

Enl@ce: Revista Venezolana de Información,
Tecnología y Conocimiento
ISSN: 1690-7515
Depósito legal pp 200402ZU1624
Año 11: No. 3, Septiembre-Diciembre 2014, pp. 33-48

Cómo citar el artículo (Normas APA):
García, E. (2014). Capital social, conocimiento y efectividad
organizacional. *Enl@ce Revista Venezolana de In-
formación, Tecnología y Conocimiento*, 11 (3), 33-48

Capital social, conocimiento y efectividad organizacional

Eustoquio R. García¹

Resumen

Se analiza la importancia de utilizar de forma genérica el concepto de capital social, para cubrir como un todo, lo relacionado con la gestión de los procesos sociales que surgen en las organizaciones; y se destaca la gestión del conocimiento de quienes la integran. Se parte de un estudio descriptivo documental del conocimiento idiosincrático; y a su vez se hace referencia en los retos más usuales que enfrenta la gerencia para la utilización óptima del capital social (retos estructurales, relacionales y cognitivos). Los fundamentos expuestos, plantean las prácticas que se lideran desde la gerencia para enfrentar exitosamente la capacidad de estimular y propiciar las relaciones, así como habilitar la confianza y promover la cooperación. Los resultados destacan, que toda organización posee un conjunto de bienes o activos que están representados por las conexiones dinámicas de su personal, y que estas se basan y estimulan por la confianza, según lo describe Fukuyama (2000) por el entendimiento mutuo y por los valores compartidos, además son reforzadas por las formas de conducta que se dan en la organización; donde la transparencia de las conexiones hace posible la acción en colaboración, esencial para el éxito organizacional. Se concluye, con el planteamiento de sugerencias para la gerencia de las organizaciones en general, con énfasis en las del ámbito académico.

Palabras clave: capital social, procesos sociales, gestión del conocimiento, efectividad organizacional

Recibido: 18/10/14 Devuelto para revisión: 9/11/14 Aceptado: 30/11/14.

¹ Psicólogo, Universidad de Chile. Licenciado en Psicología, Universidad Central de Venezuela. Doctor de la Universidad de Massachusetts en el área de Consultoría Organizacional. Profesor invitado para los niveles de postgrado de diferentes universidades del país, LUZ UNESR, UVM, USM, Universidad Yacambú. Presidente y Miembro fundador de la Asociación Venezolana de Desarrollo Organizacional y miembro afiliado del OD Network y del SearchNet, en USA
Correo-e: eustoquiogarcia2@gmail.com

Social Capital, Knowledge and Organizational Effectiveness

Abstract

The research highlights the importance of using generically the concept of social capital to cover, as a whole, as related to the management of social processes that arise in the organizations; emphasizes the management of the knowledge of who they were. It is part of a descriptive study of the documentary idiosyncratic knowledge; and in turn referred to in the more usual challenges facing the management for the optimal utilization of the social capital (structural challenges, cognitive and relational). The foundations analyzed, pose the practices that lead from the management to confront successfully the ability to stimulate and foster relationships, as well as enable trust and promote cooperation. The results highlight that every organization has a set of goods or assets that are represented by the dynamic connections of its staff, and that these are based and stimulate by the trust, as describes Fukuyama (2000) by the mutual understanding and shared values, they are also reinforced by the forms of behavior that are in the organization; where the transparency of the connections makes it possible the action in collaboration, essential to organizational success. It is concluded, with the approach of suggestions for the management of organizations in general, with emphasis on the academic level.

Key Words: Social capital, Social processes, Knowledge management, Organizational effectiveness

I. Introducción

Desde mediados de la década de 1990, se ha producido un movimiento significativo en el campo de la gerencia: basado en el reconocer que el conocimiento constituye una fuente importante de ventaja competitiva, especialmente para las instituciones¹ cuyos éxitos dependen de sus procesos de innovación. Adicionalmente, en los inicios de este nuevo siglo, se hace énfasis en el capital social aplicado a las organizaciones

empresariales (Cohen & Prusak, 2001; Lesser & Prusak, 2004). Esta combinación de gestión del conocimiento y capital social, si bien ha generado cierta confusión en los estudiosos de los procesos administrativos, constituye un puente importante para comprender mejor los procesos relacionados con la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Como parte del desarrollo y competitividad de las organizaciones, la presente investigación

¹ En esta investigación los términos instituciones, empresas y organizaciones son utilizados intercambiamente para designar aquellos grupos humanos dedicados bajo una estructura determinada a producir bienes y/o servicios con o sin fines de lucro.

considera la importancia de utilizar la *gestión del capital social* para cubrir, tanto los procesos sociales, como la gestión del conocimiento institucional, desde la proyección de dos propósitos fundamentales:

- identificar las prácticas gerenciales que permitan fortalecer y utilizar de manera efectiva el capital social institucional; y
- analizar los retos que representan tales prácticas para los líderes de las instituciones, particularmente los de aquellas que actúan en ambientes de alta competitividad.

