

GESTIÓN DEL CAPITAL SOCIAL A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE CIERTAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Macarena López Fernández, macarena.lopez@uca.es, Universidad de Cádiz

Fernando Martín Alcázar, fernando.martin@uca.es, Universidad de Cádiz

Pedro Miguel Romero Fernández, pedrom.romero@uca.es, Universidad de Cádiz

ABSTRACT

La dinámica relacional que se produce dentro y entre organizaciones, se concibe en los últimos años, como un recurso que puede contribuir a la orientación y al posicionamiento estratégico de las organizaciones, y, por consiguiente, al sostenimiento de ventajas competitivas. Un equipo donde priman características tales como la cohesión, la confianza, la reciprocidad o la comunicación frecuente, fomenta que todos los actores de la red se encuentren implicados en la consecución de unos objetivos comunes y, en consecuencia, se alcancen beneficios superiores a los de la competencia. Sin embargo, son muy pocos los estudios que han ofrecido evidencias acerca de cómo la gestión efectiva de ciertas características y propiedades de la red, como la dinámica de trabajo que se desarrolla o la interacción en el grupo, puede ser útil para el funcionamiento del grupo de trabajo y, en última instancia, para el desempeño organizativo. Así, este trabajo se plantea con el objetivo de explicar los mecanismos de los que disponen las organizaciones para gestionar este flujo de comunicación.

PALABRAS CLAVES

Capital Social, Redes Sociales, Gestión de Recursos Humanos

ABSTRACT

During the last years, the relational dynamics that takes place inside and between organizations has been conceived as a resource able to contribute to the orientation and the strategic positioning of the organizations, and, as a last resort, to the support of the competitive advantages. A certain group whose most prominent characteristics are cohesion, trust, reciprocity or the frequent communication, encourages all the actors of the networks to get involved in the attainment of some common objectives, resulting in the achievement of benefits superior to those of the competition. Nevertheless, there are very few studies including evidences about how the effective management of certain characteristics and properties of the network, such as the work dynamics developed or de interaction in the group, may be useful for the operation of the work group itself and, therefore, generate performance. Thus, the objective of this work is to explain the mechanisms available for the organizations in order to manage this communication flow.

KEYWORDS

Social Capital, Social Networks, Human Resources Management

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la creciente importancia de los activos intangibles, donde el conocimiento organizativo y la experiencia acumulada se convierten en los recursos por excelencia (Drucker, 1992), pone de manifiesto la importancia que, en un entorno cada vez más competitivo y cambiante, adquieren los recursos humanos.

El capital humano, entendido como el stock de conocimientos, habilidades y destrezas, tiene un gran impacto en los resultados de las empresas (Barney, 1991; Grant, 1991; Snell et al., 1999; Lepak et al., 2003; Youndt y Snell, 2004). Las personas se conciben como un factor estratégico fundamental en las organizaciones (Becker y Gerhart, 1996).

Ahora bien, las transformaciones sociales, que de un tiempo a esta parte, provocan el incremento de la heterogeneidad en los mercados laborales —grupos de individuos diferentes en cuanto a edad, género, tipos de formación o de experiencias— (Jackson y Ruderman, 1996; Barrick et al., 1998; Thatcher et al., 2003; Van der Vegt y Janssen, 2003), precisan la adopción de una visión diferente. Contar con recursos humanos diversos, capacitados y con formación ya no parece suficiente (Snell, 1999). Sus disímiles aportaciones, habilidades, puntos de vistas e ideas, que influyen tanto en el funcionamiento de los grupos de trabajo, como en el desempeño organizativo, deben ser integradas. Desde esta perspectiva, se requieren organizaciones que no sólo valoren la importancia estratégica de su capital humano, sino también la necesidad de integrar y coordinar el perfil heterogéneo de sus empleados como fuente de ventaja competitiva que le permita posicionarse frente a la competencia (Burt, 1997). El éxito organizativo depende, ahora, de la red de interacciones sociales, donde los empleados comparten, combinan y transfieren conocimientos gracias a atributos tales como la confianza, identidad, sentimiento de pertenencia y conciencia cívica (Youndt et al., 1996; Bontis, 1999, 2001; Bontis y Choo, 2001). En definitiva, se identifica el capital social como un complemento imprescindible del capital humano (Coleman, 1990; Burt, 2000). La red de relaciones sociales entre empleados u organizaciones, construida sobre una base de confianza y cooperación, facilita la comunicación, la interacción y el flujo continuado de información y conocimientos, lo que otorga a la organización la posibilidad de mejorar su desempeño y obtener una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Así, junto a la teoría de capital humano destacan las aportaciones del enfoque de capital social (Jackman y Miller, 1998; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998; Leana y Van Buren, 1999), que consideran la posibilidad de que los vínculos relacionales puedan combinarse con otras perspectivas para el análisis de la gestión estratégica de los recursos humanos. Las teorías que confluyen a lo largo de la evolución de esta rama de conocimiento ofrecen aportaciones parciales, de modo que unas veces pueden resultar complementarias entre sí. Resultan así significativos los trabajos que coinciden en señalar que una política exclusiva de acumulación de capital humano puede no resultar efectiva, al menos a largo plazo (Snell, 1999). El capital humano, definido como los conocimientos, habilidades adquiridas en el proceso educativo y experiencias laborales de las personas, (Wright et al., 1994; Snell et al., 1996; Boxall, 1998; Wright y Snell, 1998) se crean y transfieren a través de las relaciones sociales —*capital social*—, más concretamente, a través de la conversación y el diálogo (Lesser y Cothrel, 2001).

Sobre la base de estos argumentos, este trabajo se plantea el objetivo de explicar los mecanismos de los que disponen las organizaciones para gestionar este flujo de comunicación. En otras palabras analizaremos la influencia que la dirección de recursos humanos presenta sobre el capital social, identificando aquellas prácticas

a través de las cuales la organización puede gestionar eficientemente el funcionamiento de los grupos de trabajos. Para ello, en primer lugar revisaremos la literatura de capital social. En concreto, analizaremos la importancia que adquiere el capital social como recurso estratégico fuente de ventaja competitiva, además de los principales factores que afectan a dichas relaciones interpersonales, y que, en ocasiones, se convierten en un arma de “doble filo”: fuente de ventaja competitiva, pero también de posibles conflictos si no se gestiona convenientemente. Sobre la base de estos argumentos, completaremos el modelo introduciendo la dirección de recursos humanos. En concreto, intentaremos explicar el modo en el que las políticas y prácticas de recursos humanos pueden gestionar el conjunto de relaciones sociales que se producen entre los miembros de una red, disminuyendo los posibles conflictos interpersonales e incrementando los beneficios potenciales.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE CAPITAL SOCIAL

“*Las personas no trabajan solas; combinan sus talentos y energías para alcanzar sus objetivos*” (Snell, 1999: 62). Las palabras de Snell apuntan un hecho objetivo: todos pertenecemos a varios grupos creados formal e informalmente que nos permiten, generalmente, intercambiar conocimientos y experiencias, disminuir la incertidumbre y el riesgo de equivocarnos en la toma de decisiones y, sobre todo, alcanzar conclusiones más ricas que las que surgen del pensamiento individual. A grandes rasgos, esta red de relaciones que posibilita a las personas coordinar sus acciones, y obtener una serie de beneficios es lo que se conoce en la literatura como “capital social”.

