

Capital social organizacional: la capacidad auto-regenerativa de las organizaciones

48

La innovación es el resultado del principio de conservación de la capacidad de adaptación. La innovación no es una novedad ni una moda, sino una condición sistémica de vida. Lo que estamos viviendo podemos traducirlo a una necesidad de regeneración que se ha acelerado e incrementado en términos de velocidad e impredecibilidad. Los cambios del medio al cual los sistemas deben adaptarse, son cada día mayores y más rápidos. La innovación es una capacidad disponible para todos los seres humanos y, por ende, para toda organización social que no requiere ser desarrollada, sino simplemente superar los límites autoimpuestos por los individuos y las organizaciones, es decir, simplemente «desencadenarla», liberándola de los factores culturales —discursos, prácticas y actitudes— que impiden su libre manifestación. Es aquí donde las comunidades de práctica, en sintonía con el capital social organizacional, pueden propiciar la interacción y el intercambio de conocimiento que redunde en la creación de nuevas formas de enfrentarse a los cambios del entorno, creando modificaciones en la propia estructura de la organización.

Berrikuntza egokitzeko gaitasuna mantentzearen printzipioaren emaitza da. Berrikuntza ez da berri-tasun edo moda bat, bizi-baldintza sistematiko bat baizik. Bizitzen ari garena abiadurari eta aurretik jakin ezin izateari dagokienez azkartu eta handitu egin den berriz sortzeko behar bat adierazten du. Sistemek aldendu behar duten ingurunearen aldaketak geroz eta handiagoak eta azkarragoak dira. Berrikuntza izaki guztientzat eskuragarri dagoen gaitasuna da eta, ondorioz, gizarte-antolamendu guztiaentzat eta hori ez da garatu behar, indibiduoek eta organizazioek beren buruei ezarritako mugak gainditu bakarrik baizik, hau da, «katea kendu», libreki adieraztea eragozten duten kultura-faktoreetatik —diskurtsoak, praktikak eta jarrerak— askatuz. Hemen praktikako komunitateak, organizazio-zioko gizarte kapitalarekin sintonian, ezagutzaren elkarrekintza eta trukaketa eragin dezake inguruaren aldaketei aurre egiteko forma berriak sortzera eraman dezakeena, organizazioaren egituran bertan aldaketak sortuz.

Innovation is the result of the principle of capacity conservation of adaptation. The innovation nor is a newness, neither a fashion but a systematic condition of life. What we are living can be translated to a necessity of regeneration that was accelerated and increased in terms of velocity and unpredictability. The changes of the environment to which systems should adapt, are each day major and quicker. Innovation is an available capacity for all human beings hence, for every social organisation that does not need to be developed, but only to overcome the limits auto-created by the individuals and the organisations, that is to say, only to unchain, free it from the cultural factors —discourses, practices and attitudes— that obstruct its free manifestation. It is here where practical communities, in tune with the organisational social capital, can propitiate the interaction and the interchange of knowledge that is to promote the creation of new forms of confronting the environment changes, and creating modifications in the proper structure of the organisation.

ÍNDICE

1. Introducción
 2. Definiciones
 3. ¿Qué es el capital social?
 4. El capital social organizacional: «comunidades de práctica»
 5. La capacidad auto-regenerativa de las organizaciones. Principios para la creación de capital social organizacional
 6. Conclusiones
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: capital social organizacional, principio de innovación, contextos competitivos

N.º de clasificación JEL: A14, O18, R11, R54

1. INTRODUCCIÓN

En todas las organizaciones existe una estructura formal que suele describirse mediante gráficas, flechas, políticas y procedimientos formalizados. Esta estructura puede contrastarse con un entorno organizacional menos formal basado en la auto-organización de grupos en los que actúan personas y se desarrollan relaciones personales. Detrás del organigrama de cada organización, se encuentran agrupaciones y redes de personas que trabajan juntas, compartiendo su conocimiento, resolviendo problemas comunes e intercambiándose objetivos, historias, frustraciones y proyectos, esto es, se

encuentran «comunidades de práctica», comunidades comprometidas con una misión, con un proyecto común.

Considerando este hecho fundamental para el desarrollo de las organizaciones, surgen varias cuestiones: ¿cómo podemos dotar de recursos a estas actividades?, ¿cómo podemos medir y valorar los resultados obtenidos? Para ello quizás debamos intentar responder antes a otra cuestión: ¿cuáles son los mecanismos mediante los cuales las comunidades de práctica generan impactos positivos en la innovación de la organización? ¿cómo podemos captar y afianzar la riqueza de la creatividad espontánea de las comunidades de práctica?

Cuando consideramos esta cuestión, nos encontramos con un concepto que aúna las aproximaciones de la nueva economía y de la sociología: el capital social, que como veremos, se refiere a los recursos sociales e individuales que en una comunidad son fuente de valor para ellos mismos y para sus organizaciones. Estos recursos sociales incluyen una identidad común, familiaridad, confianza, lenguaje compartido y un contexto cultural común. Se manifiestan en múltiples formas, desde la capacidad de integración de nuevas personas en la organización, a la capacidad para el desarrollo de nuevos productos, pasando por los cambios en la gestión de las actividades y la facilidad para alcanzar consensos en la organización.

El capital social podría entenderse como un facilitador para que las personas puedan desarrollar su trabajo de forma más eficiente.

En este artículo, planteamos la hipótesis de que el capital social es la fuente de la que pueden surgir comunidades de práctica, lo cual es un valor importante para las organizaciones porque contribuye a reforzar una capacidad auto-regenerativa que les permite coevolucionar. A su vez, este sistema se retroalimenta desde el punto de vista de que las propias comunidades de práctica contribuyen también al fortalecimiento del capital social organizacional, facilitando la emergencia de nuevas comunidades de práctica a partir de la confianza y el conocimiento adquirido en procesos anteriores.

Cuando estas estructuras informales se incrustan en la organización, las comunidades de práctica pueden jugar un papel muy importante en el devenir de la orga-

nización: podrán ser los artífices de la creación de conocimiento y por ende, de la innovación, constituyendo la verdadera capacidad de regeneración de la organización.

2. DEFINICIONES

2.1. Organización frente a «organizándose»

Siguiendo a Weick (1979), «organizándose» se define como un tiempo verbal dinámico válido para recoger el significado de los comportamientos interconectados. Organizar es unir acciones que se desarrollan interdependientemente en secuencias que generan resultados. Otras definiciones nos pueden ayudar a entenderlo mejor:

- Las organizaciones son estructuras de expectativas mutuas, vinculadas a roles que definen lo que cada uno de los miembros espera de los otros y de sí mismo. (Vickers, 1967)
- Una organización es una identidad social distinguible que persigue múltiples objetivos a través de la realización coordinada de acciones de sus miembros y los entes de la misma; un sistema social abierto-cerrado y dependiente para sobrevivir de otros individuos y subsistemas en esa gran entidad que es la sociedad. (Hunt, 1972)

«Organizándose» es dinámico, implica la generación de algunas normas y convenciones mediante las cuales conjuntos de comportamientos interconectados se agrupan para construir procesos sociales que tienen significado finalista para las personas implicadas.