1. El conocimiento como activo fundamental de las instituciones

Tal como se señaló, desde hace casi dos décadas el tema del conocimiento organizacional ha despertado el interés y la atención del mundo académico y empresarial. En el ámbito académico, se han descrito las características de las empresas creadoras de conocimiento y se han planteado modelos descriptivos del proceso de conversión del conocimiento tácito a explícito y viceversa (Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka y Nishiguchi, 2001), así como algunos esquemas para habilitar y facilitar su creación, su transferencia y su utilización (Von Krogh, Ichijo y Nonaka, 2000).

Igualmente, se ha enfatizado el papel del conocimiento en la nueva economía, llegando a considerarse como el recurso más importante de cualquier organización (Stewart, 1997, 2001). Los enfoques de los autores en referencia, despertaron

desde un principio el interés del mundo empresarial, el cual ha sido reforzado continuamente en foros y eventos especiales; además, y como una estrategia de aproximación más directa, algunas empresas consultoras han creado instituciones para explorar nuevas formas de gestionar el conocimiento.

Tal ha sido el caso del Instituto para la Gerencia del Conocimiento de la IBM – IBM Institute for Business Value – fundado en 1998, con el siguiente propósito: *“Desarrollar ideas de aplicación práctica para las empresas miembros y para nuestros propios colegas consultores en la disciplina emergente de la gestión del conocimiento”* (Lesser & Prusak, ed. 2004, p. 4).

Obsérvese que para el momento de la creación del instituto en referencia, no se manejaba aún en el mundo empresarial el concepto de capital social, a pesar que aunque había aparecido en la literatura sociológica en la década de 1960, no se le había vinculado específicamente con el conocimiento organizacional. De cualquier manera, se esperaba que la participación de las empresas en la identificación de los proyectos de investigación les daría una orientación más práctica, pero sin descuidar la base conceptual. Tal condición, quedaría asegurada por la presencia y participación directa de investigadores provenientes del medio académico en calidad de miembros de los mencionados institutos.

Sin duda alguna, esta pertinente combinación de lo conceptual y lo práctico ha sido uno de los logros más importantes del trabajo combinado

entre representantes del mundo académico y del mundo empresarial.

2. El concepto de capital intelectual en las organizaciones

Desde un punto de vista macro la Teoría de Recursos de la Firma (Barney, J., 1991; Peteraf, M., 1993; Teece, D. G. Pisano, y Amy Shuen, 2004), le ha otorgado al conocimiento organizacional una connotación instrumental y utilitaria para destacar su importancia como instrumento fundamental de producción.

Desde el punto de vista de su utilización, el conocimiento ha sido clasificado en tres categorías: capital humano, capital estructural y capital relacional (Stewart, 1997), para referirse a los siguientes aspectos: valor que tiene para la empresa; valor que representan sus estructuras, sus sistemas, sus redes de computación, sus procedimientos administrativos; y valor que representan los clientes que adquieren sus productos o servicios, y otros entes vinculados con la empresa, bien como proveedores de insumos, así como de servicios, o también como fuentes de información, o entes de control externo.

Estas tres categorías – capital humano, capital estructural y capital relacional – se transforman en el *capital intelectual* de una institución cuando son utilizadas en combinación y en estrecha interrelación; pero dejan de serlo cuando se mantienen como elementos aislados. Obsérvese el carácter asociativo que implica el concepto de *capital intelectual*, condición que ha servido

como fundamento para definir y estructurar las bases de su gestión apropiada.

3. El concepto de capital social

3.1. Definición y origen

El concepto de capital social, proviene del campo de las ciencias sociales y se le ha vinculado con:

a) estudios comparativos del desarrollo económico; b) temas de las ciencias políticas; y c) la problemática social, particularmente en lo que respecta a la evolución socio-económica de países, pueblos, comunidades o grupos particulares. Se describen cada una de estas vinculaciones:

a) desarrollo económico: con referencia a este, por ejemplo, el Banco Mundial lo define como *“..las normas y relaciones incorporadas en las estructuras sociales, que habilitan a la gente para la acción coordinada orientada al logro de las metas deseadas”* (Cohen & Prusak, 2001, p. 3). Para el Banco Mundial, el índice del capital social de un país es un factor importante en la evaluación del riesgo que representa ese país para cumplir con sus eventuales compromisos.

b) ciencias políticas: en este contexto, el capital social también ha tenido amplia aplicación. *“ El capital social, se refiere a aquellos elementos de las organizaciones sociales, tales como redes, normas, y la confianza social, que facilitan la*

coordinación y la cooperación para beneficio mutuo” (Putnam, 1995, citado por Cohen y Prusak, 2001, p. 3). Putnam, (1995) destaca, igualmente, que las tradiciones institucionales, los niveles de confianza y de reciprocidad, la actuación bajo el imperativo de la ley, y el sentido de comunidad son, por lo menos, tan importantes para la salud de las naciones como lo es su disponibilidad de recursos materiales.

c) problemática social: en el campo de la sociología, el concepto ha tenido que ver con las características de los individuos y grupos sociales; sin embargo, hoy día se observa un cambio de enfoque más centrado en lo social y menos en lo individual. En este sentido, Coleman (1995) ha destacado la importancia que tienen las estructuras sociales cuando se habla del capital humano, en el sentido sociológico.

