

# PERCEPCIONES SOBRE CAPITAL SOCIAL EN ARGENTINA

**Marcelo Baro**

Universidad del Cema (UCEMA)

## Resumen

*El capital social es un intangible muy difícil de copiar, constituido principalmente por los vínculos que la organización establece con sus stakeholders, es decir con quienes aseguran su supervivencia. Las redes de vínculos pueden ser tan o más importantes que los mercados y las jerarquías. Sin embargo, la construcción del capital social no parece ser todavía una prioridad organizacional. Mediante un diseño cuasi-experimental de grupos no equivalentes, el presente trabajo examina el grado de conocimiento del concepto de capital social entre los profesionales de la comunicación en Argentina. El estudio verifica un notorio desconocimiento del mismo. Así, este intangible de gran valor para las organizaciones no está siendo debidamente aprovechado. Se recomienda la inclusión del concepto en asignaturas específicas en las carreras de gestión, y muy particularmente de comunicación, así como la realización de formaciones específicas para alta y media gerencia institucional.*

## Abstract

*Social capital is an intangible which is very difficult to copy and is mainly composed of the relationships that an organization establishes with its stakeholders, i.e. groups that ensure its survival. Relationship networks can be as or more important than markets and hierarchies. However, the construction of social capital does not seem to be an organizational priority. By means of a quasi-experimental design with nonequivalent groups, this research examines the level of awareness of the concept among communication practitioners in Argentina. The study verifies a notorious nescience of it. Thus, this intangible of great value for organizations is not being properly exploited. A recommendation is made to include this concept in topic-specific courses in management programs, particularly in communication, as well as specific continuous education for upper and middle management.*

## Introducción

El capital social es trascendente para las organizaciones porque permite una diferenciación, no sólo en cuanto a sus fines, a su arquitectura jerárquica y a su modelo de distribución del riesgo y del beneficio, sino a su competitividad. El capital social es un intangible muy difícil de copiar, constituido principalmente por los vínculos que la organización establece con sus *stakeholders*, es decir con quienes aseguran su supervivencia, por lo que es fundamental saber construirlo adecuadamente.

Hoy todo está interconectado y, en un mundo de poder compartido, ninguna organización puede ya contener sus acciones en su interior. De hecho, los *stakeholders* juegan un rol cada vez más importante en las organizaciones a medida que la gerencia comprende que los límites de las mismas se han ampliado. En este contexto, las acciones de las organizaciones han trascendido al empleado y, particularmente, al cliente o consumidor, centrándose, e incluso a veces privilegiando, los demás grupos de individuos que pueden afectar o verse afectados por el logro de los objetivos de las organizaciones.

En ocasiones, las redes de *stakeholders* pueden ser tan o más importantes que los mercados y las jerarquías. Resulta por tanto necesario determinar el grado de conocimiento de la noción de capital social entre los profesionales de la comunicación. Los resultados de la presente investigación son de relevancia tanto para directivos de empresa, de consultoras de comunicación, de ONGs y de dependencias gubernamentales, como para gestores de la educación.

## El capital social

La concepción económica clásica define el capital como un factor de producción constituido por inmuebles, maquinarias o instalaciones de cualquier género que, en colaboración con otros factores, principalmente trabajo y bienes intermediarios, está destinado a la producción de bienes de consumo. Dicha concepción, sin embargo, resulta un tanto restrictiva para algunas organizaciones, particularmente las de servicios, que producen bienes de otra manera. Así, hoy en día para referirse a los inmuebles, instalaciones y maquinarias se utiliza la noción de capital fijo, y se reservan otras, tales como capital financiero, capital emitido, y capital físico, para los demás factores de producción. Sin embargo, aún en esta visión más amplia del capital, quedan afuera algunos intangibles que, a veces, son tanto o más valiosos que los otros. Piénsese, por ejemplo, en el conjunto de conocimientos y habilidades que tienen los individuos que intervienen en las labores productivas. Por esta razón, el sociólogo Bourdieu (1986) entiende que el capital es simplemente “trabajo acumulado, consumo al que se renunció oportunamente, que tiene la capacidad de producir beneficios y de reproducirse” (p. 46), y sostiene que el mismo tiene fundamentalmente tres formas:

- Capital económico: incluye el fijo, el financiero, el emitido y el físico, y es convertible en efectivo inmediata y directamente.
- Capital cultural: incluye las disposiciones a largo plazo de la mente y el cuerpo, los bienes culturales, tales como lenguaje, valores, cuadros y libros, y las calificaciones educativas, es decir, el conocimiento, el entrenamiento y las habilidades de las personas que realizan actividades

productivas con distintos grados de complejidad y especialización.