«Organizándose» es un proceso de construcción continua, de entendimiento común, basado en actos que representan un cambio, una diferencia, una discontinuidad respecto a lo que era tradicional para una determinada actividad colectiva.

2.2. Comunidades de práctica

Las comunidades de práctica se definen como conjuntos de individuos, unidos por una relación informal que comparte preocupaciones similares respecto a un trabajo en un contexto común (Snyder, William M., 1997). Cada una de las palabras en esta definición merece una aclaración. En primer lugar, el término «comunidad» se refiere a los fundamentos personales sobre los que se forman las relaciones, en este caso marcadas por las tareas comunes, los contextos y los intereses sobre el trabajo. En segundo lugar, la palabra «práctica» implica conocimiento en acción (Snyder, William M., 1997). El concepto de práctica tal y como se utiliza aquí, es la representación de cómo los individuos desarrollan su trabajo sobre la base de la actividad diaria, en contraposición a lo regulado en las políticas y los procedimientos establecidos por los sistemas de calidad que dictaminan cómo deben hacerse las cosas. Más aún, el término práctica se refiere al proceso dinámico por medio del cual las personas aprenden a realizar su trabajo haciéndolo y al mismo tiempo interactuando con otras personas que desarrollan actividades similares.

«Aprender es el reflejo de nuestra participación en comunidades de práctica. Si aprender es una cuestión de interacción en prácticas sociales, las comunidades en las

que se desarrollan esas prácticas juegan un papel fundamental para el desarrollo del aprendizaje. Las comunidades que realmente importan en una organización no son fácilmente identificables ya que son informales y en muchas ocasiones permanecen ocultas a las normas y al control» (Wenger, Etienne, 1996).

Las comunidades de práctica existen en todas las organizaciones, y están formadas por personas que manifiestan la necesidad de compartir con otras sus ideas, preocupaciones, problemas..., encontrando «espacios» comunes de interés.

2.3. Economía de los intangibles

Remontando a los orígenes de la Economía clásica, se partía de una economía basada en los factores productivos donde los factores básicos de mano de obra (capital humano), recursos naturales (capital natural o patrimonio físico) y el flujo de capitales (capital financiero), en otras palabras, Tierra, Trabajo y Capital eran las fuentes de ventaja competitiva de las empresas. Según el pensamiento neoclásico, cada país se centra en la producción de aquellos bienes y productos que puede desarrollar de manera más eficiente con la dotación de factores existentes. Estamos en una época en la que no se aprovechan los conocimientos y la creatividad de los trabajadores para mejorar la productividad. Se trata de la búsqueda del equilibrio y la estabilidad, se analiza básicamente el comportamiento micro-económico de los agentes guiado por la optimización.

Frente a esta Economía neoclásica se encuentra la Economía evolutiva, que centra su atención en la forma en la que las empresas movilizan y desarrollan sus

recursos a medida que pasa el tiempo. Dosi y Nelson (2000) utilizan la palabra evolucionista para definir teorías, modelos y argumentos que intentan explicar el movimiento del uso de los recursos a lo largo del tiempo. Se trata de una aproximación dinámica en la que la pregunta es ¿cómo aprenden los diferentes agentes en un mundo de incertidumbres?

De la economía basada en una dotación estable de los factores, se evoluciona hacia una etapa de fuertes inversiones en infraestructuras eficientes y procesos de producción modernos, que incorporan nuevas tecnologías adquiridas del extranjero y que permiten mejorar la eficiencia de la producción de productos y servicios. Porter (1990) denomina esta etapa «economía basada en la inversión». En las modernas teorías económicas del desarrollo (donde se intenta buscar la integración del crecimiento económico con la transformación social), se destaca que el crecimiento económico viene explicado por las inversiones realizadas por las empresas en investigación, tecnología y capital humano.

Esta etapa se puede considerar como la antesala de la denominada Nueva economía. Browning, Reiss y Álvarez del Blanco (2000), hablan de una economía donde las personas trabajan con sus mentes más que con sus manos y donde la innovación y el ajuste al cliente es más importante que la producción masiva. Porter (1990) nuevamente, viene a denominar esta etapa «economía basada en la innovación», donde pone especial énfasis en la innovación y el cambio y en la capacidad de las empresas para incrementar los ingresos derivados de productos, procesos y servicios innovadores.

En la actualidad, la economía está caracterizada por tres elementos: la innovación (capital innovación), las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC, nuevas infraestructuras, capital tecnológico) y el conocimiento (capital humano). Según Goula *et al.* (1998), esta nueva economía se organiza en función del saber que tienen las personas y las organizaciones, siendo éstas últimas el lugar donde se difundirá y asimilará la información y el conocimiento.

En esta economía se vislumbra una nueva estructura productiva más allá de la basada en los factores productivos tradicionales y donde el elemento central o preponderante es el conocimiento, el cual mediante unos canales de difusión potentes como las nuevas TIC forma el nuevo eje de la competitividad (Vilaseca y Torrent, 2000). En esta nueva economía las tecnologías son consideradas como un factor endógeno y no exógeno de crecimiento de una economía.

2.4. Globalización y ámbitos de actuación

Uno de los fenómenos que más ha influido en el paso de una economía manufacturera a una economía basada en el conocimiento o la denominada «sociedad del conocimiento» es la globalización. Para que esta nueva economía se vaya consolidando será necesario desarrollar y poner especial interés en otros elementos que hasta el momento han jugado un papel marginal y no ha estado clara su influencia y aportación al desarrollo económico. En palabras de Vilaseca y Torrent (2000), la nueva economía está generando cambios en el conjunto de las

relaciones sociales, donde las modificaciones en el mercado de trabajo, los movimientos ideológicos y culturales, los cambios institucionales y políticos y las nuevas formas de relación del individuo con su entorno influyen en las bases sociológicas e institucionales de una nación.

Concluyen además, la existencia de tres ámbitos de actuación:

- Sostenibilidad: el desarrollo de políticas y acciones que permitan y garanticen un crecimiento sostenible a largo plazo.
- Capacidad de adaptación al cambio: donde hay que primar los incentivos y el fomento de la innovación y el desarrollo del capital humano, y
- Redistribución de la riqueza: donde hay que fomentar una redistribución de costes y beneficios con el objetivo de evitar problemas de marginación y exclusión social.