De hecho, el autor plantea sus argumentos contra la tendencia individualista que ha tenido la teoría sociológica del capital humano, dejando de lado los aspectos contextuales, y señala que las inversiones no pueden generar retornos significativos cuando se centran exclusivamente en las personas, sin tomar en cuenta las posiciones que estas ocupan en el sistema, redes o grupos a los cuales pertenecen.

Según este argumento, cuando se trata de invertir en el desarrollo social, no debe

dejarse de lado el contexto social. Sin duda alguna, el interés creciente de los sociólogos en el desarrollo de las redes sociales y de las comunidades en la transmisión de normas y valores, y en el sentido colectivo de las asociaciones humanas, ha sido una contribución importante que ayuda a entender mejor el capital social y su importancia en las organizaciones.

3.2. Capital social y actividad empresarial

El capital social de una organización, ha sido descrito como “... *la suma de los recursos actuales y potenciales que están incorporados o que se derivan de la red de relaciones de un individuo o de una unidad social*” (Lesser y Prusak, 2004, pp. 9, 13, 25). En términos más precisos se le podría definir como *el conjunto de interrelaciones de los miembros de una organización que permiten que esta funcione de forma efectiva*. Lo fundamental en ambas definiciones es el énfasis en la *red de relaciones* existentes en la organización, las cuales son importantes para la creación de nuevo conocimiento, su intercambio, y posible aplicación a nuevas situaciones.

La extrapolación del concepto de capital social con la actividad organizacional, ha sido propuesta y desarrollada por Cohen y Prusak (2001, citados?), fundamentándose en su concepción del trabajo como una actividad social que incorpora necesidades sociales importantes para el ser humano. Destacan estos autores, las necesidades de asociación y cooperación

de apoyo y confianza, sentido de pertenencia y equidad, así como también de reconocimiento por los logros.

En otras palabras, el trabajo es una actividad social que tiene un significado y un grado de complejidad mucho más elevado de lo que usualmente se piensa, y aunque tales condiciones no hayan sido captadas y comprendidas en toda su amplitud, es indudable que ya empieza a percibirse su valor e importancia para la actividad de las organizaciones, especialmente por sus retos y complejidades. En este sentido, se ha señalado que, independientemente del tipo de organización, el desarrollo de la actividad requiere *iniciativa, creatividad e interacción* (Mulgan, 1998), así como *compromiso y trabajo en colaboración* (Cohen y Prusak, 2001). Todos estos elementos son componentes importantes del capital social de cualquier institución.

4. La confianza como factor crítico en el desarrollo del capital social

Sobre este aspecto es importante señalar, las contribuciones de Fukuyama (2000) quien define el capital social, como un conjunto de valores o normas informales compartidos por los miembros de un grupo que les permiten la cooperación recíproca. Asimismo, enfatiza la importancia de la confianza al señalar que, “...*si los miembros de un grupo llegan a convencerse de que todos se comportarán en forma confiable y sincera, desarrollarán confianza recíproca*” (Fukuyama, 2000, p. 16). Para este autor, la confianza se convierte

en un poderoso aspecto que permite el funcionamiento eficaz de cualquier grupo u organización.

No resulta fácil, definir el concepto de confianza a pesar de que ha sido estudiado tanto desde el punto de vista sociológico como psicológico. En el primer caso, se define como “*la expectativa de comportamiento normal, honesto y de cooperación, que surge dentro de una comunidad, basada en normas comunes compartidas por todos los miembros de dicha comunidad*”. (Fukuyama, 1996, p. 227). Desde el punto de vista psicológico, se trataría de una condición de la conducta individual cuyos efectos son sentidos y apreciados por las personas que conforman una unidad social, y permiten que estas las perciban como personas confiables o no confiables.

A continuación, se analizan los efectos de la confianza en la creación de las condiciones para que los miembros de una organización compartan sin recelo sus conocimientos: un estudio donde participaron tres empresas que efectuaban actividades basadas en el conocimiento (farmacia, banca, petróleo y gas), donde el trabajo dependía de la información que poseían otros colegas, ha permitido llegar a determinadas conclusiones que podrían ayudar a identificar acciones apropiadas para estimular el intercambio efectivo del conocimiento (Levin, Cross, Abrams, y Lesser, 2004).

Una de las preguntas básicas del mencionado estudio, permitió evaluar la utilidad del

conocimiento que aportaron las personas a quienes se les consultó y se les pidió apoyo durante el desarrollo de un proyecto reciente. Los comentarios de quienes recibieron la información solicitada fueron bastante similares. A continuación, se resumen los hallazgos más relevantes.