- Capital social: incluye básicamente los vínculos que se establecen entre los miembros de la organización, los de ésta con otras organizaciones y los de las organizaciones entre sí.

Algunos autores del campo de la gestión han aplicado el concepto de capital social a su disciplina. Para ellos, éste incluye no solamente los vínculos sino también los actores y los recursos que se canalizan por la red. En este sentido, Nahapiet y Ghoshal (1998) definen el capital social como:

La suma de los recursos actuales y potenciales de un individuo o actor social incorporados a, disponibles mediante y derivados de una red vincular. El capital social comprende entonces tanto la red como los recursos que se movilizan a través de ella (p. 243).

Mientras el capital cultural puede existir en un individuo, el capital social sólo existe en una relación productiva. Ahora bien, ¿qué hace que las relaciones sociales funcionen como una factoría? En un principio, los economistas se habían enfocado en la maximización de la utilidad individual, es decir, la codicia. Pero, si los individuos confiaran el uno en el otro, respetaran sus obligaciones, siguieran las normas y mantuvieran amistades únicamente para maximizar su propia utilidad, entonces todos estos sentimientos no serían más que factores que podrían intercambiarse. Claramente existen otras motivaciones, principalmente, la comprensión. Aún así, varios investigadores (Arrow, 1999; Solow, 1999; Baron y Hannon, 1994) sostienen que el capital social no es verdaderamente capital. Consideraremos a continuación entonces, varias propiedades del capital

para determinar si el capital social es efectivamente capital.

La capacidad transformadora del capital refiere a la característica básica de los bienes de capital, es decir bienes que producen otros bienes al transformar *inputs* en *outputs*. Los bienes de capital transforman materias primas en bienes de consumo o, incluso, en otros bienes de capital. Análogamente, los vínculos tienen la capacidad de transformar *inputs* en, por ejemplo, acceso privilegiado a la información. La durabilidad asociada al capital físico refiere a la capacidad de retener su esencia durante y después del proceso transformador. Un tractor sigue siendo un tractor después de haber provisto potencia y transporte. De manera similar, existen fuertes vínculos, a menudo asociados a la familia que permanecen inalterados con el paso de tiempo. La flexibilidad hace referencia al rango y a la cantidad de servicios disponibles para un bien de capital. Algunos bienes están concebidos para un uso específico y no pueden aplicarse a otros, como es el caso de una matriz de inyección para un envase exclusivo. En oposición, otros bienes pueden ofrecer un amplio rango de servicios. Una resistencia eléctrica, por ejemplo, sirve para cocinar, para iluminar o para calefacción. El capital social puede ser más o menos flexible: un hermano puede proveer un riñón pero también, asesoría financiera o simplemente compañía. La sustitución es la propiedad que indica que un bien de capital es sustituible por otro. Un tractor provee efectivamente potencia y transporte, pero un caballo también. En el marco del capital social, la comprensión, al igual que el compromiso y la obligación, son sustitutos del control. El desgaste habla de la capacidad reducida de los bienes. La mayor parte de los bienes de capital pierden su potencial

con el uso, el paso del tiempo y la falta de mantenimiento. El capital social también está sujeto al desgaste y necesita atención. Los vínculos deben ser renovados y reconfirmados permanentemente para no perder eficacia. La predictibilidad del capital refiere al hecho de que el mismo va a rendir como se espera; es predecible. De manera semejante, el capital social tiene la particularidad de ser predecible. El capital social invertido en amigos y familiares cercanos es altamente confiable y, su rendimiento predecible, pues se conocen de antemano su intensidad y duración. Finalmente la capacidad de crear (o destruir) otras formas de capital refiere a la propiedad de combinar *inputs* para obtener otro bien. Así, si combinamos cemento con hierro, podemos construir un edificio, o si combinamos obsequios con comunicación, podemos producir comprensión en otros.

Pudimos establecer que el capital social es, en efecto, capital. Pero, ¿qué relevancia tiene para las organizaciones?