2.5. Economía evolutiva

Según la teoría de la Economía evolucionaria (Winter, 2001) se vislumbran dos aspectos a desarrollar: el programa de investigación científica y la incorporación de la Política al análisis. En esta escuela se distinguen dos corrientes. En la primera, cuyo autor más desatacado es Dosi, se apuesta por ir más allá de la organización industrial y pasar a la macroeconomía y a una teoría holística del desarrollo. En la segunda corriente Soete y Loasby abogan por incorporar a los aspectos económicos otras ramas sociales y políticas. Por su parte, Barge, Estrada, Jiménez y Peirano (2002) distinguen tres campos posibles de análisis en la economía evolutiva:

- Las características y comportamientos de la empresa
- La naturaleza del cambio tecnológico, y
- El papel de las instituciones

En la conferencia que numerosos expertos organizaron para reflexionar sobre la situación actual de la economía evolutiva (<http://novatores.usal.es/boletininfociencia/01/0506/colaboracion.shtml>), se determinaron los siguientes factores que explican el comportamiento económico y que están interrelacionados entre sí:

- los recursos disponibles, el conocimiento y las competencias acumuladas y desarrolladas
- las instituciones que regulan las relaciones entre las personas y las comunidades
- el espacio en el que interactúan los mercados y el territorio en el que se despliega la actividad económica.

En términos evolutivos podemos concluir que se añaden unos factores a otros, cambiándose el orden de relevancia para el desarrollo socioeconómico sostenible de un territorio.

Hemos contemplado factores tales como el capital natural o patrimonio físico, el capital humano, el financiero, el tecnológico, la capacidad de innovación, así como las condiciones esenciales sobre las que se basa la vida y que debemos considerarlas como objetivo prioritario para el desarrollo social.

2.6. Marco de competitividad

En palabras de Porter (1990), la ventaja competitiva se crea, se desarrolla y se mantiene a través de un proceso muy

localizado y con base en la nación donde se crean esas ventajas competitivas. Sin embargo Porter menciona otros aspectos de carácter más sociológico como los valores, la cultura, las instituciones y la historia acumulada como elementos que contribuyen al éxito competitivo de una nación. Goula *et al.* (1998) complementan este hecho, sosteniendo que la participación de las personas en comunidades profesionales, geográficas y sociales, conectados por redes que permiten el intercambio de conocimiento entre los mismos, determinarán la capacidad de competir de los países. La teoría de la evolución (Maturana y Varela, 1987) establece los principios sobre los cuales se puede construir el futuro a través del cambio de las condiciones del contexto.

Grootaert (1998) investigador del Banco Mundial, sostiene asimismo que los factores tradicionales (tierra, trabajo y capital) han constituido hasta ahora la base de una economía en términos de crecimiento y desarrollo económico con una clara incorporación de las tecnologías en aquellos momentos en los cuales alguno de los factores anteriores debía de ser sustituido.

Grootaert mantiene que estos factores condicionan sólo parcialmente el proceso de crecimiento económico, y que se ha hecho caso omiso a la forma en la que los diferentes actores económicos se relacionan y organizan entre sí para generar crecimiento y desarrollo económico.

Morgan y Cooke (1998) desarrollaron un nuevo modelo económico denominado *The Associational Economy*, basado en un modelo económico más social y colaborativo. Estos autores sostienen que la

actividad económica está basada cada vez más en términos de aprendizaje colectivo y que la competitividad incluye necesariamente una capacidad innovadora basada en la interacción y la colaboración entre los agentes.

Estamos ante una economía basada en la colaboración y el aprendizaje mutuo entre los diferentes agentes que actúan en el mercado. Grootaert (1998) y Woolcock & Narayan (2000) utilizan el capital social como factor explicativo del desarrollo económico.

3. ¿QUÉ ES EL CAPITAL SOCIAL?

Por capital se considera todo aquello que genera rentas. El capital es algo que tiene un valor que alguien tiene que estar dispuesto a pagar por obtenerlo, o lo que es lo mismo, sacrificarse por obtenerlo; además, debe ser posible apropiarlo.

El capital social es un término que en los últimos años está adquiriendo una gran relevancia a la hora de explicar determinados comportamientos de crecimiento y desarrollo económico. Son muchas las definiciones de capital social que se pueden encontrar en la literatura y dependiendo del enfoque del autor, adquiere diferentes matices y ámbitos de estudio y aplicación.

Todas las empresas poseen alguna dotación de capital social. Este se configura como formas intangibles de capital, y por lo tanto, difíciles de imitar y copiar, incluso de traspasar de una generación a otra o de un negocio a otro; si a esto añadimos el hecho de que su ciclo de vida puede ser relativamente corto, surge la

necesidad de estar reinventándolo continuamente.

El capital social es difícil de producir, pero muy fácil de destruir; es generador de riqueza y hay que reponerlo. La nueva sociedad post industrial es víctima de la paradoja de estar creando una riqueza enorme, única en la historia de la humanidad, mucho más democrática que la riqueza de la tierra o la del capital financiero, pero a la vez tremendamente vulnerable a los cambios y marcada por notas profundas de incertidumbre.

El capital social se traslada con las personas y los lazos sociales que éstas generan, como es el caso de las instituciones políticas y económicas. La reputación, confianza o creatividad son las nuevas fuentes de riqueza para las empresas, personas y países.

Todo capital tiene un dueño, sea individual o colectivo. Para que un capital sea estratégico, además de valioso, debe ser singular y difícil de imitar, puesto que sólo esto genera una ventaja competitiva para su poseedor.

En una sociedad donde el conocimiento es la principal fuente de riqueza, todo propietario sabe que su capital estratégico o su ventaja competitiva no puede durar mucho en el tiempo, porque otros lo imitarán o depreciarán su valor hasta el límite. En la sociedad del conocimiento los activos más importantes son intangibles, tácitos y complejos, como es el caso del conocimiento científico logrado por las comunidades que investigan en la frontera de la biotecnología, de la electrónica o de la propia gestión del conocimiento.

El supuesto de la teoría económica neoclásica es que pocos factores de producción son inelásticos, es decir, pagan-

do se puede estimular la oferta y comprar de todo. Sin embargo, la oferta de personas muy cualificadas, creativas, personas capaces de trabajar bajo presión, o líderes empresariales es muy rígida. Esto significa que las organizaciones no son sólo una cuestión de unir tecnología, personas, materias primas, algo de capital y pararse a contemplar cómo la cosa florece. Al menos éste no es el caso de las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

Edith Penrose (1959), que se preguntaba hasta dónde podían crecer las empresas, terminó concluyendo que éstas tienen su límite en el conjunto de recursos productivos que son capaces de controlar, y en la estructura administrativa que desarrollan para coordinar estos recursos. Además, fue la primera en señalar que estos recursos pueden ser muy diversos entre las empresas, a la vez que difíciles y costosos de imitar. Las organizaciones son vistas actualmente como paquetes de recursos de capital tradicionales ligados de maneras *ad-hoc*, con recursos y prácticas que no son necesariamente del todo racionales, muchas de ellas producto de la historia, de aciertos y desaciertos que fueron moldeando un tejido social difícil a veces de explicar, y por supuesto, también de copiar. Todo esto tiene su lógica. Si las organizaciones estuvieran formadas solamente por capital físico y financiero, sería muy fácil reproducirlas eliminando cualquier renta extraordinaria. Es el capital social organizacional, tácito e intangible pero materializado en un conjunto concreto de interacciones que se producen en comunidades de práctica, el que explica el éxito o el fracaso de las organizaciones y la clave de su supervivencia a largo plazo.