4.1. La confianza como eslabón esencial

La primera parte de la investigación mencionada, se basó en la pregunta siguiente: ¿por qué los vínculos estrechos entre los compañeros de trabajo facilitan compartir el conocimiento?. Los resultados indicaron que el ingrediente mágico es la confianza.

Al profundizar en el análisis, los resultados apuntaron hacia dos tipos de confianza que serían instrumentales para el éxito del proceso de compartir el conocimiento: la confianza basada en la disposición y la iniciativa, así como la confianza basada en la capacidad de la persona: se puede sentir confianza porque la otra persona es considerada “buena gente”, y está dispuesta a que se la consulte, pero también se puede sentir confianza porque la persona tiene el conocimiento sobre el tema bajo investigación. Como puede inferirse, ambos tipos de confianza son independientes, aunque es posible que una persona pueda reunir los dos tipos: tener conocimiento sobre el tema, y tener tanto la apertura como la disposición para ser consultado.

Con respecto a la interrogante sobre la relación entre las interacciones frecuentes y el compartir

el conocimiento, el estudio destacó algo importante: es la confianza, no la existencia de vínculos estrechos, la que facilita el compartir el conocimiento de forma efectiva. La investigación también produjo un resultado bastante sorprendente: la confianza puede ser desarrollada aún en el caso de interacciones poco frecuentes (“nexos débiles”). De tal manera, es posible que ocurra tanto en el caso de vínculos fuertes como en el caso de vínculos débiles, siempre y cuando existan los dos tipos de confianza identificados.

Adicionalmente se encontró que cuando el conocimiento es de naturaleza tácita se requerirá un mayor nivel de credibilidad basada en la capacidad; sin embargo, la confianza basada en la disposición y la apertura es importante para el intercambio de ambos tipos de conocimiento: tácito y explícito.

4.2. Implicaciones organizacionales de la confianza

Los resultados del estudio mencionado demuestran la importancia que tiene la confianza para las organizaciones, y deberían ayudar a que los gerentes consideren con más cuidado y atención la importancia que tienen aquellos procesos que usualmente se han llamado “*procesos blandos de la organización*”, como son la atención y el cuidado a la dinámica interpersonal. De aplicarse estos resultados, sería responsabilidad de los gerentes el promover un ambiente de trabajo, en el cual todo el personal tenga la oportunidad de desarrollar confianza recíproca, este amerita ser un tema

central en la agenda de la gestión del capital social en cualquier empresa, especialmente en las que se desempeñan en ambientes altamente competidos.

Como sugerencias para la construcción de la agenda gerencial en esta área, Lesser y Prusak (2004) recomiendan algunas acciones de los gerentes para ayudar a crear confianza entre los miembros de su organización:

- *crear una visión y comprensión común del negocio:* para facilitar la focalización y concentración del personal en valores y metas comunes, así como también reducir el tiempo y esfuerzos dedicados a los asuntos de interés individual.
- *demostrar conductas que estimulen la confianza:* mediante el modelaje, el reconocimiento y el refuerzo de las conductas creadoras de confianza.
- *conectar al personal:* considerar la posibilidad de crear espacios físicos y virtuales para estimular y facilitar la interacción personal.

5. Retos que enfrenta la gestión del capital social en las organizaciones

Las investigaciones desarrolladas por el Instituto de Gerencia del Conocimiento, han permitido identificar tres tipos de retos: (a) retos estructurales; (b) retos relacionales; y (c) retos cognitivos, todos interrelacionados,

directamente asociados a las tres dimensiones ya descritas.

- a) *Retos estructurales:* las interacciones cara a cara son el mejor fundamento para desarrollar el capital social. Aún en el caso de los equipos de trabajo que funcionan en ambientes virtuales se ha demostrado que el nivel de confianza mejora ostensiblemente con una simple interacción cara a cara, al inicio del proyecto (Rocco, 1998). Lamentablemente, en las empresas existen barreras múltiples que limitan la posibilidad de este tipo de interacción directa: limitaciones de tiempo, distancia o de espacio físico. Hay, además, otra limitante, el número de conexiones cara a cara está determinado por el número de personas presentes físicamente (Dunbar, 1996).
- b) *Retos relacionales:* estos son consecuencia de las barreras que limitan o impiden que las conexiones entre los individuos se puedan convertir en verdaderas relaciones de confianza y obligación recíprocas. La disposición de las personas para formar este tipo de relaciones de confianza, aparte de las diferencias personales, está también altamente influenciada por la cultura de la organización: una cultura altamente competitiva e individualista puede desestimular los nexos de obligación mutua entre los miembros de un grupo de trabajo; igualmente, los esquemas de comunicación altamente formales y

estructurados son definitivamente una barrera para la creación de confianza.

