuación de la asociación se concreta en programas culturales. Con el paso del tiempo, sus actividades se han ampliado y diversificado para cubrir nuevas necesidades detectadas y que no están siendo cubiertas de forma satisfactoria.

La mayor parte de la actividad de COTLAS se realiza en el ámbito social, y en la ciudad de Valencia. La asociación intenta aportar soluciones a las dificultades sociales de ciertos colectivos, a través de diversos programas y de la acción asociativa, trabajando en permanente diálogo y coordinación con instituciones y otras asociaciones. En 1985 COTLAS fundó el Centro Social Senabre, que constituye su actual sede.

Los objetivos de la asociación COTLAS son:

- Fomentar y promocionar acciones basadas en los principios de la solidaridad y el interés general, con especial atención a personas y a colectivos con dificultades para su integración social.
- Promocionar la participación voluntaria y el voluntariado social como expresión solidaria de un compromiso basado en la libertad y el altruismo.
- Desarrollar programas y acciones dirigidos a la mejora de la calidad de vida de las personas afectadas por enfermedades neurodegenerativas y a sus familias.
- Asesorar, coordinar y apoyar acciones preventivas de las discapacidades a nivel familiar
- Favorecer la integración social de personas con discapacidad mediante diversas iniciativas.
- Fomentar y participar en programas de salud.

El campo en el actúa la asociación COTLAS en estos momentos, se focaliza en diferentes áreas: área infancia y juventud, programa de animación con infancia hospitalizada, área de discapacidad, club de ocio para niños con discapacidad psíquica, club de ocio para jóvenes con discapacidad psíquica, área tercera edad, acompañamiento a mayores que viven solos con más de 60 y área Alzheimer.

Respecto a las actividades que realizan:

- Infancia hospitalizada: se atienden las necesidades de los niños, mediante actividades de animación y apoyo adaptadas a la edad, para reducir el impacto de la hospitalización.
- Aula de formación para personas con discapacidad psíquica: se trata de un programa de formación básica continuada para personas entre 16 y 35 años con discapacidad psíquica, donde se ofrece una formación personalizada que refuerce su desarrollo cognitivo y social.
- Centro de ocio para personas con discapacidad psíquica (6-16 años): es un programa de ocio y tiempo libre que pretende apoyar la integración social de las personas a las que va dirigido el programa.

- Club joven para personas con discapacidad psíquica (16-30 años): se trata de un recurso de ocio y tiempo libre cuyo objetivo es facilitar la integración social de jóvenes con alguna discapacidad psíquica.
- Atención a personas con Alzheimer y familiares: pretende dotar, tanto a los enfermos como a sus familias, de una serie de recursos que les permitan mejorar su calidad de vida.
- Con más de 60...: se trabaja para evitar la exclusión social de este colectivo a través de actividades que permitan aportar ilusión y posibilidades de colaboración e interacción.
- Acompañamiento en domicilio a personas solas: se ofrece a personas de edad avanzada, con el objetivo de contribuir a reducir el sentimiento de soledad.
- Recogida de ropa: el servicio consiste en recogida, clasificación, composición y distribución.
- Animación Socio-Cultural: las actividades tienen como finalidad potenciar la cultura y la participación, especialmente de los jóvenes.

## **MOTIVACIONES PARA EL COMPROMISO Y LA IDENTIFICACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS***

COTLAS realiza la mayor parte de la actividad en el ámbito social, en la ciudad de Valencia, aportando soluciones a aquellos problemas detectados que no son cubiertos por la administración. Para realizar su contribución y ofrecer soluciones que puedan paliar las necesidades no satisfechas de diferentes colectivos, COTLAS establece diversos programas y trabaja, de forma constante y continuada, en colaboración y coordinación con otras instituciones y asociaciones con las se vincula a través de un dialogo permanente. Destacando su colaboración con la Consellería de Bienestar Social, Dirección General de Servicios Sociales de la Generalitat Valenciana.

Todos los programas de COTLAS funcionan en virtud de la cooperación de voluntarios y voluntarias que la componen. Por lo que resulta fundamental establecer, entre otros, vínculos con la Plataforma Valenciana del Voluntariado, y con la Taula de Solidaritat de la Creu Coberta.

El itinerario que establece COTLAS para que las personas participen como voluntarios en sus programas es el siguiente:

- Primera entrevista: en ella se explica el funcionamiento general de la asociación y se recogen las preferencias del futuro voluntario.
- Formación: Es un proceso continuado que se inicia antes de su incorporación como voluntario, los contenidos son los siguientes: 1) información sobre la asociación, objetivos, programas y funcionamiento; 2) la acción social; 3) concepto de voluntariado; 4) legislación, derechos y deberes; 5) importancia del compromiso; 6) formación específica en cada uno de los programas. La duración depende del programa, se suelen organizar dos cursos anuales para cada programa. Periódicamente, desde cada programa se realizan acciones formativas para ampliar y actualizar los conocimientos y metodologías de actuación del voluntariado, en relación al programa en el que intervenga.
- Incorporación: Una vez recibida la formación básica el voluntario se incorpora al programa elegido, con el apoyo y la guía de un coordinador y el acompañamiento de voluntarios experimentados en el programa donde asumirá sus funciones y tareas.

## **LA FORTALEZA DE LOS VÍNCULOS DE COMUNICACIÓN**

La comunicación en COTLAS la definen, en general, los entrevistados como abierta, fluida y con gran disponibilidad. La estructura de la organización, por lo que respecta a la acción social, facilita el proceso, “...hay un coordinador supra-programa y coordinadores de cada uno de los programas, esto permite que los programas funcionen de forma adecuada y favorece la comunicación”. A nivel de cada programa se establecen las reuniones que permiten que se intercambien ideas. Por otro lado, un elemento que facilita la comunicación es, según los entrevistados, la disponibilidad de los diferentes miembros de la organización a asistir a las reuniones cuando se les requiere, “...siempre hay voluntad de asistir a la reunión y ayudar en lo que se pueda”.

Respecto a los usuarios se establecen reuniones con ellos en función del programa en el que se encuentren. En las entrevistas se resalta que la comunicación es franca y clara, “...la comunicación con los padres de los chavales es continua y no se oculta nada”.

La comunicación entre profesionales es continua, debido a que se ven a diario, y les permite resolver las cuestiones que surgen y los problemas de una forma rápida. De esta forma se pone de relieve que la comunicación es buena y

que está favorecida, al igual que la coordinación y la organización, por un aspecto fundamental, según reflejan los entrevistados, y es que “...existe entre todos bastante interrelación”. Los entrevistados señalan la importancia de la comunicación para resolver las cuestiones de forma adecuada, así indican que, “...la comunicación, por supuesto, es importante que sea fluida, directa y franca”, de forma que si se plantea algún problema se resuelva lo antes posible.

Por lo que respecta a los grupos de interés externos, los entrevistados mencionan que hay una continua relación y comunicación tanto con otras asociaciones y centros académicos, como con la administración, de hecho indican que a algunos usuarios los envía la administración. También apuntan, que “...muchos usuarios y voluntarios vienen por boca de otros o porque nos conocen”.

## **IDENTIDAD COMPARTIDA**

En COTLAS no se observa la existencia de una identidad compartida por todos los miembros de la organización. Los entrevistados consideran que hay mucha gente en la organización, que de un modo u otro forman parte de ella, y que es muy complicado que haya un único elemento que una a todos, o que pueda identificarlos a todos de forma global. De este modo, se resalta que, “...resulta a veces complicado poder envolver a tanta gente tan diversa en una asociación de la que todos formamos parte, cada uno tiene un interés y está en un programa y en ocasiones es complicado hacerles ver que forman parte de un todo coordinado y organizado”.

El origen de COTLAS está en la necesidad que sienten ciertas personas de cubrir unas necesidades de determinados sectores, de su entorno próximo, que están desatendidas, y trabajar en beneficio de ellos. Las personas que participan realizan su aportación sin una vinculación mayor, ya que cada una tiene sus motivaciones personales. En todo caso, a pesar de no haber una ideología que cohesione al grupo de forma significativa, se destaca que “...lo que une a las personas en la organización es el espíritu de solidaridad, de cooperación, de apoyo pero no como una ideología”.

Por otra parte, hay que indicar que se trata de una organización cuyo radio de acción es limitado, y prácticamente todos forman parte de una misma comunidad, el barrio de Senabre, lo que hace que, como reflejan los entrevistados, con frecuencia se encuentren en su vida diaria, con personas que pertenecen a distintos grupos de interés de la organización, de este modo manifiestan que “...produce satisfacción que los usuarios que participan en los diferentes programas, te

encuentran por la calle y te paran, te saludan y se ponen a charlar contigo de cualquier cosa”.

De este modo, se observa que se produce una identificación y reconocimiento mutuo entre las personas que forman parte de los distintos grupos de interés, y se desarrolla un sentimiento de pertenencia a la comunidad en la que la organización desarrolla su actividad.

## **CONFIANZA MUTUA**

Algunos entrevistados mencionan la seriedad de la organización para cumplir los compromisos adquiridos, además de la transparencia y el ser proactivo en las prácticas comunicativas, lo que favorece que las personas se sientan parte de la organización. La disponibilidad también es un aspecto que los entrevistados valoran y que les genera confianza en la organización.

La seriedad en el cumplimiento de lo prometido, según los entrevistados, favorece que las personas se mantengan vinculadas con la organización durante mucho tiempo, de forma que consideran que si las cosas no se estuvieran haciendo bien, no podría llevar tanto tiempo funcionando como lo hace.

Por tanto, se observa que COTLAS tiene un gran reconocimiento de seriedad y eso da confianza a los usuarios y a los voluntarios, “...cumple lo que promete y no crea falsas expectativas, si hay algún cambio que por circunstancias hace que no se pueda realizar aquello que se había prometido, se comunica con tiempo suficiente a través del tablón de anuncios, indicando el cambio, explicando la razón y cuando se podrá realizar”. La seriedad de la organización, según los entrevistados, hace que se sientan seguros, confiados, respetados y que son tenidos en cuenta.

La transparencia de la organización tanto en la gestión, como en otros aspectos relacionados con el funcionamiento, se valora también como un aspecto que genera confianza.

Por otro lado, los entrevistados también resaltan la importancia de cumplir con rigor los compromisos contraídos, sobre todo con la administración. Ese rigor en el trabajo realizado les ha permitido mantener una muy buena relación con la administración y establecer un diálogo constante y fluido.

## **ENTENDIMIENTO MUTUO**

En las entrevistas se expone como la organización muestra interés por entender las necesidades y expectativas de los diferentes grupos. Facilitando la participación y la posibilidad de aportar ideas y de aprender. La formación es una preocupación constante en COTLAS tanto para voluntarios como para profesionales, y eso hace que se mejore el entendimiento a partir de una mayor interacción y colaboración.

En cuanto al voluntariado, en COTLAS el marco que regula el voluntariado es el establecido por la legislación vigente y en el código ético del voluntariado. Se observa la preocupación explícita de la organización para mejorar el entendimiento, a través del mutuo conocimiento, de forma que prestan especial atención, para que los voluntarios que se incorporan por primera vez, tengan conocimiento de cuáles son sus derechos y deberes en la organización. Esto se consigue en la organización mediante la actuación del coordinador de voluntariado, que es el encargado “...de marcar el itinerario, que se cumplan los pasos, acogida, etc.”.

La credibilidad del compromiso de la organización para cumplir con los objetivos y principios que rigen su funcionamiento, le permiten disponer de una base común de conocimiento con los diferentes grupos de interés. Esto hace que la mayoría de los grupos de interés entiendan los objetivos de la organización y se produzca una reciprocidad en cuanto al compromiso adquirido por cada uno de ellos. De este modo, en virtud de esa “...seriedad y transparencia de la organización”, tanto usuarios, como voluntarios adoptan el mismo comportamiento de rigor en las actuaciones.

## **EFFECTOS DE LAS RELACIONES SOBRE EL CAPITAL SOCIAL Y LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Los entrevistados identifican que el mayor beneficio es poder continuar desarrollando una función, que consideran importante para la comunidad, el barrio de Senabre, siendo el trabajo realizado por COTLAS conocido y reconocido tanto por los beneficiarios como por la administración.

En COTLAS, las manifestaciones del capital social, detectadas en el estudio, se generan a partir de las relaciones establecidas con la comunidad de *stakeholders* y se caracterizan por tener su origen en unos vínculos de comunicación abiertos y fluidos; en una confianza sustentada, de forma especial, en el

cumplimiento de los compromisos adquiridos; y el mutuo entendimiento, forjado en base a una comunicación proactiva. De las manifestaciones que se pueden identificar destacan: 1) información hacia y desde los *stakeholders*; 2) intercambio de información; 3) aprendizaje de nuevas competencias de forma continuada; 4) adhesión a las normas, reciprocidad.

La información, hacia y desde la sociedad, se manifiesta al constatar los entrevistados cómo la organización va incrementando los programas y proyectos que lleva hacia adelante, y demuestra que a nivel social, la organización, siempre puede ir más allá, descubrir nuevas necesidades e intervenir para cubrirlas. Por lo tanto, recaba información de forma activa, a través de la comunidad, para poder detectar esas necesidades insatisfechas. La información y la influencia hacia la comunidad de *stakeholders*, se observa en el reconocimiento de la organización, tanto por parte de los beneficiarios como de la administración, y en su constante compromiso con la sensibilización de los jóvenes a través del voluntariado.

La información compartida es un aspecto del capital social que depende de la calidad de la relación que se haya establecido, en el caso de COTLAS permite prevenir posibles fallos en el desarrollo de los programas y posibilita encontrar nuevas fórmulas para mejorar la actuación.

La preocupación de la organización por la formación de voluntarios y profesionales favorece que se produzca un aprendizaje de nuevas competencias de forma continuada, fomenta la participación y el intercambio de ideas. El intercambio de ideas y formas de mejorar en el desarrollo del trabajo se realizan continuamente, se señala que, además de las reuniones para preparar la programación trimestral que se entrega a los padres, en la que se promueve y se pide de forma explícita la aportación de nuevas ideas, hay siempre una valoración de la actividad realizada y se analiza cómo ha ido y cuál ha sido el resultado obtenido.

Por lo que respecta a la adhesión a las normas, se constata la existencia de reciprocidad sustentada en el entendimiento y la confianza mutua que, como señalan los entrevistados, tiene su origen en el rigor y la seriedad de la organización respecto del cumplimiento de los compromisos adquiridos, y también, en la trayectoria de transparencia que coinciden en identificar en la organización. Esto hace que los diferentes grupos de interés conozcan, comprendan y compartan los valores y objetivos de la organización, lo que hace que se desarrolle una reciprocidad en base a ese mutuo entendimiento. El compromiso con el proyec-



to y con la organización hace que se realicen esfuerzos significativos y que se tenga una gran dedicación para que se cumplan los compromisos adquiridos.

### **6.3. Caso 3: Asociación Valenciana de Ayuda al Refugiado (AVAR)**

#### **PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD**

La asociación Valenciana de Ayuda al Refugiado (AVAR) funciona desde el año 1994. Se trata de una Organización pionera en este ámbito específico. Surge a partir de la organización de un grupo de voluntarios que se encontraban colaborando, entre otras, en la asociación CEAR<sup>93</sup>.

La entidad surge para dar una respuesta bien articulada e integral, a un problema muy concreto que se detecta y que no está siendo cubierto, de forma satisfactoria por ninguna organización: los menores inmigrantes procedentes de terceros países extracomunitarios que solicitan asilo y que llegan sin vínculos familiares. La Organización valenciana es pionera en esta preocupación, ya que la Comunidad Valenciana es receptora de este tipo de inmigración. El perfil de los beneficiarios difiere en función de su origen, muchos llegan en barcos a los puertos de Valencia, Sagunto y Gandía.

Considerada como incuestionable la necesidad de proteger el interés superior del menor con independencia de su origen étnico o su procedencia geográfica, la entidad pública competente en la materia debe intervenir para salvaguardarlo adoptando las medidas de protección necesarias, con el objetivo de garantizar su adecuada atención según los términos previstos en la legislación vigente. En este contexto, la Consellería de Bienestar Social remite a los menores a la organización.

#### **MOTIVACIONES PARA EL COMPROMISO Y LA IDENTIFICACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS***

La estrategia de AVAR es articular una coordinación con los demás actores del Tercer Sector, con otras Organizaciones No Lucrativas y buscar espacios de representación conjunta con las administraciones. Se trata, señalan, de dar una

---

93 Comisión Española de Ayuda al Refugiado.

respuesta a esa necesaria e imprescindible coordinación con los demás actores e instituciones, que intervienen de una u otra forma en el ámbito de actuación de la organización, de forma que no se quede aislada y se consigan apoyos para enfrentar y resolver la problemática que ha sido detectada y para la cual se ha constituido la organización.

Las acciones se llevan a cabo en AVAR, con el trabajo de profesionales y voluntarios, mediante programas específicos de atención a los menores inmigrantes como: atención integral; convivencia para la integración; convivencia familiar multicultural; enseñar integrando y trabajo de investigación. También con programas transversales como: iniciativa ciudadana para el empleo; programa sociopedagógico de intervención ante la diversidad y programas de sensibilización.

Así pues, AVAR trabaja en la búsqueda y aplicación práctica de soluciones desde una perspectiva socioeducativa, formativa, sin dejar de lado los aspectos documentales y la inserción laboral. Para ello, la entidad hace un seguimiento exhaustivo de cada uno de los beneficiarios. La tarea que realiza la entidad es la de tender puentes entre los menores y jóvenes inmigrantes, y la sociedad de recepción, de forma que ésta también aprenda a ser una sociedad de acogida.

Entre los objetivos que se plantean desde AVAR se encuentran también, por un lado, encontrar una forma de instrumentar y aproximar las cuestiones participativas del voluntariado ya que se constata que existe un nivel, por parte del tejido social, de insatisfacción y de no entendimiento sobre los problemas graves que afectan a la sociedad y las políticas oficiales. Por otro lado, articular e integrar el tema de la inmigración en las denominadas políticas de codesarrollo, en el sentido de que a través de la emigración se pueden realizar acciones para prevenir la inmigración como la que se trata en AVAR, entendiendo que existe complementariedad a la acción que se está haciendo. Así, se ha puesto en marcha junto a asociaciones de Tendirra (Marruecos) una iniciativa original, cuyo objetivo consiste en abordar el problema en origen mediante estrategias preventivas, se trata de "...trabajar desde la prevención". Además, la iniciativa rompe el esquema unidireccional habitual, y se articula con la red de asociaciones de Tendirra.

AVAR identifica a los diferentes *stakeholders*, de forma que pueda establecer relaciones satisfactorias y adecuadas con cada uno de ellos. En el ámbito interno: personas responsables de cada una de las áreas; empleados, los que están en el centro y en otros centros; voluntariado, los que llevan más tiempo y los de reciente incorporación; socios, se intenta conseguir una mayor implica-

ción; los miembros de la junta directiva; y por supuesto, los usuarios que son la razón de ser de la organización.

Respecto a los *stakeholders* externos, en AVAR se considera que el trabajo en red es imprescindible para desarrollar políticas avanzadas que resuelvan los problemas planteados al colectivo objeto de la intervención, por lo que coordinan sus acciones, además de con la Administración, con diferentes organizaciones, entre otros:

Mesas de Solidaridad (C.M.Ss.Ss del Ayuntamiento de Valencia): Olivereta, Fuensanta; San Marcelino. Mesa d'Entitats de Solidaritat amb els Immigrants. Plataforma Valenciana de Voluntariado Social (Junta Directiva). Comisión Mixta de Entidades Titulares de Centros del Sector del Menor. Plataforma de Organizaciones de la Infancia. Foro alternativo de la Inmigración. Red Estatal de Entidades de Apoyo a los M.I.N.A. Miembros fundadores de la Coordinadora Estatal Contra la Xenofobia i el Racisme en Ontinyent. Plataforma de España de Voluntariado Social (Junta Directiva). Comité de Trabajo del Tercer Sector. Red Española de Lucha contra la Pobreza.

## **LA FORTALEZA DE LOS VÍNCULOS DE COMUNICACIÓN**

La comunicación abierta y honesta, esto es, transparente, es una de las prácticas más efectivas para construir relaciones. En AVAR la comunicación es entendida no sólo como una forma de transmitir información, sino como una fórmula que permite generar compromisos por parte de las personas, para poder realizar trabajos y actuaciones conjuntas.

En el ámbito interno, con ese objetivo se establecen continuas reuniones que se llevan a cabo de forma regular, tienen carácter formal y, en todas ellas, se toma acta de los acuerdos alcanzados para poder hacer un seguimiento de los mismos. La frecuencia de reunión es diferente en función del grupo del que se trate: responsables de área, equipo educativo de la vivienda tutelada, responsables de las viviendas, junta directiva, socios. Por otra parte, la interacción y comunicación informales para el desarrollo del trabajo es permanente, ya que existe una gran disponibilidad. Los entrevistados señalan que la comunicación es fluida, abierta, constante, humana y con gran acogimiento de cultura. Las reuniones informales también tienen su espacio en la organización.

Por lo que respecta a la comunicación con los *stakeholders* externos, es de remarcar la comunicación con la Administración que, a pesar de ser complicada, se ha conseguido una buena comunicación y coordinación.

En cuanto a otros *stakeholders*, los entrevistados indican, que la comunicación debería potenciarse, ya que la organización lleva gran cantidad de programas y ha adquirido, en su ámbito de actuación, una importancia significativa. La organización hace difusión de su trabajo y participa en diversos foros mediante charlas y jornadas, entre otros eventos. Además, está presente en diversas plataformas, foros y redes, que le permiten trabajar en red y tener repercusión en los medios de comunicación, no obstante, hay voluntad de mejora en ese aspecto, en este sentido en las entrevistas, se manifiesta que “...hay gente que habla de nosotros y nosotros no hablamos de nosotros mismos”.

## **IDENTIDAD COMPARTIDA**

En AVAR virtualmente no hay una identidad compartida entre los *stakeholders*, en las entrevistas se recoge este aspecto al considerar que cada uno tiene una vida distinta, se considera que la persona debe ser autónoma, y que todo el mundo tiene que ser independiente y tener un criterio propio.

Sin embargo, también queda reflejado que en AVAR se comparten dos aspectos fundamentales; por una parte, la participación ciudadana, que frente a la insatisfacción y la falta de entendimiento respecto a la forma de tratar, las políticas oficiales, los graves problemas que afectan a la sociedad, ésta se organiza y actúa para ayudar a resolverlos.

Por otra parte, el objetivo compartido por todos es, según los entrevistados, “... el colectivo de usuarios con el que se trabaja, los menores inmigrantes”. La organización plantea una propuesta integral, integradora e innovadora para dar respuesta a la problemática que encuentran y que incluye: inserción laboral, escolar y social, formación, defensa jurídica, prevención. Se incide en la necesidad de ayudar a que los menores, jóvenes inmigrantes, puedan desarrollarse como ciudadanos, ser autónomos e independientes en la sociedad.

## **CONFIANZA MUTUA**

Algunos entrevistados mencionan la importancia crucial que tiene ser franco, directo, transparente, proactivo en las prácticas comunicativas. Cuando la organización rinde cuentas y explica lo que hace, en la medida de los intereses de cada grupo de interés, da confianza “...eso produce satisfacción, sientes que cuentan contigo, que no eres un mueble”.

Se señala también, que existe un compromiso ético de la entidad y de todas las personas que la conforman, las cuales se han implicado en una causa, no en una empresa, por lo que la implicación ética y moral con el trabajo que están haciendo, bien sea asociativo, voluntario o laboral profesional, es absoluta.

Por lo que se refiere a cualificación profesional, la problemática de los temas que se abordan es novedosa por lo que es necesario tener una actitud de constante aprendizaje. Esa actitud forma parte del nivel de implicación personal y de los objetivos personales del conjunto de personas que componen la entidad para poder dar, cada vez más, una respuesta más adecuada a los problemas.