Si profundizamos en la definición de capital social podemos ver que:

- Es un activo colectivamente poseído.
- Es extremadamente intangible; sólo existe en el marco relacional de las personas y las organizaciones.
- Es el elemento que permite unir los huecos existentes entre las personas y las organizaciones.
- Incrementa su valor y es más productivo cuando se hace uso del mismo.
- Es acumulativo cuando se usa de forma efectiva.
- Estimula y facilita la acción conjunta.

Así, según Patricia Ordóñez (2003) las definiciones de capital social difieren en función:

- de la unidad de análisis: el individuo, la organización, las relaciones interorganizativas y la sociedad en su conjunto.
- del contenido, las fuentes o los efectos del capital social
- del ámbito en el que se centra, distinguiendo entre: a) las relaciones que un agente mantiene con otros agentes, b) la estructura de las relaciones entre agentes dentro de un colectivo y c) los tipos de vínculos y redes.

La misma autora, hace una clasificación de los autores que trabajan sobre el capital social en función de la perspectiva desde la que lo estudian y analizan, estableciendo tres clasificaciones: perspectiva externa, perspectiva interna y perspectiva mixta. El cuadro n.º 1 recoge los autores básicos en cada una de las perspectivas.

El capital social es la capacidad de un colectivo de personas (organización, empresa, sociedad) para generar procesos

de relación que incidan de forma positiva en el desarrollo económico. Cuando hablamos del concepto del capital social nos referimos al conjunto de factores (valores, normas, interacciones, etc.) inherentes a un determinado entorno, empresa etc. que facilitan la coordinación y la cooperación para obtener beneficios mutuos.

Los autores que más han profundizado en el análisis y estudio del capital social en el desarrollo económico han sido Christian Grootaert y Michael Woolcock, ambos investigadores del Banco Mundial.

Grootaert (1998) determina la influencia o los efectos que tiene el capital social sobre los resultados económicos en términos de intercambio de información, coordinación de actividades y toma de decisiones colectiva.

- Intercambio de información: muchas de las decisiones que toman los diferentes agentes reside en la falta de información adecuada en el momento de la toma de decisión. El capital social no puede evitar que se produzcan situaciones de incertidumbre pero ayuda a generar un conocimiento y lenguaje común.
- Coordinación de actividades: las acciones o actividades descoordinadas conducen en ocasiones a acciones de fracaso por la falta de coordinación y optimización de recursos. La asociación y mutua colaboración reduce las actuaciones y comportamientos individualistas creando espacios de interacción entre los individuos en entornos de confianza.
- Toma de decisiones colectiva: desde la perspectiva institucional, éstos

Cuadro n.º 1

Autores básicos en cada perspectiva

Perspectiva	Autores	Definición de capital social
Externa	Bourdeau (1985)	«El agregado de los recursos reales o potenciales vinculados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento o reconocimiento mutuo» (p. 240).
	Burt (1992)	«Amigos, colegas y contactos más generales a través de los cuales recibes oportunidades para usar tu capital financiero y humano» (p. 9).
	Portes (1998)	«La capacidad de los agentes para asegurar beneficio, derivados de la pertenencia a redes sociales u otras estructuras sociales» (p. 6).
Interna	Coleman (1990)	«El capital social se define a través de su función. No es una entidad única sino una variedad de diferentes entidades que presentan dos características en común: todas están formadas por cierta estructura social y facilitan ciertas acciones de los individuos que se encuentran dentro de la estructura» (p. 302).
	Fukuyama (1995)	«La capacidad de las personas para trabajar juntos con el fin de lograr los objetivos comunes en los grupos y organizaciones» (p. 10).
Mixta	Mahapiet y Goshal (1998)	«La suma de recursos reales y potenciales presentes en, disponibles a través de, y derivados de una red de relaciones poseídas por un individuo o unidad social. El capital social está formado tanto por la red como por los activos que se pueden movilizar a través de esta red» (p. 243).
	Woolcock (1998)	«La información, confianza y normas de reciprocidad inherentes a la propia red social» (p. 153).

Fuente: Elaboración propia.

son propensos a establecer y promover acciones de colaboración cuando la distribución de bienes y servicios locales es igualitario y beneficia a todos por igual.

Woolcock & Narayan (2000) definen cuatro perspectivas o ámbitos de análisis en la investigación sobre el capital social y el desarrollo económico: la visión comunitaria, la visión de redes, la visión institucional y la visión sinérgica.

- La visión comunitaria identifica al capital social con organizaciones locales como clubes, asociaciones y grupos cívicos donde el capital social es inherentemente bueno, y que su presencia siempre tiene un efecto positivo en el bienestar de la comunidad. Sin embargo, Rubio (1997) identifica un capital social perverso que impide el desarrollo de ciertas comunidades donde predomina el provincianismo y las pugnas internas que atentan contra los intereses colectivos.
- La visión de redes que distingue dos tipos de asociacionismo: asociaciones verticales y horizontales de personas y las relaciones que se dan dentro y entre entidades organizacionales como comunidades o empresas.
- La visión institucional que explica el éxito de las comunidades y de sus miembros según el contexto político, legal e institucional. North (1990) defiende que la capacidad de los grupos de movilizarse por intereses colectivos depende precisamente de la calidad de las instituciones formales con las cuales interaccionan constantemente.
- La visión sinérgica intenta integrar el enfoque institucional y el de redes,

ya que el impacto de las actividades de las instituciones y de los gobiernos es fundamental dado que las empresas y las comunidades por sí solas no poseen los recursos necesarios para promover un desarrollo sostenible, por lo que requieren tanto asociaciones entre diferentes sectores y en el interior de ellos como de un marco normativo institucional favorable.

Esta perspectiva del capital social no apunta al número y forma de las relaciones sociales sino al contenido de las mismas, y de modo más genérico a la capacidad para desarrollar confianza y reputación. Así el capital social de una determinada organización incluye no sólo sus estructuras permanentes que permiten el intercambio, sino también la existencia de señales y normas de contenido cultural que sirven para generar confianza. Se trata de una construcción simbólica, institucional, que hace más fácil o difícil el intercambio.

4. EL CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL: COMUNIDADES DE PRÁCTICA

El capital social organizacional es un atributo de la acción colectiva, y no del individuo, como en el caso del capital humano. La estructura administrativa de que hablaba Penrose (1959); esto es, las comunicaciones formales e informales, la cultura, la reputación y las redes formales e informales que cubren cualquier organización son lo que da vida a los mercados y a la sociedad como un todo. La sociedad del conocimiento es una sociedad donde la referencia no es la tribu ni la fa-

milia, sino las comunidades de práctica que surgen en las organizaciones. Desde la empresa hasta los grupos de interés, la vida social se teje cada vez más a través de comunidades de práctica.

El capital social organizacional es por tanto un recurso que refleja el carácter de las relaciones sociales dentro de la organización, esto es, las que se tejen entre sus miembros cuya conducta basada en la confianza mutua está guiada por alcanzar objetivos colectivos.