De un tiempo a esta parte este constructo adquiere un creciente interés, entre académicos de distintas disciplinas, como línea de investigación. Se comparte la creencia generalizada de que se pueden extraer beneficios de las relaciones que se conforman dentro de las redes de las estructuras sociales a las que un individuo pertenece (v.gr. Pennings et al., 1998; Portes, 1998; Cook y Brown, 1999; Bouty, 2000; Gargiulo y Benassi, 2000; Dess y Shaw, 2001; Reagans y Zuckerman, 2001; Amrita et al., 2002; Schmid, 2003; Tempest et al., 2004). Y es que:

- Según la **Teoría de Recursos y Capacidades**, el capital social es un recurso estratégico, pues cumple las condiciones teóricas requeridas para ser fuente de ventaja competitiva (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Baker, 1990; Hall, 1992; Lin, 2001). Es *escaso*, porque construir buenas relaciones sociales no resulta sencillo; *valioso*, ya que permite distinguir a la organización que lo posee de sus competidores, y *heterogéneo*, dado que cada individuo, grupo u organización acumula, un conjunto de relaciones distintas a las de cualquier otro individuo. Es *duradero*, pues se pueden tener relaciones sociales por largos periodos de tiempo y, algunas veces, de por vida; *insustituible*, pues las relaciones que un actor mantiene con otro actor son difíciles de conocer; e, *inimitable*, ya que la relación entre dos sujetos no podrá ser nunca idéntica a la de cualquiera de ellos con un tercero. Además, el capital social es *apropiable* pues, puede ser empleado para alcanzar diferentes propósitos.
- A partir de la **Teoría de Redes**, el capital social es el canal o nexo por el que fluyen diversos recursos: información, oportunidades, proyectos, etc. (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988, 1990; Burt, 1992; Putnam, 1995; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Lin, 2001). En este sentido, si los actores de una red perciben que los logros de los demás miembros favorecen la consecución de los suyos propios, es decir, si aprecian una cultura de carácter colectivista que fomenta la confianza, la coordinación, la comunicación y la cooperación entre los trabajadores y resta importancia a los estereotipos sociales, es posible acceder a

recursos y obtener beneficios imposibles de alcanzar individualmente (Tsai y Ghoshal, 1998; Cohen y Prusak, 2001; Clark et al., 2000; Adler y Kwon, 2002; West, 2002). Compartir las habilidades, conocimientos y experiencias individuales (capital humano) con otros empleados, permite obtener un valor añadido (Shu-Chi y Yin-Mei, 2005; Davies y Kanaki, 2006).

Por consiguiente, las actividades de naturaleza social cobran un papel destacado en la economía actual, al posibilitar la capacidad de crear y compartir los conocimientos necesarios para la generación de ventajas competitivas sostenibles (Bueno-Campos et al., 2004; Chinying-Lang, 2004).

No obstante, de la revisión de la literatura realizada se desprende que, la ocasión que tienen los actores y organizaciones que participan en la red de acceder a estos beneficios no siempre es la misma, sino que, varía en función del lugar, momento y contexto en el que se desarrollen dichas relaciones (Shulman, 1976; Marsden y Lauman, 1984; Wasserman y Galaskiewicz, 1984). Así, en un intento de profundizar sobre la explicación de en qué medida ciertas relaciones sociales pueden permitir el acceso a determinados activos y oportunidades, destacan las aportaciones de Krackhardt y Hanson (1993), Walker et al. (1997), Krackhardt (1999) o Seibert et al. (2001) que concluyen que la posibilidad de optar a recursos específicos depende, en gran medida, del grado de configuración que presenta la red.

- Existe cierto consenso entre los investigadores en que las *diferencias demográficas y psicosociales* que presentan los grupos de trabajo afectan a las relaciones interpersonales que se producen dentro de la red (Pelled, 1996; Jehn et al., 1997; Hope-Pelled et al., 1999; Chatman y Flynn, 2001). En concreto, de los distintos estudios que abordan este fenómeno se desprende que las relaciones entre individuos diversos, por momentos, pueden resultar positivas o negativas. En ocasiones, permiten mejorar la toma de decisiones (Ancona y Caldwell, 1992), incrementar la capacidad de innovación (Hambrick et al., 1996; Lattimer, 1998; Knight et al., 1999), e, incluso, establecer una gran variedad de puntos de vista (Wiersema y Bantel, 1992; Hambrick et al., 1996). Sin embargo, en otras sucede todo lo contrario, desencadenando la confrontación de perspectivas y el conflicto interpersonal (Ashforth y Mael, 1989; Jehn, 1995, 1997). En este sentido, se precisa la adopción de una serie de políticas que logren que, los juicios de valor basados en estereotipos se sustituyan por un conocimiento mutuo más preciso, que conduzca a que no se formen opiniones elaboradas que desencadenen en conflicto relacional (Ostrom, 1994; Evans, 1996; Jehn y Shah, 1996; Brehm y Rahn, 1997; Lau y Murnighan, 1998; Marsden, 2005).
- Por otra parte, como explicaron Golightly et al., (1972), Kelley et al., (1983), Barnum (1997), Chatman et al. (1998), Harrison et al. (1998) o Richard y Shelor (2002), la intensidad con la que interactúan los miembros de un grupo —*densidad o cohesión de la red*— tiene también una influencia significativa sobre el capital social. En términos generales, se apoya el planteamiento de que cuanto más cohesionado se encuentra un equipo de trabajo, mayor es su rendimiento (Coleman, 1988, 1990; Ostrom, 1994; Evans, 1996; Brehm y Rahn, 1997; Walker et al., 1997). Siguiendo a Coleman (1988, 1990), las relaciones cerradas basadas en una mutua interdependencia e interconectividad fomentan la comunicación y la confianza entre los actores de una red. Esto permite la inclusión de múltiples puntos de vista y una gran confrontación de perspectivas, que se traducen en una mayor predisposición para la acción colectiva y, en definitiva, un menor conflicto interpersonal (Portes y Sensenbrenner, 1993; Walker et al., 1997; Rowley et al., 2000; Lankau y Scandura, 2002). Sin embargo, a pesar de que, existen algunos estudios que, por el contrario, defienden los beneficios de una estructura no cohesionada y heterogénea,

“abierta” (Granovetter, 1973; Burt, 1992) hemos de subrayar que, esta idea pierde adeptos. Autores como Reagans y Zuckerman (2001) puntualizan que los huecos estructurales no resultan tan positivos a un nivel local, dificultando la coordinación mutua e influyendo de manera decisiva en la desintegración y confrontación del equipo. Por tanto, podemos decir que, se requieren organizaciones que identifiquen la cercanía entre los actores de una red como una variable que facilita el acceso a los recursos de la red.

- Asimismo, autores como Fairhurst y Snavely (1983a, 1983b) argumentan que para mantener el grupo altamente cohesionado se precisa la *interacción constante* entre los miembros de un equipo de trabajo. Cuando los actores de una red se relacionan tenazmente entre ellos aumenta el grado de información objetiva. Esto produce impresiones mejor formadas del resto del grupo, y hacen más probable el establecimiento de patrones de trabajo comunes que mejoren las relaciones interpersonales y, en última instancia, neutralicen el conflicto (Bettenhausen y Murnighan, 1985; Islam y Hewstone, 1993; Harrison et al., 1998; Lau y Murnighan, 1998). En este sentido, se precisa el desarrollo de políticas donde la implicación y participación continua de los miembros de un grupo se revele como otro requisito imprescindible para conseguir beneficios potenciales del capital social.
- Junto a estas características que configuran una estructura apropiada de red, la investigación ha demostrado que, para que las personas se vean motivadas para trabajar conjuntamente y compartir una serie de objetivos, resulta necesario que las relaciones sociales vengan caracterizadas también por atributos como *la confianza, la cooperación y la solidaridad* (Fukuyama, 1995; Humphrey y Schmitz, 1998; Storberg, 2000; Brooks y Nafukho, 2006). Cada vez más, empieza a ponerse en evidencia que estas variables inciden de manera positiva sobre la dinámica afectiva, ya que evitan, en gran medida, la segregación y maximizan la frecuencia e intensidad de la comunicación entre los individuos, desarrollando culturas de grupo, que facilitan el trabajo conjunto, neutralizan la confrontación y, en última instancia, mejoran el desempeño grupal (Fukuyama, 1995; Putnam, 1995; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998; Adler y Kwon, 2002).

Sobre la base de estos argumentos, resulta especialmente interesante analizar cómo la gestión efectiva de ciertas características y propiedades de la red, como la dinámica de trabajo que se desarrolla o la interacción en el grupo, puede ser útil para el funcionamiento del grupo de trabajo y, en última instancia, para el desempeño organizativo. Así, este trabajo se plantea el objetivo de explicar los mecanismos de los que disponen las organizaciones para gestionar este flujo de comunicación. Una adecuada gestión del personal se percibe como una respuesta válida para transformaciones contextuales (Miller y Burack, 1981; Gehrman, 1981; Hunt, 1984). Para ello, pasamos a revisar la literatura sobre dirección de los recursos humanos intentando identificar aquellas orientaciones que pueden permitir a la organización aprovechar los beneficios que presenta el capital social.

3. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CAPITAL SOCIAL

Las transformaciones sociales, que de un tiempo a esta parte, se produce en los mercados laborales plantea nuevos requerimientos para las organizaciones en cuanto a la dirección de los aspectos relacionados con las personas. Como venimos comentando, desde hace algún tiempo, cada vez de manera más evidente, se produce un mayor interés por el factor social (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998; Leana y Van Buren, 1999; Snell, 1999; Lin, 2001; Adler y Kwon, 2002; Youndt y Snell, 2004), llegando incluso desde diversos enfoques teóricos, como la Teoría de Recursos y Capacidades (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Baker, 1990,

Hall, 1992; Lin, 2001) o la Teoría de Redes (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988, 1990; Burt, 1992; Putnam, 1995, Nahapiet y Ghoshal, 1998; Lin, 2001), a observar la manera según la cual puede contribuir a la creación de ventajas para las empresas. De ahí que se requiera una sensibilidad diferente en lo que respecta a las relaciones sociales que se producen entre las personas. Se precisa de directivos que identifiquen la importancia de esta variable y realicen una orientación diferente (Grant, 1991; Schoemaker, 1992; Wright y McMahan, 1992), que consideren no sólo el factor humano como un recurso clave para la organización, sino también la necesidad de gestionar el sistema de comunicación informal, manifestando la posibilidad de que pueda convertirse en un refuerzo para el logro de los objetivos organizativos (Gladstein, 1984; Manz y Sims, 1986; Manson, 1993; Gruenfeld et al., 2000; Mohrman et al., 2003). Por tanto, si las empresas pretenden actuar en este nuevo mercado mundial, deberán ser flexibles y adaptables, pues cada vez son menos los entornos industriales simples y estables, teniendo el departamento de recursos humanos que describir patrones de prácticas y políticas de personal a través de las cuales la empresa pueda desarrollar y aprovechar el potencial estratégico que ofrece el capital social. En definitiva, el desarrollo de la dinámica grupal dependerá en buena medida de la capacidad de las empresas para gestionar este nuevo marco empresarial.

Partiendo de que la dirección de recursos humanos puede desempeñar un papel muy relevante a la hora de poner en valor las relaciones sociales derivadas dentro o entre organizaciones, haremos especial hincapié en analizar qué políticas deben ser gestionadas y desarrolladas por los responsables de recursos humanos para aprovechar los beneficios del capital social.

Considerando la asunción de la perspectiva universalista, no podemos decir que existan determinadas políticas que son siempre preferibles, con independencia de las particularidades de la organización (Delery y Doty, 1996; Brewster, 1999). Sin embargo, si podemos observar cómo aspectos relacionados con el compromiso y colaboración entre los empleados, la formulación e implantación de estrategias e instrumentos de comunicación abierta, o el establecimiento de mecanismos encaminados a asegurar la igualdad de oportunidades en los procesos de selección, compensación, etc. pueden contribuir a reforzar las relaciones sociales que se producen entre los empleados de una red (Youndt et al., 1996; Youndt y Snell, 2004). En este sentido, podríamos identificar ciertas prácticas de recursos humanos a través de las cuáles la organización puede gestionar eficientemente el funcionamiento de los grupos de trabajo.

- En primer lugar, se han ofrecido, claras evidencias, acerca de la utilidad que pueden presentar, el desarrollo de una serie de políticas encaminadas a asegurar la **sensibilización** de los trabajadores. Como vimos con anterioridad, la literatura empírica confirma que la composición demográfica que configura el contexto social en el que se generan las relaciones personales incide significativamente sobre aspectos tales como el incremento de estereotipos sociales, compromiso, o conflicto relacional (O'Reilly et al., 1989; Tsui et al., 1992; Wiersema y Bird, 1993; Riordan y Shore, 1997; Jehn et al., 1999; Benschop, 2001). Blau (1964) señala que esta influencia negativa que la heterogeneidad provoca sobre la integración y, más concretamente, sobre los lazos sociales se produce porque los individuos tienden a vincularse a otros actores que poseen atributos, intereses y habilidades similares a las suyas (Messick y Mackie, 1989; Devine et al., 1991; Richard et al., 2002). Esta estructuración natural conduce a que el equipo de trabajo se fragmente en pequeños subgrupos y eviten relacionarse con aquellos demográficamente diferentes (Tajfel, 1982; Taylor et al., 1978; Tajfel y Turner, 1986; Ibarra, 1992; Ibarra y Andrews, 1993). Por consiguiente, resulta indispensable desplegar un conjunto de políticas y

prácticas que conciencien a los miembros de los grupos de la importancia de trabajar conjuntamente y de la oportunidad que puede proporcionar a su trabajo dichas diferencias. Para ello, la gestión de recursos humanos debe reconsiderar los mecanismos tradicionales de reclutamiento y selección, al igual que de otras políticas, como diseño de puestos de trabajo o evaluación del rendimiento. En particular, la literatura advierte que, se deben fomentar políticas de *reclutamiento y selección de personal* que enfatizan en la mutualidad de objetivos a través de técnicas de carácter más informal (métodos didácticos activos como dinámicas de grupo, casos, role play, etc.), reduciendo el grado de especialización y fomentando el trabajo en equipo (Arvey et al., 1975, 1996). Procesos de afectación inadecuados pueden llevar a incurrir en trabajadores ineficaces, desmotivados e incluso conflictivos, distorsionando, en consecuencia, el clima de trabajo en el grupo (Arvey y Faley, 1988; McDaniel et al., 1994). Igualmente, se contempla la necesidad de desarrollar prácticas de *evaluación de rendimiento*, basadas más en criterios de grupo que individuales (Wiersema y Bird, 1993; Chatman et al., 1998; Dovidio et al., 1998). Y, *diseñar tareas* que traten de hacer el trabajo más interesante, reduzcan el grado de especialización, fomenten el trabajo en equipo e incrementen la motivación de los empleados. Así, será más probable que se desarrollen culturas de grupo colectivistas (Chatman et al., 1998) de modo, que los individuos se identifiquen en mayor medida con el grupo en su conjunto, y no con categorías sociales particulares (Gaertner et al., 1990).

- **Políticas de comunicación:** La asiduidad con la que los individuos que conforman una red interactúan (Fairhurst y Snavely, 1983a y b) también constituye un elemento básico de cualquier dirección de recursos humanos que pretenda obtener beneficios del capital social. Siguiendo con la importancia que adquiere la heterogeneidad hoy en día, Amason y Sapienza (1997) identificaron que existe una gran correlación entre esta variable y la periodicidad de interacción que se produce entre los miembros de un equipo. En general, la mayoría de las referencias revisadas coinciden en señalar que la composición demográfica de una red incide de manera negativa sobre la capacidad de los miembros del grupo para comunicarse efectivamente, ya que los actores están menos dispuestos a interactuar con aquellos que perciben como diferentes (O'Reilly et al., 1989; Riordan y Shore, 1997). La falta de contacto es una pérdida sustancial para el funcionamiento de un grupo, pues, como ya hemos comentado, resulta necesario mantener vínculos frecuentes para intercambiar información, acceder a recursos o tomar decisiones (Zenger y Lawrence, 1989; Ancona y Caldwell, 1992; Hauptman y Hirji, 1996). Un grupo que no se comunica y que desiste de relacionarse deja de ser un equipo, convirtiéndose en un mero conjunto de individuos que comparten un lugar de trabajo (Gordon et al., 1991; Kirchmeyer y Cohen, 1992; Keller, 2001).