La transparencia en la comunicación es importante, sobre todo frente a la Administración que con el tiempo, aprende a conocer a las organizaciones que son de confianza. De hecho, el seguimiento de la trayectoria de coherencia de la organización y su compromiso, es valorado muy positivamente por la Administración con la que se ha conseguido una buena coordinación, según señalan los entrevistados.

AVAR está dispuesta a asumir una posición de liderazgo, ya que es una organización pionera en la problemática que aborda, tanto en los temas de sensibilización de la sociedad, en el sentido de que hay formas integradoras de resolver los problemas, como en el ámbito del sector, en el sentido de que se requiere un alto grado de compromiso y profesionalidad para realizar el trabajo, de forma que inspiren comportamientos de confianza mutua.

## **ENTENDIMIENTO MUTUO**

El entendimiento mutuo incluye factores cognitivos, como estar de acuerdo en los objetivos y papeles que la organización ha de desempeñar en la sociedad. En este sentido, se señala la importancia de la sinceridad y claridad, la apertura para exponer y plantear cuestiones conflictivas si surge el caso.

Por otro lado, se muestra como en la organización se establece una acogida de confianza, de flexibilidad de la relación humana que se comparte. Así se manifiesta la reciprocidad, cuando se dice "...me acogen y yo acojo, para mantener el respeto y el acogimiento tienes que estar muy disponible". Los entrevistados indican que se fomenta, "...una libertad creativa, sin protagonismos ni dirijismos, sientes que estás creando algo porque te lo permiten".

Existe un entendimiento mayor con determinados grupos, en los hay gran coincidencia, casi todos han sido voluntarios, y llevan mucho tiempo juntos, lo que les ha permitido ver la evolución de la organización.

Como resultado del compromiso e implicación de las personas con los objetivos de la organización, se ha conseguido un mutuo entendimiento con la Administración, que se manifiesta en que, a pesar de que se requiere un aprendizaje continuo debido a los cambios legislativos, etc., la colaboración y la coordinación con ésta permite que se cumplan los objetivos de la organización y se pueda continuar abordando la cuestión de forma integral e innovadora.

## **EFFECTOS DE LAS RELACIONES SOBRE EL CAPITAL SOCIAL Y LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN**

AVAR incrementa su capital social con la comunidad de *stakeholders* estableciendo múltiples relaciones. Esas relaciones se caracterizan por unos vínculos de comunicación activos, confianza y mutuo entendimiento. La organización utiliza este capital social de la siguiente forma: 1) información hacia y desde los *stakeholders*, 2) influencia sobre los *stakeholders*; 3) adhesión a las normas; 4) mayor probabilidad de compartir información.

La información hacia y desde la sociedad se refleja a través de la imagen pública, y el compromiso personal, que desde la organización se hace en torno a la cuestión y problemática tratada, con el objetivo de normalizar y dar la seguridad de que se pueden hacer bien las cosas, desde unos principios éticos. Esto puede verse, por ejemplo, a través de la sensibilización de los voluntarios que buscan a la organización para realizar su aportación, además la organización se implica con los nuevos voluntarios que se incorporan, desde los cursos de voluntariado y que deben hacer las prácticas.

En cuanto a la influencia sobre los *stakeholders* se ha trabajado para aglutinar capacidades y voluntades que sin el trabajo de algunos miembros, muy comprometidos con la organización y con el proyecto, no hubiese sido posible. El apoyo de los *stakeholders* políticos y de la Administración es una manifestación parcial del capital social de AVAR, ya que es también parcialmente una manifestación del capital social de la interrelación entre los *stakeholders*. El capital social de los *stakeholders*, considerados de forma conjunta, es una manifestación de la solidaridad de la comunidad, para conseguir resolver los graves problemas que le afectan.

Respecto a la adhesión a las normas de los *stakeholder* para emprender las actuaciones que desempeña AVAR, en las entrevistas se recoge esa adhesión al constatar la implicación con el proyecto de las personas, que hacen que se aporte “...entusiasmo de forma creciente, por ser cada vez más consciente de la situación de desigualdad que existe”. La adhesión a las normas permite compartir ideas y mejoras. Se genera un ambiente de cooperación en el que ayudan, orientan y facilitan las tareas de los demás, en virtud del compromiso de la organización con el proyecto, con los voluntarios y también con los chavales. Este compromiso con el proyecto hace que se realicen esfuerzos significativos y que exista una gran dedicación de muchas horas de trabajo. Además, se participa de forma activa en actividades de difusión como jornadas y charlas.

La información compartida es un aspecto del capital social que depende de la calidad de la relación que se haya establecido, y permite prevenir posibles fallos, que puede tener la organización. También posibilita que se obtengan ventajas respecto a encontrar nuevas oportunidades para mejorar la forma en la que se aborda la problemática.

## **6.4. Caso 4: Col-lectiu Lambda**

### **PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD**

El Col-lectiu Lambda se crea en 1986, es una asociación que recoge todo el proceso histórico seguido por el movimiento de gays y lesbianas del País Valenciano.

Los símbolos que identifican al Col-lectiu Lambda es el triángulo rosa con la punta hacia abajo y la letra griega “lambda”. Respecto al triángulo rosa era la señal utilizada en los campos de concentración nazi para distinguir a los homosexuales. En cuanto a la letra lambda, se seleccionó como símbolo de los gays y las lesbianas por sus significados históricos: justicia, igualdad, independencia de la persona, y luz, que representan los verdaderos objetivos de los gays y lesbianas. En el Congreso Internacional por los Derechos de los Gays, celebrado en Edimburgo (Escocia) en 1974, la letra lambda fue declarada oficialmente como símbolo común para todas las organizaciones de gays y lesbianas del mundo.

El trabajo que desarrolla el Col-lectiu Lambda, en función de los objetivos fijados en sus estatutos, se centra en tres aspectos fundamentales:

1. Denuncia de la homofobia, defensa de la igualdad social y jurídica del hecho homosexual y el fin de toda discriminación por motivos de orientación o identidad sexual.
2. Prevención de la transmisión del virus del SIDA en el ámbito homosexual. Lucha contra toda discriminación hacia las personas que viven con el VIH. Promoción de la solidaridad hacia las personas seropositivas. Fomento del apoyo mutuo entre los gays seropositivos.
3. Prestación de servicios, formación, fomento de la cooperación y el voluntariado, creación de espacios para la comunicación y el desarrollo humano dirigidos a la comunidad gay y lésbica.

El Col·lectiu Lambda, se inscribe como Entidad de Voluntariado conforme a la Ley 4/2001 de 19 de junio, de la Generalitat Valenciana, del Voluntariado. Entre los fines y actividades a realizar se establecen: los servicios sociales, el voluntariado social y asistencial, el voluntariado sanitario, el voluntariado de cooperación al desarrollo, y el voluntariado cultural, educativo, juvenil y deportivo.

### **MOTIVACIONES PARA EL COMPROMISO Y LA IDENTIFICACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS***

El Col·lectiu Lambda es consciente de que una buena organización y coordinación son los elementos fundamentales para alcanzar los objetivos y seguir avanzando en los proyectos. Por tanto, cuanto más se fomente la participación mediante la motivación, se incremente la comunicación entre las diferentes áreas y grupos, y se difundan las actividades, mayor repercusión tendrán las acciones desarrolladas.

Una tarea de la Comisión Permanente y de los coordinadores de grupos, comisiones y servicios es fomentar el sentimiento de pertenencia al Col·lectiu, la cohesión interna y la importancia de trabajar juntos para llegar a tener mayor repercusión y alcanzar los objetivos fijados.

Las actividades desarrolladas por el Col·lectiu Lambda son muy diversas. Respecto a la organización interna para alcanzarlas, además de una Comisión Permanente elegida por la Asamblea General, que dirige y coordina las actividades y programas generales de la asociación, existen un número significativo de grupos de intervención específica, y comisiones, que facilitan la identificación



y colaboración con un amplio abanico de *stakeholders*. Entre los grupos se encuentran:

El grupo de identidad de genero y transexualidad (GIGT); grupo de mayores; grupo de lesbianas; grupo cristiano, grupo universitario; grupo stop sida; grupo de lesbianas, gays, transexuales, y bisexuales con hijas e hijos; grupo de madres, padres y familiares de lesbianas, gays, transexuales, y bisexuales; grupo joven.

Los grupos ocupan dentro del Col·lectiu Lambda un espacio de libre expresión para aprender, aportar y trabajar en común por las reivindicaciones. Tienen que garantizar un espacio abierto, plural y diverso debido a que son una muestra de la pluralidad y diversidad social del Col·lectiu. Esta diversidad le permite establecer vínculos con diversas redes, plataformas, etc., que posibilitan que las acciones que realizan trasciendan a la sociedad.

El Col·lectiu Lambda es miembro, entre otros de: Federación Estatal de Lesbianas y Gays (FELGT), de la ILGA (International Lesbian and Gay Association), de la Plataforma Valenciana del Voluntariado. A través del grupo universitario, forma parte de Plataforma Estatal de Asociaciones Universitarias de lesbianas, gays, transexuales y bisexuales (lgtb), de la cual el Grupo Universitario es miembro fundador. Colabora con el Grupo Joven que a su vez se vincula con (área joven de la FELGT, Consell de la Joventut de València, Institut Valencià de la Joventut, etc.), asociaciones juveniles. El Col·lectiu pertenece a la Coordinadora de Asociaciones de Lucha contra el sida de la Comunidad Valenciana (CALCSICOVA) y a la Coordinadora Estatal de lucha contra el sida (CESIDA).

Por otro lado, hay que señalar que desde el grupo de lesbianas se ha hecho un esfuerzo por implicarse en el movimiento feminista; también con el sindicalismo del País Valenciano se han estrechado vínculos de forma permanente; igualmente desde el grupo cristiano se busca crear espacios de normalidad, encuentro y diálogo con grupos y comunidades de la iglesia de base. El Col·lectiu intenta, por ejemplo, acercarse también al mundo fallero, para lo cual se estableció el Premio Arco Iris, que se concede al monumento fallero que mejor trate la cuestión de la homosexualidad. Además, conceden los premios “Margarita Borrás”, que cuentan con un apoyo significativo.

## LA FORTALEZA DE LOS VÍNCULOS DE COMUNICACIÓN

A través de los grupos, el Col-lectiu Lambda desarrolla un sistema de encuentros en los que las preocupaciones de los miembros son expuestas, de forma que puedan ser llevadas hacia delante y solucionadas. De la misma forma, los diversos grupos realizan actividades que ayudan a conseguir visibilidad de las acciones del Col-lectiu.

La interacción personal y la escucha activa es muy importante para que la organización funcione, por ejemplo, “...cuando alguien se queja de que le gustaría que hubiese un grupo sobre un tema específico, porque se detecta una necesidad se le dice: de acuerdo, móntalo y con ayuda se empieza a funcionar, pero él es el responsable de dinamizarlo”. Hay algunos grupos como el de senderismo que se disolvió, de forma que unos llegan a consolidarse mientras que otros no. Respecto a la frecuencia de reunión varía de un grupo a otro, ya que cada grupo tiene su propio funcionamiento interno.

Para informar y transmitir diversas informaciones se suelen utilizar diferentes vías, porque cada una tiene unos objetivos distintos. Los entrevistados consideran que “...la asamblea es muy importante para interactuar cara a cara”. Igualmente, los contactos informales son continuos.

De forma continua se buscan fórmulas para presentar y dar a conocer el colectivo, “...con los recursos que se tiene se llega a muchísima gente”, a través de la web, de los repartos múltiples y del boletín full-lambda, que sale cada 2/3 meses y que se distribuye por múltiples canales. Además, hay otros boletines que tratan diversa temática, como Identitats? del grupo universitario y Veus de Llibertat del grupo cristiano.

La organización del área de comunicación pretende alcanzar varios objetivos fundamentales, entre los que se señalan: ser herramienta de formación interna y externa de la realidad lgtb, difundir las convocatorias de actividades del Col-lectiu Lambda y de otros colectivos lgtb, difundir la labor desarrollada, coordinar una eficiente relación con los medios, y hacer un seguimiento de la homofobia en los medios.

Una política clara del Col-lectiu es estrechar lazos de colaboración con diversos *stakeholders*, para mejorar la comunicación se participa en diversas jornadas, encuentros, cursos, ponencias y campañas que el grupo intenta desarrollar, y en los programas de radio y TV a los que se le invita.

## IDENTIDAD COMPARTIDA

Los miembros del Col-lectiu Lambda, según afirman, están orgullosos de pertenecer al colectivo. Tienen mucho trato con los grupos de *stakeholders*, usuarios, voluntarios, asalariados, socios y empresas que apoyan. Con frecuencia tienen, en distintos ámbitos, contacto con otros *stakeholders*. Es común para los miembros del Col-lectiu ser miembro de múltiples *stakeholders*, además de pertenecer a varios grupos en los que participan.

El alto grado de coincidencia, interrelación y de superposición de intereses se incentiva por la existencia de un sentimiento de interés compartido entre todos los *stakeholders*, y un sentido de identidad compartida por el Col-lectivo entero. Adicionalmente se organizan actividades lúdicas que sirven para conocerse más y trabajar mejor, como: acampadas, guateques, viajes a la nieve, cenas y fiestas.

Lo que les une es ser parte de un colectivo el lgtb, que une a todos. Un evento de especial significado es la organización del día del Orgullo Gay. La forma de entender la sociedad es abierta, y se entiende la diversidad y la igualdad de todas las personas.

En las entrevistas se resalta la existencia de un “...sentimiento interior que tienes de que estás haciendo las cosas porque te mueve un interés compartido”. Los entrevistados manifiestan que “...se hace un trabajo cuyo beneficio afecta a muchas personas y también te afecta a ti personalmente..., ...no sólo al colectivo lgtb, sino a la sociedad en general, enseñando a respetar y a comprender que los miembros del colectivo lgtb son personas normales que luchan por sus derechos y, en definitiva, por la igualdad”.

## CONFIANZA MUTUA

La confianza entre las partes es generalmente alta. Algunos entrevistados comentan la atmósfera de mutuo respeto entre los distintos grupos. La tarea realizada por los coordinadores permite que se desarrolle el trabajo, que es muy intenso en determinados momentos, en un clima de amistad y de participación. El hecho de que haya un conocimiento personal entre los distintos miembros hace que el trato sea próximo, franco y honesto.

Por otra parte, la confianza se manifiesta en que se percibe que las cosas se están haciendo bien. En las entrevistas se dice “...hay gente que prácticamente se deja la vida en esto y sobre todo porque se están consiguiendo objetivos impor-

tantes”. Los entrevistados indican que existe una coherencia interna, respecto a los objetivos, muy importante.

Del mismo modo, se refleja la confianza en la transparencia de la organización, así los entrevistados resaltan la total transparencia que perciben a través del funcionamiento interno “...las comisiones permanentes son abiertas para todo el que quiere asistir y tienen un funcionamiento asambleario”.

## ENTENDIMIENTO MUTUO

Los entrevistados del Col-lectiu Lambda hablan de que, generalmente, la organización entiende sus necesidades y aspiraciones. Así, señalan que fomenta la participación, valora que se aporten ideas, y además “...facilita conseguir los objetivos personales al permitir vivir con normalidad la orientación sexual de la persona, además de luchar por los derechos”. La credibilidad del compromiso del Col-lectiu Lambda con los principios que defiende, le proporciona una base de entendimiento mutuo entre todos los *stakeholders*, en virtud del cual se establecen unas relaciones fluidas.

En este sentido, hay que remarcar el papel que en el Col-lectiu Lambda desempeñan los grupos, éstos se entienden como un motor de participación, implicación e integración para sus miembros. Los grupos están compuestos por personas diversas, con motivaciones y necesidades diferentes y es tarea del coordinador del grupo, identificar esas motivaciones y necesidades de sus participantes para realizar una intervención grupal adecuada. Igualmente, son un medio de conocimiento entre los miembros para la identificación de los miedos, tabús y represiones que tienen que ser trabajados y superados, así como facilitar el acercamiento y el contacto humano.

Otra función importante de los grupos es la de fomentar una conciencia política y social a sus participantes. El Col-lectiu Lambda es una organización que no está vinculada a ningún partido político. Pero la consecución de derechos legales y sociales tiene que formar parte de la agenda para conseguir la eliminación de las discriminaciones que sufre la población lgtb. Además de observar como eje fundamental, la incorporación del discurso de la dignidad de cualquier orientación sexual e identidad de género en la sociedad.

## EFFECTOS DE LAS RELACIONES SOBRE EL CAPITAL SOCIAL Y LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN

El Col·lectiu Lambda considera que las relaciones establecidas con la comunidad *stakeholder* han facilitado que los derechos de los miembros del Col·lectiu hayan sido reconocidos. De forma que, en virtud del trabajo realizado y los apoyos recabados, en el colectivo lgtb (lesbianas, gays, transexuales y bisexuales), se puede hablar de tres momentos clave: el primero, el fin de la persecución y la represión; el segundo, en la actualidad, de igualdad legal, y el tercero, que es hacia el que deben trabajar, el de la igualdad social.

El Col·lectiu Lambda incrementa su capital social con la comunidad de *stakeholders* forjando múltiples relaciones. Esas relaciones se caracterizan por unos vínculos de comunicación constantes que posibilitan el incremento de la visibilidad; una fuerte identidad compartida; confianza y mutuo entendimiento. La organización utiliza este capital social de la siguiente forma: 1) adhesión a las normas para incrementar el compromiso y colaboración; 2) información hacia los *stakeholders*; 3) aprendizaje de nuevas competencias; 4) compartir conocimientos; 5) influencia sobre los *stakeholders*.

Por lo que se refiere a la adhesión a las normas, los grupos y también las comisiones, que tienen un carácter transversal y afectan a los diferentes grupos, desempeñan un papel fundamental a la hora de fomentar la adhesión a las normas, incrementando el compromiso, la implicación, la dedicación y motivación de los diferentes *stakeholders*. Se considera que es importante que cada grupo trabaje sus propios objetivos, además del de acogida, con la finalidad de transmitir a las personas que se acercan cómo funciona el grupo, el colectivo y de qué forma se puede participar. Se señala que no puede olvidarse el hecho de que reunirse o asociarse no forma parte de las necesidades primordiales de las personas que se acercan a la entidad. Desde el Col·lectiu Lambda se debe concienciar sobre la necesidad de la implicación social de lesbianas, gays y transexuales.

En cuanto a la información hacia los *stakeholders*, por ejemplo, en el caso del grupo de lesbianas, ha sido uno de los grupos que más ha trabajado últimamente, según los entrevistados, el trabajo que desarrolla se condensa en varias áreas: área de políticas lésbicas, cuyo objetivo es del de crear una red de mujeres que amplie la actual plataforma que ofrece el Col·lectiu Lambda, se desarrolla en tres líneas de trabajo: compromiso estatal, compromiso con otras asociaciones feministas, compromiso con la propia organización; área de cultura y

formación, cuyo objetivo es tomar conciencia de la importancia de la mujer lesbiana en la historia; y área de visibilidad.

De esta forma, todas las actividades y trabajos realizados, contribuyen a una mejora de las competencias de las personas que intervienen, se intercambian informaciones y se comparten conocimientos, ya que todo ello favorece que se adquiera mayor visibilidad social de la realidad del colectivo lgtb, para poder reivindicar sus derechos.

Respecto a la influencia, es un aspecto del capital social y vital para alcanzar algunos objetivos, especialmente si no se puede actuar de forma directa, por ejemplo, para actuar frente a la administración y el Gobierno. En ese sentido, se ha utilizado esa influencia para que se hayan aprobado o impulsado determinadas medidas que reconocen los derechos del colectivo lgtb.

## **6.5. Caso 5: Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL). Comunidad Valenciana**

### **PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD**

El Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL), es un movimiento social con clara vocación pacifista e internacional impulsado desde la ciudadanía comprometida. Como su nombre indica, el MPDL, se constituyó para agrupar a los ciudadanos en pos de unos objetivos concretos: “la paz entre los pueblos, el desarme progresivo de los estados y la libertad como valores fundamentales de las relaciones internacionales”.

El MPDL es una organización de Desarrollo, Acción Humanitaria y Acción Social, creada en 1983. Tal como recogen sus Estatutos, los fines sociales consisten en la divulgación, apología y amparo de los principios de paz, desarme, libertad, solidaridad y convivencia entre los hombres y los pueblos.

Con su actuación, el MPDL pretende contribuir al desarrollo sostenible de los denominados países del Sur; a la erradicación, dentro de nuestras fronteras y en el ámbito internacional, de las lacras del racismo, la xenofobia y la intolerancia; a fomentar la igualdad y la convivencia de la población inmigrante en la sociedad de acogida; así como a la consecución del máximo respeto de los derechos humanos y del principio de no discriminación por razón de raza, sexo o religión.

En el ámbito internacional, la labor del MPDL se desarrolla llevando a cabo más de 100 proyectos y programas, tanto de cooperación al desarrollo como de la acción humanitaria, en unos treinta países diferentes. Actualmente, tiene presencia en Oriente Próximo, Balcanes, Magreb, África Subsahariana, América Central, América del Sur, Caribe y Asia.

El MPDL se plantea, en los últimos tiempos, una transformación cualitativa en su estrategia, de modo que se pase de la configuración como organización española que actúa internacionalmente, a un modelo que la consolide como organización internacional con sede en España. Los objetivos que se pretenden con el cambio son, entre otros: adaptar el modelo organizativo al proceso de globalización, promover una presencia estable en el ámbito internacional y apostar por un modelo de presencia que se sustente en el arraigo.

Esta organización desarrolla su actividad actual en las siguientes áreas:

1. La lucha en defensa de los derechos humanos, participa de forma activa en diferentes foros para sentar las bases de una globalización alternativa.
2. La Ayuda Humanitaria, área en la que la organización tiene una amplia experiencia.
3. Cooperación al Desarrollo, los objetivos se centran en potenciar la auto-subsistencia y a través de los proyectos de formación incentivar la iniciativa de los pueblos.
4. El área de Acción Social, los objetivos se centran, entre otros, en paliar las desigualdades, implicar a la sociedad en los procesos de lucha contra la injusticia y la integración de los inmigrantes. La labor en esta área se centra en inmigración y refugio, inserción sociolaboral, educación y sensibilización, género e igualdad, formación y voluntariado. También se está haciendo un importante trabajo en el ámbito del Co-desarrollo.

## **MOTIVACIONES PARA EL COMPROMISO Y LA IDENTIFICACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS***

Para lograr sus objetivos, el MPDL, pertenece a múltiples organizaciones internacionales, nacionales, locales y sus delegaciones participan en diversas redes sociales que comparten sus objetivos en el ámbito territorial correspondiente. Además participa de forma activa, entre otros, en el Foro de Porto Alegre y el Foro Social europeo.

De esta forma, pertenece, entre otras, a las organizaciones internacionales siguientes: VOICE (Voluntary Organizations in Cooperation in Emergencies), SOLIDAR (Cooperación Internacional y Ayuda Humanitaria), EUMC-Observatorio Europeo contra el Racismo y la Xenofobia, COCIS (Coordinadora de ONG de cooperación al Desarrollo situada en Italia), Comité de ONG del Departamento de Información Pública de Naciones Unidas, ALIS (Programa de la Comisión Europea para reforzar las relaciones entre Europa y América Latina referentes a la sociedad de la información) y Global Compact (red promovida por Naciones Unidas para el cumplimiento de buenas prácticas por parte de las empresas).

Por lo que respecta a las organizaciones nacionales el MPDL pertenece, entre otras, a las siguientes: CONGDE (Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales de Cooperación para el Desarrollo-España), Plataforma para la Promoción del Voluntariado, Plataforma Española de apoyo al Tribunal Penal Internacional, Foro para la Integración Social de los Inmigrantes, Seminario Permanente de Justicia Universal e Impunidad, Federación de Asociaciones de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos, Plataforma por los Derechos Humanos y de Ayuda a Afganistán, Plataforma por la Convención Europea, Plataforma de ONG de Palestina, Plataforma de Asociación de Amigos del Pueblo Saharaui, Plataforma contra el SIDA en África, Plataforma Ciudadana por una Sociedad Laica, Red Ciudadana por la Igualdad.