- c) *Retos cognitivos*: estos retos tienen que ver con la capacidad cognitiva de las personas y su dificultad para percibir y comprender una realidad común, compartida por todos, especialmente importante cuando se requiere tomar acciones específicas. Si bien, cada persona tiene la opción de hacer sus propias interpretaciones de *la realidad*, ello puede conducir a percepciones múltiples, lo cual dificulta el acuerdo para definir y planificar las acciones requeridas.

Existen estrategias para contrarrestar los retos cognitivos y asegurar que cada uno de los miembros de un equipo de trabajo, o de una empresa, capte al igual que entienda la misma realidad. Una de las herramientas que ha probado ser de utilidad para este propósito es la Conferencia de Exploración del Futuro García (2005). El estar conscientes del ambiente y del contexto donde se actúa ayuda a que todos en la organización marchen en la misma dirección y con el mismo propósito: lograr los resultados deseados en la forma más efectiva posible.

6. Procesos virtuales y gestión del capital social

De forma analítica, se presentan en las siguientes secciones los posibles efectos de los ambientes virtuales sobre los retos que están implícitos en la gestión del capital social.

6.1. Virtualidad y retos estructurales: una de las mayores dificultades para una institución que desarrolla actividades en diferentes áreas geográficas, es lograr que las personas puedan establecer conexiones con quienes tienen conocimientos similares a los suyos, o identificar a quienes posean conocimientos específicos que podrían ser requeridos para un proyecto particular. Se trata de disponer de sistemas de comunicación que permitan identificar y establecer la conexión con fuentes de conocimientos específicos.

Este tipo de problema, ha sido enfrentado mediante las llamadas “páginas amarillas”, así como de directorios de experiencias, donde los individuos pueden aportar datos e información sobre sus conocimientos y experiencias. Sin embargo, estos mecanismos no han sido totalmente exitosos debido a que muchos de ellos, se basan en categorías de conocimiento que no son claras para todos los usuarios, lo cual generalmente causa confusión y ambigüedad. Además, la actualización de la base de datos correspondiente depende enteramente de la disposición y voluntad del potencial usuario, sin que exista un mecanismo de control sobre la validez de la información procesada. Por lo tanto, estos sistemas han perdido vigencia y han reducido su valor en la práctica.

Los esfuerzos para desarrollar nuevas aplicaciones en este campo de apoyo tecnológico han sido notorios e importantes; existe una nueva generación de tecnologías

llamadas tecnologías de experticias que incorporan los llamados “perfiles pasivos”. Estas tecnologías, permiten preparar perfiles individuales sin necesidad de recurrir a las personas que describen. Proceso que se logra mediante la exploración y análisis del contenido de los textos existentes en la organización –correos electrónicos, procedimientos, y otros documentos. Luego de que estos perfiles han sido preparados, los propios interesados pueden revisarlos y actualizarlos dinámicamente con base en los nuevos contenidos que hayan sido incorporados, o con información relevante no incluida en la documentación existente.

Existen otros sistemas que localizan los conocimientos mediante preguntas y respuestas, escalas de evaluación, o a través de procesos que permiten a los expertos explorar áreas específicas del conocimiento. Por otra parte, el programa utilizado permite establecer la direccionalidad de las preguntas asegurando, de esta manera, que los expertos no se vean sobrecargados con solicitudes de ayuda. Al igual que los sistemas de perfiles pasivos, estas tecnologías poseen mecanismos de auto-revisión que permiten su actualización periódica.

A manera de síntesis, puede señalarse que el principal beneficio de las comunicaciones a través de los sistemas automatizados es su capacidad para facilitar las conexiones entre las personas, obviando las limitaciones de

distancia y tiempo; esto las convierte en un recurso importante. Sin embargo, el problema con este tipo de conexiones radica en el hecho de que obvian las interacciones cara a cara, lo cual limita el desarrollo de la confianza y el compromiso recíprocos.

6.2. Virtualidad y retos relacionales: en cuanto a estos retos es necesario separar dos conceptos que pueden lucir similares, los conceptos de conexión y de relación. Es fácil establecer conexiones, las cuales pueden ser simplemente superficiales, muchas veces obligadas, y que no lleguen a alcanzar el estándar de una relación, en la cual prive la confianza entre las partes. Esto implica, que al hablar de conexiones es imposible evaluar el grado de confianza entre las personas que establecen la relación, personas que ni siquiera se pueden percibir físicamente y que tal vez nunca se conocerán personalmente.

Por otro lado, en vista de la facilidad con la cual puede transmitirse información en un ambiente virtual, no se conoce la validez de esta, las intenciones y propósitos del transmisor, ni el compromiso que pueda existir con respecto de las acciones que se generen. Por estas razones, es natural esperar que las personas conectadas puedan protegerse contra el uso inapropiado de la información, el peligro de su manipulación y aprovechamiento con fines desconocidos.