En este sentido, también es necesario hacer especial hincapié en la necesidad de que la gestión de los recursos humanos implante procesos abiertos de comunicación y fomente el establecimiento de lenguajes y medios compartidos pues, sin ellos, sería prácticamente imposible que el contacto frecuente entre los individuos produzca el efecto positivo que se espera de él (Coleman, 1988; Burt, 1992; Lankau y Scandura, 2002). La interacción constante puede conducir a las personas a impresiones mejor formadas del resto de los individuos, ya que aumenta el grado de información objetiva de que disponen, se debilitan los límites de subgrupos y se hace más probable el establecimiento de patrones de trabajo comunes (Lazerson, 1995; Clark et al., 2000; Lin, 2001). Así, también se han definido algunas mejores

prácticas, como la *socialización de personal* y la *formación*. Que los empleados se sientan integrados dentro de la organización, sabiendo que pueden expresarse y que sus ideas serán escuchadas y valoradas (Granovetter, 1973, 1985), y que todos sepan interpretar adecuadamente la información transmitida por compañeros con patrones de comunicación diferentes ya que, la falta de entendimiento provoca uno de los problemas potenciales más importantes en el proceso de interacción (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998; Adler y Kwon, 2002).

- **Políticas de desarrollo:** Por otra parte, para extraer beneficios de las relaciones que se conforman dentro de las redes de las estructuras sociales, se requiere de los individuos que la componen una serie de aptitudes y comportamientos, tales como la confianza, identidad, sentimiento de pertenencia y conciencia cívica (Youndt et al., 1996; Bontis, 1999, 2001; Bontis y Choo, 2001), apropiados para actuar en el sistema social (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Según autores como Portes y Sensenbrenner (1993), Fukuyama (1995), Putnam (1995), Portes (1998), Leana y Van Buren (1999), Cohen y Prusak (2001), Lin (2001), o Adler y Kwon (2002), se consideran redes de éxito aquellas que incluyen un clima de confianza y comunicación honesta, donde los errores se admiten como parte del proceso de aprendizaje, y las discusiones abiertas ayudan a los empleados a encontrar las causas de los problemas sin asignar culpa alguna. En el desarrollo de estos comportamientos cobra una importancia sustancial, la dirección de recursos humanos pues, a través del desarrollo de programas de *formación* puede concienciar a los empleados acerca de la incidencia que tienen estas variables sobre la dinámica afectiva, evitando, en gran medida, la segregación y maximizando la frecuencia e intensidad de la comunicación entre los individuos, lo que facilita el trabajo conjunto (Wiersema y Bantel, 1992; Smith et al., 1994). Igualmente, la mejora de los programas de *desarrollo de carrera* puede ser otro mecanismo válido para fomentar la cultura colectivista y la participación de los empleados (Richard y Johnson, 2001). Asimismo, en la literatura sobre dirección de los recursos humanos se asume que las prácticas de *evaluación del rendimiento* constituyen también un mecanismo de motivación que, puede estimular y mantener determinados comportamientos entre los empleados. Así, a través del énfasis en incentivos de grupo, la organización puede reforzar el establecimiento de la cultura colectivista que conlleve a un desempeño superior (Chatman et al., 1998; Gaertner et al., 1990 y 2000).
- **Políticas de Igualdad:** Políticas encaminadas a garantizar un trato equitativo e iguales posibilidades de participación. De entre este tipo de políticas, en los últimos años, la literatura ha destacado especialmente la necesidad de incorporar en las organizaciones prácticas destinadas a establecer la Igualdad de Oportunidades (IO), basadas sobre todo en el aprovechamiento de la diversidad humana, más concretamente, de la diversidad de género (Jacobson, 1999; Alimo-Metcalfe, 1995). Se requiere de prácticas que reconozcan que los empleados no son todos iguales y que precisamente son esas diferencias las que aportan una serie de beneficios y de mejoras en la productividad (Kandola y Fullerton, 1994; Ledwith y Colgan, 1996). Así, numerosos estudios realizados al respecto subrayan, la necesidad de incorporar medidas objetivas de *reclutamiento y selección* de personal, con la utilización de métodos más imparciales, claros, transparentes y justos (Robertson y Makin, 1986; Metcalfe, 1989; Webb, 1991). *Procesos de desarrollo* que ofrezcan las mismas posibilidades a todos los empleados, aumentando la satisfacción en el puesto de trabajo, el compromiso e interés de los mismos y, en última instancia, el rendimiento. Y, la implantación de políticas *salariales* que garanticen la aplicación del

principio de igualdad contribuyendo a mejorar el entorno afectivo del grupo (Barber y Daly, 1996) y a reducir la conflictividad relacional (Barber y Daly, 1996). Con estos cambios, se disminuirían las diferencias que pueden existir en las diferentes políticas de recursos humanos usadas por las organizaciones, de manera que los empresarios valoren a cada persona por lo que es y por lo que puede aportar, independientemente de su procedencia y/o características personales (Eagly y Steffan, 1984; Falkenberg, 1990).

- **Políticas de colaboración:** Son muchos los trabajos que, apoyan la idea de que la cooperación incrementa la eficiencia (Cox et al., 1991; Jones et al., 2000). Dos individuos que trabajan juntos de mutuo acuerdo se consideran más eficaces que si lo hicieran por separado. No obstante, tal y como venimos observando, la evidencia de que la dinámica de los grupos se vea afectada por la heterogeneidad en los distintos atributos también se refleja en esta variable. A pesar de que varios autores concluyeron que los equipos diversos desarrollan comportamientos más solidarios, son muchos más los estudios que, por el contrario, afirman que en grupos de trabajo heterogéneos, los comportamientos de cooperación resultan menos frecuentes, ya que las diferencias personales y psicosociales fomentan la repartición de tareas individualizadas y no cooperativas (Elsass y Graves, 1997; Chatman et al., 1998; Chatman y Flynn, 2001; Ofori-Dankwa y Julian, 2002; Ely, 2004; Ilgen et al., 2005). Sin embargo, la literatura subraya la importancia de fomentar las relaciones interdependientes entre los diversos miembros de un grupo de trabajo donde se maximice el apoyo abierto, la comunicación efectiva, el espíritu de equipo, la coordinación y la cooperación (Campion et al., 1993; Saavedra et al., 1993). En este sentido, resulta imprescindible la importancia de una adecuada gestión que permita a los individuos identificar el equipo como un todo y, en vez de intensificarse el conflicto entre ellos, se aprovechen los beneficios que aportan las relaciones sociales. Para que mejoren el proceso de cooperación, se ha destacado la necesidad de que la gestión de los recursos humanos fomente la interdependencia y enfatizen en la mutualidad de objetivos, como un vehículo para construir confianza entre los trabajadores y restar importancia a los estereotipos. Se han de desarrollar políticas que fomenten el contacto entre empleados de modo que, valoren verdaderamente la necesidad de trabajar juntos eliminando comportamientos excesivamente individualistas por parte de miembros del grupo (Portes y Sensenbrenner, 1993; Dyer y Singh, 1998; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Cohen y Prusak, 2001; Salk y Shenkar, 2001). En definitiva, es necesario que el equipo funcione verdaderamente como un sistema social y que los individuos que lo componen tengan cierto protagonismo en la definición de sus objetivos, la discusión de normas y reglas, o la definición de los procesos de trabajo.

En consecuencia, las prácticas de gestión de la plantilla se describen como herramientas que la organización tiene a su alcance para determinar el grado de capital social de sus plantillas. No obstante, hemos de subrayar que, la definición de este conjunto de mejores prácticas dista mucho de ser sistemática. Los diferentes trabajos revisados ofrecen evidencias desconectadas sobre la conveniencia de una u otra política, poniendo el énfasis en alguna de dimensiones muy concretas de la dirección de recursos humanos. Ahora bien, vendría plantearnos si su efectividad mejora siendo analizadas conjuntamente, dado que las cuatro aproximaciones presentan cuatro soluciones a un mismo problema de investigación.

Teniendo en cuenta, las relaciones que acabamos de describir, podemos formular la siguiente serie de hipótesis (figura 1):

Hipótesis 1: El desarrollo de determinadas políticas de Recursos Humanos favorece el capital social organizativo. En concreto:

Hipótesis 1.1: Las organizaciones que sensibilizan a sus trabajadores acerca de la importancia de las diferencias y de los perjuicios de los estereotipos presentan grupos de trabajo con altos niveles de capital social.