## **LA FORTALEZA DE LOS VÍNCULOS DE COMUNICACIÓN**

El MPDL, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en su misión, mantiene una estrecha cooperación y colaboración con diversas redes y organismos e instituciones, nacionales, supranacionales e internacionales.

De acuerdo con esto, la participación le faculta para relacionarse con diversos *stakeholders*, para buscar de forma activa la posibilidad de interactuar juntos y aprovechar las oportunidades del trabajo en común. Así, recaba la información necesaria para poder actuar en diferentes áreas.

Los entrevistados mencionan la importancia que tienen los vínculos a nivel interpersonal, además de los vínculos a nivel interorganizativo. Por ejemplo, se refleja que "...las colaboraciones se consiguen a través del contacto personal, que está originado en la red de contactos personales, son esfuerzos personales, más que por un esfuerzo organizativo de la estructura".



El trato personal, y las relaciones afectivas o de amistad y la imagen pública a nivel político favorece muchos espacios de interrelación, en este sentido se pone de manifiesto que la dedicación de tiempo a fomentar las relaciones y el trato continuado con los grupos de interés es verdaderamente importante.

Los entrevistados manifiestan la cercanía en la relación y la comunicación personal a nivel interno en el MPDL de la delegación de Valencia, ya que al ser un grupo relativamente pequeño de personas, se interactúa muchísimo, por ejemplo, la convocatoria de reuniones es informal. Sin embargo, a nivel de estructura general si que es un proceso ordenado y la convocatoria de reuniones se realiza formalmente. Se establecen viajes frecuentes de los miembros de la delegación de Valencia a Madrid, para asistir a reuniones y revisar algún proyecto. Además, indican, están en continua comunicación a través del correo electrónico para realizar consultas.

Se constata, en las entrevistas, la existencia de cierta dificultad en la comunicación con los *stakeholders* externos, a pesar de que se considera que la organización tiene identificados a todos los grupos de interés, en este sentido se manifiesta que "...la organización no ha sabido repercutir o comunicar el trabajo realizado al público general". Estiman que si se pone en relación el MPDL con otras organizaciones, que manejan el mismo nivel presupuestario o incluso menor, es una de las menos conocidas, a pesar de ser una organización muy grande y con una trayectoria a nivel internacional significativa y reconocida. Se considera que "...la organización a nivel internacional se encuentra representada en múltiples organismos internacionales y es conocida, pero que a nivel de calle no nos conocen".

## **IDENTIDAD COMPARTIDA**

No se observa la existencia de una fuerte identidad compartida entre los *stakeholders*. Sin embargo, se pone de relieve la existencia de afinidad entre las personas, y la implicación con el proyecto que representa el MPDL. Compartir el proyecto hace que se participe de determinados valores que cohesionan a los miembros de la organización, más que una historia o un evento en particular son la propia experiencia o historia de vida de las personas, con las mismas inquietudes y mismo estilo de vida, lo que permite que se identifiquen y compartan las mismas preocupaciones.

La preocupación por la paz es un tema que une a los diferentes grupos, así se indica a este respecto, "...por ejemplo el ¡no a la guerra! de hace dos años fue

significativo en un sentido de cohesión”. Al respecto de la preocupación de las personas por las mismas cuestiones relacionadas con la paz, se pone de manifiesto en las entrevistas, la importancia que tiene para los miembros que participen del proyecto del MPDL, que las personas se unan y se organicen para alcanzar determinadas metas y objetivos, la participación, el compromiso y la reciprocidad se consideran elementos fundamentales, que deben ser potenciados.

## **CONFIANZA MUTUA**

Los entrevistados destacan que la confianza en la organización es buena, estiman que hay una relación de buenas prácticas en la gestión y transparencia. En este sentido, la auditoría realizada por la Fundación Lealtad contribuye a que se perciba que el MPDL es una organización de confianza. Sin embargo, consideran que el MPDL a nivel nacional es muy grande y diverso, por lo que resulta complicado hacer una valoración.

A nivel de la delegación de Valencia, se considera que es de confianza debido a la identificación de los valores compartidos, los entrevistados sostienen que “...aquí hay confianza, se hacen las cosas de forma honesta y se colabora en diversos temas”.

Además se resalta la existencia de reciprocidad entre las personas que interactúan en la organización y que se comparte información, lo que genera satisfacción. Entienden los entrevistados que hay mutuo respeto y una buena relación personal debido a la continua interacción y a la comunicación informal existente. La interacción, manifiestan, es continua y el compartir vivencias es muy habitual. Además, según los entrevistados, se identifica “...la existencia de normas implícitas de funcionamiento, si bien no hay un régimen disciplinario estricto”.

## **ENTENDIMIENTO MUTUO**

El entendimiento mutuo se sustenta en factores de carácter cognitivo y en la existencia de una identidad compartida que hace que haya acuerdo, entre toda la comunidad de grupos de interés, en los objetivos y papeles a desarrollar por cada cual.

A este respecto, los entrevistados constatan que la informalidad en la comunicación que habitualmente se utiliza en la organización, y que a efectos de trabajo resulta cómoda y ágil, genera problemas de cara a la efectividad. Se consi-

dera que el funcionamiento se podría organizar de otra forma para ser más eficaz y rentabilizar más los recursos y potenciar la organización.

Los entrevistados señalan que “...la política de personal no es muy adecuada, ya que hay una sensación de incertidumbre. En este sentido, se pone de relieve también la sensación que muestran los grupos de interés internos, respecto a una posible subutilización de las capacidades y conocimientos de los que se disponen.

De hecho, en las entrevistas se manifiesta que la rotación del personal es alta, no en la delegación de Valencia, pero sí en el MPDL nacional, señalando que no hay una política adecuada de cuidar el talento, el conocimiento o las competencias de las personas, lo que hace que, señalan los entrevistados, “...los cooperantes que han pasado por la organización de una manera u otra se pierden”.

## **EFFECTOS DE LAS RELACIONES SOBRE EL CAPITAL SOCIAL Y LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN**

El MPDL incrementa su capital social con la comunidad de *stakeholders* a través de la coordinación y el establecimiento de relaciones. Esas relaciones están caracterizadas por unos vínculos de comunicación activos y confianza mutua. La organización utiliza este capital social de la siguiente forma: 1) mayor probabilidad de compartir información; 2) posibilidad de influir en algunos grupos de interés; 3) adhesión a las normas.

La información compartida, es un aspecto del capital social que está en función de la calidad de la relación que se haya establecido, en el MPDL Valencia se observa que el esfuerzo de coordinación por estrechar vínculos con la comunidad de *stakeholders* es muy significativa, se ha resaltado, en las entrevistas, el esfuerzo personal por buscar espacios políticos en los que establecer una adecuada interrelación. Esto permite obtener ventajas respecto a encontrar nuevas oportunidades en las que actuar y mejorar la forma en la que se está realizando el trabajo.

Las entrevistas identifican algunas sendas de comportamiento, en cuanto a que el capital social permite compartir información y también influenciar a algunos grupos para potenciar la adhesión al proyecto que representa el MPDL. La influencia es un aspecto de capital social vital para alcanzar algunas metas, especialmente cuando no se puede actuar de forma directa, como sucede con los proyectos de la organización. El MPDL requiere el apoyo de los *stakeholders* políticos y sociales de forma significativa para cumplir sus funciones.

Respecto a la adhesión a las normas, hay que señalar que la integración en la organización, en ocasiones, está en función de que se conozca a alguien en la misma, la mayor parte de las personas llegan a la organización porque conocen a alguien que está dentro del MPDL, lo que facilita la integración, y la adhesión a las normas. Además, facilita la reciprocidad y el apoyo entre las personas que participan en la organización, en ese sentido, también se señala en las entrevistas que la integración de cualquier persona que llegue a la organización es fácil, ya que hay una relación estrecha entre todos.

## 7. CONCLUSIONES

El estudio realizado en las cinco organizaciones consideradas, con el objetivo de identificar los comportamientos específicos que contribuyen a construir relaciones de calidad entre la organización y su red de *stakeholders*, pone de relieve las conclusiones que a continuación especifican.

Conviene previamente indicar, que se comprende que la organización construye una relación de calidad con la red de *stakeholders*, cuando las relaciones establecidas se caracterizan por la existencia de fuertes vínculos de comunicación entre los miembros de la red, altos niveles de confianza, gran entendimiento mutuo, y existen unos marcos de identidad y objetivos compartidos por todos los miembros de la organización.

Un aspecto importante en la construcción de una red de relaciones de calidad, mencionado de forma continua en las entrevistas, es la importancia de la comunicación y que ésta sea transparente y proactiva. Los entrevistados indican que la comunicación de la organización con los distintos grupos de interés es fundamental para construir confianza y mutuo entendimiento.

Se muestra que las reuniones regulares y la interacción cara a cara, facilitan que las preocupaciones de los diferentes *stakeholders* se puedan expresar con normalidad y se resuelvan lo antes posible. Los entrevistados ponen énfasis en la importancia de la comunicación cara a cara, como creadora y fortalecedora de los vínculos en la red, tanto como en la construcción de confianza y mutuo entendimiento.

El conocimiento personal de los miembros de jerarquía superior y la comunicación informal con ellos, permiten que las personas, si surge un problema,

puedan dirigirse directamente a quien puede solucionarlo. Conocer el nombre de las personas, se señala en las entrevistas, facilita que la comunicación sea más fluida.

Por otro lado, el seguimiento y la valoración de la política y de las acciones llevadas a cabo por la organización, así como los resultados que se obtienen es fundamental, según los entrevistados, ya que permite valorar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Respecto a la estructura de la red, los casos revelan que la red de relaciones tiene un carácter sistémico, lo que significa que la calidad de la relación de la organización con uno de sus *stakeholders* afecta a las relaciones con los otros, es decir, existe una interdependencia entre los diversos *stakeholders* que influyen en la organización.

Los casos estudiados sugieren que la búsqueda de relaciones bilaterales entre la organización y los *stakeholders* no debe olvidarse, pero no por ello deben obviarse las relaciones con toda la red de *stakeholders*. Se puede decir, que se constata la importancia fundamental que representa para la organización, contar con apoyos y con la colaboración de todo el sector.

Adicionalmente, la disponibilidad de una organización a asumir una posición de liderazgo en el sector de actividad, genera capital social entre la organización y la comunidad de *stakeholders* que se traslada a la sociedad en su conjunto, generándose capital social comunitario.

Así por ejemplo, el caso del colectivo LAMBDA, muestra la importancia y el papel que en la ciudad de Valencia está desarrollando la organización, ya que a partir de la misma, se han creado otras organizaciones, que defienden los mismos valores desde perspectivas más específicas.

El caso de AVAR es relevante en este aspecto, y se refleja en las entrevistas, como la organización puede convertirse en un agente activo y central en las discusiones y en la búsqueda de soluciones para una problemática particular, sobre la que está trabajando y con la que se siente plenamente implicada. De esta forma, la organización contribuye, de forma significativa, a aunar esfuerzos de los diferentes *stakeholders* y conseguir apoyos para resolver y enfrentar los nuevos retos que se presentan en torno a la problemática que tratan.

En la Asociación COTLAS la iniciativa llevada a cabo por la organización, le permite ser identificada y reconocida por la comunidad de *stakeholders*, ya

que las acciones que emprende son una manifestación de la responsabilidad de la organización y su compromiso con las necesidades de la comunidad: el barrio de Senabre en Valencia.

El caso MPDL Comunidad Valenciana, refleja como la implicación personal de los miembros de la organización permite recabar apoyos, tanto económicos como institucionales, de otras organizaciones en pro de los valores compartidos que les unen.

En ADRA Comunidad Valenciana, la implicación de la organización ha llevado a unir los esfuerzos con otras organizaciones para resolver de forma conjunta los problemas sobre los que está trabajando, en las entrevistas se expuso el esfuerzo y la implicación con otras organizaciones para enfrentar los problemas de la inmigración en Sagunto.

En todos los casos, se confirma que los vínculos interpersonales fuertes entre los miembros de la red de *stakeholders* contribuyen a percibir una alta calidad en las relaciones, tanto como los vínculos interorganizativos.

En relación a la confianza en la organización, se destaca la multiplicidad de aspectos a tener en cuenta, para valorar una relación como de confianza. En este marco, confianza incluye honestidad frente a engaño, apertura frente a secretismo, cumplimiento de las promesas y de los compromisos, ser competente en la realización de las tareas, tener interés y buena voluntad hacia los otros, cumplir con las obligaciones, ser justo en el sentido de equidad, cumplir las normas y ser considerado como de confianza por la comunidad.

Por lo que se refiere al entendimiento mutuo, refleja los elementos de la dimensión cognitiva que contribuyen a construir capital social; incluye aspectos como: utilizar un mismo lenguaje o códigos que permiten disponer de una misma perspectiva para analizar una situación determinada, compartir las mismas creencias, valores, y paradigma; lo que permite y favorece la cohesión para participar en el logro de determinados objetivos compartidos por todos.

Los casos sugieren que el alto nivel de entendimiento mutuo contribuye a tener una percepción de que las relaciones son de alta calidad. Los entrevistados sugieren que el mutuo entendimiento se consigue mediante una escucha activa y el diálogo continuo, de forma que se puedan compartir las perspectivas y los intereses de los otros *stakeholders*. Además, la interacción permite conocer las motivaciones que mueven al compromiso de los demás miembros y posibilita el aprendizaje a través de la convicción.

Se resalta, igualmente, la importancia del capital social de tipo *bonding* para consolidar y construir capital social de tipo *bridging*. Es decir, la presencia de capital social, caracterizado por una fuerte identidad compartida, entendimiento mutuo y confianza, permite afianzar los vínculos débiles de cada uno de los integrantes de la organización, al posibilitar la apropiabilidad de la red; esto es, los vínculos establecidos con diferentes *stakeholders* con unos objetivos iniciales determinados, pueden ser utilizados para otros fines para los cuales, en un principio, no estaban previstos.

Para incidir en estos aspectos, las organizaciones tratan de construir niveles significativos de identidad compartida, confianza y entendimiento mutuo, siendo las relaciones interpersonales fundamentales para establecer vínculos fuertes capaces de generar capital social de tipo *bonding*. Así por ejemplo, las reuniones informales, los encuentros y actividades que permiten la interacción entre los diferentes *stakeholders* son habituales en las organizaciones consideradas.

En este sentido, los miembros del colectivo LAMBDA, se reúnen con frecuencia para realizar actividades de tiempo libre y ocio, lo que permite estrechar los vínculos entre ellos y fortalecer la identidad que les une.

En AVAR, se realizan fiestas interculturales, que permiten que se establezca un contacto y relación con los diferentes grupos de interés, lo que facilita el conocimiento y entendimiento mutuo, ya que se trata de colectivos que culturalmente no están próximos.

En la Asociación COTLAS, se organizan algunos eventos y reuniones de forma que haya interacción entre los diferentes grupos, y participan en actividades del barrio que les permiten conocer nuevas necesidades no cubiertas y desarrollar un sentido de comunidad.

El MPDL Comunidad Valenciana, también realiza reuniones con los voluntarios, así pueden conocer qué está haciendo cada cual y, además, según las entrevistas, se fomenta el sentimiento de pertenencia a la organización.

En ADRA Comunidad Valenciana, la interacción es continua ya que los miembros comparten, como señalan los entrevistados, muchos elementos en común y existe una fuerte identidad compartida.

De esta forma se demuestra que las organizaciones, de forma voluntaria y explícita, intentan construir capital social de tipo *bonding* entre los miembros

que conforman la red de *stakeholders* con la que se relacionan, como una forma de fomentar altos niveles de identidad compartida a través de la interacción continua, que permita evitar y resolver los conflictos que surjan. Es decir, las organizaciones analizadas desarrollan una alta calidad en las relaciones internas con alto contenido de capital social de tipo *bonding*, a partir del cual pueden desarrollar el capital social tipo *bridging*.

Así, por ejemplo, el colectivo LAMBDA, establece relaciones con nuevos *stakeholders* a partir de los vínculos que detentan algunos de sus miembros, por otro lado, la existencia de capital social de tipo *bonding*, señalan los entrevistados, permite que la organización incorpore y acepte la diversidad y el debate interno, sin menoscabo de la identidad y valores compartidos por todos.

En AVAR, el capital social de tipo *bonding*, que se patentiza en el compromiso y los valores compartidos por todos los miembros, les permite consolidar vínculos y colaboraciones, por ejemplo, con la administración pública avanzando en nuevas fórmulas de trabajo y colaboración, además, permite que nuevos voluntarios se integren de forma significativa en la actividad.

En el caso de la asociación COTLAS, el capital social de tipo *bonding* cuya fuente fundamental, según los entrevistados, radica en la confianza que proporciona la seriedad y el cumplimiento de los compromisos asumidos, permite construir capital social de tipo *bridging* a través de la diversificación de las necesidades que atienden y vinculándose con los vecinos del barrio.

El MPDL Comunidad Valenciana, ha desarrollado el capital social de tipo *bonding* sobre los valores compartidos, lo que favorece la extensión del capital social de tipo *bridging* con otras organizaciones en base a los valores comunes.

En el caso de ADRA Comunidad Valenciana, el capital social tipo *bonding* sustentado en fuerte identidad, valores compartidos y entendimiento mutuo a nivel interno, ha permitido desarrollar capital social de tipo *bridging* en virtud del compromiso de los miembros de la organización para estar presentes, por ejemplo, en los consejos y mesas municipales que se ocupan de los problemas de la inmigración en Sagunto.

Por otro lado, los casos sugieren que los diferentes *stakeholders* tienen distintas formas de acercarse a la relación con la organización, y que es necesario que ésta mantenga una distancia apropiada y una diferenciación entre los diferentes *stakeholders*, en orden a preservar la legitimidad de la organización con



todos ellos. La excesiva cercanía con un grupo puede influir en la legitimidad y apoyo que le proporciona otro grupo, y también la comunidad en su conjunto.

Por lo que se refiere al análisis de las manifestaciones del capital social, en primer lugar, es necesario exponer que la definición de capital social seguida en este trabajo, es la propuesta por Adler y Kwon (2002) según la cual, el capital social es la buena voluntad disponible hacia los individuos o grupos. Su origen se encuentra en la estructura de la red de relaciones sociales del actor, caracterizadas por altos niveles de confianza, entendimiento mutuo y fuertes vínculos de confianza. Sus efectos o manifestaciones directas van desde el acceso a información, la influencia y la solidaridad disponible hacia el actor. Dichas manifestaciones ayudan a entender el papel del capital social en los resultados de la organización.

El estudio de los casos considerados, aporta evidencia de que el capital social es una propiedad emergente a partir de las relaciones de calidad, definidas como relaciones con fuertes vínculos de comunicación, y altos niveles de confianza y entendimiento mutuo; de forma que, la buena voluntad o el capital social arraigado en dichas relaciones, incrementa la probabilidad de que entre los miembros de la red de *stakeholders* se comparta información; se ejerza influencia y representación de otros actores de la red con el fin de proteger sus intereses, y exista una adhesión a las normas compartidas por todos los grupos de interés.

Las manifestaciones del capital social consideradas, pueden tener efectos sobre los resultados de la organización. La información ejerce influencia sobre la capacidad de absorción, a través de la identificación y asimilación de nuevos conocimientos. La identidad compartida, la confianza y el entendimiento mutuo influyen sobre la transformación y explotación de los conocimientos, a través de la coordinación y motivación que suponen.

En cuanto, a compartir información, el capital social o la buena voluntad incrementa la probabilidad de que los miembros de la red compartan información en forma de conocimientos técnicos, datos o estimaciones. Pueden también, compartir información sobre condiciones de la situación de la propia relación entre los mismos miembros de la red, sobre las condiciones y evolución del entorno, más allá de la red de relaciones. Los entrevistados señalan la disposición a compartir información que beneficie al resto de *stakeholders*, el tipo de información tiene beneficios en los resultados, como la identificación de nuevas

necesidades no satisfechas y oportunidades para aportar una respuesta a las mismas. Algunos entrevistados mencionan cómo el compartir información, de forma abierta, permite acceder a ventajas en el día a día.

En relación a la influencia y el poder, cuando existe un alto nivel de capital social en la red de relaciones, es más probable que los miembros utilicen su influencia y poder para ayudar a los otros miembros de la red a alcanzar sus propios objetivos. La construcción de relaciones de alta calidad con la comunidad de *stakeholders* permite beneficiarse de esas relaciones, cuando se ejerce influencia sobre los gobiernos y las administraciones públicas.

De este modo, en los casos estudiados, un ejemplo significativo puede ser la influencia realizada por el colectivo LAMBDA y otros grupos pertenecientes al movimiento lgtb, que han conseguido influir sobre el Gobierno para aprobar una legislación que reconoce los derechos de colectivo lgtb.

Igualmente, AVAR, ha conseguido, a través de su profesionalidad y dedicación, el apoyo y reconocimiento de su labor por parte de la Administración para abordar la problemática, desde una perspectiva innovadora.

Asimismo, el MPDL, ha hecho una apuesta de futuro por el codesarrollo y por estar presente en los foros internacionales, y vinculado con otras organizaciones que se ocupan de las mismas cuestiones desde unos valores compartidos.

Por su parte, la Asociación COTLAS, en su trayectoria ha ido ampliando los servicios prestados, para lo que ha requerido la cooperación, sobre todo, de la administración local.

De la misma forma, ADRA, ha conseguido incrementar de forma significativa su presencia en la Comunidad Valenciana.

En relación con la adhesión a las normas, implica solidaridad con el grupo. Las normas incluyen todo tipo de protocolos para trabajar juntos, y se desarrollan cuando dos o más partes han establecido una relación de trabajo a largo plazo. Este tipo de capital social se hace evidente cuando una de las partes sacrifica la ganancia que pudiera obtener en el corto plazo o sus preferencias personales en función de las normas o expectativas del grupo. La adhesión a las normas resulta extremadamente importante cuando los miembros de la organización se encuentran dispersos geográficamente, que en principio puede dificultar la colaboración. En esta situación de lejanía geográfica, el establecimiento de rela-

ciones personales caracterizadas por confianza, entendimiento, respeto y preocupación por la otra persona, es de gran importancia.

Así, por ejemplo, en el caso de ADRA, se muestra como el sentimiento de comunidad que poseen los miembros, hace que se sientan muy próximos en virtud de la adhesión a las normas establecidas, que les permiten una colaboración activa que les lleva a “copiar proyectos”<sup>94</sup>, realizados en otras áreas geográficas.

En el caso de AVAR, se muestra el interés de los miembros de la organización por ser capaces de dar respuesta a los problemas que plantean los beneficiarios, para lo que se colabora y se comparten métodos de trabajo de forma significativa.

En la Asociación COTLAS la adhesión a las normas se manifiesta, según los entrevistados, en la seriedad con que se realiza el trabajo que supone, para todos los implicados, un compromiso importante con el proyecto.

En el MPDL, se pone de relieve la importancia de la implicación personal de los miembros en conseguir espacios de interacción con otras organizaciones, lo que lleva implícito un compromiso a nivel personal con el proyecto.

El caso del colectivo LAMBDA, se caracteriza por una fuerte adhesión a la identidad compartida y a las normas, por lo que se trabaja de forma continua en múltiples proyectos para alcanzar una visibilidad social y que todos sus derechos sean reconocidos tanto legalmente, como socialmente.

---

94 Esta es una práctica que permite optimizar los recursos de las organizaciones, así puede verse en la experiencia de la organización Ashoka, seguida por Bornstein, en la que se dedica un capítulo del libro a “copiar proyectos”. En Bornstein (2005): *Como Cambiar el mundo...* op. Cit. pp. 354-364.