No obstante, a pesar de las limitaciones que presentan los ambientes virtuales, estás

tecnologías dedican esfuerzos sustanciales para el desarrollo de nuevas facilidades para comunicar señales que permiten establecer, estimular y facilitar las interrelaciones. Es posible así utilizar situaciones, en las cuales se puede apreciar la conducta de un individuo actuando en un ambiente público y evaluar su confiabilidad. Igualmente, las conductas de los individuos pueden ser observadas mediante el uso de las llamadas *tecnologías de colaboración*, como es el caso de los foros de discusión. En este tipo de ambiente, cada uno puede observar quién contribuyó en las discusiones e identificar a la persona o personas que realmente aportaron el conocimiento que podría ser aplicado.

6.3. Virtualidad y retos cognitivos: las comunicaciones virtuales, complican aún más el problema de asegurar que cada persona logre una comprensión común de los antecedentes y del contexto de una determinada situación. En este ambiente existen barreras, lo cual dificultan que cada participante en un intercambio tenga las señales contextuales necesarias para desarrollar una comprensión similar con la de los demás, y compartir el conocimiento que está asociado con la situación.

Quizás el mayor problema que enfrenta el desarrollo del capital social organizacional en un ambiente virtual, es la dificultad asociada con la creación de supuestos puntos de vista que sean comunes a todos quienes conforman e interactúan en este ambiente.

En los ambientes físicos normales, la interacción alrededor de artefactos comunes, de instrumentos de uso regular, de formas de trabajo establecidas y conocidas facilita el desarrollo de puntos de referencia que los participantes en una conversación pueden compartir abiertamente.

Por el contrario, en el caso de los ambientes virtuales, la creación de un contexto común necesario para compartir el conocimiento en forma efectiva es más difícil. Sin embargo, existen varias tecnologías que pueden ayudar a superar esta barrera. La video-conferencia, por ejemplo, permite la interacción cara a cara, así como la información contextual que ayuda a lograr una apreciación articulada y amplia de una situación determinada. Si bien, estas tecnologías aún se consideran difíciles de utilizar, la creciente disponibilidad y facilidades de banda ancha en las organizaciones y sus futuros refinamientos, así como avances, indudablemente facilitan tanto la participación como la colaboración de los individuos en tiempo real y en ambientes compartidos.

7. De la teoría a la práctica: mensaje implícito para la gerencia

Se espera que los planteamientos realizados, constituyan una orientación útil para los gerentes y consultores en cuanto a la efectividad de las organizaciones para compartir el conocimiento de su personal. Para tales efectos, se resumen en los términos siguientes:

- a) toda organización posee un conjunto de bienes o activos representados por las conexiones dinámicas de su personal.
- b) las conexiones están basadas y estimuladas por la confianza, el entendimiento mutuo, así como los valores compartidos, los cuales son reforzadas permanentemente por las formas de conducta que se dan en la organización.
- c) todas estas conexiones contribuyen con la unión de los miembros de las redes y comunidades humanas, al igual que hacen posible la acción en colaboración.

De esta manera, el capital social se convierte en un factor importante que sirve de apoyo para la acción de los miembros de una organización, acción que debe estar caracterizada por la colaboración recíproca, el compromiso, la accesibilidad y oportunidad del conocimiento y al talento disponibles, así como su coherencia funcional.

De acuerdo con lo descrito, surgen dos interrogantes que deberían plantearse los gerentes de cualquier institución: ¿de qué manera puedo estimular e incrementar el capital social de mi organización?, y ¿cómo puedo estimular el intercambio de conocimientos en mi institución?.

En la primera interrogante, se hace referencia al capital social como resultado de acciones específicas – el capital social como algo latente en el sistema –, y que sólo bastaría con desarrollar las acciones apropiadas para estimularlo y aplicarlo de acuerdo con las necesidades. En la segunda,

se asume que mediante el intercambio del conocimiento este podrá ampliarse, reforzando así el capital social. Ambas interrogantes, se generan a partir de los siguientes supuestos básicos sobre la importancia que tiene la gestión apropiada del capital social:

- la competitividad de la empresa es, en gran parte, el resultado de la utilización de su conocimiento *idiosincrático*, es decir, de aquel conocimiento que le es propio y que no es fácil, ni perfectamente imitable por otras empresas;
- el conocimiento *idiosincrático* de la empresa, reposa en la mente de cada una de las personas que la integran; y
- las personas necesitan interrelacionarse, bien para obtener el conocimiento requerido en un determinado momento, bien para compartirlo con quien lo requiera, o bien para desarrollar nuevos conocimientos fundamentados en el que se tiene.

El segundo supuesto: el conocimiento *idiosincrático* de la empresa reposa en la mente de las personas, se torna crítico con respecto a la gestión del capital social en las organizaciones; es decir, se requiere de la interrelación de las personas para intercambiar, reforzar o utilizar el conocimiento. Si este es el caso, entonces todo gerente debería preguntarse: ¿de qué manera puedo estimular el intercambio de conocimientos en mi organización? La respuesta no podría ser

otra que: *invertir ordenada y sistemáticamente en el capital social de la empresa*; esto conduce hacia una nueva interrogante clave: ¿cómo invertir en el capital social de la empresa?, o en otras palabras, ¿qué se necesita hacer para fomentarlo en la empresa? Son interrogantes fundamentales que todo gerente requiere plantearse para propiciar una gestión positiva del capital social de la empresa.