#### *Relevancia del capital social para las organizaciones*

El capital social no surge espontáneamente sino que resulta de un esfuerzo permanente del emisor, individuo u organización por producir y reproducir vínculos útiles y duraderos que puedan asegurarle recursos materiales y simbólicos. Distintos investigadores han probado los efectos benéficos que el capital social tiene en la innovación (Fountain, 1998), el intercambio de recursos (Tsai y Ghoshal, 1998), el flujo de capital (Uzzi, 1999), la gestión por objetivos (Leana y van Buren, 1999), la reputación (Grunig, 2006), la responsabilidad social empresaria (Bolino, Turnley, y Bloodgood, 2002), el *entrepreneurship* (Taylor, Jones y Boles,

2004), y la adquisición de conocimiento (Yli-Renko, Autio y Sapienza, 2001) entre otros. En todos estos trabajos, el rol del capital social es visto como instrumental en relación a la rentabilidad corporativa y la competencia porque los vínculos constituyen recursos escasos y difíciles de sustituir que, a diferencia de los recursos ubicuos, permiten crear estrategias de negocios imposibles de ser copiadas. El capital social puede producir grandes beneficios y desarrollar una ventaja competitiva para la organización. Puede asimismo erigir una barrera de acceso al mercado. El capital social interno permite la implementación de acciones que agregan valor al aprovechar estructuras sociales informales, normas, valores y relaciones personales que son parte vital del proceso de producción. La existencia de redes informales edificadas a lo largo del tiempo atraviesa funciones y jerarquías tradicionales de trabajo y asegura que la experiencia más efectiva se aplique rápidamente a la resolución de problemas. Los vínculos entre colegas que se basan en la confianza y la cooperación reducen los costos de control (Miller, 2003), mejoran el conocimiento compartido y desarrollan el conocimiento tácito individual (Chisholm y Nielsen, 2009). El capital social externo, en tanto, acrecienta la capacidad de la organización para acceder, desplegar, intercambiar y combinar valiosos recursos. Pueden también proveer un acceso privilegiado y oportuno a la información que no es de dominio público (Wright, Dunford, y Snell, 2001).

#### *Generación del capital social*

El capital social es un recurso disponible para los actores que, en función de su motivación, generan tres tipos vínculos. En primer lugar, dan origen a los vínculos de mercado, a través

de los cuales son intercambiados por efectivo distintos productos y servicios. En segundo lugar, establecen vínculos jerárquicos, por medio de los que se intercambia obediencia a la autoridad por seguridad material o espiritual. Y en tercer lugar, crean vínculos sociales mediante los cuales se intercambian favores y obsequios. Es justamente este último tipo de vínculos lo que constituye la dimensión social del capital social, aunque ningún vínculo es completamente puro e involucra una mezcla de los tres tipos. Además, como resultado inevitable de la interacción repetida, tanto las relaciones de mercado como las jerárquicas terminan dando origen a relaciones de orden social y contribuyendo a la formación del capital social. Por ejemplo, en condiciones de incertidumbre es imposible redactar contratos legales que contemplen todas las contingencias posibles y especifiquen los derechos y obligaciones de cada parte en una relación jerárquica o de mercado. Por ello a menudo surgen mecanismos socialmente constituidos que guían las actividades de las organizaciones sobre la base de normas tales como la reciprocidad, el soporte mutuo, la flexibilidad y el reconocimiento de obligaciones. Asimismo, para que se genere el capital social, las partes tienen que tener la capacidad de establecer relaciones. Para explicar esta característica, Adler y Kwon (2002) proponen el siguiente ejemplo:

Si soy un ingeniero industrial, mis lazos con mis colegas me ofrecen valiosas oportunidades para conseguir consejo rápido y confiable sobre la factibilidad de fabricación de un diseño determinado. Claramente, aún cuando tenga la extensa red de contactos con los colegas y aún cuando ellos estén motivados para ayudarme,

los lazos resultan de poca utilidad si los colegas carecen de la experiencia suficiente para asesorarme (p. 26).

También tiene que darse la oportunidad para que se establezca la relación. La jerarquía es particularmente importante en este sentido, dado que al especificar el flujo de tareas y decisiones puede determinar (o excluir) oportunidades para que los individuos o las organizaciones se vinculen. Consiguientemente, la motivación, la oportunidad, y la capacidad de los actores originan, en primera instancia, las relaciones entre individuos o colectivos y, en definitiva, el capital social. De no darse estos tres elementos es probable que exista un pasivo social. Así, no todas las organizaciones poseen capital social. Algunas tienen redes disfuncionales de vínculos que resultan destructivas del esfuerzo colectivo: reducen la creación de conocimiento, incrementan las tasas de endeudamiento, incrementan la rotación de personal, suben los costos de control y coordinación y aminoran la motivación individual. La organización queda presa en redes que reducen su libertad de elección e impiden su buen desempeño (Powell y Smith-Doerr, 1994, en Adler y Kwon, 2002). En estos casos, las organizaciones tienen un pasivo social, o capital social negativo, que disminuye su valor.