Es por lo tanto un atributo colectivo, más que una agregación de las conexiones sociales de los individuos, es un subproducto de otras actividades organizacionales y por lo tanto constituye un componente indispensable para la acción colectiva. El capital social organizacional es un activo cuya posesión conjunta por los miembros y la organización redundan en beneficio de ambos. Una nueva organización tiene la ventaja de que puede crear su capital social organizacional, de tal forma que mantenga un equilibrio óptimo entre los intereses individuales y los intereses organizacionales.

Tanto las formas que adquiere el capital humano como el capital social, varían de acuerdo a la idiosincrasia y a la inserción específicas en determinadas organizaciones. Esto hace que a mayor grado de particularidad de las organizaciones, mayor es la contribución del capital social a la fortaleza de la organización. Las características de especificidad y no apropiabilidad del capital humano y social, rasgos que se entremezclan con las relaciones sociales, económicas y políticas de los individuos, hace de estos capitales recursos únicos e inobservables, recur-

sos fundamentales de la ventaja competitiva. Las organizaciones con altos niveles de capital humano y social generan más competitividad que aquellas con bajos niveles. Una economía competitiva sostenible requiere de programas de mejora del capital humano y social.

La teoría de la organización basada en los recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) recalca los recursos que mantiene una organización para explicar la rentabilidad. Por otro lado, la teoría de la ecología de la población (Hannan & Freeman, 1984) subraya las características de la población para explicar la disolución organizacional como resultado de las tensiones que surgen entre los diferentes niveles de análisis: los individuos, las organizaciones y las poblaciones.

5. LA CAPACIDAD AUTO-REGENERATIVA DE LAS ORGANIZACIONES. PRINCIPIOS PARA LA CREACIÓN DE CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL

Las organizaciones como sistemas vivos desarrollan una capacidad intrínseca de coevolución adaptándose a los cambios y a las circunstancias diversas que se producen en su contexto y en su propio interior. Las comunidades de práctica actúan como un conjunto de células madre, que permite la auto-regeneración a partir de un sistema de interacciones entre los miembros de la organización en su concepción ampliada (como red de relaciones con todos aquellos agentes con los que se interactúa e intercambia conocimiento para crear valor). Las comunidades de práctica tal y como las hemos definido, pueden suponer una fuente de

ventajas competitivas o ser una ventaja competitiva en sí mismas, en función de cómo estén orientadas para la creación de nuevo conocimiento e innovación.

5.1. **La generación de contextos que fomenten el respeto, la aceptación de la diversidad y la emergencia de comunidades disidentes en el seno de la organización**

La organización se crea en los procesos de interacción entre las personas que la componen. Éstos suelen ser contingentes a las actividades específicas desarrolladas por las personas siguiendo pautas de imitación o de oposición, tal como lo muestra la evidencia biológica.

Es en la educación de los niños —en la familia, el colegio y el barrio— y en la capacitación permanente de los adultos donde se juega el futuro de las organizaciones. Junto a ello, se muestra fundamental la generación de los espacios de transformación, convivencia, respeto y aceptación. Ese debe ser, por tanto, un campo de acción fundamental de la organización: la formación permanente de los nodos de la red social.

Construir capital social significa pensar y actuar al menos en los siguientes ámbitos:

- En el diseño de contextos educativos, en particular en lo relativo a la «incorporación» de actitudes, habilidades, destrezas y niveles de conciencia (de sí mismos y del entorno), que permitan vivir en el respeto, la aceptación y el reconocimiento de sí mismos y de los otros. Que permitan

ser autónomos y productivos. Que hagan posible y transparente vivir en la confianza y en la colaboración.

- En el diseño de programas de formación continua en materias demandadas por la producción: capacidades de trabajo en equipo, de liderazgo, de comunicación, de innovación, de emprendimiento.
- En la generación de «contextos creativos» en las organizaciones sociales.
- Favoreciendo la colaboración sobre la competencia, la confianza sobre la desconfianza, el optimismo sobre el pesimismo.
- En el diseño de tecnologías que faciliten la administración de los compromisos en las organizaciones.
- En la generación de métodos que permitan alumbrar proyectos estratégicos para todo tipo de organizaciones, que a su vez permitan crear y canalizar las energías humanas en función de proyectos comunes. A éstas las podemos denominar tecnologías de diseño del futuro. Ya sabemos, por lo mucho que se ha avanzado en *management*, que dichos métodos deben ser tales que involucren a todas las personas de la organización, como única forma de motivarlas y aprovechar sus capacidades de imaginación.

La capacidad de producir valor de cualquier organización depende de:

- La potencia de sus «nodos», es decir, la capacidad de acción de las personas, en particular la capacidad de producir valor en colaboración con otras personas (capital humano).

- La cantidad y calidad de las «interacciones», esto es, la calidad de la red de colaboración en que cada persona funciona, cuantitativa y cualitativamente (capital relacional).
- La calidad del ambiente en que los «nodos» y las «interacciones» operan, esto es, la calidad de los contextos sociales en que las personas interactúan en función de la producción de valor (capital ambiental).
- La existencia de una misión y de un sentido de misión, que es lo que potencia, moviliza y orienta a las personas y a las organizaciones (capital identidad).

5.2. El desarrollo de nuevos paradigmas organizacionales para sostener estrategias de regeneración

Nuevos paradigmas son necesarios para que se hagan cargo de la multi-dimensionalidad de los seres humanos (también en el ámbito laboral), para que integren lo intelectual con lo emocional; para que permitan conciliar la productividad con la calidad de vida en el trabajo y la vida laboral con la vida social y personal.

Se observa un auge de los temas «blandos», los relativos a la gestión del cambio y a la gestión de las personas, frente a una reducción de los temas tradicionales más duros, las finanzas, la investigación operativa y las herramientas de «optimización».

La mayoría de los artículos en las revistas de gestión hacen, directa o indirectamente, referencia a fenómenos que escapan a la tradición racionalista del *management*.

Los nuevos modelos de gestión empresarial rompen con una tradición centenaria. Ha finalizado una forma de concebir la empresa bajo una cultura «mecanicista» en la que la persona es el último eslabón o pieza de un mecanismo gigante, en la que la persona es ejecutor, pero no es creador, pasando a otra visión en la que se espera de cada persona su aportación singular, su conocimiento, su «valor específico».

Podríamos decir que la vieja pugna filosófica entre razón y emoción, entre la visión analítica y la visión sistémica, entre mente y cuerpo, se ha visto reanimada por los requerimientos del mundo de los negocios. Producir calidad de servicio, incrementar la productividad, generar nuevos y mejores productos y servicios, requiere de trabajadores que se sientan a gusto en el trabajo y comprometidos con la misión de la empresa. Más aún, requiere de personas que se realicen plenamente en lo que hacen, que no vivan esquizofrénicamente escindidos el mundo del trabajo y el de sus vidas personales.