# CAPÍTULO 6

---

## Conclusiones



## 1. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se ha planteado como objetivo genérico el estudio de las Organizaciones No Lucrativas y las implicaciones en su gestión que pueden derivarse del capital social generado a partir de las relaciones establecidas con su red de *stakeholders* para cumplir su misión, prestar un output caracterizado como de confianza a los beneficiarios, a la vez que satisface las expectativas de los diferentes grupos de interés y son capaces de producir capital social comunitario.

Con el propósito de lograr dicho objetivo, el trabajo se ha dividido en tres partes claramente diferenciadas. En la primera parte, que se corresponde con los dos primeros capítulos, se ha tratado de especificar la relación existente entre el concepto capital social y las Organizaciones No Lucrativas. En concreto, en el primero de ellos se ha procedido a analizar la evolución del concepto capital social a partir de las aportaciones iniciales realizadas, y se ha profundizado en torno a los rasgos cualitativos del concepto poniendo énfasis en la identificación del ámbito asociativo, considerado por la literatura como un indicador de la existencia de capital social comunitario.

De esta forma, se observa que determinado tipo de organizaciones tienen mayor potencial para generar capital social comunitario, siendo estudiadas en el segundo capítulo ya que resulta de interés revisar otros aspectos de las mismas que inciden en su creación y desarrollo.

En dicho capítulo, se ha analizado el Sector No Lucrativo revisando los criterios de delimitación externa e interna, y las teorías que explican su existencia desde el análisis económico. Se identifican los retos que tienen que enfrentar en el nuevo escenario de globalización, para continuar ocupando un espacio entre el sector lucrativo y el Sector Público, y prestar un output caracterizado por la confianza que transmiten a los consumidores, de forma que la confianza se constituye como un aspecto diferencial y una ventaja competitiva para las Organizaciones No Lucrativas.

En la segunda parte, el objetivo es plantear un modelo de gestión para las Organizaciones No Lucrativas que permita de forma simultánea proporcionar un marco competitivo de actuación para las organizaciones y generar capital social. Así, en los capítulos 3 y 4, se han analizado los fundamentos teóricos de la gestión *stakeholders*, así como su capacidad para generar capital social y la influencia de éste en el concepto de ventaja competitiva.

En concreto, en el capítulo 3 se ha procedido a fundamentar el enfoque de la gestión *stakeholder* de la organización, destacando la capacidad de la misma para generar capital social organizativo, por lo que se profundiza en las fuentes que permiten que emerja. En el capítulo 4, se analiza la evolución del concepto de ventaja competitiva a través de la Teoría de Recursos y Capacidades y de la Teoría de Capacidades Dinámicas, de forma que se integra el concepto capital social a través de la capacidad de absorción, resaltando la importancia del mismo para la adquisición y creación de conocimiento en un entorno cambiante y, por tanto, para la ventaja competitiva de la organización. Tras este trabajo de revisión teórica se plantean las hipótesis que se contrastan en la tercera parte de la Tesis.

Por último, en la tercera parte, capítulo 5, se ha procedido a la revisión de la metodología del caso utilizada y se ha diseñado la investigación empírica con el correspondiente contraste de las proposiciones derivadas del modelo teórico propuesto; posteriormente se han expuesto los casos analizados y se han discutido los resultados obtenidos.

## **2. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA**

### **2.1. Conclusiones en torno a la naturaleza del capital social**

El concepto capital social es utilizado profusamente desde la década de los noventa en las ciencias sociales a partir de las contribuciones de diversos autores como Bourdieu (1980; 1985), Coleman (1988; 1990), Putnam (1993a y b, 1995a y b, 2000). En los últimos tiempos se ha generado un importante debate académico acerca de su definición y, consecuentemente, respecto de las dimensiones e indicadores adecuados para su análisis empírico, así como acerca de los



rasgos cualitativos que lo caracterizan. Adicionalmente, el concepto es considerado como un componente importante de las formulaciones de los organismos multilaterales y agencias de cooperación internacional al referirse a los problemas de desarrollo económico en determinadas zonas.

Desde el enfoque analítico estructural, Bourdieu (1985) realiza un tratamiento del concepto de carácter particularmente instrumental. Su análisis se centra en los beneficios que obtienen los individuos a partir de su participación en determinados grupos y en la construcción de relaciones sociales con el objetivo de crear este tipo de capital. Desde la perspectiva de éste, el capital social constituye un medio a través del cual es posible acceder a otros tipos de capital y, en última instancia, los resultados de la posesión de capital social se reducen a la posesión de capital económico. La principal aportación de este autor reside en afirmar que es en virtud de la relación social misma, el que los individuos puedan reclamar acceso a los recursos poseídos por los demás individuos que componen la red.

Para Coleman (1990) el capital social constituye un recurso cuya particularidad radica en ser inherente a la estructura de las relaciones sociales. Este recurso facilita el logro de objetivos personales que no podrían alcanzarse en su ausencia o conllevarían un costo mucho más alto. El desarrollo de este tipo de relaciones, según el autor, se puede enmarcar en la teoría de la acción racional y justifica que el hacer favores y la consecuente creación de obligaciones constituye una acción en la cual, en última instancia, prima el interés personal. El autor considera que el capital social es un bien público, ya que sostiene que el capital social es un atributo de la estructura social en la que los individuos están inmersos y no propiedad privada de quienes se benefician de él. Sin embargo, las aportaciones de Burt (1992) plantean ciertas controversias respecto a los rasgos de la estructura de la red y de los beneficios que de ella se derivan, frente a las propuestas de Coleman (1988; 1990).

En el trabajo de Putnam (1993a y b; 1995a y b; 2000) el capital social aparece como un instrumento de análisis macro, como un atributo de las comunidades, y no simplemente como un recurso de carácter individual. El eje central de la obra de Putnam gira en torno a comprender los problemas de la acción colectiva. Más específicamente, trata sobre la tendencia comunitaria hacia la cooperación en pos del bien común o al oportunismo y los factores que condicionan la elección de una u otra, determinando de qué manera repercuten en el desarrollo económico y democrático-institucional de las comunidades. Sus investigaciones,

tanto la realizada en las regiones italianas como en su estudio de la sociedad norteamericana, identifican como unidad de análisis principal las asociaciones civiles. El protagonismo concedido a estas organizaciones estriba en que considera que generan dos tipos de efectos: efectos internos, consistentes en que permiten a los individuos que participan en ellas desarrollar hábitos de cooperación, solidaridad y espíritu comunitario; y efectos externos, que permiten dar forma clara a los intereses de un grupo determinado, reúnen a sus miembros y dirigen la acción hacia unos objetivos compartidos.

En el presente trabajo ha resultado importante distinguir entre *bonding social capital* y *bridging social capital* (Putnam, 2000; Woolcock y Narayan, 2000). El capital social de tipo *bonding* se caracteriza de forma habitual por redes densas, de carácter multifuncional, lo que significa que se conforma una estructura de red con rasgos de apropiabilidad. La reciprocidad que se genera en el interior del grupo es a largo plazo; en cuanto a la confianza que se establece entre los miembros que forman parte de la red de relaciones, es de tipo particularizada; además existen unas fuertes normas compartidas por el grupo, y la relación social entre sus miembros no es meramente instrumental. El capital social de tipo *bridging* muestra diferencias sensibles respecto del anterior. Por lo que respecta a la red de relaciones, su densidad es baja, en cuanto a la reciprocidad se manifiesta en el corto plazo, y la confianza tiene carácter de confianza generalizada; las normas compartidas se sustentan en el conocimiento y la relación social entre los agentes que se interrelacionan tiene un carácter instrumental (Leonard y Onyx, 2003).

Respecto a las controversias conceptuales y la aproximación que se ha realizado al concepto, se identifican dos enfoques analíticos que pueden considerarse diferentes. Sin embargo, a pesar de resultar diferentes, encuentran un elemento convergente en todas las formulaciones que consiste en que el capital social es un recurso que se genera y se acumula en las redes sociales. En Bourdieu (1980; 1985), Coleman, (1988; 1990) y Putnam (1993a y b; 1995a y b; 2000), las redes sociales y la densidad de las mismas juegan un papel central en la creación y mantenimiento de capital social, convirtiéndose en la garantía más tangible de que las expectativas de reciprocidad no serán defraudadas.

La amplia gama de aportaciones teóricas referentes al concepto capital social, indica que es preciso tanto para comprenderlo como para analizarlo de forma empírica, realizar una aproximación holística del mismo. Las propuestas de los autores considerados no son necesariamente contrapuestas, sino que

logran enriquecer un concepto difícil de encasillar en una definición estática. La complementariedad de las formulaciones se vuelve evidente al analizar el fenómeno empíricamente.

Respecto a las posturas de Coleman (1988; 1990) y Burt (1992), no parece simple salvar las distancias entre ambos. Sin embargo, se puede observar que la diversidad de actores que interactúan de forma sistémica en las organizaciones, tienen potencial de generar este recurso. No obstante, dada la posición de los mismos dentro de la estructura, sus posibilidades de acción suelen ser diferentes, con lo cual es posible suponer que el tipo de relaciones que son capaces de establecer también es diferente.

## **2.2. Conclusiones acerca de la actividad de las Organizaciones No Lucrativas en las economías desarrolladas**

Responder a los nuevos retos que se presentan en la sociedad actual exige que los tres sectores institucionales presentes en la sociedad encuentren fórmulas de colaborar y unir esfuerzos, de forma que se pueda avanzar hacia un reforzamiento del Estado del Bienestar en lugar de hacia un desmantelamiento del mismo, a una democracia más completa y participativa, y al establecimiento de un incremento de las relaciones de confianza y generación de capital social.

El Tercer Sector, tal como pronostican las teorías sobre el nuevo Estado del Bienestar, debe aproximar los servicios a los usuarios, incrementar su calidad y favorecer la implicación de los afectados. Desde la escuela culturalista del capital social, las Organizaciones No Lucrativas son depositarias y sirven como indicador para aproximar el capital social existente en una sociedad. Además, han de contribuir a limitar la burocracia de algunos servicios, a disminuir los costes, aumentar el pluralismo, personalizar el output e incrementar el compromiso personal. El reto que se plantea es asegurar que la redistribución de funciones entre los sectores conduzca a mejoras, manteniendo el Sector Público una función importante por lo que respecta a la responsabilidad en cuanto a la provisión y control de los servicios.

En el nuevo contexto se presentan nuevas necesidades y demandas y se espera que el Tercer Sector desempeñe un papel relevante. Cabe plantearse la pregunta de si este sector se encuentra en condiciones de satisfacer las nuevas necesidades detectadas o contribuir a la reducción de las mismas y afrontar los

retos que se le presentan. Para dar respuesta a esta cuestión, se da cuenta, a continuación, del análisis realizado en torno a las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que se identifican en el Sector No Lucrativo considerado a nivel internacional (SustainAbility, 2005), y que se han constatado, como tales, a partir del estudio empírico realizado.

Por lo que respecta a las amenazas, un elemento fundamental es la necesidad de reorganización del sector ya que en ocasiones se confunde a la sociedad con mensajes contradictorios. Otra amenaza importante es la apropiación del lenguaje, los códigos y el discurso específico del Sector No Lucrativo, tanto por el Sector Público, como por el sector lucrativo, lo que conduce a una banalización del mensaje. Por otra parte, el desgaste y madurez de las organizaciones que puede permitir que se adopten comportamientos conservadores, abandonando su papel reivindicativo, con un creciente alejamiento de la sociedad y de los problemas que propiciaron su creación. De esta forma, su espacio pueden ocuparlo otras organizaciones (Marwell y McInerney, 2005), a través de las cuestiones sobre la responsabilidad social corporativa, y ser expulsadas de su ámbito de actuación en virtud de su pérdida de legitimidad.

En cuanto a las debilidades que se detectan en las Organizaciones No Lucrativas, se encuentran, en primer lugar, la cultura de las mismas, que hace que, en ocasiones, se complique la colaboración con los otros sectores. Además, la asimetría y desventaja en cuanto al poder de negociación de las Organizaciones No Lucrativas frente al Sector Público y al sector lucrativo hace que se produzcan comportamientos intransigentes o en ocasiones conflictivos. La profesionalidad del Sector No Lucrativo es un aspecto que puede mejorarse, así como la gestión de los recursos humanos, la rendición de cuentas y la transparencia hacia los grupos de interés. Un problema significativo de las organizaciones radica en la capacidad para recabar fondos para proyectos en lugar de programas, lo que complica las opciones de financiación en un periodo de tiempo. Una cuestión significativa a tener en cuenta es el riesgo de pérdida de independencia en las organizaciones, consecuencia de su dependencia económica, lo que debilitaría su función y papel en la sociedad.

Por lo que se refiere a las oportunidades que se presentan a las Organizaciones No Lucrativas, se puede remarcar la posibilidad de actuar para atender las nuevas necesidades detectadas, en colaboración con el Sector Público y también con el sector lucrativo. Con este último, en virtud del continuo crecimiento del interés de las empresas por cuestiones relacionadas con la responsa-

bilidad social corporativa. También resulta determinante para la organización acotar y determinar de forma clara su ámbito de actuación, para poder comunicarlo y transmitirlo a todos los grupos de interés, tanto internos como externos. Esta claridad en la actuación va a permitir recabar apoyos de aquellos *stakeholders* comprometidos con la misión de la organización, y también le confiere flexibilidad a la organización en virtud de la claridad de sus postulados. Por otro lado, se observa en las organizaciones entrevistadas, la vocación hacia el establecimiento de vínculos a nivel global, por lo tanto el proceso de globalización representa una oportunidad significativa para recabar apoyos en diferentes ámbitos, que permiten al Sector No Lucrativo integrarse en actividades diversas sin renunciar a sus valores en virtud de su vocación emprendedora.

Entre las fortalezas que se detectan en las Organizaciones No Lucrativas se encuentran en primer lugar los valores, que resultan fundamentales para establecer vínculos y crear redes sustentadas en la credibilidad de la organización y en la confianza. En segundo lugar, la comunicación y la conexión con el exterior representan una fortaleza significativa. En tercer lugar, la creación de redes y el establecimiento de intercomunicaciones con todos los *stakeholders* es un activo en una sociedad globalizada e interconectada como la actual. Otro aspecto que se conforma como un activo de las Organizaciones No Lucrativas es su capacidad y experiencia para enfrentar problemáticas novedosas. Por último, un punto fuerte destacado de estas organizaciones es su capacidad e ímpetu para arriesgarse y abordar nuevos escenarios.

Respecto de los rasgos característicos que se distinguen en la cultura de las Organizaciones No Lucrativas, los de participación y democracia interna son los componentes más significativos. Los modelos de gestión adoptados deben incidir en estos dos rasgos distintivos. Las organizaciones entrevistadas reconocen la importancia del derecho que todos los grupos de interés tienen de conocer y participar en el proceso de toma de decisiones de aquellas actividades que les afectan, sin embargo, la participación se interpreta y desarrolla de forma diferente en cada organización.

La participación aporta un valor fundamental en el ámbito del Sector No Lucrativo, no obstante, la participación y el compromiso no siempre son fáciles, y se constata en algunas organizaciones la falta de voluntariado comprometido con los valores de la organización. Sin embargo, también se ha reflejado el papel fundamental que la organización desempeña en la tarea de atraer y consolidar la participación del voluntariado con la organización. En este sentido, es funda-

mental que la organización realice un esfuerzo de comunicación, establezca y defina de forma clara las políticas de personal, y un elemento también muy importante a considerar es la necesidad de dejar espacio para la implicación de los voluntarios en aquellos aspectos directamente relacionados con la problemática que se atiende, y que ha propiciado su participación en ella.

La nueva situación plantea cambios significativos y las áreas en las que las organizaciones deben trabajar e incidir se agrupan en dos zonas diferenciadas: por una parte, la relativa al gobierno organizativo, por lo que respecta a la rendición de cuentas y la transparencia de sus actuaciones hacia todos los *stakeholders* de las organizaciones; y por otra parte, la relativa a la actuación, en referencia a la coherencia entre las actividades de la organización y los valores y misión defendidos por la mismas. Además, resulta fundamental la identificación de los grupos de interés con los que se relaciona, de forma que pueda satisfacer las expectativas de los mismos en virtud de la legitimidad que le conceden para actuar.

### **2.3. Conclusiones respecto de la gestión de los grupos de interés y sus implicaciones**

La investigación teórica en torno a la competitividad de las organizaciones se orienta de forma significativa desde un enfoque individualista hacia un enfoque relacional, en el que la clave de la competitividad se encuentra en el conjunto de redes de relaciones que la organización mantiene entre los actores que conforman su sistema de interconexiones e interdependencias. Por lo tanto, resulta de interés poder avanzar en la comprensión de los elementos que afectan y hacen cambiar esas redes de relaciones. El enfoque *stakeholder*, permite la generación de capital social a través de la gestión de la red de *stakeholders*, lo que influye en la competitividad de la organización debido a la conexión que existe entre el capital social y el conjunto de conocimientos en la organización. De esta forma, el capital social de tipo *bridging* en posesión de la organización ofrece ventajas informativas que facilitan la innovación, ya que permite que se esté abierto a la interacción con otros actores. El capital social de tipo *bonding* existente en la organización proporciona un entorno caracterizado por un clima de confianza generalizada, en el que los agentes acostumbran a colaborar, y la capacidad de aprender es más elevada.

De este forma se pone de relieve que es posible que una organización pueda, de forma intencionada, acumular capital social. Algunos trabajos analizan la forma de manipular estratégicamente las redes sociales, de forma que se pueda crear y gestionar el capital social, sin embargo, es importante señalar que debido al carácter de bien privado o público del capital social, éste es un proceso contingente.

Puede afirmarse, como se ha visto a partir del enfoque estructural, que la inversión en capital social como recurso privado es posible, las personas, y las organizaciones, realizan de forma continua acciones que provocan que se genere capital social; la simple interacción puede ser un punto a partir del cual se cree capital social. Aunque, la construcción de capital social es producto no intencionado de una acción intencionada, (Coleman, 1988) no puede afirmarse que sea necesariamente un subproducto no intencionado.

Sin embargo, la creación de capital social no depende únicamente de un actor sino que es función de la respuesta y de las acciones de todo el sistema de redes de relaciones en el que los actores están inmersos. Por lo tanto, a pesar de que la dimensión estructural (Nahapiet y Ghoshal, 1998) tiene carácter de bien privado, su acumulación no puede depender únicamente de las acciones de los actores individuales. Por lo que respecta a las dimensiones cognitiva y relacional del capital social, pueden ser favorecidas y potenciadas a través del sistema de gestión adoptado por la organización. Con tal objetivo se ha desarrollado el modelo de gestión de los grupos de interés, que como se ha visto en el capítulo tres de este trabajo, permite el desarrollo del mismo.

Por otro lado, el capital social como bien de carácter público que es, es creado como subproducto de otras actividades sociales, por lo que resulta compleja su creación. Ésta puede ser impulsada a través de las instituciones formales, la creación y mantenimiento de un sistema legal y una administración pública imparcial y transparente (North, 1990) de apoyo a la creación de redes regionales, nacionales y supranacionales.

Se puede deducir, a partir de los argumentos anteriores, y del estudio de las entidades consideradas en este trabajo, que las acciones de las organizaciones para la creación o generación de capital social se centran en varios ámbitos. Por una parte, en cuanto a tratar de construir una red egocéntrica grande, con múltiples huecos estructurales y con actores que a su vez posean vínculos alternativos, considerando que son aspectos que la organización no controla, sino que dependen de las acciones de los actores vinculados con ella. Por otro lado, la

organización debe establecer relaciones de calidad con la red de *stakeholders* con los que se encuentra interrelacionado. En tercer lugar, se debe tratar de crear instituciones que sean capaces de generar capital social que beneficie a todo el sector, y participar en su gestión, o tener influencia sobre ellos. Además, la organización debe tratar de vincularse con actores que pertenezcan a grupos o sistemas cohesivos donde exista capital social de tipo *bonding*, de forma que sin participar en la generación del mismo, la organización pueda beneficiarse de ese capital al quedar vinculada con algún miembro del grupo cohesivo que pueda hacer que se apropie de la red ya establecida.

## 2.4. Conclusiones de la investigación realizada a través del estudio de casos

En primer lugar, es conveniente hacer referencia a las motivaciones que justifican la importancia de establecer una gestión socialmente responsable y que tenga en consideración a todos los grupos de interés de las Organizaciones No Lucrativas, dichas motivaciones se encuentran en sus valores fundacionales. Los valores se encuentran en el centro de las motivaciones de la organización, siendo en muchos casos, su razón de ser y la justificación de su fundación (Vernis, *et al.* 2004)<sup>95</sup>.

En este contexto, el enfoque *stakeholder* puede plantearse como un modelo de gestión que incide en la responsabilidad social de la organización y se traduce en su preocupación por satisfacer las expectativas de todos los grupos de inte-

---

95 El autor ha contribuido de forma significativa, a través de sus publicaciones, a un mejor conocimiento de la gestión de las Organizaciones No Lucrativas y la importancia de la rendición de cuentas en las mismas, como: VERNIS, A.; M. IGLESIAS; G. SANZ; M. SOLERNOU; J. URGELL y P. VIDAL (1998): *La gestión de las Organizaciones No Lucrativas*, Barcelona, Ed. Deusto; VERNIS, A. (2003): "El balance social y la rendición de cuentas del Tercer Sector", *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo*, Madrid, Escuela Libre Editorial; VERNIS, A. (2001): *Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las Organizaciones No Lucrativas*, Madrid, Fundación Lealtad y Comunidad Autónoma de Madrid. Por otra parte, cuestiones relativas al balance social de las Organizaciones No Lucrativas y la generación y medición del capital social en las mismas son temas en torno a los cuales desde del grupo de investigación GESES (Grupo de Estudios Sociales y Económicos del Tercer Sector) de la Universidad de Zaragoza, <http://www.unizar.es/geSES>, se está trabajando en la actualidad.



rés de la misma. Además, permite a las Organizaciones No Lucrativas actuar de forma coherente con su razón de ser en la sociedad.

Se ha planteado en este trabajo que el modelo de gestión *stakeholder* permite incidir en la coherencia entre los valores fundacionales de las ONL, y la forma de actuar y de relacionarse con sus grupos de interés, lo que fortalece a la organización y permite consolidar su misión. La gestión *stakeholder* concede a las ONL la legitimidad requerida para actuar, para ejercer el papel social y las funciones que se han identificado en el capítulo 2 de este trabajo. Además, permite la consolidación de la organización a través del establecimiento de una red de relaciones de calidad con sus *stakeholders*, capaz de generar capital social, percibido como un recurso intangible que facilita la activación de las capacidades dinámicas de la organización.

Por lo que se refiere a la misión y valores que dan sentido y marcan los objetivos de la organización en todos sus niveles, las ONL deberán asegurar que sus valores están presentes a través de sus actividades y su manera de trabajar. Asimismo, es realmente importante que los grupos de interés con los que se relaciona la organización conozcan y compartan dichos valores, de otra forma, cuando hay limitación respecto del grado de conocimiento y acuerdo general en la misión y valores de la organización, se encuentran dificultades para llevar a cabo las actividades. Cuando un grupo de interés se integra verdaderamente en la organización, es cuando se adhiere a sus valores y los asume como propios. En este sentido, hay que señalar que el acceso a la misión y a los valores por parte de los distintos grupos de interés es una cuestión fundamental puesto que, es necesario que los colaboradores y donantes, y el conjunto de *stakeholders* conozcan a qué causa se están adhiriendo.

En este contexto, para la organización es fundamental la identificación de los *stakeholders* con los que se vincula para conseguir sus objetivos, ya que debe conocer y distinguir los intereses y expectativas de cada uno de ellos. Siguiendo la clasificación de los *stakeholders* propuesta por IESE *et al.* (2002), las personas de dentro de la organización se corresponden con el nivel consustancial y el resto de *stakeholders* conforman los niveles contractual y contextual.