### **Capital social, identidad, imagen y reputación**

Así como Ortega y Gasset (1914) sostenían que uno debería ser concebido como uno mismo, es decir su esencia, en conjunto con sus circunstancias, la organización debería ser concebida siempre como ella y su entorno. La identidad de la organización está constituida por su capital económico y su

capital cultural, pero también por su capital social. La identidad organizacional resulta de un proceso en el cual la acción colectiva y concertada con el entorno permite que se compartan representaciones y valores entre actores (Berger y Luckman, 1996). La identidad deriva de la filosofía, la historia, la cultura, las estrategias, los estilos de gestión, la conducta de los empleados y los vínculos entre otros. Los investigadores (Arranz, 1997) reconocen varias categorías de referentes identitarios:

- Referentes materiales y físicos, tales como los activos e intangibles: nombre, imagen, marca, logo, implantaciones, maquinarias, inventario, y las potencialidades: potencia económica, financiera, física, e intelectual, entre otros (capital económico).
- Referentes históricos, tales como los actos fundacionales, la filiación, los héroes, los mitos, los eventos positivos y negativos que marcan la organización, las creencias, y las costumbres (capital cultural).
- Referentes psicoculturales, como los códigos, la ideología, los valores, la visión del mundo, las normas, el sistema afectivo y cognitivo (capital cultural).
- Referentes psicosociales, tales como roles, afiliaciones, poder, decoración, etc. (capital social).

Claramente “es el comportamiento y no los mensajes” el que genera confianza (Moloney, 2005, p. 552): la imagen o reputación surge del capital social. En consecuencia, no se trata de construir la imagen o la reputación, sino más bien de construir el capital social de las organizaciones. En este sentido Flynn (2006) sostiene que:

Mi punto es que los teóricos de la reputación [...] y [...] los consultores

han profunda y exitosamente influenciado a los investigadores en gestión y a los ejecutivos de empresas para que crean que uno de los recursos intangibles críticos de una organización es su reputación. Sin embargo, la reputación se desprende de los vínculos, y éstos son el resultado directo de la [comunicación] (p. 198).

Asimismo, Grunig (2006) confirma que la reputación organizacional resulta de la calidad de las relaciones con los *stakeholders*: “el valor a menudo atribuido a la reputación, debe ser atribuido a los vínculos” (p. 152).

Si los vínculos anteceden a la reputación, los directivos de la organizaciones debieran comenzar a preocuparse por gestionarlos adecuadamente. Como la organización es parte de un entorno, de una mancomunidad de partes, cada una con intereses y objetivos distintos, a la que aportan y en la que arriesgan recursos, la coordinación de la participación de las partes resulta fundamental. La tarea principal de la gestión entonces es la coordinación, es decir, inspirar la disposición a cooperar, mediante la administración de los actores y de los vínculos que conforman el capital social de las organizaciones.

### **Capital social y *stakeholders***

En la firma tradicional, como los accionistas son quienes invierten y arriesgan su capital, ellos esperan que sus agentes velen por la maximización de los beneficios, lo cual se refleja en la estructura o jerarquía la misma. La tarea más crítica es asegurar el control, ya que el principal o accionista necesita controlar las acciones de sus agentes. En cambio, en las organizaciones que gestionan su capital social, múltiples colectivos

invierten y arriesgan recursos, por lo que la tarea principal es asegurar la coordinación, la cooperación y la resolución de conflictos para maximizar y distribuir los beneficios entre los grupos (Alchian y Demsetz, 1972). Los colectivos a los que nos referimos, son la organización en sí y las otras organizaciones que con ella se vinculan para proveerle recursos críticos o activos. Estos últimos son conocidos como “*stakeholders*”, es decir, los que aportan recursos a la organización, mientras que ésta es el “*stakeholder*”, o quien los recibe. El valor de los activos que aporta un *stakeholder* debe verse afectado por el devenir de la organización de manera similar al de los accionistas que pueden reclamar un derecho de propiedad por arriesgar su capital. Por ejemplo, los accionistas aportan recursos financieros; los proveedores, investigación y desarrollo; los empleados, conocimientos y destrezas; y la comunidad, beneficios fiscales, infraestructura, mano de obra calificada (Kochan y Rubinstein, 2000). De este modo, un *stakeholder* es legítimo si la organización ha establecido un vínculo operativo con éste. Dicho vínculo puede materializarse en un contrato (orden de compra, convenio, etc.) o en intercambios, transacciones, y delegación de autoridad para la toma de decisiones: el *stakeholder* provee recursos críticos o activos a la organización y los arriesga a cambio de un beneficio. De esta manera, podemos comprender que:

La conformación de los vínculos ocurre cuando las partes tienen percepciones y expectativas mutuas, cuando una o las dos partes requieren recursos de la otra, cuando una o las dos partes perciben amenazas mutuas de un entorno incierto, y cuando existe una necesidad legal o voluntaria para asociarse. Los vínculos son el

resultado dinámico de los intercambios y de la reciprocidad que se manifiestan (Broom, Casey y Ritchey, 2003, p. 95).

La gestión está enfocada a garantizar los recursos al tiempo que asegura, de ser posible, una mayor independencia. El nivel en que dicha organización es dependiente de los colectivos externos, sin embargo, está subordinado a la importancia que la organización asigna a un recurso particular, al grado de monopolización que los *stakeholders* tienen sobre el recurso, y a la discreción que tienen sobre éste. Muchas veces, de la combinación de estos factores, las organizaciones establecen vínculos de riesgo y vínculos de aversión al riesgo. En un contexto de ganancia, la organización es adversa al riesgo y escogerá vínculos que le aseguren determinado resultado. Inversamente, en un contexto de pérdida la organización asume el riesgo y establece vínculos que podrían o no maximizar resultados. El contexto de aversión al riesgo implica gestionar conciliadoramente todos los vínculos, mientras que en el de riesgo implica proactivamente gestionar sólo algunos. Esta última estrategia es arriesgada porque puede significar que los *stakeholders* que no estén siendo gestionados adecuadamente restrinjan recursos (Jawahar y McLaughlin, 2001). Por otro lado, una organización puede influir en el comportamiento de otra justamente porque son interdependientes. Pfeffer y Salancik (1978) argumentan que:

Dado que las organizaciones no pueden contenerse a sí mismas y no son autosuficientes, deben buscar apoyo en el entorno. Para continuar proveyendo lo que la organización necesita, los grupos externos pueden reclamarle ciertas acciones en contrapartida. Este es el caso de la

dependencia organizacional del entorno que hace posible y casi inevitable el control del comportamiento organizacional (p. 43).

Para que exista una dependencia tiene que haber una asimetría en el intercambio, la cual se manifiesta ya sea determinando si la otra parte recibe o no los recursos que necesita, o determinando si puede utilizar dichos recursos de la manera que quiere. La organización con poder puede retener los recursos con el objeto de que la otra cambie determinado comportamiento, como es el caso de los trabajadores que van a la huelga o los inversionistas que no renuevan el financiamiento. También puede adjuntar condiciones al uso de los recursos. En consecuencia, la fuerza de la dependencia directa o indirecta que una organización tiene respecto de la otra en una relación determina el poder de cada una y la interdependencia en diversas formas posibles:

- Baja interdependencia: cuando ni la organización ni el *stakeholder* dependen el uno del otro para su supervivencia.
- Alta interdependencia: cuando tanto la organización como el *stakeholder* dependen el uno del otro para sobrevivir.
- El *stakeholder* tiene el poder: cuando la organización depende del *stakeholder* para seguir funcionando
- La organización tiene el poder: cuando el *stakeholder* depende de la organización para sobrevivir.

Los *stakeholders* poseen múltiples intereses y objetivos que deben ser satisfechos. Porque sus actividades son altamente interdependientes y el poder está disperso entre los *stakeholders*, hay un alto potencial de conflicto pero también de mejor desempeño obtenido a

partir de una buena coordinación. Dicha coordinación varía, a su vez, según el ciclo de vida organizacional. Jawahar y McLaughlin (2001) sostienen que el comportamiento de una organización puede predecirse a partir de los modelos de ciclo de vida organizacional. Porque las amenazas y oportunidades varían con los ciclos de vida, las organizaciones tienden a tener diferentes necesidades en términos de recursos según el ciclo que atraviesan. En algunos de estos ciclos, determinados recursos son tan críticos que si las necesidades de los mismos no son cubiertas la organización puede sucumbir. Si la satisfacción de dichos requisitos se ve amenazada, o pudiera verse amenazada, los directivos de la organización tenderán a adoptar una postura más arriesgada, interactuando más con los *stakeholders* cuya participación es esencial que con los otros. Alternativamente, en otros ciclos las exigencias pueden no resultar tan críticas y la organización adoptará una estrategia adversa al riesgo.