Para lograr esos objetivos es necesario fomentar la interacción de las personas que forman la organización. Esta interacción debe darse de forma natural, sin planificación ni estructuración previa de laboratorio, debe permitir la creación de nuevo conocimiento y crecer en procesos de revolución interna en los cuales se pueda recrear la organización. El capital social es para esta nueva forma de entender la transformación organizacional como la sabia de los árboles, que alimenta su crecimiento y desarrollo sin controlarlo, que llega a todas partes y que facilita el flujo y la interacción con el entorno.

Por otra parte, se abre la posibilidad de participar activamente en la creación de

los nuevos paradigmas, que se harán cargo de las nuevas realidades. Se abre el espacio para que los nuevos paradigmas contengan desde su génesis las especificidades de la historia y la cultura de la organización, para que idealmente contenga también los «sueños colectivos».

Y si los nuevos paradigmas deberán hacerse cargo del cuerpo y sus emociones, del desafío de garantizar la «buena vida», dentro y fuera del trabajo, entonces es probable que las organizaciones no sólo puedan ver mejor representadas sus formas de pensar y hacer en los nuevos paradigmas sino, además, presenten ventajas competitivas en la generación de los mismos. Es decir tener capacidad de autorregeneración.

5.3. **La participación en la generación de nuevos modelos organizativos**

Participar nos permite comprender las organizaciones (comunidades de práctica o comunidades de comunidades en sí mismas) como invenciones humanas, siempre coherentes con las premisas de partida y con los intereses de las personas que participan en la invención de las mismas. Nos permite asumir, consciente y responsablemente, el «constructivismo social» en el desarrollo organizacional. Nos permite participar en serio en el desarrollo y en la evolución de la organización en la que somos agentes activos, incluyendo la invención de nuevas formas organizativas y modelos de negocio.

En muchas ocasiones nuestras realidades y nuestros intereses no estuvieron presentes en el momento fundacional de las comunidades y los principios de las

mismas evolucionan también con la incorporación de nuevas personas.

Desde el punto de vista de la autorregeneración el modelo japonés consistente en imitar, igualar y superar, no parece el más conveniente. Primero, porque a la larga a los japoneses los ha hecho vulnerables culturalmente. Segundo, porque la mayoría de nuestras organizaciones no tienen la masa crítica para ello. Tercero, porque culturalmente tampoco parece posible.

Debemos de operar con la ventaja de ser pioneros, de haber establecido las «reglas del juego» y haber aprendido a jugar antes que los competidores. En este sentido la nueva regla de juego está en permitir la coevolución, dejar que el conocimiento fluya y llegar a tener la capacidad de adaptación permanentemente activa.

En consecuencia, la construcción de capital social es una cuestión central para las organizaciones. Construir capital social es perfectamente posible y no requiere ni milagros ni grandes liderazgos; es posible a través del desarrollo y aplicación de «tecnologías blandas», comunidades de práctica en las que las personas interactúen.

5.4. **El capital social como paradigma de recambio en el ámbito del desarrollo organizacional**

Participar en la generación de nuevos paradigmas requiere no sólo de buenos análisis, sino entender que la ciencia y la filosofía no sólo constituyen modos de conocimiento fundamentales, esto es, sistemas para explicar y racionalizar el mundo y la realidad sino también formas de justifi-

cación de los más variados intereses sociales y políticos. En la era del «constructivismo social» no puede olvidarse este aspecto de la ciencia al servicio de intereses ideológicos y del poder político.

Es posible pensar en participar en la generación de nuevos modelos de negocio que fomenten y permitan que la innovación fluya como algo intrínseco al devenir de la organización.

Es necesario entonces participar en el proceso de generación de nuevos modelos de negocio, integrándose en la «conversación». Es necesario, además, identificar «nichos» (áreas, actividades o temas de interés) en los cuales participar y especializarse, de tal manera que alcanzar masa crítica de reflexión y desarrollo sea la única forma de garantizar el éxito de el proyecto organizacional.

La nueva teoría del capital social aparece, en ese contexto, como un potencial de generación de nuevos paradigmas.

Una forma simple de aquilatar la esencia y la fuerza de este paradigma emergente es interpretar las organizaciones humanas como una red. Los nodos son las personas y las conexiones entre los nodos son las relaciones que las distintas personas establecen entre sí. La tendencia normal, dados los paradigmas vigentes hasta ahora, es centrar la mirada sobre los nodos y muy secundariamente sobre las relaciones. La capacidad de producir «valor» de una organización —valor pecuniario u otro— se asocia naturalmente a la capacidad de producir ese mismo «valor» por parte de los individuos que la componen. Así, el «valor de la red» es el sumatorio del «valor de los individuos».

Esta concepción de las organizaciones desconoce el hecho obvio, de sentido común, de que un grupo de seres humanos con elevada capacidad para producir valor puede, en su conjunto, crear muy poco valor si las relaciones entre ellos no son colaborativas, si no se dan en un plano de confianza y son administradas ineficientemente.

Lo que las personas (nodos en sí mismos) pueden hacer e influir para cambiar los nodos es poco. En contraste, las interacciones son las que presentan un enorme espacio de posibilidades de acción de los individuos, y en ellas se configuran y reconfiguran en la interacción con el entorno, haciendo que el hombre se adapte, aprenda e innove.

En las relaciones entre las personas es también donde en la actualidad se juega el futuro de las organizaciones, más que en las capacidades individuales de los seres que la componen, por importantes que éstas sean. A esta obviedad —ocultada por los paradigmas antes descritos y desvelada por los imperativos de las nuevas realidades— ha aportado evidencia el también emergente concepto de la «inteligencia emocional» (Goleman, 1998).

La teoría del capital social está permitiendo entender sociológicamente una serie de complejos fenómenos de las organizaciones. Los economistas, Michael Porter incluido, empiezan a ver en la concentración de capital social el secreto del desarrollo de algunas organizaciones.

Es más rentable invertir en mejorar las relaciones entre las personas que en transformar personas. Por tanto éste es un nuevo paradigma que está siendo

adoptado, con muchas expectativas, por organizaciones clave, tales como Naciones Unidas y los bancos internacionales de cooperación. Curiosamente es precisamente en las culturas empresariales, donde parece encontrarse el nudo del dilema: en las relaciones entre personas en el interior de las organizaciones, en los «climas organizacionales», en los valores compartidos.

El paradigma del capital social lleva inevitablemente a mirar a los factores culturales. Y es eso precisamente de lo que se trata, de lograr introducir en los nuevos enfoques los factores culturales y las especificidades distintivas de los colectivos que emergen en las organizaciones (comunidades de práctica).

El modelo emergente del capital social lleva inevitablemente a estudiar el tema de la confianza, a analizar los procesos de construcción y destrucción de la misma, a analizar la forma en que las teorías interactúan con las prácticas sociales y son eficaces a la hora de construir o destruir las relaciones entre las personas.

Por todo ello, porque abre el espacio para introducir explícitamente las variables culturales, porque permite abordar temas cruciales para alcanzar la capacidad de autorregeneración en las organizaciones, el capital social se muestra como un elemento clave en la regeneración de las organizaciones.