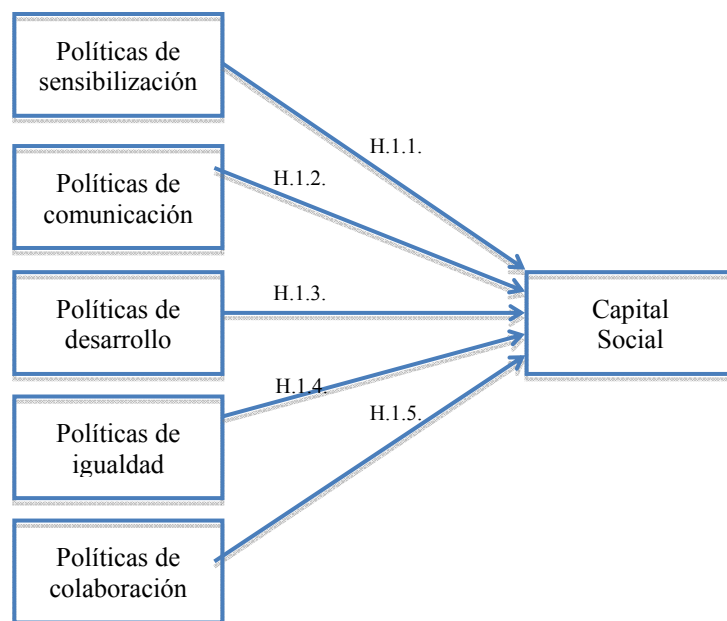
Hipótesis 1.2: Las organizaciones que establecen procesos abiertos de comunicación presentan grupos de trabajo con altos niveles de capital social.

Hipótesis 1.3: Las organizaciones que desarrollan los comportamientos y actitudes de sus empleados, a través de políticas de formación, desarrollo de la carrera y evaluación del rendimiento presentan grupos de trabajo con altos niveles de capital social.

Hipótesis 1.4: Las organizaciones que valoran la posibilidad de garantizar un trato equitativo a sus empleados presentan grupos de trabajo con altos niveles de capital social.

Hipótesis 1.5: Las organizaciones que fomentan la colaboración y la interdependencia entre los trabajadores, presentan grupos de trabajo con altos niveles de capital social.

Figura 1: Efectos de las políticas de Recursos Humanos sobre el Capital Social



4. METODOLOGÍA

Para testar el conjunto de relaciones identificadas, este paper propone un análisis cuantitativo. En concreto, una vez que se tenga concretada la consistencia global de las escalas, pasaremos a obtener conclusiones sobre las relaciones que se producen entre los distintos conjuntos de variables (dependientes e independientes), a través de un análisis de regresión, que nos permitirá conocer si a partir de las variables independientes (políticas de recursos humanos) podemos reducir nuestros errores de predicción sobre la variable criterio que se define en el modelo (capital social).

4.a. Medidas

Respecto a las medidas, hemos de comentar que, para todas las variables hemos utilizado instrumentos disponibles en la literatura, y previamente contrastados en otros estudios. En concreto, para medir el capital social y las políticas de comunicación, desarrollo, igualdad y cooperación se han usado los ítems propuestos por Youndt y Snell (2004), medidos en una escala de likert de uno (totalmente en desacuerdo) a siete (totalmente de acuerdo). Sin embargo, para la variable que define la política de sensibilización, se ha considerado, en la misma escala, la aportación realizada por Cornelius (2002) que, se basa en cuatro ítems que valoran las diferencias de los empleados, la importancia de los estereotipos, las competencias de la diversidad y la gestión de los conflictos.

4.b. Metodología

Como se ha comentado previamente, para hacer operativo el modelo propuesto, se usará un análisis cuantitativo. En concreto, el tipo de análisis más utilizado por los investigadores y extendido en los trabajos empíricos, un conjunto de regresiones lineales, pues se parte de la consideración de que, esta herramienta multivariante nos permitirá esclarecer qué tipo de relaciones existe entre las variables del modelo, extraer la máxima información posible de los datos disponibles, y llegar a una comprensión más completa de la realidad.

5. CONCLUSIONES

Como se ha podido observar, este es un trabajo en progreso pues, aún no se han testado las hipótesis propuestas. En él se discuten aspectos concernientes a la influencia que presenta la dirección de recursos humanos sobre el grado de capital social que posee la organización. Así, se revisa la relación que existe entre ambas variables en un intento de demostrar cómo políticas de recursos humanos que fomenten la sensibilización de los empleados, la comunicación, el desarrollo de comportamientos que favorecen la colectividad, y la igualdad obtienen mayores beneficios de las relaciones que se producen entre los miembros de una red.

Estamos muy ilusionados en el desarrollo de esta investigación pues, pensamos que esta línea de trabajo puede contribuir no sólo a la literatura de capital social, sino también a la gestión de recursos humanos. El capital social, definido como el conjunto de relaciones sociales que se produce entre un grupo de individuos, debe ser gestionado y, son las prácticas y políticas de recursos humanos las que pueden tener una importante contribución. Por tanto, suponemos que el modelo puede explicar la importancia que presenta una gestión adecuada de las políticas de recursos humanos sobre el capital social, aunque aún no podemos aportar resultados empíricos. No obstante, a pesar de que ofrece un análisis muy particular, el modelo tal y como ha sido especificado presenta algunas limitaciones. De hecho, las prácticas de recursos humanos son analizadas de manera independiente. Esta simplificación que comporta la aproximación universalista hace que la capacidad explicativa y predictiva de este sencillo modelo de análisis se vea seriamente limitada, pues como especificaron Jackson et al. (1989), Delery y Doty (1996) o Marchington y Grugulis (2000) sólo se han ofrecido explicaciones causales simples, olvidando aspectos que son cruciales en el análisis de la dirección de recursos humanos. Además, no podemos olvidar, que existen una serie de factores contingentes que determinan en última instancia la manera en la que la organización se mueve. En este sentido, las prácticas a través de las cuales pretende gestionarse el capital social deberían, por ejemplo, diseñarse en función de la estrategia organizativa (Jackson y Álvarez, 1992). Dada estas limitaciones, llegamos a la conclusión de que para profundizar en este análisis interno de la dirección de recursos humanos, sería interesante estudiar, no cada práctica por separado, sino

integradas de forma que, describa las diferentes orientaciones desde las que la organización hace frente al capital social.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, P.S. Y KWON, S.W. (2002). "Social capital: Prospects for a new concept". **Academy of Management Review**, 27(1): 17-40.
- ALIMO-METCALFE, B. (1995). "An Investigation of Female and Male Constructs of Leadership and Empowerment". **Women in Management Review**, 10(2): 3-8.
- AMASON, A.C. Y SAPIENZA, H. (1997). "The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict". **Journal of Management**, 23(4): 495-507.
- AMRITA, D., TAKAHASHI, L.M. Y NARANONG, A. (2002). "Social capital, networks, and community environments in Bangkok, Thailand". **Growth and Change**, 33(4): 453-484.
- ANCONA, D.G. Y CALDWELL, D.F. (1992). "Demography and design: Predictors of new product team performance". **Organization Science**, 3(3): 321-341.
- ARVEY, R.D., AZEVEDO, R.E., OSTGAARD, D.J. Y RAGHURAM, S. (1996). "The Implications of a Diverse Labor Market on Human Resource Planning". En E.E. Kossek y S.A. Lobel (Eds). **Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace**. Blackwell, Cambridge.
- ARVEY, R.D. Y FALEY, R.A. (1988). **Fairness in Selecting Employees**. Second edition. Addison-Wesley, New York.
- ARVEY, R.D., GORDON, M.E., MASSENGILL, D.P. Y MUSSIO, S.J. (1975). "Differential dropout rates of minority and majority job candidates due to 'time lags' between selection procedures", **Personnel Psychology**, 28: 175-180.
- ASHFORTH, B.E. Y MAEL, F. (1989). "Social identity theory and the organization". **Academy of Management Review**, 14(1): 20-39.
- BAKER, W.E. (1990). "Market networks and corporate behavior". **American Journal of Sociology**, 96(3): 589-625.
- BARBER, A.E. Y DALY, C.L. (1996). "Compensation and Diversity: New Pay for a New Workforce?". En E.E. Kossek y S.A. Lobel (Eds). **Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace**. Blackwell, Cambridge.
- BARNEY, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". **Journal of Management**, 17: 99-120.
- BARNUM, C.C. 1997. A reformulated social identity theory. **Advances in Group Processes**, 14: 29-57.
- BARRICK, M., STEWART, G., NEUBERT, M. Y MOUNT, M. (1998). "Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness". **Journal of Applied Psychology**, 83(3): 377-391.
- BECKER, B.E. Y GERHART, B. (1996). "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects". **Academy of Management Journal**, 39(4): 779-801.
- BENSCHOP, Y. (2001). "Pride, prejudice and performance; relations between HRM, diversity and performance". **International Journal of Human Resource Management**, 12(7): 1166-1181.
- BETTENHAUSEN, K.L. Y MURNIGHAN, J.K. (1985). "The emergence of norms in competitive decision-making groups". **Administrative Science Quarterly**, 30(3): 350-372.
- BLAU, P.M. (1964). **Exchange and power in social life**. New York: John Wiley.
- BONTIS, N. (1999). "Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field". **International Journal of Technology Management**, 18(5, 6, 7, 8): 433-462.
- BONTIS, N. (2001). "Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital". **International Journal of Management Reviews**, 3(1): 41-60.
- BONTIS, N. Y CHOO, C.W. (2001). **Strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. Oxford University Press.
- BOURDIEU, P. (1986). "The forms of capital". En J.G. Richardson (Ed.), **Handbook of Theory and Research in 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(1): 50-65.
- BOXALL, P. (1998). "Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics". **Human Resource Management Review**, 8(3): 265-288.
- 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.
- BREWSTER, C. (1999). "Strategic Human Resource Management: the value of different paradigms". **Management International Review**, 39(3): 45-64.