Considerando que las partes interesadas que se sitúan en el nivel consustancial (IESE *et al.*, 2002) son aquellas sin las cuales la existencia de la organización no es posible, y teniendo en cuenta que las personas constituyen los recursos fundamentales de las Organizaciones No Lucrativas, se han identificado los siguientes grupos: voluntarios, empleados, gestores, beneficiarios y fundadores.

Los cuales han conformado los distintos perfiles de las personas entrevistadas en el trabajo con sus expectativas e intereses particulares en su relación con la organización:

Los voluntarios forman parte de la filosofía y razón de ser de las Organizaciones No Lucrativas. Con el crecimiento progresivo y la creciente profesionalización de las organizaciones, el voluntariado requiere una atención especial por parte de la organización. Desde el momento en el que los voluntarios no están vinculados con la organización a través de una relación contractual, deben ser gestionados con inteligencia y respeto. Existe el riesgo de que terminen realizando tareas que no estén conectadas con el propósito o misión de la organización, lo que rompe la relación establecida. Por tanto, la ONL debe dotarse de los medios para conocer al voluntario e identificar cuáles son sus expectativas y también para evaluar el proceso que va desde la incorporación del voluntario a la organización, hasta su abandono. Conocer este proceso requiere establecer cauces de comunicación adecuados que potencien la interrelación de forma significativa para generar capital social.

Los empleados, que con la incorporación de profesionales cada vez más cualificadas en las ONL, presentan un desafío importante. Sin embargo, esta tarea no es fácil en las ONL, al contar éstas con ingresos inciertos, discontinuos y cuando se requiere flexibilidad en la organización.

Los gestores, pertenecientes a las juntas directivas o patronatos, son responsables de asegurar el seguimiento de la misión y las líneas estratégicas. El hecho de que la pertenencia a este cuerpo es voluntario y que no está remunerado a menos que se lleven a cabo tareas ejecutivas, provoca ciertas dificultades en su funcionamiento, a pesar de las cuales, su papel en la organización es fundamental. Entre las funciones más significativas se encuentran las vinculadas directamente con la responsabilidad hacia los grupos de interés. La primera hace referencia a asegurar la integridad ética y los valores de la organización y, la segunda se centra en definir la estrategia de la organización de forma que se mantenga dentro de las líneas trazadas.

Los beneficiarios, es el grupo fundamental ya que son sus necesidades las que activan toda la actividad de la organización. La organización trata de satisfacer y cubrir necesidades de determinados colectivos que se encuentran desatendidas, por lo que el ofrecer un servicio de calidad a los beneficiarios es una responsabilidad esencial de la ONL. De esta forma el éxito o fracaso de la actividad de la organización depende de que se lleguen a alcanzar dichos objetivos.

Por último, los fundadores conforman el grupo que tiene que velar para que la relación establecida entre la ONL y, en especial, las administraciones públicas, se mantenga estable a pesar de las fluctuaciones a lo largo de los tres extremos en los que se mueven: la independencia, la coherencia con sus valores, y el mantenimiento económico. La cuestión fundamental radica en mantenerse fiel a la identidad, de forma que las organizaciones deben ser independientes y capaces de tener suficientes recursos para lograrlo.

Respecto de otros *stakeholders*, que se corresponderían con los niveles contractual y contextual (IESE *et al.*, 2002), se encuentran aquellos que apoyan a la organización financieramente, organizaciones privadas lucrativas y administraciones, además de aquellos con los que la organización establece relaciones de diversa naturaleza. Son grupos para los que la relación de interdependencia no es tan directa, como pueden ser los medios de comunicación, los proveedores, otras redes y ONL, las universidades, etc.

Los colaboradores son una colectividad muy importante, ya que permiten a la organización actuar de una forma más independiente con respecto de los otros agentes sociales. Éstos no sólo contribuyen proporcionando recursos que facilitan la actividad y la independencia sino que son agentes comprometidos con la misión o causa que defiende la ONL. La organización deberá conocer cuáles son las expectativas de este colectivo y satisfacerlas.

La transparencia en las Organizaciones No Lucrativas es fundamental debido sobre todo a dos razones. En primer lugar, porque manejan recursos que no son propios, y en segundo lugar, porque disponen de dichos recursos en virtud de la credibilidad que tienen, lo que les permite recibir el apoyo de la sociedad civil. Así, la transparencia proporciona una credibilidad indispensable para la existencia y el desarrollo de las ONL.

A este respecto, los informes económicos y comunicaciones acerca de las actividades realizadas son la información básica de la organización permitiendo saber quiénes son los beneficiarios, qué valores constituyen su razón de ser, cuál es el nivel de éxito, y las causas que han llevado a alcanzar esos resultados.

Cada grupo de interés requiere una información distinta y la frecuencia con la que es requerida también cambia de un grupo a otro. El esfuerzo de la ONL radica en conocer qué tipo de información requiere cada grupo, y cómo proveérsela, además de establecer canales de comunicación abiertos y flexibles que

permitan sustentar una relación de calidad con todos los grupos de interés que conforman su red de *stakeholders*.

Es por tanto necesario y coherente con el papel social que desempeñan las Organizaciones No Lucrativas, comunicar la identidad y los valores propios de la organización. La comunicación es un aspecto importante por varias razones: en primer lugar, permite que la organización se proyecte hacia el exterior; en segundo lugar, favorece el establecimiento de vínculos con los grupos de interés; en tercer lugar, posibilita que se de cuenta del destino de los fondos, ya que no son propios, y permite constatar y clarificar qué objetivos se alcanzan y cuáles no.

Adicionalmente se pueden establecer las siguientes conclusiones en relación con la gestión *stakeholder* y la generación de capital social en los casos estudiados:

En cuanto a los efectos sobre los resultados de la organización, se constata que las relaciones con los *stakeholders* tienen un carácter contingente y que se refuerza a través de un proceso circular que comprende, en primer lugar, la coherencia de la organización con su misión y sus valores, en segundo lugar, la identificación de los *stakeholders* estratégicos relevantes, y en tercer lugar, la mejora de la calidad de las relaciones con dichos *stakeholders*, a través de la transparencia por parte de la organización y del reconocimiento y satisfacción de las expectativas de cada grupo, de forma que se genere capital social beneficioso para todos los miembros de la red de *stakeholders* que permita la profundización de la relación. Sin embargo, el círculo se puede colapsar en determinadas situaciones.

Por lo que se refiere a las relaciones específicas de la organización con determinados *stakeholders*, son importantes para alcanzar objetivos particulares. Sin embargo, dada la naturaleza sistémica de la red de relaciones establecida por la organización con los *stakeholders*, y la interrelación de los mismos, con frecuencia las relaciones resultan coincidentes en parte y no pueden considerarse de forma aislada.

Respecto al comportamiento más significativo para construir alta calidad en las relaciones, se incluye la comunicación proactiva y transparente, la coherencia de la organización respecto de la misión y las acciones, verificada a través del seguimiento del proyecto de la intervención realizada por la organización en sus diferentes etapas. Por otro lado, la comunicación cara a cara es esencial para

que se fortalezca la red de relaciones y también para construir confianza y entendimiento mutuo.

Las manifestaciones del capital social incluyen: acceso a nueva información, influencia y solidaridad hacia los otros, y adhesión a las normas. La forma en que estas manifestaciones del capital social tienen efectos en los resultados de la organización es contingente y depende del contexto, de la perspectiva de los *stakeholders*, y de la naturaleza de los objetivos estratégicos de la organización. Sin embargo, en el estudio se aporta evidencia respecto de los efectos que dichas manifestaciones del capital social tienen para el éxito de las organizaciones consideradas. Por ejemplo, respecto del acceso a nueva información y a compartirla con los miembros de la red, y la influencia que ejercen sobre diferentes grupos, se constata en los casos estudiados, que existe una continua interacción, tanto a nivel interpersonal e informal, como a nivel interorganizativo o formal. En dicha interacción se produce de forma sistemática intercambio de información de la organización hacia fuera y desde el exterior hacia la organización, afectando de forma relevante a la capacidad dinámica de absorción en su nivel de identificación y asimilación de nuevos conocimientos.

En referencia a la adhesión a las normas y solidaridad, por la propia naturaleza de las organizaciones, centrada en los valores que rigen su funcionamiento, se influye de manera significativa en la capacidad dinámica de absorción en su nivel de transformación y explotación de nuevos conocimientos a través de la coordinación y motivación de los miembros de la red de *stakeholders*.

A nivel del tipo de capital social disponible en las organizaciones estudiadas, todas las organizaciones disponen de un nivel significativo de capital social de tipo *bonding* que les permite a partir del mismo generar capital social tipo *bridging*, a través de un trabajo continuo y constante, a pesar de que se han encontrado diferencias importantes entre las organizaciones consideradas.

Finalmente, hay que señalar que las organizaciones estudiadas, se corresponden con las identificadas en el capítulo 2 de este trabajo, tal como se recoge en el cuadro (2.8), y que se caracterizan por producir bienes de carácter público. Además, son organizaciones que tienen una vocación expresa de generar capital social comunitario, es decir, hacer que llegue a la sociedad considerada globalmente.

### 3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y POSIBLES LINEAS INVESTIGACIONES FUTURAS

A pesar de que el concepto de capital social está cargado de posibilidades, plantea diversos problemas derivados de la inexistencia de una única definición, abundando en la literatura definiciones vagas, o en ocasiones dándose una ausencia de definición. Los problemas conceptuales están asociados en gran medida a los problemas de medición. Con frecuencia, se opta para su medición por indicadores que acercan demasiado el concepto a variables actitudinales, dicha tendencia se observa especialmente en los enfoques culturalistas. Sin embargo, a partir del enfoque estructural desarrollado a través de las aportaciones de Coleman, y considerado como un concepto relacional y estructural del capital social, permite entender el concepto no como una actitud individual, sino como un recurso accesible para el individuo en virtud de su participación en redes sociales. Y cuya variabilidad estructural puede dar cuenta de la diversidad en cuanto a las consecuencias de las distintas formas del capital social. La misma confusión conceptual se ha puesto de relieve en torno al concepto Tercer Sector.

Por tanto, una primera línea de investigación para el futuro hace referencia a cuestiones relacionadas con la confusión terminológica y conceptual. Por lo que respecta al capital social, es un debate abierto y fructífero ya que requiere un diálogo y aportaciones desde diversos ámbitos tanto institucionales como académicos. En cuanto a la acotación conceptual del Tercer Sector e identificación de acepciones afines, es de interés identificar y profundizar en los rasgos comunes que integran la realidad del Tercer Sector y cómo va cambiando e incorporando nuevas realidades en su seno.

En este trabajo se han integrado ambas perspectivas, la culturalista y la estructural a través del estudio de las Organizaciones No Lucrativas. Por una parte, se han identificado éstas organizaciones como depositarias y con potencial de generar capital social, siguiendo el enfoque culturalista. Por otra parte, se ha analizado desde la perspectiva estructural, cuáles son las fuentes de capital social en las organizaciones, cómo se genera, identificando el modelo de gestión *stakeholder* como un modelo que posibilita el establecimiento de relaciones de calidad entre la organización y los actores que intervienen en su red de interdependencias. También se ha intentado dar respuesta a las implicaciones que las manifestaciones del capital social ejercen sobre la capacidad de absorción de la

organización y a través de ésta sobre la competitividad de la misma y los resultados de la organización.

En el primer capítulo se ha puesto de relieve la importancia que tiene la intervención del Estado para potenciar el tejido asociativo, aunque en este trabajo no se ha realizado una aproximación respecto de la importancia del Estado en la formación de capital social. No obstante, lo cierto es que a través del estudio de casos realizado se puede afirmar que las organizaciones objeto de estudio tienen una vinculación significativa con las Administraciones Públicas en diferentes niveles, lo que permite que puedan seguir cubriendo las necesidades que éstas no alcanzan de forma satisfactoria. Parece, pues, que el papel del Estado y el desarrollo del Estado del Bienestar, es relevante para que el tejido asociativo y en particular las organizaciones productoras de bienes públicos se potencie.

Por tanto, una posible segunda línea de investigación puede ser el análisis de la intervención del Estado, y de las diferentes Administraciones Públicas para fomentar la creación de capital social a nivel comunitario y activar el círculo virtuoso que esa intervención pone en marcha. Así se podría estudiar y valorar los impactos de las políticas de promoción del voluntariado y del asociacionismo que se han llevado a cabo en los últimos años.

Por otro lado, se ha mostrado cómo la participación en asociaciones genera como subproducto capital social, reflejando que el potencial para producir capital social comunitario a partir de la participación en asociaciones tiene una naturaleza variable en función del tipo de asociación que se considere. Así, la formación de círculos virtuosos en la creación de capital social a nivel comunitario, es mayor en asociaciones productoras de bienes públicos.

En este contexto, se abre una tercera línea de investigación a través de la cual podría analizarse de forma empírica ese extremo, es decir, la diferente capacidad que tienen las organizaciones en el ámbito asociativo para generar capital social, ya que en este estudio sólo se ha contemplado un tipo de organizaciones.

Respecto a la metodología utilizada, la aproximación realizada a la organización a través del desarrollo de la red de *stakeholders*, ha proporcionado una estructura para establecer el plan de entrevistas. Se ha mantenido dicha estructura dividiendo las entrevistas en las categorías de *stakeholders*. De esta forma, las entrevistas han sido realizadas a aquellos *stakeholders* que se ha considerado que representan el nivel consustancial (IESE *et al.*, 2002) de los grupos de interesados, es decir, directivos, empleados, voluntarios y beneficiarios.

A este respecto, una cuarta línea de investigación podría encontrarse en identificar y caracterizar a los diferentes grupos de interés con los que se relacionan las organizaciones, agrupándolas en función de determinados criterios, de forma que se incremente el conocimiento acerca de los diferentes *stakeholders* con los que se relacionan.

Las entrevistas proporcionan un conocimiento en profundidad más allá de otras perspectivas. Además, se llevaron a cabo en el propio ambiente de la organización, lo que ha posibilitado que se pueda observar en primera persona la evidencia de cómo se actúa en la organización. A pesar de que las entrevistas fueron limitadas, se realizó una por cada grupo, la combinación con otras fuentes de evidencia, como los informes, memorias, artículos de prensa, etc., han permitido que la selección realizada pueda resultar significativa para la realización del estudio. El diseño del cuestionario, ha permitido recabar información importante por parte de los entrevistados. El cuestionario semiestructurado, en el que todas las preguntas eran abiertas, ha permitido establecer una comunicación fluida con los entrevistados y el cuestionario cerrado ha permitido recoger toda la información requerida para el estudio (Anexo).

La conclusión principal del trabajo es que la metodología del estudio de casos es un sistema de aproximación particularmente útil para lograr los objetivos básicos de la investigación planteada. Se ha logrado que los indicadores utilizados para valorar las fuentes del capital social y sus efectos puedan utilizarse de forma adecuada y además son susceptibles de ser aplicados en cualquier organización. Debe señalarse una posible área de trabajo incrementando el número de entrevistados, o realizando grupos de discusión, para identificar posibles temas que puedan surgir y que no estén considerados.

Así, una quinta línea de investigación, puede encontrarse en ampliar la muestra de entrevistas realizadas, y/o considerando la intervención de otros *stakeholders* que en este trabajo no se han considerado.

Una sexta línea de investigación, consistiría en estudiar organizaciones que se ocupen de la misma problemática, ampliando las organizaciones consideradas a todo el territorio nacional y así analizar si se puede establecer alguna caracterización respecto, del ámbito de actividad.

Una última línea de investigación, de especial importancia pretendería ampliar el estudio a otras entidades del Tercer Sector, que comparten determinados aspectos comunes con las organizaciones consideradas, pero que actúan en el ámbito empresarial.



Desarrollar estas líneas, entre otras posibles, puede favorecer el avance en el conocimiento del Tercer Sector y disponer de argumentos sólidos y contundentes en el debate respecto de la importancia y funciones del Tercer Sector en las economías desarrolladas. Por otro lado, puede permitir apoyar y defender un modelo de gestión, la gestión *stakeholder*, que permite lograr de forma simultánea dos objetivos que desde determinados ámbitos consideran que son incompatibles. Se puede alcanzar, por una parte, la competitividad de la organización y el éxito organizativo, y al mismo tiempo, conseguir la satisfacción de las expectativas de todos los *stakeholders* en virtud de una gestión de la organización que permite la generación de capital social. Constituyendo dicho enfoque el sustrato conceptual a partir del cual se asientan argumentos a favor de la responsabilidad social de las organizaciones.



## **ANEXO**

---

### **Protocolo para la realización de las entrevistas Cuestionarios**



## **PROTOCOLO PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS**

### **CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO**

Buenos días/tardes. AGRADECERÍAMOS MUCHO SU COLABORACIÓN contestando a las preguntas que aparecen a continuación. En relación con la información que usted nos facilite le garantizamos una total confidencialidad y anonimato. La difusión de los resultados de este estudio ofrecerá datos agregados y en ningún caso hará referencia alguna a datos o información individual. Por último, este estudio no tiene fines lucrativos ni comerciales, sino meramente académicos, ya que se trata de una parte de una tesis doctoral.

#### **1. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN**

- 1.1. ¿Cómo llegó a esta organización?
- 1.2. ¿Cuál es su interés en la organización?
- 1.3. ¿Le ha ido bien?, ¿Por favor, puede decir algo más al respecto?
- 1.4. ¿Por qué sigue en la organización?
- 1.5. Respecto al papel que desempeña en la organización, ¿podría describir, enumerar, sus tareas y responsabilidades?
- 1.6. ¿Cree que la cooperación con la organización le permite lograr sus objetivos?, ¿en qué sentido?

## 2. ANÁLISIS DE LA INTERACCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

- 2.1. ¿Con qué grupos, colectivos de la organización se relaciona habitualmente?
- 2.2. ¿Cómo se reúnen? (Ej. tipo de convocatoria, ..)
- 2.3. ¿Con qué frecuencia se reúnen?

## 3. ANÁLISIS DEL CAPITAL SOCIAL

### 1. Dimensión cognitiva:

- 1.1. Respecto al nivel de entendimiento, ¿considera que existen diferencias entre los diferentes grupos? Es decir, con qué grupo cree que tiene mayor sintonía en cuanto a compartir una idea o visión de futuro.
- 1.2. ¿Existe alguna historia, acontecimiento que sea compartido por los diferentes grupos de interés de la organización?

### 2. Dimensión de confiabilidad:

- 2.2. ¿Considera que la organización es de confianza?
- 2.3. ¿Puede decir, por qué piensa que la organización es, o no, de confianza?

### 3. Dimensión estructural:

- 3.1. En general, ¿considera que la comunicación interna y externa que establece la organización es adecuada?
- 3.2. ¿En los últimos tres meses cuál ha sido la frecuencia de la comunicación mantenida con la organización?

- 3.3. A través de qué medio tiene lugar la comunicación con los distintos miembros de la organización (por ejemplo: cara a cara, e-mail, teléfono, fax, carta, revista, boletín, reuniones informales, formales...). ¿Qué medio considera más importante?

#### **4. COMPORTAMIENTOS QUE CONSTRUYEN O IMPIDEN UNA RELACIÓN DE CALIDAD CON LA ORGANIZACIÓN**

- 4.1. ¿Qué elementos cree usted que han contribuido más al desarrollo de su relación con la organización? (confianza, colaboración, comunicación, resultados, interrelación...)
- 4.2. ¿Qué ha hecho Usted que se podría considerar que ha mejorado, o no, su relación con la organización? Es decir, desde su punto de vista ¿cuáles serían las luces y sombras de su relación con la organización?
- 4.3. Y al revés, que ha hecho la organización que ha permitido que mejore, o no, la relación con Usted?

#### **5. IMPACTO DE LA CALIDAD DE LA RELACIÓN**

- 5.1 ¿Considera que su relación con la organización es importante para que ésta tenga éxito? ¿Por qué?
- 5.2 ¿Considera que su relación con la organización es importante para su éxito (personal, profesional, consecución de determinados objetivos)? ¿Por qué?

M.<sup>a</sup> Isabel Saz Gil (sazgil@unizar.es)

## PROTOCOLO PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

### CUESTIONARIO CERRADO

N.º cuestionario	
------------------	--

Buenos días/tardes. AGRADECERÍAMOS MUCHO SU COLABORACIÓN contestando a las preguntas que aparecen a continuación. En relación con la información que usted nos facilite le **garantizamos una total confidencialidad y anonimato**. La difusión de los resultados de este estudio ofrecerá datos agregados y en ningún caso hará referencia alguna a datos o información individual. Por último, este estudio no tiene fines lucrativos ni comerciales, sino meramente académicos, ya que se trata de una parte de una tesis doctoral.



**1. Normas para responder al cuestionario:** Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, ajustándose a la clave de respuesta de cada pregunta

## 2. CARACTERIZACIÓN DE LA RELACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERÉS

### 2.1. De los grupos que le voy a señalar, ¿mantiene algún contacto, o relación con ellos?:

(1= Ninguna relación, 2= Poca frecuencia en la relación, 3= Alguna frecuencia en la relación, 4= Bastante frecuencia en la relación, 5= Mucha frecuencia en la relación)

	Ninguna Relación		Mucha frec. en la rel		
	1	2	3	4	5
1. La Administración y los organismos públicos en general	1	2	3	4	5
2. Los Socios	1	2	3	4	5
3. Los donantes puntuales	1	2	3	4	5
4. Las ONL colaboradoras	1	2	3	4	5
5. El personal asalariado	1	2	3	4	5
6. Las personas usuarias, beneficiarias	1	2	3	4	5
7. La Junta directiva o Patronato	1	2	3	4	5
8. Las personas voluntarias	1	2	3	4	5
9. Coordinadoras y federaciones de ONL	1	2	3	4	5
10. Empresas privadas y asociaciones empresariales	1	2	3	4	5
11. Medios de comunicación	1	2	3	4	5
12. Universidades, Centros de formación, Colegios	1	2	3	4	5

## 2.2. En relación a su interés en la organización:

(1= Totalmente en desacuerdo, 2= Bastante en desacuerdo, 3= Neutral, 4= Bastante de acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo)

	Desacuerdo			Acuerdo	
	1	2	3	4	5
Considero que tengo un gran interés en la relación con la organización, es decir, si mi relación con la organización es buena, los beneficios que obtengo a través de ella son importantes, mientras que si es mala, alcanzar los objetivos resulta muy complicado					

## 3. ANÁLISIS DEL CAPITAL SOCIAL

### 3.1. En relación con el nivel de entendimiento y comprensión con la organización en general:

(1= Totalmente en desacuerdo, 2= Bastante en desacuerdo, 3= Neutral, 4= Bastante de acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo)

	Desacuerdo			Acuerdo	
	1	2	3	4	5
1. La organización entiende y comprende nuestros propios objetivos					
2. La organización valora y respeta a los diferentes grupos de interés					
3. La organización comparte con sus grupos de interés determinadas creencias y formas de entender la sociedad.					
4. Hay una similitud cultural y en valores compartida por todos los grupos que interactúan en la organización.					
5. Observo en la organización que todos los miembros comparten los mismos valores, conductas, expectativas, lenguaje, etc.					
6. Creo que existe una identidad compartida					
7. Creo que se observan barreras en el lenguaje					
8. Observo que en la organización existe un compromiso con los valores compartidos					
9. Creo que en la organización existen determinadas historias, acontecimientos, etc., que son compartidas por todos los miembros					
10. En caso afirmativo, (anterior afirmación), pienso que este hecho favorece las interacciones entre los diferentes grupos de interés.					