Los estudios realizados, especialmente por el Instituto de Gerencia del Conocimiento de la IBM en USA Lesser y Prusak (2004) han permitido identificar tres tipos de prácticas de la gerencia, todas interrelacionadas, orientadas a reforzar el capital social de las empresas, ellas son:

- a) *estimular y propiciar las relaciones*: el elemento crítico es el aseguramiento de la estabilidad del personal, lo cual se traduce en un índice de rotación mínimo. Por esta razón, las empresas que valoran su capital social han demostrado, aún en casos de crisis financiera, un compromiso real con su personal, haciendo esfuerzos importantes para que esté se mantenga en la empresa, minimizando así el potencial efecto negativo que en este sentido tendría la rotación del personal.

Se pueden identificar diferentes condiciones para ayudar a mantener la estabilidad: la más importante, es el nivel de identificación y compromiso del personal con su empresa; en este sentido, uno de los factores de mayor peso es que

la persona sienta que está efectuando una actividad importante y de significación, tanto para ella como para la empresa, y que le permite utilizar plenamente sus conocimientos y sus capacidades (García, 1988). Ante este planteamiento, se agrega la importancia que tiene para el individuo el sentirse parte de una comunidad de interés, en la cual el esfuerzo dedicado está ampliamente justificado y reconocido, a su vez tiene lugar en un ambiente en el cual, la dignidad humana tiene amplio reconocimiento y expresión en las diferentes actividades. García (1988), estos tres elementos: significación, sentido de comunidad y dignidad humana son fundamentales para estimular el compromiso del individuo con su empresa y viceversa.

Se pueden mencionar algunas estrategias de vinculación individuo – empresa, traducidas en actividades de tipo social, que permiten a las personas interactuar *cara a cara* de manera informal, sin que ello afecte el desarrollo de sus actividades. Igualmente, se puede estimular la creación de redes de interés que atraigan y unan a las personas con intereses profesionales similares. Las *comunidades de práctica* Pirela, Ocando y Rincón (2003) son un ejemplo de este tipo de actividad que la empresa podría estimular.

- b) *habilitar la confianza*: la confianza no puede ser impuesta por mandato, esta es

algo que se cultiva y se estimula a través de las acciones de todos los días, exponer razones para confiar en los demás en lugar de dar razones para dudar y cuidarse de ellos, evitar recompensar éxitos que estén basados en deslealtades, demostrar confianza mediante las propias acciones. Todas estas, son formas de conducta que un gerente puede estimular para habilitar la confianza entre el personal que tiene bajo su responsabilidad.

- c) *promover la cooperación*: esta estrategia está directamente relacionada con los valores y convicciones de la empresa, al considerar como indudable que el cuadro de valores de una organización, de ser puestos en práctica, determinará la manera de hacer las cosas. En el tema que nos ocupa – el capital social –, el sentido de cooperación es fundamental y debe ser estimulado con base en los valores y en la cultura de la organización. Las empresas que poseen un capital social de alto grado tienen normas sólidas de cooperación y están orientadas hacia un propósito común, resultante de estrategias cuidadosamente diseñadas, comunicadas, y correctamente implantadas.

8. Algunas sugerencias para la gerencia y la academia

A continuación se presentan determinados aspectos, los cuales resultan de interés

particular para impulsar aún más el desarrollo del capital social de las organizaciones.

8.1. Sobre la gestión del capital social en general

Resulta aventurado afirmar que la gestión del capital social en las organizaciones, ha encontrado su nicho y se apoya en un piso sólido en lo que respecta a credibilidad. Es posible que determinados planteamientos formulados en la presente investigación resulten poco prácticos, en virtud de la ya conocida necesidad de lograr resultados cortoplacistas que tienen las organizaciones. De igual forma, se concibe que los hallazgos obtenidos de investigaciones preliminares, aunque aceptados en principio, no han despertado el interés genuino de la gerencia, al punto de que no se rechacen pero tampoco se toman las acciones necesarias para su aplicación, es por ello que la gestión del capital social, requiere de una nueva mentalidad, de enfoques, así como de procesos metodológicos basados en gran parte en el sentido común.

8.2. El peso de la tradición gerencial

La herencia de los enfoques gerenciales tradicionales, ha sido tan influyente y determinante al punto de que la incorporación de nuevas tendencias se distancien de los procesos tradicionales, difíciles de entender, adoptar o implantar. Será necesario, reevaluar cuidadosamente tales enfoques y diseñar las

estrategias apropiadas para generar un cambio positivo en la actitud de la gerencia, así como en las acciones que de ella se deriven.