- BROOKS, K. Y NAFUKHO, F.M. (2006). "Human resource development, social capital, emotional intelligence. Any link to productivity". **Journal of European Industrial Training**, 30(2): 117-128.
- BUENO-CAMPOS, E., SALMADOR, M.P. Y RODRIGUEZ, O. (2004). "The role of social capital in today's economy". **Journal of Intellectual Capital**, 5(4): 556-574.
- BURT, R.S. (1992). "The social structure of competition". En Nohria y Eccles (Eds.), **Networks and organizations structure, form, and action**: 57-82. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- BURT, R.S. (1997). "The Contingent Value of Capital Social". **Administrative Science Quarterly**, 42: 339-365.
- BURT, R.S. (2000). "The network structure of social capital". **Research in Organizational Behavior**, 22(1): 1-28.
- CAMPION, M.A., MEDSKER, G.J. Y HIGGS, A.C. (1993). "Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups". **Personnel Psychology**, 46(4): 823-850.
- CHATMAN, J.A. Y FLYNN, F.J. (2001). "The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams". **Academy of Management Journal**, 44(5): 956-974.
- CHATMAN, J.A., POLZER, J.T., BARSADE, S.G. Y NEALE, M.A. (1998). "Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes". **Administrative Science Quarterly**, 43(3): 749-780.
- CHINYING-LANG, J. (2004). "Social context and social capital as enablers of knowledge integration". **Journal of Knowledge Management**, 8(3): 89-105.
- CLARK, M.A., ANAND, V. Y ROBERSON, L. (2000). "Resolving meaning: Interpretation in diverse decision-making groups". **Group Dynamics: Theory, research, and practice**, 4(3): 211-221.
- COHEN, D. Y PRUSAK, L. (2001). "How to invest in social capital". **Harvard Business Review**, 79(5): 86-93.
- COLEMAN, J.S. (1988). "Social capital in the creation of human capital". **American Journal of Sociology**, 94(special supplement): 95-120.
- COLEMAN, J.S. (1990). **Foundation of social theory**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- COOK, S.D.N. Y BROWN, J.S. (1999). "Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing". **Organization Science**, 10(4): 381-400.
- CORNELIUS, N. (2002). "Multidimensional information and knowledge bases for equality and diversity learning and action". En N. Cornelius (Ed.). **Building Workplace Equality. Ethics, diversity and inclusion**. Thompson, London. Págs. 99-141.
- COX, T.H., LOBEL, S. Y MCLEOD, P. (1991). "Effects of ethnic group cultural differences on cooperative versus competitive behaviour on a group task". **Academy of Management Journal**, 34(4): 827-847.
- DAVIES, M.F. Y KANAKI, E. (2006). "Interpersonal characteristics associated with different team roles in work groups". **Journal of Managerial Psychology**, 21(7): 638-650.
- DELERY, J.E. Y DOTY, D.H. (1996). "Modes of theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational performance predictions". **The Academy of Management Journal**, 39(4): 802-835.
- DESS, G.G. Y SHAW, J. (2001). "Voluntary turnover, social capital and organizational performance". **Academy of Management Review**, 26(3): 446-456.
- DEVINE, P.G., MONTEITH, M.J., ZUWERINK, J.R. Y ELLIOT, A.J. (1991). "Prejudice with and without compunction". **Journal of Personality and Social Psychology**, 60(6): 817-830.
- DOVIDIO, J.F., GAERTNER, S.L. Y VALIDIDZIC, A. (1998). "Intergroup bias: Status, differentiation, and a common in-group identity". **Journal of Personality and Social Psychology**, 75(1): 109-120.
- DRUCKER, P.F. (1992). "The new society of organizations". **Harvard Business Review**, 70(5): 95-104.
- EAGLY, A.H. Y STEFFAN, V.J. (1984). "Gender Stereotypes Stem from the Distribution of Women and men into Social Roles". **Journal of Personality and Social Psychology**, 46: 735-754.
- ELSASS, P.M. Y GRAVES, L.M. (1997). "Demographic diversity in decision-making groups: The experiences of women and people of colour". **Academy of Management Review**, 22(4): 946-973.
- ELY, R.J. (2004). "A field study of group diversity, participation in diversity education programs and performance". **Journal of Organizational Behavior**, 25(6): 755-780.
- EVANS, P. (1996). "Government action, social capital and development: Reviewing the evidence on synergy". **World Development**, 24(6): 1119-1132.
- FAIRHURST, G.T. Y SNAVELY, B.K. (1983a). "Majority and token minority group relationships: Power acquisition and communication". **Academy of Management Review**, 8(2): 292-300.
- FAIRHURST, G.T. Y SNAVELY, B.K. (1983b). "A test of the social isolation of male tokens". **Academy of Management Journal**, 26(2): 353-361.
- FALKENBERG, L. (1990). "Improving the Accuracy of Stereotypes Within the Workplace". **Journal of Management**, 16(1): 107-118.
- FUKUYAMA, F. (1995). **Trust: The social virtues and the creation of prosperity**. The Free press, New

York.