11. Observo que existen normas o reglas implícitas (que todos conocen y comparten), que evitan los comportamientos oportunistas y favorecen la cooperación.	1	2	3	4	5
12. Creo que si se produce un comportamiento oportunista, éste es sancionado, "castigado", de alguna forma	1	2	3	4	5
13. Se apuntan metas de aprendizaje en común	1	2	3	4	5
14. Se constatan divisiones internas y se observan inconsistencias	1	2	3	4	5

### 3.2. En relación a la confiabilidad de la organización:

(1= Totalmente en desacuerdo, 2= Bastante en desacuerdo, 3= Neutral, 4= Bastante de acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo)

	Desacuerdo			Acuerdo	
1. Considero que la organización es de confianza y se puede confiar en ella	1	2	3	4	5
2. La organización muestra interés y respeto por los asuntos de todos los grupos de interés.	1	2	3	4	5
3. La organización está dispuesta a compartir información importante con los diferentes grupos de interés, de forma que todos puedan disponer de una información similar.	1	2	3	4	5
4. La organización permite que se aporten ideas y reconoce a quien las realiza	1	2	3	4	5
5. La organización cumple lo que promete y mantiene sus compromisos	1	2	3	4	5
6. La organización rinde cuentas y explica sus acciones de forma transparente	1	2	3	4	5
7. La organización manifiesta una buena voluntad hacia los grupos de interés	1	2	3	4	5
8. La confianza y reciprocidad puede extenderse al conjunto de los grupos de interés de la organización	1	2	3	4	5
9. Considero que existe un control social en la organización	1	2	3	4	5
10. Considero que existe un crédito social, reciprocidad en la organización	1	2	3	4	5
11. La organización se compromete con las personas y los representantes de los diversos grupos con los que se relaciona.	1	2	3	4	5
12. La organización cambia de planes y deja de cumplir sus compromisos y promesas.	1	2	3	4	5

13. La confianza en la organización es puntual.	1	2	3	4	5
14. La confianza en la organización se sustenta en base a la identidad compartida	1	2	3	4	5
15. La organización tiene un comportamiento honesto	1	2	3	4	5
16. La organización es competente en la realización de sus funciones.	1	2	3	4	5
17. La organización cumple con legislación vigente	1	2	3	4	5

### 3.3. Estrategias de Comunicación

#### 3.3.1. De forma global, considera que la comunicación de la organización:

(1= Totalmente en desacuerdo, 2= Bastante en desacuerdo, 3= Neutral, 4= Bastante de acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo)

	Desacuerdo			Acuerdo	
1. La comunicación con la organización durante los últimos tres meses ha sido alta	1	2	3	4	5
2. En general, observo que a lo largo del tiempo la organización mantiene siempre una comunicación continua y permanente	1	2	3	4	5
3. La organización ha identificado a todos sus grupos de interés	1	2	3	4	5
4. Creo que, en general, la organización se relaciona con todos, o casi todos los grupos de interés.	1	2	3	4	5
5. Observo que existe comunicación entre los diferentes grupos de interés de la organización, es decir, se encuentran interrelacionados entre sí.	1	2	3	4	5
6. En general, debido a la alta rotación del personal, hay pocas personas con las que comunicarse de forma continuada	1	2	3	4	5

**3.3.2. En general, podría decirse que la organización establece comunicación frecuente con:**

(1= Totalmente en desacuerdo, 2= Bastante en desacuerdo, 3= Neutral, 4= Bastante de acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo)

	Desacuerdo			Acuerdo	
	1	2	3	4	5
1. La Administración y los organismos públicos en general	1	2	3	4	5
2. Los Socios	1	2	3	4	5
3. Los donantes puntuales	1	2	3	4	5
4. Las ONL colaboradoras	1	2	3	4	5
5. El personal asalariado	1	2	3	4	5
6. Las personas usuarias, beneficiarias	1	2	3	4	5
7. La Junta directiva o Patronato	1	2	3	4	5
8. Las personas voluntarias	1	2	3	4	5
9. Coordinadoras y federaciones de ONL	1	2	3	4	5
10. Empresas privadas y asociaciones empresariales	1	2	3	4	5
11. Medios de comunicación	1	2	3	4	5
12. Universidades, Centros de formación, Colegios	1	2	3	4	5

#### 4. COMPORTAMIENTOS QUE CONSTRUYEN O IMPIDEN UNA RELACIÓN DE CALIDAD CON LA ORGANIZACIÓN

##### 4.1. Respecto de la importancia de los distintos elementos que influyen en la calidad de la relación, se puede considerar que:

(1= Totalmente en desacuerdo, 2= Bastante en desacuerdo, 3= Neutral, 4= Bastante de acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo)

	Desacuerdo			Acuerdo	
	1	2	3	4	5
1. La comunicación tiene gran importancia	1	2	3	4	5
2. La confianza es un componente importante	1	2	3	4	5
3. El entendimiento resulta de gran importancia	1	2	3	4	5
4. La consecución de los objetivos y la obtención de resultados es importante	1	2	3	4	5
5. Compartir ideas mejora la relación	1	2	3	4	5

## 5. IMPACTO DE LA CALIDAD DE LA RELACIÓN

### 5.1. Por lo que respecta al impacto de la calidad de la relación de la organización con los diferentes "grupos de interés" se puede considerar que:

- En general, la calidad que merece mi relación con la organización en comparación con la mantenida con otras organizaciones similares es:

Peor                       Igual                       Mejor

### 5.2. Valore la existencia de ventajas para la organización como consecuencia de las relaciones que mantiene con los distintos grupos de interés

(1= Totalmente en desacuerdo, 2= Bastante en desacuerdo, 3= Neutral, 4= Bastante de acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo)

	Desacuerdo			Acuerdo	
1. Existe un conjunto de recursos compartidos y ventajas basados en la experiencia común	1	2	3	4	5
2. Existe solidaridad y adhesión a las normas	1	2	3	4	5
3. Se produce una influencia y reciprocidad	1	2	3	4	5
4. Algunas competencias y habilidades de las que se dispone, se adquieren a través de la interrelación	1	2	3	4	5
5. En alguna medida, las relaciones que la organización mantiene con sus colaboradores, donantes, etc., le permiten obtener información y conocimientos sobre el sector en general	1	2	3	4	5

### 5.3. Respeto de las fuentes de información que utiliza la organización de manera habitual:

(1= Totalmente en desacuerdo, 2= Bastante en desacuerdo, 3= Neutral, 4= Bastante de acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo)

	Desacuerdo			Acuerdo	
1. Se suelen utilizar los contactos informales (familiares, amigos, voluntarios, colaboradores)	1	2	3	4	5
2. La relación con los informantes es muy estrecha y continuada	1	2	3	4	5
3. Se comparten ciertos objetivos y valores comunes con ellos	1	2	3	4	5

4. Se suelen utilizar los contactos informales con las entidades, instituciones que pertenecen al mismo sector no lucrativo	1	2	3	4	5
5. Se suelen utilizar las relaciones formales que se mantiene con los grupos de interés	1	2	3	4	5
6. Se suelen utilizar las relaciones con diversas instituciones de fuera del sector, entidades públicas, centros académicos, profesionales externos	1	2	3	4	5

**5.4. Valore la transmisión de conocimientos (intercambio) entre los grupos de interés de la organización:**

(1= Totalmente en desacuerdo, 2= Bastante en desacuerdo, 3= Neutral, 4= Bastante de acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo)

	Desacuerdo			Acuerdo	
1. La proximidad (cultural) incrementa el flujo de conocimientos compartidos	1	2	3	4	5
2. Las interacciones sociales, como relaciones de amistad (eventos sociales, fiestas, reuniones de amigos, etc.), favorecen los intercambios de información sobre planes de acción, innovaciones de gestión, etc.	1	2	3	4	5
3. La diversidad y la heterogeneidad entre trabajadores, voluntarios, etc., permite mejorar el nivel de identificación y asimilación de nuevos conocimientos	1	2	3	4	5
4. La integración en la organización depende de que se conozca a alguien en la misma	1	2	3	4	5
5. La integración en la organización es fácil	1	2	3	4	5
6. La diversidad y la heterogeneidad entre trabajadores, voluntarios, etc., permite mejorar el nivel de cooperación para transformar y explotar nuevos conocimientos	1	2	3	4	5
7. En la organización existe una fuerte iniciativa emprendedora	1	2	3	4	5
8. En general, la organización forma y recicla constantemente a los empleados y voluntarios, lo que hace que exista un hábito de continuo aprendizaje	1	2	3	4	5
9. Los trabajadores y voluntarios comparten conocimientos y formas de hacer las tareas	1	2	3	4	5
10. Los trabajadores, remunerados y voluntarios, intercambian información y comparten ideas	1	2	3	4	5

## 6. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

### Datos de identificación del entrevistado

Persona entrevistada (Nombre, edad, titulación académica)	
Organización	
Cargo en la organización. Con qué grupo <i>stakeholder</i> se identifica	
Fecha de realización	
Teléfono	
Domicilio social	
Código postal, Municipio, Provincia	



## **BIBLIOGRAFÍA**

---



- ADLER, P.S. y KWON, S. (2002): "Social capital: Prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, 27(1): 17-40.
- AHUJA, G. (1998): "Collaboration networks, structural holes and innovation: a longitudinal study", *Academy of Management Proceedings*, San Diego, CA.
- AKERLOF, G. y KRANTON, R. (2002): "Identity and Schooling: Some Lessons for the Economics of Education", *Journal of Economic Literature*, 40(4): 1167-1201.
- AKERLOF, G.A. (1970): "The market for 'lemons': Quality uncertainty and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, 84(3): 488-500.
- ALBI *et al.* (1994): *Teoría de la Hacienda Pública*. Editorial Ariel, 2ª Edición.
- ALESINA, A. y LA FERRARA, E. (2002): "Who trusts others?", *Journal of Public Economics*, 85: 207-234.
- ALMOND, G., y VERBA, S. (1963): *The Civic culture. Political attitudes and democracy in five nations*. Princeton: Princeton University Press
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- ANDRIOF, J. y WADDOCK, S. (2002): "Unfolding Stakeholder Engagement", en Andriof, J.; Waddock, S.A.; Husted, B.W. y Rachman, S.S. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking*: 1-42. Sheffield, UK: Greenleaf.
- ANTHONY, D. y YOUNG, D. (1988): *Management Control in Nonprofit Institution*. Ed. Irwin. Illinois.
- ARGYRIS, C. y SCHON, D. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing.
- ARROW K.J. (1999): "Observations on social capital", en Dasgupta, P. y Serageldin, I. (eds.), *Social capital. A multifaceted perspective*. The World Bank, Washington D.C.
- ARROW, K.J. (1963): "Uncertainty and the Welfare Economics of medical care", *American Economic Review*, 53: 941-973.
- ARROW, K.J. (1974): *The limits of organization*. Norton, Nueva York.
- ARROW, K.J. (1994): "Beyond General Equilibrium", en Cowan, G. *et al.* (1994), *Complexity: Metaphors, Models, and Reality*. Reading MA, Santa Fe Institute/Addison-Wesley.

- ATRIA, R.; SILES, M.; ARRIAGADA, I.; ROBISON, L. y WHITEFORD, S. (2003): *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: En busca de un nuevo paradigma*. CEPAL Naciones Unidas
- AXELROD, R. (1986): *La Evolución de la cooperación. El dilema del prisionero y la teoría de los juegos*. Madrid: Alianza Editorial.
- AXELROD, R. (1997): *The Complexity of Cooperation: Agent-based Models of Competition and Collaboration*. Princeton, NJ, Princeton University Press.
- BACHARACH, M. y GAMBETTA, D. (1997): "Trust in Sings", New York: Russell Sage Foundation, *Working Paper*, from the Working Group on the Construction and Maintenance of Trust.
- BAIN, J.S. (1956): *Barriers to New Competition*. The Harvard Press, Cambridge, MA.
- BAKER, W.E. (1994): *Networking Smart: How to Build Relationships for Personal and Organizational Success*. McGraw-Hill: New York.
- BANCO MUNDIAL (2002): *Cuestionario integrado para la medición del capital social*, en: <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/wkrppr.htm>.
- BANFIELD, E. (1958): *The Moral Basis of a Backward Society*. New York, Free Press.
- BARABASI, A. (2002): *Linked: The New Science of Networks*. New York: Perseus Books Group.
- BARBER, B. (1983): *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick, New Jersey.
- BAREA, J. y MONZÓN, J.L. (1994): "Las cifras clave de la Economía Social en España", *Revista CIRIEC-España*, 16: 9-48
- BAREA, J. y MONZÓN, J.L. (1996): "La economía social desde una perspectiva española", *Ekonomiaz*, 33: 140-153.
- BAREA, J. y MONZÓN, J.L. (1999): "Tercer Sector e instituciones sin fines de lucro en la contabilidad nacional", en Vittadini, G. y Barea, M (dres.), *La Economía del non profit*, Ediciones Encuentro, Madrid.
- BARNEY, J.B. (1986): "Strategic Factors Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, 32: 1231-1241.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- BARNEY, J.B. y HANSEN, M.H. (1994): "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 15: 175-190.
- BECERRA, M. y GUPTA, A. (2003): "Perceived Trustworthiness within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects", *Organization Science*, 14(1): 32-44.

- BEKKERS, R. (2003): "Trust, accreditation and philanthropy in the Netherlands", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4): 596-615.
- BELLOSTAS, A. et al. (2002): *Mimbres de un país. Sociedad civil y sector no lucrativo en Aragón*. Editorial Pressas Universitarias, Zaragoza
- BENJAMÍN, G. y JAMES, E. (1987): *Public versus private education: The Japanese Experiment*. London, Mcmillan.
- BEN-NER, A. (1986): "Nonprofit organizations: Why do they exists in market economics", en Rose-Ackerman, S. (ed.), (1986): 94-113.
- BEN-NER, A. (2002): "The Shifting Boundaries of the Mixed Economy and the Future of the Nonprofit Sector", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73(1): 5-40.
- BEN-NER, A. (2006): "For-profit, State and Non-profit: How to Cut the Pie among the Three Sectors", en Touffut, Jean-Philippe (ed.), *Advancing Public Goods*. Cheltenham, UK, and Northampton, M.A, USA: Edward Elgar.
- BEN-NER, A. y GUI, B. (1993): *The Non-Profit sector in the Mixed Economy*. Ann Arbor, University of Michigan Press.
- BEN-NER, A. y VAN HOOMISSEN, T. (1991): "Nonprofit Organizations in the Mixed Economy: a Demand and Supply Analysis", *Annals of public and cooperative economics*, 62(4): 519-550.
- BEN-NER, A. y VAN HOOMISSEN, T. (1992): "An empirical investigation of the joint determination of the size of the forprofit, nonprofit and government sectors", *Annales de l'Économie Publique, Sociale et Cooperative*, 65(3): 391-415.
- BEN-NER, A. y VAN HOOMISSEN, T. (1994): "The Governance of Nonprofit Organizations: Law and Public Policy", *Nonprofit – Management and leadership*, 4(4): 393-414.
- BHATTACHARYA, R.; DEVINNEY, T. y PILLUTLA, M. (1998): "A formal model of trust based on outcomes", *Academy of Management Review*, 23: 459-472.
- BLACKBURN, S. (1998): "Trust, Cooperation, and Human Psychology", en Braithwaite, V. y Levi, M. (eds.), *Trust and Governance*. New York: Russell Sage Foundation.
- BLAU, P. (1964): *Exchange and Power in Social Life*. Willey: New York.
- BOISOT, M. H. (1995): *Information space: A framework for learning in organizations. institutions and culture*. London: Routledge.
- BOISOT, M.H. (1998): *Knowledge Asset*. Oxford: Oxford University Press.
- BOIX, C. y POSNER, D. (2000): "Capital social y democracia", *Revista Española de Ciencia Política*, 1(2): 159-185.

- BOLAND, R.J., y TENKASI, R.V. (1995): "Perspective making and perspective taking in communities of knowing", *Organization Science*, 6: 350-372.
- BOLINO, M.; TURNLEY, W. y BLOODGOOD, J. (2002): "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations". *Academy of Management Review*, 27(4): 505-522.
- BOORMAN, S. y WHITHE, H. (1976): "Social structure from multiple networks II. Role structures", *American Journal of Sociology*, 81: 1384-1446.
- BORNSTEIN, D. (2005): *Como cambiar el mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*. Colección Arena Abierta. Ed. Debate. Barcelona.
- BOURDIEU, P. (1980): "Le capital social. Notes provisoires", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 3.
- BOURDIEU, P. (1985): "The forms of capital", en Richardson, J. G. (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*: 241-258. New York: Greenwood.
- BOUTY, I. (2000): "Interpersonal and interactional influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational borders", *Academy of Management Journal*, 43: 50-65.
- BRADACH, J. y ECCLES, R. (1989): "Price, Authority and trust: From ideal types to plural forms", *Annual Review of Sociology*, 15: 97-118.
- BREHM, J. y RAHN, W. (1997): "Individual-level evidence for the causes and consequences of social capital", *American Journal of Political Science*, 41(3): 999-1023.
- BRYSON, J.M. (1995): *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Revised Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- BURT, R.S. (1982): "Range: reachability and structural autonomy", en Burt, R.S. and Minor, R.J. (eds.), *Applied Network Analysis: Structural Methodology for Empirical Social Research*. Sage: Beverly Hills.
- BURT, R.S. (1992): *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- BURT, R.S. (1997): "The contingent value of social capital", *Administrative Science Quarterly*, 42: 339-365.
- BURT, R.S. (1998): "The network structure of social capital", *Social Networks and Social Capital Conference Proceedings*. Duke University, NC.
- BUTLER, J. K. y CANTRELL, R.S. (1984): "A behavior decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates", *Psychological Report*, 55: 19-28.

- BUTLER, J.K. (1991): "Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of conditions of trust inventory", *Journal of Management*, 17(3): 643-663.
- CABRA DE LUNA, M.A. (1998): *El Tercer Sector y las Fundaciones de España. Hacia el nuevo milenio*. Madrid, Fundación ONCE, Colección Solidaridad.
- CALTON, J.R. y PAYNE, S.L. (2003): "Coping with paradox. Multistakeholder Learning Dialogue as a Pluralist Sensemaking Process for Addressing Messy Problems", *Business and Society*, 42(1): 7-42.
- CAMPION, M.A.; PAPPER, E.M. y MEDSKER, G.J. (1996): "Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension", *Personnel Psychology*, 49: 429-452.
- CARROLL, A. (1979): "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.
- CARROLL, A. (1989): *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- CARROLL, A. (1991): "The pyramid of corporate social responsibility toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, July/August: 39-48.
- CASADO, D. (1995): *Organizaciones Voluntarias en España* (1992). Barcelona, ed. Hacer
- CHATMAN, J. y FLYNN, F. (2001): "The Influence of Demographic Composition on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Groups", *Academy of Management Journal*, 44(5): 956-974.
- CHATTOPADHYAY, P. (1999): "Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 42(3): 273-287.
- CHAVES, R. y MONZÓN, J.L. (2000): "Las cooperativas en las modernas economías de mercado: perspectiva española", *Economistas*, 83: 113-123.
- CHAVES, R. y MONZÓN, J.L. (2001): "Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, social y cooperativa*, 37: 7-34.
- CHAVES, R. y MONZÓN, J.L. (2003): "Economía Social". En Ariño, A. (ed.) (2003): *Diccionario de la solidaridad, Cuadernos de solidaridad*: 187-197. Tirant lo blanch, Valencia.
- CHAVES, R. y SAJARDO, A. (1997): "El tercer sector como realidad institucional. Delimitación y cuantificación en España y otros países desarrollados", *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 39: 82-107.

- CHAVES, R., MONZÓN, J.L. y SAJARDO, A. (2003): *Elementos de Economía Social. Teoría y Realidad*, en : <http://www.uv.es/uidescoop/documentos.html>
- CICOUREL, A. (1973): *Cognitive sociology*. Harmondsworth, England: Penguin Books.
- COHEN, D. y PRUSAK, L. (2000): *In Good Company. How Social Capital Makes Organizations Work*. Harvard MA: Harvard Business School Press.
- COHEN, W. y BACDAYAN, P. (1994): “Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study”, *Organization Science*, 5: 554-568.
- COHEN, W. y LEVINTHAL, D. (1990): “Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- COLEMAN, J. (1988): “Social capital and the creation of human capital”, *American Journal of Sociology*, 94: 95-120.
- COLEMAN, J. (1990): *Foundation of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- CONNER, C.R. (1991): “A Historical comparison of Resource-Based Theory and Five School of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm”, *Journal of Management*, 17(1): 121-154.
- CONNER, C.R. y PRAHALAD, C.K. (1996): “A Resource Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism”, *Organization Science*, 7(5): 477-571
- COOKE, P. y WILLS, D. (1999): “Small firms, social capital and the enhancement of business performance through innovation programmes”. *Small Business Economics*. 13(3): 219-234.
- COWAN, G. et al. (1994): *Complexity: Metaphors, Models, and Reality*. Santa Fe, Nuevo México, Santa Fe Institute.
- DAMBACH, C.F. (2003): *Structures and Practices of Nonprofit Boards*. BoardSource.
- DASGUPTA, P. (1999): “Economic progress and the idea of social capital”, en Dasgupta, P. and Serageldin, I. (eds.), *Social Capital: A Multifaceted Perspective*: 325-424. The World Bank, Washington.
- DEES, J.; EMERSON, J. y ECONOMY, P. (2001): *Enterprising Nonprofits : A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York: Wiley.
- DEFOURNY, J. (1994): “Tres enfoques económicos clásicos de las asociaciones”, *Revista de Debate sobre la Economía, Pública, Social y Cooperativa*, 16:121-146
- DERVITSIOTIS, K. (2003): “Beyond Stakeholder Satisfaction: Aiming for a New Frontier of Sustainable Stakeholder Trust”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(5): 515-528.



- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, 35(12): 1504-1511.
- DONALDSON, T. (1999): "Making stakeholder theory whole", *Academy of Management Review*, 23(2): 237-241.
- DONALDSON, T. y DUNFEE, T.W. (1999): *Ties That Bind A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- DONALDSON, T. y PRESTON, L. (1995): "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, 20(1): 63-91.
- DOUGLAS J. (1987): "Political Theories of Nonprofit Organization", in *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, W. W. Powell (ed.), Yale University Press, New Haven.
- DUNCAN, R. y WEISS, A. (1979): "Organizational learning: Implications for organizational design", en Staw, B. (ed.), *Research in organizational behavior*: 75-124. Greenwich, CT: JAI Press.
- DURKHEIM, É. (1967): *De la división del trabajo social*. Schapire, Buenos Aires.
- DURLAUF, S. (1997): "What Should Policymakers Know About Economic Complexity?", *Working Paper*, Santa Fe Institute, Santa Fe, NM.
- DURSTON, J. (1999): "Construyendo capital social comunitario?", *Revista de la CEPAL*, 69: 103-118. (LC/G. 2067-P), Santiago de Chile, CEPAL.
- DURSTON, J. (2000): "¿Qué es capital social comunitario?", *Serie políticas sociales*, 38, (LC/L. 1400-P), División de Desarrollo Social, CEPAL, Santiago de Chile.
- DURSTON, J. (2002): *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras*. CEPAL. Santiago de Chile.
- EASLEY, D. y O'HARA, M. (1986): "Optimal nonprofit firms", en Rose Ackerman (ed.), (1986): 85-93.
- EISENHARDT, K. (1989): "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14: 532-550.
- EISENHARDT, K. (1991): "Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic", *Academy of Management Review*, 16(3): 620-627.
- EISENHARDT, K.M. y SANTOS, F.M. (2001): "Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy?", en: Pettigrew, A.; Thomas, H. y Whittington, R. (eds.). *Handbook of Strategy and Management*: 139-164. Sage Publications.
- ELSTER, J. (1986): *Rational Choice*. New York University Press.