5.5. **La reforma de los modelos organizativos y la modernización de la gestión**

En el fondo se trata de generar una perturbación de carácter epistemológico

y ontológico, que permita aperturas y facilite innovaciones radicales en la forma de entender el trabajo y por ende las organizaciones.

El paradigma del capital social es una buena forma de caminar en esta dirección.

Si aceptamos las proposiciones generales antes enunciadas y asumimos el paradigma del capital social, ¿cuáles serían los principales roles y caminos para la transformación de nuestras organizaciones? Lo primero es el fortalecimiento del capital social de la propia organización.

La organización debiera asumir como papel fundamental la construcción de capital social del conjunto de las comunidades formales e informales (comunidades de práctica) que constituyen la propia organización. Y el camino fundamental para lograrlo sería el fortalecimiento del capital social de la organización, esto es, su capacidad de producir valor a través de las interacciones en función del objetivo asumido.

Para avanzar en este sentido podríamos:

- Generar un nuevo proyecto estratégico, una nueva misión y nuevos valores, centrado en los elementos esenciales del modelo de capital social, el papel fundamental de las relaciones, de las emociones y de los contextos facilitadores.
- Diseñar y poner en marcha un proceso de transformación cultural —discursos y prácticas— de la organización, en coherencia con el nuevo proyecto estratégico.
- Diseñar y poner en acción un profundo proceso de reconversión de los «nodos», especialmente de los directivos, en coherencia con el pa-

radigma del capital social y con el nuevo proyecto estratégico, por medio de programas de generación del «sentido de urgencia», expansión de conciencia, desarrollo de habilidades para la dirección, comunicación, motivación e innovación permanente.

- Asumir como deber el impulso de dinámicas de transformación del sistema de aprendizaje organizacional, para adaptarlo a las nuevas realidades.
- Interiorizar, por último, la función de mantener la paz social y la convivencia armónica por medio de la generación de contextos en que los valores centrales del nuevo paradigma sean rigurosamente asegurados: el respeto, la aceptación, valoración y promoción de la diversidad y las diferencias, la igualdad de oportunidades, la confianza, la colaboración, la solidaridad, el compromiso de todos con el bienestar de todos.

Esta propuesta huye del romanticismo voluntarista y se basa en el reconocimiento de la multi-dimensionalidad de la condición humana y, a partir de aquí, asume el desafío de producir formas eficaces, eficientes y gratas de una nueva forma de convivencia.

Contamos con métodos probados en la práctica que se han desarrollado en torno al proyecto estratégico CONEX¹, en el

¹ CONEX: Empresa digital basada en el conocimiento; Proyecto de investigación estratégica, financiado por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco dentro del programa Etor tek 2001-2004, liderado por MIK S. Coop., y que cuenta con la participación de IKERLAN, Mondragón Unibertsitatea, TECNUN, TEKNIKER y la Universidad de Deusto.

que se está trabajando en el diseño de un nuevo modelo de gestión para la empresa digital extendida basada en el conocimiento. En el mismo, se contemplan las comunidades de práctica como espacios de interacción para la emergencia y la autorregeneración organizacional, y el capital social como el elemento facilitador de las interacciones, es decir, como el contexto necesario para la creación de valor y de potencial coevolutivo. Resultado de todo ello sería incrementar las habilidades relacionales de las personas, para mejorar los ambientes en que se relacionan, para administrar las relaciones y para proponer proyectos comunes de acción.

Los proyectos de cambio organizacional que hemos llevado adelante durante los últimos tres años en el marco experimental del proyecto estratégico CONEX, nos permiten ser optimistas y nos impulsan a proponer un cambio en la forma de entender las organizaciones a partir de un enfoque sistémico que contemple la necesidad de la diversidad y de un potencial de autorregeneración como claves para el desarrollo y la coevolución de la organización.

6. CONCLUSIONES

6.1. **La innovación no es una opción, sino el resultado del principio de conservación de la capacidad de adaptación**

La innovación ha llegado a ser la religión industrial de fines del siglo xx. En este sentido, la innovación se ha transformado en la nueva plataforma de salvación para las organizaciones, a pesar de existir toda-

vía mucha confusión acerca de qué es y cómo crearla.

Una frecuente y peligrosa confusión respecto a la innovación, es la idea de que se trata de una nueva moda propiciada por los expertos del *management*. Rotundamente afirmamos que no es así. La innovación es un principio fundamental y universal de supervivencia de cualquier sistema; la innovación no es más que el proceso a través del cual los sistemas —ya sean biológicos, productivos, sociales, políticos u otros— mantienen la congruencia con su entorno.

Ha sido así desde siempre y es por ello que especies animales, empresas, instituciones, culturas y naciones que llegaron a dominar en sus respectivos entornos y momentos históricos, al perder su capacidad de innovar, esto es, de adaptarse a los cambios del entorno para mantener la congruencia con éste, simplemente desaparecieron. En otras palabras perdieron su capacidad de autorregenerarse.

La innovación no es una novedad ni una moda. Es una condición inherente a la vida. La ola de innovación que estamos viviendo podemos traducirlo a una necesidad de regeneración que se ha acelerado e incrementado en términos de velocidad e impredecibilidad. Los cambios del medio al cual los sistemas deben adaptarse, son cada día mayores y más rápidos.

Los cambios ya no son cambios, sino verdaderas mutaciones, transformaciones de tal profundidad y amplitud que están alterando drásticamente no sólo las lógicas productivas y comerciales en todo el mundo, sino también los modos

de vida y convivencia del globo, afectando a la cultura y a las instituciones fundamentales de muchas sociedades humanas.

6.2. **La innovación como capacidad disponible para todos los seres humanos y, por ende, para toda organización social**

Una segunda creencia errónea —y frecuente— es aquella que asocia la capacidad de innovar a la posesión de virtudes especiales, privilegio de algunos que estarían llamados a liderar al resto de los individuos en la tarea de adaptarse a los cambios del medio.

Esta creencia, limitante y frustrante para muchos, se deriva de paradigmas que hoy ceden frente a la presión de los profundos cambios que la era de la globalización trae consigo.

En paradigmas emergentes, como el que Humberto Maturana nos propone desde la epistemología experimental, la innovación es una capacidad que no necesita ser desarrollada, pues es constitutiva de lo humano. En su visión y propuesta interpretativa, todos los seres humanos nacen con un enorme poder de adaptación a los cambios del entorno, es decir, de innovar. En eso justamente consiste aprender, en transformarse congruentemente con el entorno, ampliando permanente e indefinidamente la posibilidad de hacer y de ser.

Lo que se requiere, no es desarrollar la innovación, sino simplemente «desencadenarla», liberándola de los factores culturales —discursos, prácticas y actitudes— que impiden su libre manifestación.

Es aquí donde las comunidades de práctica, en sintonía con el capital social organizacional, pueden propiciar la interacción y el intercambio de conocimiento que redunde en la creación de nuevas formas de enfrentarse a los cambios del entorno, creando modificaciones en la propia estructura de la organización.