Pero el entorno relacional de una organización está conformado, más que por una sumatoria de vínculos, por una red que reconcilia intereses múltiples e interdependientes. Sobre esta base Rowley (1997) llegó a la conclusión de que la organización es *stakeholder* de otras organizaciones en su sistema social y que no necesariamente está en el centro. Su propia posición e intensidad relacional son elementos que entran en juego al momento de determinar las prioridades para los *stakeholders*. Específicamente, el autor estudió la densidad de la red y la centralidad de la organización. La densidad o interconexión de las redes relacionales influye en el grado de resistencia que tiene la organización respecto de los intereses de sus *stakeholders*. La densidad es una



característica de toda la red y mide el número relativo de vínculos en la red que conecta los actores entre sí. A medida que aumenta la densidad, la comunicación entre las partes se hace más eficiente. Cuantos más vínculos existan entre las partes de una red relacional, mejor será la comunicación entre ellas. En virtud de los muchos vínculos, la estructura de la red facilita el intercambio de información, particularmente cuando se quiere llegar a la periferia. Además, a medida que aumenta la densidad, el comportamiento de las partes se hace más homogéneo y, en consecuencia, la posibilidad de que compartan intereses también aumenta, haciendo más eficaz el funcionamiento de la red. Las redes relacionales elaboran y transfieren entre sus integrantes los mitos institucionales, lo cuales son fundamentales al momento de forzarlos a la conformidad. Los valores organizacionales están difundidos a lo largo y ancho de la red, lo que facilita la coordinación y la comunicación. Las consecuencias de redes densas, es decir comunicación eficiente e intereses compartidos, tienen implicaciones explícitas en la manera en que los *stakeholders* influyen la organización. Oliver (1991) señala que:

La densidad facilita la discusión voluntaria de normas, valores, e información compartida. Ya que los entornos altamente interconectados proveen canales relacionales mediante los cuales las normas institucionales pueden ser difundidas, se tiende a crear más coordinación y colectivización implícita [y] más consenso a cerca de las normas (p. 171).

Como la difusión de normas conlleva expectativas visibles y compartidas por todos los *stakeholders*, la organización tendrá mayor dificultad para resistir presiones de sus *stakeholders* y para

enfrentarlos entre sí. Asimismo, dado que la comunicación es más eficiente, las redes densas facilitan la coordinación y el control colectivo. En contraste, en las redes relacionales menos densas, con estructuras más dispersas y fragmentadas, la comunicación se hace dificultosa. La coordinación, el control y la posibilidad de compartir expectativas entre los *stakeholders* son más limitados, al tiempo que existen mayor probabilidad de conflicto. Para la organización, en cambio, representa un mayor poder discrecional sobre su accionar pues está menos influenciada por sus *stakeholders*, pero representa también menor capacidad para satisfacer a todos ellos por igual.

Mientras la densidad caracteriza una red en su totalidad, la centralidad se refiere a la posición relativa de un actor, el *stakeholder*, respecto de los otros, sus *stakeholders*. La centralidad alude al poder obtenido por la organización en un *cluster* a diferencia del obtenido por sus propios atributos. Brass y Bruckhardt (1993) identifican tres componentes que hacen a la centralidad: grado, cercanía y mediación. El grado de la centralidad constituye el número de vínculos que tiene la organización con sus *stakeholders*, tanto directos, como indirectos. La cercanía de la centralidad da cuenta del número de vínculos directos exclusivamente. Una organización con baja cercanía depende de intermediarios para llegar a la lejanía de su entorno relacional. La mediación de la centralidad por su parte, señala el grado de control que tiene la organización sobre su entorno relacional. Una organización cuenta con alta mediación si los *stakeholders* deben utilizarla de intermediaria para comunicarse unos con otros. La organización es guardabarreras de su entorno relacional y puede facilitar o dificultar los intercambios. Existe alta

centralidad cuando se combinan grado, cercanía y mediación elevados. Las organizaciones con alta centralidad pueden manipular información, ya sea previniendo que fluya o sesgándola de tal forma que puede influir sobre la manera en que se comunique su accionar. La interacción de la densidad de la red y de la centralidad de las organizaciones, produce cuatro tipos de estructuras para el entorno relacional:

- Conciliadora: en las redes con alta densidad los *stakeholders* pueden limitar el accionar de la organización, al tiempo que las organizacionales con alta centralidad pueden resistir la presión de sus *stakeholders*. Si se combinan estas condiciones, la organización está en una posición conciliadora porque, aprovechando la comunicación eficiente y los valores compartidos, puede influir en los flujos de comunicación en beneficio de todos. Su rol es negociar posiciones mutuamente satisfactorias para los *stakeholders*.
- Despótica: en condiciones de baja densidad y alta centralidad, la organización es capaz de resistir las presiones de sus *stakeholders*. La comunicación, el control y la posibilidad de asociación son limitadas, por lo que los *stakeholders* juegan un papel pasivo. La organización aprovecha su condición de guardabarreras y se vuelve despótica.
- Subordinada: la organización es vulnerable; la alta densidad de la red promueve la eficiencia en la comunicación, pero la organización no está en condiciones de influenciarla desde su posición periférica. La organización está en desventaja respecto de sus *stakeholders* porque no

lidera la comunicación y subordina sus intereses.

- Solitaria: cuando hay baja densidad y baja centralidad, la organización no puede incidir en las normas del entorno pues no ocupa una posición de influencia. Como la comunicación y el control son dificultosos entre las partes dispersas, las acciones de la organización pueden pasar inadvertidas. Aunque difícilmente la situación se sostendrá en el tiempo, la organización queda aislada, operando principalmente en solitario.

Ninguna de estas cuatro estructuras de retícula vincular o *cluster* es pura. Sin embargo, el capital social de las organizaciones se va construyendo a medida que se incrementan la densidad y la centralidad. Para ello, las organizaciones deben abocarse, primero, a hacer posible el establecimiento de relaciones y, a continuación, a mantenerlas, inspirando la disposición a cooperar. Es entonces por intermedio de acciones de comunicación que el *stakeholder* termina implantando una posición conciliadora en la red.

Schramm, frecuentemente considerado como el “Padre de la Comunicación”, junto a Roberts precisa que la comunicación existe únicamente en el marco de una relación, y que la comprensión entre actores entraña necesariamente la comunicación (1971, en Cutlip, Center, y Broom, 2000):

Cuando uno estudia la comunicación, uno estudia la gente relacionándose entre sí y con sus grupos, organizaciones, y sociedades, influenciándose y siendo influenciados, informándose y siendo informados, enseñándose y siendo enseñados, divirtiéndose y siendo divertidos, mediante ciertos signos que existen separadamente de todos ellos. Para

comprender el proceso de comunicación humana hace falta comprender cómo la gente se relaciona (p. 310).

La comunicación tiene lugar en el contexto de un vínculo entre partes. Los individuos y las organizaciones que ellos conforman se relacionan mediante un proceso comunicativo en cinco etapas:

- 1) Conocimiento: el *stakeseeker* y el *stakeholder* se conocen mutuamente.
- 2) Interés: el *stakeseeker* y el *stakeholder* desarrollan un interés por saber más el uno del otro.
- 3) Evaluación: el *stakeseeker* y el *stakeholder* se consultan.
- 4) Prueba: el *stakeseeker* y el *stakeholder* cooperan mutuamente.
- 5) Adopción: el *stakeseeker* y el *stakeholder* se comprenden.

Existen, por supuesto, barreras a la comunicación o ruidos que dificultan o, incluso, impiden que el proceso se complete. La disciplina comunicacional que busca eliminar el ruido, sortear las barreras y llevar el mensaje del *stakeseekers* a los *stakeholders* a través de las cinco etapas es Relaciones Públicas. Las Relaciones Públicas parten del supuesto que es mucho más fácil tener éxito en alcanzar objetivos organizacionales con el apoyo y la comprensión del entorno que contando sólo con su oposición o indiferencia. Las Relaciones Públicas han sido definidas por el Institute for Public Relations (1987) como “el esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutuas, entre una organización y su [entorno]”. De manera similar por Cutlip et al. (2000), como “la función gerencial que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y sus [*stakeholders*], de quienes depende su éxito o fracaso” (p.

5). Podría decirse entonces que las Relaciones Públicas contribuyen a la construcción del capital social de las organizaciones. Pero ¿los profesionales de la disciplina son plenamente conscientes de esto? Más aún, ¿conocen siquiera el concepto de capital social?

## **Grado de conocimiento del concepto de capital social**

Habida cuenta la trascendencia que tiene hoy la gestión de *stakeholders* para la maximización del capital social de las organizaciones, varios autores han desarrollado modelos que permitirían coordinar los intereses de cada actor en un entorno relacional. Sin embargo, la mayor parte de los profesionales de la comunicación no parece siquiera conocer la noción de capital social, por lo que resulta imposible que orienten los esfuerzos organizacionales a tal efecto. Este trabajo de investigación tiene entonces por objeto determinar el grado de conocimiento de dicho concepto en Argentina.