- ELSTER, J. (1991): *El Cemento de la Sociedad. Las paradojas del orden social*. Barcelona: Gedisa
- ETXEBERRIA, X. (1999): *Ética de la acción humanitaria*. Serie Ayuda Humanitaria, Textos básicos, 4. Universidad de Deusto, Bilbao.
- ETZIONI, A. (1964): *Modern organizations*. Prentice Hall.
- ETZIONI, A. (1998): "A communitarian note on stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, 8(4): 679-691.
- ETZIONI, A. (2000): *La Tercera Vía hacia una buena sociedad. Propuestas desde el comunitarismo*. Ed. Minima Trotta.
- EVAN, W. y FREEMAN, R. (1993): "A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian Capitalism", en: Bowie, N.E., Beauchamp, T. (eds.), *Ethical Theory and Business*: 75-84. Fourth ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- EVANS, P. (1996): "Government action, social capital and development: reviewing the evidence on synergy", *World Development*, 24(6).
- FAUST, K. y WASSERMAN, S. (1994): *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press: Cambridge.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M. y VÁZQUEZ, C.J. (1997): "La Teoría de la Ventaja Competitiva basada en los Recursos: Síntesis y Estructura Conceptual", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(3): 11-32.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993): "La Organización Interna como Ventaja Competitiva para la Empresa", *Papeles de Economía Española*, 56: 178-193.
- FIRTH, R. (1961): *Elements of Social Organization*. 3ª Ed., Boston, Mass., Beacon Press.
- FISHER, S. y WHITE, M. (2000): "Downsizing in a learning organization: Are there hidden costs?", *Academy of Management Review*, 25: 244-251.
- FOLEY, M. y EDWARDS, B. (1997): "Escape From Politics? Social Theory and the Social Capital Debate", *American Behavioral Scientist*, 40(5): 550-561.
- FONG, C. (2004): "La investigación empírica de las causas de la ventaja competitiva: una reconsideración del valor científico del estudio de casos", *Ponencia presentada*, en Memoria del IX Foro de Investigación: Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Octubre, 27, 28 y 29 de 2004.
- FOSTER, G. (1961): "The Dyadic Contract: a Model for the Social Structure of a Mexican Peasant Village", *American Anthropologist*, 63, Washintong, D.C.
- FOX, J. (1996): "How does civil society thicken? The political construction of social capital in rural Mexico", *World Development*, 24(6): 1089-1103.

- FREDERICK, R.; DAVIS, K. y POST, J. (1988): *Business and Society, Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. New York, McGraw Hill.
- FREDERICK, W. (1978): "From CSR1 to CSR2: The maturing of Business & Society thought", *Business and Society*, 33(2): 150-164.
- FREEMAN, L.C. (1979): "Centrality in social networks: conceptual clarificaton", *Social Networks*, 1: 215-239.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- FREEMAN, R.E. (1994): "The politic of stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, 4: 409-422.
- FREEMAN, R.E. (1999): "Divergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, 24(2): 233-236.
- FROOMAN, J. (1999): "Stakeholder Influence Strategies", *Academy of Management Review*, 24(2): 191-205.
- FUKUYAMA, F. (1995a): "Capital Social y economía global", *Ciencia Política*, 40(3): 81-93.
- FUKUYAMA, F. (1995b): *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Hamish Hamilton, London.
- FUKUYAMA, F. (1999): *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*. New York: The Free Press.
- GAMBETTA, D. (1988): "Can we trust trust?", en D. Gambetta (ed.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*: 213-237. New York, Basil Blackwell Ltd.
- GARCÉS, J. (2000): *La nueva sostenibilidad social*. Publicaciones Ariel: Barcelona.
- GARCÍA PERDIGUERO, T. (2003): *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Publicaciones Anagrama, D.L: Barcelona.
- GARCÍA DELGADO, J.L.(dir.) (2004): *Las Cuentas de la Economía Social El Tercer Sector en España*. Ediciones Cívitas. Thomson.
- GARCÍA PERDIGUERO, T. y GARCÍA RECHE A. (Eds.) (2005): *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*". Universitat de Valencia.
- GARCÍA ROCA, J. (1996): "El Tercer Sector", *Documentación Social*, 103: 11-36.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (2002): "La empresa de participación: características que la definen. Virtualidad y perspectivas en la sociedad de la información", *CIRIEC – España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, 40: 99-122.

- GARCÍA-MONTALVO, J. y REYNAL-QUEROL, M. (2003): “Capital Social: Instrumentos de medida y métrica desde la óptica de un economista empírico”, *Fundación BBVA*. Mimeo.
- GAVETTI, G. y LEVINTHAL, D. (2000): “Looking forward and look backward: Cognitive and experiential search”, *Administrative Science Quarterly*, 45: 113-137.
- GIDDENS, A. (1984): *The Constitution of Society*. University of California Press: Berkeley, CA.
- GIDDENS, A. (2003): *La tercera vía : la renovación de la socialdemocracia*. Publicaciones Taurus: Madrid.
- GINER, S. y SARASA, S. (1995): “Altruismo cívico y político social”, *Documento de trabajo Instituto de Estudios Sociales Avanzados*. Universidad Pompeu Fabra, CSIC, septiembre, 1995, nº 95/113.
- GLAESER, E. (2002): “The governance of Not-For Profit Firms”, Harvard University and NBER. *Documento de trabajo 8921*
- GLAESER, E. y SHLEIFER A. (2001): “Not-For-Profit Entrepreneurs”, *Journal of Public Economics*, 81: 99-115.
- GLAESER, E.; LAIBSON, D.; SCHEINKMAN, J. y SOUTTER, C. (2000): “Measuring trust”, *Quarterly Journal of Economics*, 115(3): 811-846.
- GLAESER, L.; LAIBSON, I. y SACERDOTE, B. (2002): “An Economic Approach To Social Capital”, *Quarterly Journal Of Economics*, 112(3): 437-458.
- GLYNN, M.A.; LANT, T.K. y MILLIKEN, J.M. (1994): “Mapping learning process in organizations: A multi-level framework linking learning and organizing”, *Advances in managerial cognition and organizational information processing*: 43-83. Greenwich, CT: JAI Press.
- GOFFEE, R. y JONES, G. (1996): “What holds the modern corporation together?”, *Harvard Business Review*, nov.-dic: 47-61.
- GONZÁLEZ, E. (2001): *La responsabilidad moral de la empresa: Una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva*. Tesis doctoral, Universidad Jaume I de Castellón
- GRANOVETTER, M. (1973): “The strength of weak ties”, *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.
- GRANOVETTER, M. (1985): “Economic action and social structure: the problem of embeddedness”, *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- GRANT, R. (1991): “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, Spring: 114-135.

- GRANT, R. (1996): "Toward a knowledge based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- GRAY, B. (1989): *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco: Jossey Bass.
- GUI, B. (1991): "The economic rationale for the third sector", *Annales de l'économie publique, sociale et cooperative*, 61: 550-572.
- GUÍA, J. (1999): "Capital social, redes relacionales creación de conocimientos en las organizaciones económicas", *Revista de Economía y Empresa*, 37(13): 55-81. (2ª Época, 3er. Cuatrimestre)
- GUÍA, J. (2005): "Social Capital, Networks, and the Competitive Advantage of Firms", en Nielsen, K. (ed.), *Social Capital, Trust and Institutions*. Cheltenham: Edward Elgar. New Developments in Institutional Theory Series.
- HALL, P. (1999): "Social capital in Britain", *British Journal of Political Science*, 29: 417-461.
- HALL, P. (2003): "El capital social en Gran Bretaña", en Putnam R. (ed.), *El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*: 37-92. Galaxia Gutenberg, Circulo de Lectores, Barcelona.
- HALL, R. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, 13: 135-144.
- HALL, R. (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 14: 607-618.
- HAMBRICK, D.C. y MASSON, P.A. (1984): "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers", *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.
- HAMEL, J. (1992): "The Case Method in Sociology. Introduction: New Theoretical and Methodological Issues", *Current Sociology*, 40.
- HAMEL, J.; DUFOUR, S. y FORTÍN, D. (1993): *Case Study Methods*. Sage University papers Series on Qualitative Research Methods, vol. 1, Sage Publications Inc. CA.
- HANIFAN, L.J. (1916): "The Rural School Community Center", *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67: 130-138.
- HANSMANN, H. (1980): "The Role of Nonprofit Enterprise", *The Yale Law Journal*, 89(5): 835-901.
- HANSMANN, H. (1987): "Economic Theories of Nonprofit Organization", in *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, W. W. Powell (ed.), Yale University Press, New Haven.
- HARDIN, R. (1993): "The Street-level Epistemology of Trust", *Politics and Society*, 21(4): 505-529.

- HARDIN, R. (1995): *One for All. The Logic of Group Conflict*. Princeton: Princeton University Press.
- HARRISON, J.S., y FREEMAN, R.E. (1999): "Stakeholder, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives", *Academy of Management Journal*, 42(5): 479-485.
- HARRISS, J. y RENZIO (1997): "'Missing Link' or 'Analytically Missing': the Concept of Social Capital. An Introductory Bibliographic Essay", *JID*, 9(7): 919-937.
- HEDLUND, G. (1994): "A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation", *Strategic Management Journal*, 15: 73-90.
- HEDLUND, G. y NONAKA, I. (1993): "Models of Knowledge Management in the West and Japan", en Lorange, P. et al. (eds.), *Implementing Strategic Process: Change, Learning and Cooperation*: 117-144. Basil Blackwell, Oxford.
- HERREROS, F. y DE FRANCISCO, A. (2001): "Introducción: el capital social como programa de investigación", en Herreros y De Francisco (Comp.), "Capital Social", *Zona Abierta* 94/95: 1-46.
- HERREROS, F. y DE FRANCISCO, A. (comp.) (2001): "Capital Social", *Zona Abierta* 94/95.
- HILLMAN, A. J. y KEIM, G.D. (2001): "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom line?", *Strategic Management Journal*, 22: 125-139.
- HIRSCHMAN, A. (1970): *Exit voice and loyalty*. Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- HIRSCHMAN, A. (1984): *Getting Ahead Collectively: Grassroots Experiences in Latin America*. Pergamon Press, Elmsford, N.Y.
- HODGSON, G.M. (1999): *Economics and utopia*. Routledge, Londres.
- HOMANS, G. (1961): *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Nueva York, Harcourt, Brace.
- HOOGHE, M. (2003): "Participation in voluntary associations and value indicators: the effect of current and previous participation experiences", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(1): 47-69.
- IESE, FUNDACIÓN ENTORNO y PRICEWATERHOUSECOOPERS (2002): *Código de Gobierno para la empresa sostenible*.
- INGLEHART, R. (1991): *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*. CIS, Madrid.
- INGLEHART, R. (1997): *Modernization and Postmodernization-Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*. Princeton University Press, New Jersey.

- JACKMAN, R. y MILLER, R. (1996): "A Renaissance of Political Culture?", *American Journal of Political Science*, 40(3): 632-659.
- JACKMAN, R. y MILLER, R. (1998): "Social capital and politics", *Annual Reviews of Political Science*, 1.
- JAMES, E. (1987): "The Nonprofit Sector in Comparative Perspective", in *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, W. W. Powell, (ed.), Yale University Press, New Haven.
- JAMES, E. (1989): *The Nonprofit Sector in International Perspective*. Yale Studies on Nonprofit Organizations, New York, Oxford University press.
- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (2001): *Dirección Estratégica*. Madrid; Prentice Hall.
- JONES, G.R. y GEORGE, J.M. (1998): "The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork", *Academy of Management Review*, 23: 531-546.
- JONES, T.M. (1995): "Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics", *Academy of Management Review*, 20(2): 404-437.
- JONES, T.M. y WICKS, A.C. (1999): "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, 24(2): 206-221.
- JORDANA, J. (2000): "Instituciones y capital social: ¿qué explica qué?", *Revista Española de Ciencia Política*, 1(2): 187-210.
- KANDEL, E. y LAZEAR, E. (1992): "Peer pressure and parthnerships", *Journal of Political Economy*, 100: 801-817.
- KANT, I. (1989): *La metafísica de las costumbres*. Madrid, Tecnos.
- KAPUR, K. y WEISBROD, B. (2000): "The Roles of Government and Nonprofit Suppliers in Mixed Industries", *Public Finance Review*, 28(4): 275-308
- KELLY, K. (1999): *Nuevas reglas para la nueva economía. 10 estrategias definitivas para triunfar en un mundo conectado*. Granica, México.
- KIM, D. y KOGUT, B. (1996): "Technological Platforms and Diversification", *Organization Science*, 7(3): 283-301.
- KIM, L. (1998): "Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor", *Organization Science*, 9: 506-521.
- KIRK, J. y MILLER, M. (1987): *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Sage University papers Series on Qualitative Research Methods, vol. 1, Sage Publications Inc. CA.
- KLIMOSKI, R. y MOHAMMED, S. (1994): "Team mental model: Construct o metaphor?", *Journal of Management*, 20: 403-437.



- KNORR-CETINA, K. (1988): "The micro-social order: towards a reconception", en Fielding, N.G. (ed.), *Actions and Structure. Research Methods and Social Theory*: 21-53. Sage: London.
- KNUDSEN, C. (1995): "Theories of the firm, strategic management, and leadership", en Montgomery, C.A. (ed.), *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer, Boston, MA.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, 3(3): 383-397.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1996): "What firms do? Coordination, identity, and learning", *Organization Science*, 7: 502-514.
- KRACKHARDT, D. (1992): "The strength of strong ties: The importance of philos in organizations", en Nohria, N. y Eccles, R. G. (eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*: 216-239. Boston: Harvard Business School Press.
- KRACKHARDT, D. y HANSON, J. (1993): "Informal networks: The company behind the chart", *Harvard Business Review*, 71(4): 104-111.
- KRAMER, R.; BREWER, M. y HANNA, B. (1996): "Collective trust and collective action in organizations: the decision of trust as a social decision", en Kramer, R.M. y Tyler, T.R. (eds.), *Trust in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- KRASHINSKY, M. (1986): "Transaction Costs and Theory of the Nonprofit Organization", en S. Rose-Ackerman (ed.), *The Economics of Nonprofit Institutions*. Yale Studies on Nonprofit Organizations, Oxford University Press, Nueva York.
- KREPS, D.M. (1990): "Corporate culture and economic theory", en Alt, J. y Shepsle, K. (eds.), *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge University Press, New York.
- KUHN, T.S. (1975): *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- KUHNLE, S. y SELLE, P. (eds.) (1992): *Government and Voluntary Organizations: A Relational Perspective*. Aldershot, ed. Avebury.
- LAITIN, D. (1995): "The Civic Culture at 30", *American Political Science Review*, 89(1): 168-173.
- LAZEGA, E. y PATTISON, P.E. (2001): "Social capital as social mechanisms and collective assets: The example of status auctions among colleagues", en Lin, N.; Cook, K.C. y Burt, R.S. (eds.), *Social capital: Theory and research*: 185-208. New York: Aldine de Gruyter.



- LEANA, C. y VAN BUREN, H. (1999): "Organizational social capital and employment practices", *Academy of Management Review*, 24: 538-555.
- LEONARD, R. y ONYX, J. (2003): "Networking Through Loose and Strong Ties: An Australian Qualitative Study", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2): 189-203.
- LEONARD-BARTON, D. (1992): "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, 13 (summer special issue): 111-126.
- LEVI, M. (1996): "Social and unsocial capital: a review essay of Robert Putnam's Making democracy work", *Politics and Society*, 24: 45-55.
- LEVIN, D.Z.; CROSS, R. y ABRAMS, C.L. (2002): "The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer", *Academy of Management Proceedings*, D1, 6p.
- LEWICKI, R.J.; McALLISTER, D.J. y BIES, R.J. (1998): "Trust and Distrust: New Relationships and Realities", *Academy of Management Review*. 23(3): 438-458.
- LEWIS, J.D. y WEIGERT, A.J. (1985): "Trust as Social Reality", *Social Forces*, 63(4): 967-985.
- LIEDTKA, J. (1996): "Collaborating across lines of business for competitive advantage", *Academy of Management Executive Journal*, 10(2): 20-37.
- LIN, N. (2001): *Social capital: A theory of social structure and action*. New York: Cambridge University Press.
- LIPPMAN, S. y RUMELT, R. (1982): "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Difference in Efficiency under Competition", *Bell Journal of Economics*, 3: 418-438.
- LORENZELLI, M. (2003): "Capital social comunitario y gerencia social", *comunicación presentada*, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, octubre, 2003.
- LOTT, A.J. y LOTT, B.E. (1965): "Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables", *Psychological Bulletin*, 64: 259-309.
- MARBAN, V. (2000): "Estructura económica y organizativa de las entidades voluntarias en España", *Economistas*, 83: 124-136.
- MARCUELLO, C. (1996): *Ensayos sobre la economía de las Organizaciones no lucrativas. Aplicaciones al caso español*. Tesis doctoral, Zaragoza, Universidad de Zaragoza.

- MARCUELLO C. (1997): “Factores determinantes del tamaño del Sector no Lucrativo: Estudio de la difusión del Sector no Lucrativo en las comarcas catalanas”, *Hacienda pública española*, 141/142: 335-349.
- MARCUELLO, C. (2000): “Las Organizaciones No Lucrativas”, *Economistas*, 83: 36-44.
- MARCUELLO, CH. (2001): “Evaluating The Social Efficiency Of Non Profit Organizations: Towards A Sociocybernetic Model Of Social Audit”, *Proceedings III International Conference on Sociocybernetics*, León, Guanajuato, México... June 24- July 1.
- MARCUELLO, CH. (2002): “A Sociocybernetic Approach to Social Efficiency and its Measurement”, *International Sociological Review*, 12(2).
- MARWELL, N. y McINERNEY, P. (2005): “The Nonprofit/ For-Profit Continuum: Theorizing the Dynamics of Mixed-Form Markets”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(1): 7-28.
- MASLOW, A. (1988): *Motivation and personality*. Harper & Row, Nueva York.
- MATSUNAGA, Y. y YAMAUCHI, N. (2004): “Is the government failure theory still relevant? A panel analysis using US state level data”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(2): 227-263,
- MAUSS, M. (1990): *The Gift: The Form and Reason for Exchange in Archaic Societies*. NY, Norton.
- MAXWELL, J. (1996): *Qualitative research design: an interpretive approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- MAYER, R.; DAVIS, J. y SCHOORMAN, F. (1995): “An Integrative model of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- MAYER, R.; DAVIS, J. y SCHOORMAN, F. (1999): “The effect of the performance appraisal system on trust for management. A Field quasi-experiment”, *Journal of Applied Psychology*, 61: 99-102.
- McALLISTER, D. (1995): “Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations”, *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.
- MENDOZA, X. (1991): “Algunas reflexiones acerca de la transición al mercado de los servicios sociales”, *Jornadas Público-Privado y Bienestar Social*, Barcelona.
- MERTON, R.K. (1957): “The role set: problems in sociological theory”, *The British Journal of Sociology*, 8: 106-120.
- MILL, J.S. (1984): *El utilitarismo. Un sistema de la lógica*. Madrid, Alianza.

- MILLER, G. (1992): *Managerial Dilemmas: The Political Economy of Hierarchy*. Cambridge University Press.
- MISHIRA, A.K. (1996): "Organizational responses to crisis: The centrality of trust", en Kramer, R. M. y Tyler, T. M. (eds.), *Trust in Organizations*: 261-287. Thousand Oaks, DA: Sage.
- MISZTAL, B. (1996): *Trust in Modern societies*. Cambridge: Polity Press.
- MITCHELL, R.; AGLE, B. y WOOD, D. (1997): "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22(4): 853-866.
- MIZRUCHI, M.S. (1989): "Similarity of political behavior among large American corporations", *American Journal of Sociology*, 95: 401-424.
- MOLINA, F.X. (2001): "European Industrial Districts: Influence of Geographic Concentration on Performance of the Firm", *Journal of International Management*, 7: 277-294
- MONTALVO, J. y REYNAL-QUEROL, M. (2003): "The determinants of trust: Are Europeans different from Americans?". Mimeo.
- MONTEVERDE, K. (1995): "Applying resource-based strategic analysis: Making the model more accessible to practitioners", *Working Paper*. N.º 95-1, Department of Management and Information Systems, St. Joseph's University, Philadelphia.
- MONTERRAT, J. (1991): "Hacia una teoría económica del Tercer Sector: una primera aproximación", *Economistas*, 51: 48-54.
- MONZÓN, J.L. (1996): "Raíces y perspectivas de la Economía Social", *Documentación social*, 103: 105-123.
- MONZÓN, J.L. (2004): "El Tercer Sector y la nueva Economía Social", *Economistas*, 102: 70-79.
- MORGAN, G. (1986): *Images of organizations*. Beverly Hills, CA: Sage.
- MORROW, J.D. (1994): *Game Theory for Political Scientists*. Princeton: Princeton University Press.
- MOTA, F. y SUBIRATS, J. (2000): "El quinto elemento: el capital social de las Comunidades Autónomas. Su impacto sobre el funcionamiento del sistema político autonómico", *Revista Española de Ciencia Política*, 1(2): 123-158.
- MULLEN, B. y COOPER, C. (1994): "The relation between group cohesiveness and performance: An integration", *Psychological Bulletin*, 115: 210-277.
- MUSGRAVE, R.A. y MUSGRAVE, P.B. (1991): *Hacienda Pública. Teórica y Aplicada*. Ed. McGraw-Hill.

- NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. (1998): "Social capital, intellectual capital, and the organizational Advantage", *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- NELSON, R. y KRASHINSKY, M. (1973): "Two major issues in public policy", en Nelson y Young (eds.), (1973): 34-67.
- NELSON, R. y WINTER, S. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- NEWTON, K. (1997): "Social Capital and Democracy", *American Behavioral Scientist*, 40(5): 575-586.
- NEWTON, K. (1999): "Social capital and democracy in modern Europe", en J. van Deth, M. Maraffi, K., Newton. y P. Whiteley, (eds.), *Social capital and European democracy*. Londres: Routledge.
- NOHRIA, N. y ECCLES, R. (eds.) (1992): *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- NONAKA, I. (1991): "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, 32(3): 27-38.
- NONAKA, I. (1993): "On a Knowledge Creating Organization", reproducido en *Economía & Management*, 3(mayo, 1994): 31-48.
- NONAKA, I. (1994): "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5: 14-37.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York.
- NORTH, D. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, Cambridge.
- NUTT, P.C. y BACKOFF, R.W. (1992): *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*. A Handbook for Leaders. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- O'HAGAN, S. (2003): "The development of indicators for impact assessment", en The UK Voluntary Sector Research Group. *Measuring Impact. Case-studies of impact assessment in small and medium-sized voluntary organisations*.
- O'REILLY, C. (1989): "Corporations, cultures and commitment. Motivation and social control in organizations", *California Management Review*, 31(4): 286-303.
- OATES, W. (1969): *Federalismo fiscal*. Instituto de Estudios Fiscales. Madrid.
- OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) (2001): *The Well-being of Nations: the Role of Human and Social Capital*. OECD, Paris.
- OFFE, C. (1999): "How Can We Trust our Fellow Citizens?", en Mark E. Warren (ed.), *Democracy and Trust*, Cambridge: Cambridge University Press.

- OFFE, C. y FUCHS, S. (2003): “¿Se halla en declive el capital social?. El caso alemán”, en Putnam R. (ed.), *El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*: 347-426. Galaxia Gutenberg, Circulo de Lectores, Barcelona.
- OINAS, P. (1998): *The Embedded Firm? Prelude for a Revived Geography of Enterprise*. Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- OLSON, M. (1971): *The Logic of Collective Action*. Harvard University Press. Cambridge, M.A.
- OLSON, M. (1982): *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities*. Yale University Press, New Haven.
- OLSON, M. (1986): *Auge y decadencia de las naciones*. Ed. Ariel Economía. Barcelona.
- ONYX, J. y BULLEN, P. (2000): “Measuring Social Capital in Five Communities”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1): 23-42.
- ORBELL, J. y DAWES R. (1991): “A Cognitive Miser Theory of Cooperators Advantage”, *American Political Science Review*, 85(2): 515-528.
- ORBELL, J. y DAWES R. (1993): “Social Welfare, Cooperators Advantage, and the Option of Not Playing the Game”, *American Sociological Review*, 58: 787-800.
- ORR, J. (1990): “Sharing knowledge, celebrating identity: community memory in a service culture”, en Middleton, D. y Edwards, D. (eds.), *Collective remembering*: 169-189. London: Sage.
- OSTROM, E. (1990): *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OSTROM, E. (1994): “Constituting Social Capital and Collective Action”, *Journal of Theoretical Politics*, 6(4): 527-562.
- OSTROM, E. (1999): “Social Capital: A Fad or a Fundamental Concept”, en P. Dasgupta y I. Serageldin (eds.), *Social Capital: A Multifaceted Perspective*. World Bank, Washington D.C.
- PAULUS, O. y ROTH, F. (2000): “Une grille pour une comparaison internationale des gouvernements d’entreprise: application au cas de la France et de l’Allemagne sous l’angle de la confiance”, *XV Journées nationales des IAE*, Bayona-Biarritz, 6-8 de septiembre.
- PENROSE, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, Oxford.
- PÉREZ, F.; FERNÁNDEZ DE GUEVARA, J.; SERRANO, L. y MONTESINOS, V. (2005): *La medición del capital social. Una aproximación económica*. Fundación BBVA.