Desde la concepción de los sistemas de calidad y de los modelos funcionales de la calidad total, la organización está fundamentada en la acción eficaz y eficiente asociada sólo a procesos conscientes de toma de decisión que permitan optimizar la actividad actual de la organización. Como lo ha argumentado desde hace ya 30 años Henry Mintzberg, la evidencia empírica no avala esta visión. Si queremos apostar por acumular capital social organizacional que favorezca la formación de comunidades de práctica, es requisito imprescindible dar a las personas mayor libertad. Sólo así seremos capaces de superar los límites autoimpuestos por individuos y organizaciones, y convertir la innovación en una capacidad disponible para todos los seres humanos.

Uno de los mayores límites a la innovación, es aquel que concibe al ser humano como un ente esencialmente egoísta que actúa sólo en función de su propio bienestar, en competencia con el resto de las personas. De acuerdo con esta visión, las personas son más innovadoras cuando se les somete a la presión de la competencia. Por tanto, las empresas y organizaciones que pretendan ser innovadoras deberían propiciar contextos competitivos internos, entendidos como verdaderos «mercadillos», a fin de que ese logro sea alcanzado.

La evidencia empírica, sin embargo, no avala esta postura. Los estudios de empresas innovadoras muestran, por el contrario, que sin negar el espacio para la iniciativa y la creatividad individual, la innovación es una cuestión de equipos comprometidos con un proyecto común (comunidades de práctica) o misión.

Estas comunidades permiten la plena manifestación de la potencialidad humana, junto a sus prácticas y actitudes sociales, que contienen la expresión libre del fluir emocional de las personas. Las especificidades culturales de cada comunidad son de enorme importancia y refuerzan la necesidad de autonomía en la generación de paradigmas de recambio. La historia y la cultura son ciertamente relevantes.

6.3. Uno de los errores más frecuentes: tratar de importar paradigmas para el desarrollo organizacional

Ello ha ocurrido claramente en el ámbito del *management*, que se ha apoyado en premisas culturales en las cuales el control y la medida son la base del desarrollo, pretendiendo que las comunidades de práctica se pudieran gestionar, dirigir y orientar en función de los intereses de la organización. En este sueño por la innovación y la regeneración controladas, no se ha querido ser consciente de que el verdadero valor de las comunidades de práctica está en su emergencia y en su desarrollo espontáneo en el seno de las organizaciones; el capital social organizacional juega un papel determinante en este aspecto, facilitando las interacciones libres entre los individuos, y crean-

do un sentido identitario propio. Donde una vez se buscó continuidad y estabilidad, se debe dar por el contrario una verdadera cultura de la discontinuidad —lo que incluye el abandono de las prácticas que han resultado exitosas—, y donde la innovación se vivió como acción individual producto de la genialidad, se debe concebir como algo propio del devenir de

la organización. La innovación no sólo es fruto de la casualidad, ni sólo resultado de situaciones de crisis. Debemos facilitar la generación de comunidades de práctica libres y autoorganizadas en el contexto de un capital social organizacional de calidad que haga posible la permanente aparición de aspectos innovadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARGE, A., ESTRADA, S., JIMÉNEZ, R., PEIRANO, F. (2002): Avances, retos y controversias en la economía evolutiva, <http://novatores.usal.es/boletininfociencia/01/0506/colaboracion.shtml>
- BOURDEAU, Pierre (1998): «The essence of neoliberalism», *Le Monde*. December.
- BROWNING, J., REISS, S., ÁLVAREZ DEL BLANCO, R. (2000): *Claves de la Nueva Economía*, The Conde Nast Publications, Inc., pag. 15.
- BURT, Ronald (1992): *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- COLEMAN, James: «Social Capital in the Creation of Human Capital», *American Journal of Sociology* (94 Supplement): p. 97.
- DOSI, G. and NELSON, R. (2000): «An introduction to evolutionary theories in economics» in INNOVATION, ORGANIZATION AND ECONOMIC DYNAMICS by Dosi, G., Edward Elgar publishing Limited, Massachusetts, pag. 328.
- DOSI, G. (2001): *DRUID's Nelson and Winter Conference* pronunciada en Aalborg, 12-15 Junio.
- FUKUYAMA, Francis: *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity* (New York: Penguin Books, 1995), p. 26.
- GOULA *et al.* (1998): *La Sociedad del Conocimiento*, Beta Editorial, Barcelona, pag. 17.
- GROOTAERT, M. (1998): «Social Capital: The missing Link?», *The World Bank*, Abril 1998, www.worldbank.org
- HANNAN, M.T., & FREEMAN, J. (1984): *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press 88.
- HUNT (1972): *The restless organization*.
- MATURANA, H. and VARELA, F. (1980): «Autopoiesis. The realization of the living», In MATURANA, H. and VARELA, F., editors, *Autopoiesis and Cognition The realization of the living*, D., Reidel Publishing Company, Dordrecht, Holland, pages 73-138.
- MINTZBERG, H. «The Manager's Job», en *Mintzberg on Management*, The Free Press, 1989.
- MORGAN, K. & COOKE, P. (1998): *The Associational Economy*, Oxford University Press, New York, p. 5.
- NAHAPIET, Janine and GHOSHAL, Sumantra: «Social Capital, Intellectual Capital and the organizational Advantage», *Academy of Management Review* (23:2): April, 1998, p. 243.
- NORTH, D. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, New York.
- ORDÓÑEZ, P. (2004): «Una revisión de la literatura de Capital Social», Universidad Autónoma de Madrid, *Boletín Intellectus* número 5, p. 12.
- PENROSE, E. T. (1959): *The theory of the growth of the firm*. Oxford, England:Blackwell.
- PORTER, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press.
- PORTER, M. (1999 edición traducida): *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- PORTES, Alejandro (1998): «Social Capital: Its Origins and Applications in Contemporary Sociology», *Annual Review of Sociology* 24:1-24.
- RUBIO, M. (1997): «Perverse Social Capital: some evidence from Colombia», *Journal of Economic Issues* 31 (3): 805-16.
- SNYDER, William M.: «Communities of Practice: Combining Organizational Learning and Strategy Insights to Create a Bridge to the 21st Century.» Presented at the 1997 *Academy of Management Conference*, p. 3.
- WENGER, Etienne: *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998).
- SOETE, L. (2001): *DRUID's Nelson and Winter Conference* pronunciada en Aalborg, 12-15 Junio.
- VILASECA, J., TORRENT, J. (2000): *Nueva Economía: ¿evolución o revolución? Implicaciones para la política económica*, <http://www.uoc.edu/web/esp/articles/vilaseca/vilseca.html>.
- VICKERS (1967): *Towards a sociology of management*.
- WEICK (1979): *The social pschology of organizing*.
- WERNERFELT, B. (1984): «A resource-based view of the firm». *Strategig Management Journal*, 5: 171-180.
- WINTER, S. (2001): *DRUID's Nelson and Winter Conference* pronunciada en Aalborg, 12-15 Junio.
- WOOLCOCK, M. D. NARAYAN. (2000): «Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy». *The World Bank Research Observer*. Vol. 15. No. 2, pp. 225-49.