8.3. Conocimiento y efectividad

Hasta ahora las investigaciones realizadas sobre la relación entre el capital social y la efectividad empresarial, no han mostrado resultados claros y definitivos; es posible que ello sea consecuencia del propio diseño de las investigaciones. Por lo tanto, será necesario realizar estudios que permitan demostrar la relación entre el conocimiento idiosincrático y la efectividad organizacional, medida esta, mediante indicadores múltiples según el caso.

8.4. Reto para los profesionales de recursos humanos

Los profesionales responsables de la función de recursos humanos, se han guiado por las tradiciones de la gerencia ya mencionadas. Sin duda, esta es un área que requiere mayor investigación en pro de promover una reorientación de su rol. Es posible también, que la tendencia de los programas académicos para la formación de este perfil profesional, tenga que ser revisada y adaptada a las nuevas realidades de la competitividad empresarial en el presente milenio.

8.5. Los avances en tecnologías de información y comunicación

Sin lugar a dudas, no puede omitirse que las tecnologías de información y comunicación

resultan atractivas y estratégicas para las empresas. Su incorporación obedece, sólo al deseo de crear y proyectar una imagen de empresa de avanzada, “modernizada”, “actualizada” y de alto “dinamismo”, sin considerar ni evaluar sus posibles efectos sobre muchos de los procesos humanos relacionados con el capital social, como sería, por ejemplo, el efecto de las relaciones entre los miembros que conforman la organización.

La gerencia de las empresas y los profesionales líderes de la gestión de recursos humanos, requieren dedicar mayor atención a estas condiciones y tratar de influir para que el desarrollo tecnológico promovido en la empresa no interfiera con otros procesos, los cuales podrían ser críticos para esta, como es el caso de la óptima utilización del capital social disponible.

Referencias

- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*. 17(1), 99-120.
- Cohen, D y Prusak L. (2001) *In Good Company : How Social Capital makes Organizations Work*, Oxford University Press, N.Y. USA
- Coleman, J. S. (1995) *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA, USA.
- Dunbar, R. (1996) *Grooming, Gossip, and the Evolution of Language*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Fukuyama, F. (1996) *Confianza (Trust) Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*,

- Ed. Atlántida, Buenos Aires
- Fukuyama, F. (2000) *The Great Desruption : Human Nature and the Reconstitution of Social order*, Touchstone, N. Y.
- García, E. R. (1988) *Organizational Commitment : Integrating Individual and Organizational Perspectives*, Doctoral Dissertation, University of Massachusetts, Amherst, MA., USA
- García, E. R. (2003) *Gestión del Conocimiento y la Reivindicación del Talento*, Jornadas Internas de Investigación “Imelda Rincón Finol”, de la Facultad de Humanidades y Educación, La Universidad del Zulia, Venezuela.
- García, E. R. (2005) *La Conferencia de Exploración del Futuro, Metodología para la Participación. Integración Universitaria. 5(1) Caracas, Venezuela.*
- IBM (Institute for Business Value). (1988). Recuperado el 25 de marzo del 2014 de <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/>
- Lesser, E. y Prusak, L. (ed.) (2004) *Creating Value with Knowledge - Insights from the IBM Institute for Business Value.*, Oxford University Press, N. Y.
- Levin, D, Cross, R., Abrams, L. y Lesser E., (2004) *Trust and Knowledge Sharing: A Critical Combination*, en Lesser y Prusak (ed.) *Creating Value with Knowledge*, 36-46, Oxford University Press, N. Y.
- Mulgan, G. (1998) *Connexity: Responsibility, Freedom, Business and Power in the New Century*, Vintage, U.K.
- Nonaka, I & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, N. Y.
- Nonaka, I. y Nishiguchi, T. (ed.) (2001) *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford University Press, N. Y.
- Peteraf, M. (1993) *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*. *Strategic Management Journal*,14, 179-191.
- Pirela, J., Ocando, J. y Rincón, E. (2003) *Las comunidades de práctica en un contexto del conocimiento: Estudio estratégico de un caso*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(27) 270-284.
- Putnam, R. (1995) *Bowling Alone: America’s Declining Social Capital*,” *Journal of Democracy* 6(1), 65-78.
- Rocco, E. (1998) “Trust Breaks Down in Electronic Contexts, but Can Be Repaired by Some Initial Face – to – Face Contact.” *Proceedings of CHI ‘98 -New York ACM Press.*
- Stewart, Th. (1997) *The Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Currency and Doubleday, N. Y.
- Stewart, Th. (2001) *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization*, Currency-Doubleday, N. Y.
- Teece, D, G. Pisano, y Amy, S. (2004) *Dynamic Capabilities and Strategic Mangement en Tushman M. y P. Anderson (2004) Managing Strategic Innovation and Change*, Oxford University Press, N. Y.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. y Nonaka, I. (2000) *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock t h e Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press, N.Y.