- GAERTNER, S.L., DOVIDIO, J.F., BANKER, B.S., HOULETTE, M., JOHNSON, K.M. Y MCGLYNN, E.A. (2000). "Reducing intergroup conflict: From superordinate goals to decategorization, recategorization, and mutual differentiation". **Group Dynamics**, 4(1): 98-114.
- GAERTNER, S.L., MANN, J.A., DOVIDIO, J.F., MURRELL, A.J. Y POMARE, M. (1990). "How does cooperation reduce intergroup bias?". **Journal of Personality and Social Psychology**, 59(4): 692-704.
- GARGIULO, M. Y BENASSI, M. (2000). "Trapped in your own net?. Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital". **Organization Science**, 11(2): 183-196.
- GEHRMAN, D.B. (1981). "Objective human resource planning". **Personnel Journal**, 60(December): 942-946.
- GLADSTEIN, D. (1984). "Groups in context: A model of task group effectiveness". **Administrative Science Quarterly**, 29(4): 499-517.
- GOLIGHTLY, C., HUFFMAN, D.M. Y BYRNE, D. (1972). "Linking and loaning". **Journal of Applied Psychology**, 56: 521-523.
- GORDON, G.G., DITOMASO, N. Y FARRIS, G.F. (1991). "Managing diversity in R&D groups". **Research Technology Management**, 34(1): 18-23.
- GRANOVETTER, M.S. (1973). "The strength of weak ties". **American Journal of Sociology**, 78(6): 1360-1380.
- GRANOVETTER, M.S. (1985). "Economic action and social structure: the problem of embeddedness". **American Journal of Sociology**, 91(3): 481-510.
- GRANT, R.M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". **California Management Review**, 33: 114-135.
- GRUENFELD, D.H., MATORANA, P.V. Y FAN, E.T. (2000). "What do groups learn from their worldiest members?. Direct and indirect influence in dynamic teams". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 82: 45-59.
- HALL, R. (1992). "The strategic analysis of intangible resources". **Strategic Management Journal**, 13(2): 135-144.
- HAMBRICK, D.C., CHO, T. Y CHEN, M. (1996). "The influence of top management team heterogeneity on firm's competitive moves". **Administrative Science Quarterly**, 41(4): 659-684.
- HARRISON, D.A., PRICE, K.H. Y BELL, M.P. (1998). "Beyond relational demography: Time and the effects of surface and deep-level diversity on work group cohesion". **Academy of Management Journal**, 41(1): 96-107.
- HAUPTMAN, O. Y HIRJI, K.K. (1996). "The influence of process concurrency on project outcomes in product development: An empirical study of cross-functional teams". **IEEE Transactions on Engineering Management**, 43(2): 153-164.
- HOPE-PELLED, L., EISENHARDT, K.M. Y XIN, K.R. (1999). "Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance". **Administrative Science Quarterly**, 44(1): 1-28.
- HUMPHREY, J. Y SCHMITZ, H. (1998). "Trust and inter-firm relations in developing and transition economies". **Journal of Development Studies**, 34(4): S32-S61.
- HUNT, J.W. (1984). "The shifting focus of the personnel function". **Personnel Management**, 16(2): 14-18.
- IBARRA, H. (1992). "Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm". **Administrative Science Quarterly**, 37(3): 422-447.
- IBARRA, H. Y ANDREWS, S.B. (1993). "Power, social influence and sensemaking: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions". **Administrative Science Quarterly**, 38(2): 277-303.
- ILGEN, D.R., HOLLENBECK, J.R., JOHNSON, M. Y JUNDT, D. (2005). "Teams in organizations: From I-P-O models to IMO models". **Annual Review of Psychology**, 56(1): 517-544.
- ISLAM, M.R. Y HEWSTONE, M. (1993). "Dimensions of contact as predictors of intergroup anxiety, perceived out-group variability, and out-group attitude: An integrative model". **Personality and Social Psychology Bulletin**, 19(6): 700-710.
- JACKMAN, R.W. Y MILLER, R.A. (1998). "Social politics". **Annual Review of Political Science**, 1: 47-73.
- JACKSON, S.E. Y RUDERMAN, M.N. (1996). **Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace**. American Psychological Association. Washington.
- JACOBSON, B. (1999). **Diversity management process of transformational change**. Comunicación presentada en la *Total E-Quality Management Conference*. Nuremberg, 29 de Abril de 1999.
- JEHN, K.A. (1995). "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict". **Administrative Science Quarterly**, 40(2): 256-282.
- JEHN, K.A. (1997). "A qualitative analysis of conflict type and dimensions in organizational groups". **Administrative Science Quarterly**, 42(3): 234-257.
- JEHN, K.A., CHADWICK, C. Y THATCHER, S. (1997). "To agree or no to agree: Diversity, conflict, and group outcomes". **International Journal of Conflict Management**, 8(4): 287-306.
- JEHN, K.A., NORTHCRAFT, G.B. Y NEALE, M.A. (1999). "Why differences make a difference: A field study of

- diversity, conflict, and performance in workgroups". **Administrative Science Quarterly**, 44(4): 741-763.
- JEHN, K.A. Y SHAH, P.P. (1996). "Informal relationships and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups". **Academy of Management Proceedings**, 56: 279-283.
- JONES, D., PRINGLE, J. Y SHEPHERD, D. (2000). "Managing diversity' meets Aotearoa/New Zealand". **Personnel Review**, 29(3): 364-380.
- KANDOLA, R. Y FULLERTON, J. (1994). "Diversity: More than just an empty slogan". **Personnel Management**, 26(4): 46.
- KELLER, R.T. (2001). "Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes". **Academy of Management Journal**, 44(3): 547-555.
- KELLEY, H., BERSCHIED, E., CHRISTENSEN, A., HARVEY, J., HUSTON, T., LEVINGER, G., MCCLINTOCK, E., PEPLAU, L. Y PETERSON, D. (1983). "Analyzing close relationships". En H. Kelley et al. (Eds.), **Close relationships**: 20-67. San Francisco: Freeman.
- KIRCHMEYER, C. Y COHEN, A. (1992). "Multicultural groups: Their performance and reactions with constructive conflict". **Group & Organization Management**, 17(2): 153-170.
- KNIGHT, D., PEARCE, C.L., SMITH, K.G., OLIAN, J.D., SIMS, H.P., SMITH, K.A. Y FLOODS, P. (1999). "Top management team diversity, group process and strategic consensus". **Strategic Management Journal**, 20(5): 445-465.
- KRACKHARDT, D. (1999). "The ties that torture: Simmelian tie analysis in organizations". **Research in the sociology of organizations**, 16: 183-210.
- KRACKHARDT, D. Y HANSON, J.B. (1993). "Informal network: The Company behind the chart". **Harvard Business Review**, 71(4): 104-111.
- LANKAU, M.J. Y SCANDURA, T.A. (2002). "An investigation of personal learning in mentoring relationships: content, antecedents, and consequences". **Academy of Management Journal**, 45(4): 779-790.
- LATTIMER, R.L. (1998). "The case for diversity in global business, and the impact of diversity on team performance". **Competitiveness Review**, 2(8): 3-17.
- LAU, D.C. Y MURNIGHAN, J.K. (1998). "Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups". **Academy of Management Review**, 23(2): 325-340.
- LAZERSON, M. (1995). "A new phoenix: Modern putting-out in the modern knitwear industry". **Administrative Science Quarterly**, 40(1): 34-59.
- LEANA, C.R. Y VAN BUREN, H.J. III. (1999). "Organizational Social Capital and Employment Practices". **Academy Management Review**, 24(3): 538-555.
- LEDWITH, S. Y COLGAN, F. (1996). **Women in organizations. Challenging gender politics**. Management, work and organizations. McMillan Business.
- LEPAK, D.P., TAKEUCHI, R. Y SNELL, S.A. (2003). "Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity". **Journal of Management**, 29(5): 681-703.
- LESSER, E. Y COTHREL, J. (2001). "Fast friends: Virtuality and social capital". **Knowledge Directions**, spring-summer: 66-79.
- LIN, N. (2001). **Social capital: A theory of social structure and action**. New York: Cambridge University Press.
- MANSON, P. (1993). "What is a group?. Multilevel analysis". **Advances in Group Processes**, 10: 253-281.
- MANZ, C.C. Y SIMS, H.P. (1986). "Leading self-managed groups: A conceptual Analysis of a paradox". **Economic and Industrial Democracy**, 7: 141-165.
- MARSDEN, P.V. (2005). "The sociology of James S. Coleman". **Annual Review of Sociology**, 31: 1-24.
- MARSDEN, P.V. Y LAUMAN, E.O. (1984). "Mathematical ideas in social structural analysis". **Journal of Mathematical Sociology**, 10(3, 4): 271-294.
- MCDANIEL, M.A., WHETZEL, D.L., SCHMIDT, F.L. Y MAURER, S.D. (1994). "The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis". **Journal of Applied Psychology**, 79(4): 599-616.
- MESSICK, D.M. Y MACKIE, D.M. (1989). "Intergroup relations". **Annual Review of Psychology**, 40: 45-81.
- METCALFE, B. (1989). "What's motivates managers: an investigation by gender and sector of employment". **Public Administration**, 67: 95-108.
- MILLER, E.L. Y BURACK, E.W. (1981). "A status report on human resource planning from the perspective of human resource planners". **Human Resource Planning**, 4(2): 33-40.
- MOHRMAN, S.A., FINEGOLD, D. Y MOHRMAN, A.M. (2003). "An empirical model of the organization knowledge system in new product development firms". **Journal of Engineering and Technology Management**, 20(1-2): 7-38.
- MURNIGHAN, J.K. Y BRASS, D.J. (1991). "Intraorganizational coalitions. Research on negotiation in organizations". En M.H. Bazerman, R.J. Lewicki y B.H. Sheppard (Eds.), **Handbook of negotiation research**: 283-306. JAI Press, Greenwich.