- PÉREZ, E. (2002a): “Gestión del conocimiento en organizaciones geográficamente dispersas”, *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 27: 14-24.
- PÉREZ, E. (2002b): “La participación como elemento constitutivo de las empresas de la Nueva Economía Social”, *CIRIEC – España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, 40: 141-164.
- PÉREZ-DÍAZ, V. (2003): “De la guerra civil a la sociedad civil: el capital social en España entre los años treinta y los años noventa del siglo XX”, en Putnam R. (ed.), *El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*: 429-489. Galaxia Gutenberg, Circulo de Lectores, Barcelona.
- PÉREZ-DÍAZ, V. y LÓPEZ, J.P. (2003): *El Tercer Sector Social en España*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- PETERAF, M.A. (1993): “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- PLATT, J. (1992): “‘Case Study’ in American Methodological Thought”, *Current Sociology*, 40.
- PODOLNY, J.M. y BARON, J.N. (1997): “Relationships and resources: Social networks and mobility in the workplace”, *American Sociological Review*, 62: 673-693.
- POLANYI, K. (1957): *The Great Transformation*. Boston: Beacon Press.
- POLANYI, M. (1966): *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Day.
- POLONSKY, M. (1995): “Incorporating the Natural Environment in Corporate Strategy: A Stakeholder Approach”, *The Journal of Business Strategies*, 12(2).
- PORTALES, C.; RICART, J. y ROSANAS, J. (1998): “Understanding Trust to Build Strong Relationships in Organizations. Managing strategically in an interconnected world”, *Strategic Management Series*: 399-418. John Wiley y Sons.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York
- PORTER, M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- PORTES, A. y LANDOLT, P. (1996): “The Downside of Social Capital”, *The American Prospect*, 26: 18-21.
- PORTES, A. y LANDOLT, P. (2000): “Social Capital: promise and pitfalls of its role in development”, *Journal of Latin American Studies*, 32(2): 529-547.
- PORTES, A. (1998): “Social capital: its origins and applications in modern sociology”, *Annual Review of Sociology*, 24(1): 1-24.

- PORTES, A. (1999): "Capital Social: sus orígenes y aplicaciones en la Sociología", en Carpio, J.E. y Novacovsky, I. (eds.), *De igual a igual. El desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- PORTES, A. y SENSENBRENNER, J. (1993): "Embeddedness and immigration: notes on the social determinants of economic action", *American Journal of Sociology*, 98: 1320-1350.
- POST, J.; PRESTON, L. y SACHS, S. (2002): *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford, California: Stanford University Press.
- POWELL, W.W. (ed.) (1987): *The Nonprofit Sector. A research Handbook*. Yale University Press, New Haven and London.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- PRESTON, L.E. (1999): "Stakeholder Management and Organizational Wealth", *Academy of Management Review*, 24.
- PRESTON, L.E. y DONALDSON, T. (1999): "Stakeholder Management and Organizational Wealth", *Academy of Management Review*, 24(4): 519-625.
- PUTNAM, R. (1993a): *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press,
- PUTNAM, R. (1993b): "The Prosperous Community. Social Capital and Public Life", *The American Prospect*, 13: 35-42.
- PUTNAM, R. (1995a): "Bowling Alone: America's Declining Social capital", *Journal of Democracy*, 6(1): 65-78.
- PUTNAM, R. (1995b): "Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America", *PS: Political Science and Politics*, 28: 664-683.
- PUTNAM, R. (2000): *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon and Schuster, New York.
- PUTNAM, R. (ed.) (2003): *El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*. Galaxia Gutenberg, Circulo de Lectores, Barcelona.
- PUTNAM, R. y GOSS, K.A. (2003): "Introducción", en Putnam, R. (ed.), *El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*: 9-35. Galaxia Gutenberg, Circulo de Lectores, Barcelona.
- PUTZEL, J. (1997): "Accounting for the 'Dark side' of Social Capital: Reading Robert Putnam on Democracy", *Journal of International Development*, 9(7): 939-949.



- RAWLS, J. (1971): *A theory of justice*. Cambridge M.A: The Belnap press of Harvard University Press.
- REED, R. y DEFILLIPPI, R.J. (1990): “Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, 15: 88-102.
- RING, P.S. y VAN DE VEN, A.H. (1992): “Development Processes of Cooperative Interorganizational Relationships”, *Academy of Management Review*, 19: 90-118.
- ROBINSON, L.; SILES, M. y SCHMID A. (2003): “El capital social y la reducción de la pobreza hacia un paradigma maduro”, en Atria et al. (comp.), *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: En busca de un nuevo paradigma*. CEPAL, Naciones Unidas.
- ROBINSON, S.; KRAATZ, M. y ROUSSEAU, D. (1994): “Changing Obligations and the psychological contract: A longitudinal study”, *Academy of Management Journal*, 37: 137-153.
- RODRÍGUEZ CABRERO, G. y MONTSERRAT, J. (1996): *Las entidades voluntarias en España*. Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales.
- RODRÍGUEZ, J.M. (2003): *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*. Akal, Economía Actual, Madrid
- ROSE-ACKERMAN, S. (ed.) (1986): *The Economics of Nonprofit Institutions. Studies in Structure and Policy*. Oxford University Press, Oxford and New York.
- ROTEMBERG, J. (1994): “Human relations in the workplace”, *Journal of Political Economy*, 102(41): 684-717.
- ROTHSTEIN, B. (2003): “El capital social en el estado socialdemócrata. El modelo sueco y la sociedad civil”, en Putnam R. (ed.), *El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*: 95-164. Galaxia Gutenberg, Circulo de Lectores, Barcelona.
- ROTTER, J.B. (1971): “General Expectancies for interpersonal trust”. *American Psychologist*, 26: 443-452.
- ROUSE, M. y DAELLENBACH, U. (1999): “Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, 20: 487-494.
- ROUSSEAU, D.M. (1990): “New hire Perceptions of their own and their employer’s obligations: A study of psychological contracts in organizations”. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5): 389-401.
- ROUSSEAU, D.; SITKIN, S.; BURT, R. y CAMERER, C. (1998): “Not so different after all: A cross-discipline view of trust”, *Academy of Management Review*, 23(3): 393-404.



- ROWLEY, T.; BEHRENS, D. y KRACKHARDT, D. (2000): "Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries", *Strategic Management Journal*, 21: 369-386.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (dir.) (2000): *El sector no lucrativo en España*. Fundación BBV, Bilbao.
- RUMELT, R.P. (1984): "Toward a Strategic Theory of the Firm", en: Lamb. R. (ed.), *Competitive Strategic Management*: 137-158. Ballinger Publishing, Cambridge.
- RUMELT, R.P. (1991): "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, 12: 167-185.
- SAJARDO, A. (1996): *Análisis económico del Sector No Lucrativo*. Tirant lo Blanch, Valencia.
- SAJARDO, A. (1997): "La economía política de la colaboración entre el sector público y el sector no lucrativo: posibilidades de una oferta mixta de bienestar social", *Hacienda pública española*, 141/142: 415-426.
- SAJARDO, A. (2000): "Asociaciones y fundaciones: entre el tercer sector y la economía social. Materiales para el análisis", *Quaderns de Treball*. Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales. Universitat de València, 2000, 103.
- SAJARDO, A. (2004): "Economía social y nuevo estado de bienestar. Los servicios asistenciales y la integración socio-laboral", en Juliá J.F. (coord.), *Economía Social. La actividad económica al servicio de las personas*. Mediterráneo Económico 6: 139-160. Ed. Instituto de Estudios de Cajamar (Caja Rural Intermediterránea).
- SAJARDO, A.; LAVILLE, J. y NYSSSENS, M. (2001): *Economía Social y servicios sociales*. Ed. CIRIEC-España, Valencia.
- SALAMON, L. (1987a): "Partners in Public Service: The Scope and the Theory of Government", en Powell W. W. (ed.) (1987): 99-117.
- SALAMON, L. (1987b): "Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third Party of Government Relations in the Modern Welfare State", *Journal of voluntary action research*, 16(2): 29-49.
- SALAMON, L. et al. (1999): *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*. Center for Civil Society Studies, Baltimore, Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- SALAMON, L. y ANHEIER, H. (1992a): "Toward an Understanding of the International Nonprofit Sector", *Working Papers of the Johns Hopkins University*, n.º 1.
- SALAMON, L. y ANHEIER, H. (1992b): "In the Search of the Nonprofit Sector I: The Question of definitions", *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative*

- Nonprofit Sector Project*, n.º 2, The Johns Hopkins University. Institute for Policy Studies.
- SALAMON, L. y ANHEIER, H. (1993): "In the Search of the Nonprofit Sector II: The problem of classification", *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, n.º 3, The Johns Hopkins University. Institute for Policy Studies.
- SALAMON, L. y ANHEIER, H. (1994): *The Emerging Sector. An Overview*. Baltimore, Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project Studies, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.
- SALAMON, L. y ANHEIER, H. (1998): "Social Origins of Civil Society: explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally", *Voluntas*, 9(3): 213-249.
- SALAMON, L. y TOEPLER, S. (2000): "The influence of the legal environment on the development of the Nonprofit sector", *The Johns Hopkins University. Documento de trabajo*, n.º 17.
- SALAS, V. (2000): "La cultura en las organizaciones", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa CEDE*, sep.-dic., 7: 241-264.
- SALAS, V. (2002): "El Gobierno de la empresa: presentación", *Ekonomiaz*, 50: 10-27.
- SALINAS, F. (coord.) (2001): *La evolución del Tercer Sector hacia la Empresa Social. Estudio cualitativo*. Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España.
- SANDEFUR, R. y LAUMANN, E. (1998): "A paradigm for social capital", *Rationality and Society*, 10(4).
- SAVAGE, G.T.; NIX, T.W.; WHITEHEAD, C.J. y BLAIR, J.D. (1991): "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders", *Academy of Management Executive*, 5(2): 61-75.
- SCHEIN, E. (1985): *Organizational culture and leadership*. San Francisco.
- SCHIFF, M. (1992): "Social capital, labor mobility, and welfare", *Ration. Soc.* 4: 157-175.
- SCHOLES, E. y CLUTTERBUCK, D. (1998): "Communication with Stakeholders: An Integrated Approach", *International Journal of Strategic Management: Long Range Planning*, 31(2): 227-238.
- SCHUMAN, M.C. (1995): "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, 20: 571-610.
- SCHUMPETER, J.A. (1934): *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA. Edición española: *Teoría del Desarrollo Económico. Una Investigación sobre Ganancia, Capital, Crédito, Interés y Ciclo Económico* (1976). FCE, México.

- SCHVARSTEIN, L. (2003): *La Inteligencia social de las organizaciones, desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Editorial Pados SAICF, Buenos Aires.
- SCOTT, J. (1991): *Social Network Analysis: A Handbook*. Sage: London.
- SEIBERT, S.; KRAIMER, M. y LINDEN, R. (2001): "A Social Capital Theory of Career Success", *Academy of Management Journal*, 44(2): 219-237.
- SENGE, P. (1990): *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York; Currency-Doubleday.
- SENGE, P. y CARLSTEDT, G. (2001): "Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution", *Sloan Management Review*, 42(2): 24-38.
- SETHI, P.S. (1975): "Dimensions of Corporate Social Performance: An analytical framework", *California Management Review*, 17(3): 58-64.
- SHAH, P. (2000): "Network destruction: The structural implications of downsizing", *Academy of Management Journal*, 43:101-112.
- SHAW, R. (1997): *Trust in the balance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SIMMEL, G. (1950): *The Sociology of George Simmel*. Edited and Translated by Kurt Wolff. Glencoe, III, Free Press.
- SIMON, H.A. (1947): *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*. MacMillan, Chicago.
- SIMON, H.A. (1962): "The architecture of complexity", *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106: 167-482.
- SITKIN, S. y ROTH, N. (1993): "Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust / distrust", *Organization Science*, 4: 367-392.
- SKOCPOL, T. (1997): "The Tocqueville Problem. Civic Engagement in American Democracy", *Social Science History*, 21(4):.456-479.
- SKOCPOL, T. (2003): "América cívica, pasado y presente", en Putnam R. (ed.), *El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*: 493-542. Galaxia Gutenberg, Circulo de Lectores, Barcelona.
- SMITH, G., MALONEY, W. y STOKER, G. (2004): "Building social capital in city politics: scope and limitations at the inter-organisational level", *Political Studies*, 52: 508-530.
- SOBEL, J. (2002): "Can we trust social capital?", *Journal of Economic Literature*, Vol. XL, marzo: 139-154.
- SOLOW, R. (1999): "Notes on social capital and economic performance", en Dasgupta, P. y Serageldin, I. (eds), *Social Capital: A Multifaceted Perspective*: 6-10. The World Bank, Washington.

- SPENDER, J-C. (1996): "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", *Strategic Management Journal*, 17: 45-62.
- STARBUCK, W.H. (1992): "Learning by knowledge intensive firms", *Journal of Management Studies*, 29: 713-740.
- STOECKER, R. (1991): "Evaluating and Rethinking The Case Study", *The Sociological Review*, 39(1).
- STOLLE, D. (1998): "Bowling Together, Bowling Alone: the Development of Generalized Trust in Voluntary Associations", *Political Psychology*, 19(3): 497-525.
- STOLLE, D. (2000): "Social Capital—A New Research Agenda? Toward an Attitudinal Approach", *ponencia presentada*, en la mesa de "Capital Social y asociaciones voluntarias", ECPR Joint Sessions, Copenhagen.
- STOLLE, D. y ROCHON, T. (1998): "Are All Associations Alike? Member Diversity, Associational Type and the Creation of Social Capital", *American Behavioral Scientists*, 42(1): 47-61.
- SUSTAINABILITY (2005): *La ONG del siglo XXI. En el mercado por el cambio*. Documento realizado por encargo de The Global Compact y de United Nations Environment Programme. Traducido del inglés por Fundación Ecodes con el soporte de Fundación Avina. Original publicado en 2003.
- SVENDSEN, A. (1998): *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- SVENDSEN, A. y LABERGE, M. (2005): "Convening Stakeholder Networks: A New Way of Thinking, Being and Engaging", *Journal of Corporate Citizenship*, 19.
- SVENDSEN, A.; BOUTILIER, R.G. y WHEELER, D. (2001): *Measuring The Business Value Of Stakeholder Relationships, Part One*. Toronto: The Canadian Institute of Chartered Accountants.
- SVENDSEN, A.; BOUTILIER, R.G. y WHEELER, D. (2003): *Stakeholder Relationships, Social Capital and Business Value Creation*. Toronto: The Canadian Institute of Chartered Accountants.
- SWANSON, D.L. (1999): "Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance", *Academy of Management Review*, 24(3): 506-521.
- SZULANSKI, G. (1996): "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm", *Strategic Management Journal*, 17: 27-43.
- TAJFEL, H. y TURNER, J.C. (1986): *The social identity theory of intergroup behavior: Psychology of intergroup relations*, en Worchel, S. y Austin W. (eds.), Nelson Hall. Chicago.

- TAYLOR, M. (1987): *The Possibility of Cooperation*. Cambridge: Cambridge University.
- TAYLOR, M. (1996): "Good Government: On Hierarchy, Social Capital and the Limitations of Rational Choice Theory", *The Journal of Political Philosophy*, 4(1):1-28.
- TEECE, D.J. (1988): "Technological Change and the Nature of the Firm". En G. Dosi; C. Freeman; R. Nelson; G. Silverberg y L. Soete (Eds.), *Technical Change and Economic Theory*: 256-281. Pinter Publisher, London.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management"; *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- TEJEDOR, B. y AGUIRRE, A. (1998): "Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas", *Boletín de Estudios Económicos*, vol LIII, (164): 231-249.
- THE DRUCKER FOUNDATION (2002): *Meeting the Collaboration Challenge Workbook. Developing Strategic Alliances Between Nonprofit Organizations and Business*. Jossey-Bass A Wiley Company, San Francisco.
- THOMAS, L.G. (1996): "The Two Faces of Competition", *Organization Science*, 7(3): 221-242.
- TIROLE, J. (2001): "Corporate Governance", *Econometrica*, 69: 1-35.
- TOEPLER, S. (2003): "Grassroots associations versus larger nonprofit: new evidence from a community case study in arts and culture", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32 (2): 236-251.
- TÖNNIES, F. (1947): *Comunidad y Sociedad*. Losada, Buenos Aires.
- TORCAL, M. y MONTERO, J. (2000): "La formación y consecuencias del capital social en España", *Revista Española de Ciencia Política*, 1(2): 79-121.
- TSAI, W. y GHOSHAL, S. (1998): "Social capital and value creation: the role of intra-firm networks", *Academy of Management Journal*, 41(4): 464-478.
- TURNER, J.C. (1987): *Rediscovering the social group: A social categorization theory*. Oxford, U.K. B. Blackwell.
- UPADHYAYULA, R.S. y KUMAR, R. (2004): "Social capital as an antecedent of absorptive capacity of firms", *Paper presentado en DRUID*, Conference on Industrial Dynamics, innovation and development, Denmark, June 14-16.
- UPHOFF, N. (2000): "Understanding social capital: learning from the analysis and experience of participation", en Dasgupta, P. y Serageldind, I. (comps.), *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, Washington, D.C., Banco Mundial.

- UZZI, B. (1996): "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations", *American Sociological Review*, 61: 674-698.
- UZZI, B. (1997): "Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.
- VAN BUREN, H. J. III (2001): "If fairness is the problem, is consent the solution? Integrating ISCT and stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, 11(3): 481-500.
- VAN DEN BOSCH, F.; VOLBERDA, H.W. y DE BOER, M. (1999): "Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities", *Organizational Science*, 10: 551-568.
- VERNIS, A. (2001): *Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas*. Madrid, Fundación Lealtad y Comunidad Autónoma de Madrid.
- VERNIS, A. (2003): "El balance social y la rendición de cuentas del tercer sector", en *La economía social y el tercer sector. España y el entorno europeo*. Madrid, Escuela Libre Editorial, capítulo 35.
- VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B. y SAZ, A. (2004): *Los Retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas, claves para el fortalecimiento institucional*. Granica Management, Barcelona.
- VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B.; SOLERNOU, M.; URGELL, J. y VIDAL, P. (1998): *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Ediciones Deusto, Bilbao.
- WALKER, G.; KOGUT, B. y SHAN, W. (1997): "Social capital, structural holes, and the formation of an industry network", *Organizational Science*, 8: 109-125.
- WALLIS A.; CRACKER J. y SCHECHTER W. (1997): "Social Capital and community Building: Part One", *National Civic Review* 87(3): 253-272.
- WASSERMAN, S. y FAUST, K. (1992): *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press, Cambridge.
- WEICK, K.E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- WEISBROD, B.A. (1975): "Toward a theory of the voluntary nonprofit sector in a three-sector economy", en Edmund Phelps (ed.), *Altruism, Morality and Economic Theory*: 171-195. Russell Sage Foundation, New York.
- WEISBROD, B.A. (1988): *The Nonprofit Economy*. Harvard University Press, London.
- WEISINGER J. y SALIPANTE, P. (2005): "Grounded Theory for Building Ethnically Bridging Social Capital in Voluntary Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34: 29-55.

- WEISS, J.H. (1986): "Donations: can they reduce a donor's welfare", en S. Rose-Ackerman (ed.), *The Economics of Nonprofit Institutions*. Yale Studies on Nonprofit Organizations, Oxford University Press.
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- WHEELER, D y SILLANPÄÄ, M. (1997): *The Stakeholder Corporation*. London: Pitman.
- WHEELER, D. y SILLANPÄÄ, M. (1998): "Including the Stakeholders: The Business Case", *International Journal of Strategic Management: Long Range Planning*, 31(2): 201-210.
- WHITE, H. (1981): "Where do markets come from?", *American Journal of Sociology*, 87: 517-547.
- WHITE, H.; BOORMAN, S. y BREIGER, R. (1976): "Social structure from multiple networks – Part I: Blockmodels of roles and positions", *American Journal of Sociology*, 81: 730-780.
- WIJEN, F. (2002): *Stakeholder Influence and Organizational Learning in Environmental Management*. Tilburg, The Netherlands: Tilburg University.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies*. The Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O.E. (1993): "Calculativeness, trust and economic organization", *Journal of Law and Economics*, 34: 453-502.
- WILSON, R. (2000): "The Many Voices of Political Culture. Assessing Different Approaches", *World Politics*, 52: 246-273.
- WINTER, S. (1987): "Knowledge and Competence as Strategic Assets", en Teece, D. y Ballinger (eds.), *The Competitive Challenge: Strategic for Industrial Innovation and Renewal*: 159-183. Cambridge, MA.
- WINTER, S. (2000): "The satisficing principle in capability learning", *Strategic Management Journal*, 21: 981-996.
- WIT, A.P. y WILKE, H. (1992): "The effect of social categorization on cooperation in three types of social dilemmas", *Journal of Economic Psychology*, 13: 135-151.
- WOLCH, J. (1991): *The Shadow State: Government and Voluntary Sector in Transition*. Nueva York, The Foundation Center.
- WOOD, D. (1991): "Corporate Social Performance Revised", *Academy of Management Review*, 16(4): 691-718.



- WOOLCOCK, M. (2001): "The place of social capital in understanding social and economic outcomes", en Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *The Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-Being*: 65-88. International Symposium Report, September.
- WOOLCOCK, M. y NARAYAN, D. (2000): "Social capital: Implications for development theory, research and policy", *The World Bank Research Observer*, 15(2): 225-250.
- WOOLCOCK, M., (1998): "Social capital and economic development: toward a theoretical synthesis and policy framework", *Theory and Society*, 27: 151-208.
- WORLD BANK (1998): *The Initiative on Defining, Monitoring and Measuring Social Capital: Overview and Program Description*, Social Capital Initiative Working Paper, no.1, The World Bank, Washington, April.
- WORLD BANK (2002): *Social Capital PovertyNet Homepage-Social Capital for Development*, <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/>
- WORMS, P. (2003): "Viejos y nuevos vínculos cívicos en Francia", en Putnam R. (ed.), *El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*: 275-343. Galaxia Gutenberg, Circulo de Lectores, Barcelona.
- WUTHNOW, R. (2003): "El carácter cambiante del capital social en Estados Unidos", en Putnam R. (ed.), *El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*: 545-690. Galaxia Gutenberg, Circulo de Lectores, Barcelona.
- YIN, R.K. (1989): *Case Study Research: Design and Methods*. Applied Social Research Methods, Series 5, Sage Publications London.
- YIN, R.K. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. 2 edition, Sage.
- YOUNG, D. (1986): "Entrepreneurs and the behavior of nonprofit organizations", en Rose-Ackerman, S. (ed.), (1986): 161-184.
- ZACK, M. (1999): "Developing a knowledge strategy", *California management review*, 41: 125-145.
- ZAHRA, S. y GEORGE, G. (2002): "Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and Extension", *Academy of Management Review*, 27, pp. 185-203.
- ZANDER, U.; KOGUT, B. (1992): "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test", *Organizations Science*, 6(1): 76-92.
- ZOLLO, M. y WINTER, S. (2002): "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, 13: 339-344.