- NAHAPIET, J. Y GHOSHAL, S. (1998). "Social Capital, Intellectual capital, and the organizational advantage". **Academy of Management Review**, 23(2): 242-266.
- O'REILLY, C.A. III, CALDWELL, D.F. Y BARNETT, W.P. (1989). "Work group demography, social integration, and turnover". **Administrative Science Quarterly**, 34(1): 21-37.
- OFORI-DANKWA, J.C. Y JULIAN, S.D. (2002). "Toward diversity and similarity curves: Implications for theory". **Human Relations**, 55(2): 199-224.
- OSTROM, E. (1994). "Constituting social capital and collective action". **Journal of Theoretical Politics**, 6(4): 527-562.
- PELLED, L.H. (1996). "Demographic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening process theory". **Organization Science**, 7(6): 615-631.
- PENNINGS, J.M., LEE, K. Y VAN WITTELOOSTUIJN, A. (1998). "Human capital, social capital, and firm dissolution". **Academy of Management Journal**, 41(4): 425-440.
- PORTES, A. (1998). "Social capital: Its origins and applications in modern sociology". **Annual Review of Sociology**, 24(1): 1-24.
- PORTES, A. Y SENSENBRENNER, J. (1993). "Embeddedness and immigration : Notes on the social determinants of economic action". **American Journal of Sociology**, 98(6): 1320-1350.
- PUTNAM, R.D. (1995). "Bowling slone: America's declining social capital". **Journal of Democracy**, 6(1): 65-78.
- REAGANS, R. Y ZUCKERMAN, E. (2001). "Networks, diversity, and productivity: the social capital of corporate R&D teams". **Organization Science**, 12(4): 502-517.
- RICHARD, O.C., KOCHAN, T.A. Y MCMILLAN-CAPEHART, A. (2002). "The impact of visible diversity on organizational effectiveness: Disclosing the contents in Pandora's black box". **Journal of Business and Management**, 8(3): 265-291.
- RICHARD, O.C. Y JOHNSON, N.B. (2001). "Understanding the Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance", **Journal of Managerial Issues**, 2: 177-195.
- RICHARD, O.C. Y SHELOR, R.M. (2002). "Linking top management team age heterogeneity to firm performance: juxtaposing two mid-range theories", **International Journal of Human Resource Management**, 13(6): 958-974.
- RIORDAN, C.M. Y SHORE, L.M. (1997). "Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units". **Journal of Applied Psychology**, 82(3): 342-358.
- ROBERTSON, I. Y MAKIN, P. (1986). "Management and selection. A survey and critique". **Journal of Occupational Psychology**, 59(1), 45-58.
- 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(3): 369-386.
- SAAVEDRA, R.P., EARLEY, C.P., DYNE, L.V. Y LEE, C. (1993). "Complex interdependence in task-performing groups". **Journal of Applied Psychology**, 78(1): 61-72.
- SALK, J.E. Y SHENKAR, O. (2001). "Social identity in an international joint venture: an exploratory case study". **Organization Science**, 12(2): 161-178.
- SCHMID, A.A. (2003). "Discussion: Social capital as an important level in economic development policy and private strategy". **American Journal of Agricultural Economics**, 85(3): 716-719.
- SCHOEMAKER, P.J.H. (1992). "How to link strategic vision to core capabilities". **Sloan Management Review**, 34(1): 67-81.
- SEIBERT, S.E., KRAIMER, M.L. Y LIDEN, R.C. (2001). "A social capital theory of career success". **Academy of Management Review**, 44(2): 219-237.
- SHU-CHI, L. Y YIN-MEI, H. (2005). "The role of social capital in the relationship between human capital and career mobility". **Journal of Intellectual Capital**, 6(2): 191-206.
- SHULMAN, N. (1976). "Network analysis: A new addition to an old bag of tricks". **Acta Sociológica**, 19(4): 307-323.
- SMITH, K.G., SMITH, K.A., OLIAN, J.D., SIMS, H.P. Y SCULLY, J.A. (1994). "Top management team demography and process: The role of social integration and communication". **Administrative Science Quarterly**, 39(3): 412-438.
- SNELL, S. (1999). "Social capital and strategic HRM: It's who you know". **HR. Human Resource Planning**, 22(1): 62-65.
- SNELL, S.A., LEPAK, D.P. Y YOUNDT, M.A. (1999). "Managing the architecture of intellectual capital: Implication for strategic human resources management". **Research in Personnel and Human Resources Management**, 4(supplement): 175-193.

- SNELL, S.A., YOUNDT, M.A. Y WRIGHT, P. (1996). "Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning". **Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement**, 14: 61-90.
- STORBERG, J. (2000). "The evolution of capital theory: a critique of theory of social capital and implications for HRD". **Human Resource Development Review**, 1(4): 468-499.
- TAJFEL, H. (1982). "Social psychology of intergroup relations". **Annual Review of Psychology**, 33: 1-39.
- TAJFEL, H. Y TURNER, J.C. (1986). "The social identity theory of intergroup behavior". En S. Worchel y W.G. Austin (Eds.), **Psychology of intergroup relations**: 7-24. Nelson- Hall, Chicago.
- TAYLOR, S.E., FISKE, S., ETCOFF, N.L. Y RUDERMAN, A.J. (1978). "Categorical and contextual bases of person memory and stereotyping". **Journal of Personality and Social Psychology**, 36(7): 778-793.
- TEMPEST, S., MCKINLAY, A. Y STARKEY, K. (2004). "Careering alone: Careers and social capital in the financial services and television industries". **Human Relations**, 57(12): 1523-1545.
- THATCHER, S.M.B., JEHN, K.A. Y ZANUTTO, E. (2003). "Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance". **Group Decision and Negotiation**, 12(3): 217-241.
- TSAI, W. & GHOSHAL, S. (1998). "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks". **Academy of Management Journal**, 41(4): 464-476.
- TSUI, A.S, EGAN, T. Y O'REILLY, C.A. III. (1992). "Being different: Relational demography and organizational attachment". **Administrative Science Quarterly**, 37(4): 549-579.
- VAN DER VEGT, G. Y JANSSEN, O. (2003). "Joint impact of interdependency and group diversity on innovation". **Journal of Management**, 29(5): 729-751.
- WALKER, G., KOGUT, B. Y SHAN, W. (1997). "Social capital, structural holes and the formation of an industry network". **Organization Sciences**, 8(2): 109-125.
- WASSERMAN, S. Y GALASKIEWICZ, J. (1984). "Some generalizations of p1: External constraints, interactions, and non-binary relations". **Social Networks**, 6: 177-192.
- WEBB, J. (1991). "The gender relations of assessment". En Firth-Cozens y M. West (Eds.), **Women at work**. Milton Keynes, UK: Open University Press.
- WEST, C.T. (2002). "Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups". **Applied Psychology: An International Review**, 51(4): 355-424.
- WIERSEMA, M.F. Y BANTEL, K.A. (1992). "Top management team demography and corporate strategic change". **Academy of Management Journal**, 35(1): 91-121.
- WIERSEMA, M.F. Y BIRD, A. (1993). "Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover". **Academy of Management Journal**, 36(5): 996-1025.
- WRIGHT, P.M., MCMAHAN, G. Y MCWILLIAMS, A. (1994). "Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective". **International Journal of Human Resource Management**, 5(2): 301-326.
- WRIGHT, P.M. Y MCMAHAN, G.C. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management". **Journal of Management**, 18(2): 295-320.
- WRIGHT, P.M. Y SNELL, S.A. (1998). "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management". **The Academy of Management Review**, 23(4): 756-772.
- YOUNDT, M. Y SNELL, S. (2004). "Human resource configuration, intellectual capital and organizational performance". **Journal of Management Issues**, 16(3): 337-360.
- YOUNDT, M., SNELL, S., DEAN, JR.J.W. Y LEPAK, D.P. (1996). "Human resource configuration, intellectual capital and organizational performance". **Journal of Management Issues**, 16(3): 337-360.
- ZENGER, T.R. Y LAWRENCE, B.S. (1989). "Organizational demography: The differential effect of age and tenure distribution on technical communication". **Academy of Management Journal**, 32(2): 353-376.