### *Metodología*

Con base en la definición del problema se realizó una investigación cualitativa. Existen dos tipos de investigación formal: cuantitativa y cualitativa. Es cuantitativa cuando está basada principalmente en mediciones, y es cualitativa, cuando lo está en descripciones. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas, y la cualitativa, los contextos estructurales y situacionales.

La presente investigación se basa en la triangulación, que consiste en tomar varios puntos de referencia, logrando una perspectiva más precisa del fenómeno; la percepción es más integral, completa y

holística, y produce datos más ricos y variados. La misma se materializó en una investigación cuasi-experimental de grupos no equivalentes. El término “cuasi-experimental” alude a un tipo de investigación que comparte todas las características del diseño experimental clásico, excepto por el hecho de que la asignación a los grupos no se realiza al azar sino que se utiliza un criterio específico, tal como ámbito profesional de los participantes. Por otro lado, los estudios experimentales pueden ser exploratorios, descriptivos, correlacionales o explicativos. Los exploratorios se realizan cuando la revisión bibliográfica revela que hay un problema y hace falta recabar información adicional. Los estudios descriptivos, por su parte, se llevan a cabo cuando se desea describir con precisión fenómenos, situaciones, contextos y eventos. Los correlacionales, en cambio, cuantifican relaciones, es decir, asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población y se utilizan para saber cómo puede comportarse un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras relacionadas. Y finalmente los estudios explicativos pretenden establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se analizan. Algunas veces una investigación puede caracterizarse como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa, pero no situarse únicamente como tal. Esto es, aunque un estudio sea, por ejemplo, exploratorio contendrá elementos descriptivos, correlacionales o explicativos. En nuestro caso, se trató principalmente de un estudio exploratorio, orientado a determinar tendencias, identificar relaciones entre variables, y establecer el tono de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas.

#### *Participantes y tratamiento*

La población de la investigación estuvo integrada por el conjunto de profesionales de la comunicación del área metropolitana de Buenos Aires, Argentina, incluyendo directores y gerentes de comunicación en empresas, fundaciones, asociaciones y dependencias gubernamentales; ejecutivos de cuenta de agencias y consultoras de comunicación; e investigadores, docentes y referentes de comunicación. Todos ellos contaban con estudios universitarios en comunicación o carreras afines, y una experiencia profesional de al menos tres años. La muestra estuvo constituida por 77 representantes de cada uno de los ámbitos profesionales de la comunicación. La definición de su tamaño se realizó por métodos no probabilísticos en base a atributos de los participantes. Con los participantes se conformaron tres grupos. El grupo 1 estuvo compuesto por gerentes y directores de comunicación de empresas, asociaciones, fundaciones, y dependencias gubernamentales. El grupo 2 estuvo integrado por ejecutivos de agencias y consultoras de comunicación. Por último, en el grupo 3 estuvieron representados los investigadores, docentes y otros referentes de la comunicación. A los tres grupos se suministró un cuestionario con el objetivo de identificar las percepciones de los participantes respecto del capital social de las organizaciones. Dicho cuestionario estuvo conformado tanto por preguntas abiertas como cerradas. A continuación, se realizaron entrevistas en profundidad con dos representantes de cada grupo para ampliar y clarificar las respuestas.

#### *Restricciones y limitaciones*

Los diseños cuasi-experimentales se utilizan cuando la aleatoriedad es imposible o resulta poco práctica. No

obstante, siguen siendo experimentos naturales y, como tales, los resultados pueden ser aplicados a otros sujetos y contextos, permitiendo cierto grado de generalización. El principal problema de la metodología cuasi-experimental de grupos no equivalentes es justamente que los grupos no son exactamente iguales. Con la asignación al azar, los participantes tienen la misma probabilidad de recibir el mismo tratamiento, asegurando que los subgrupos de experimento y de control sean equivalentes. En el diseño cuasi-experimental, en cambio, la asignación se realiza en función a un criterio específico, lo cual puede afectar los resultados del experimento.

Dichos resultados, en cambio, no pudieron verse afectados por la edad, género, raza o religión de los participantes, así que no se hicieron distinciones en este sentido. La experiencia de los participantes, sí podría modificarlos, por lo que se solicitó a los participantes al menos tres años de experiencia profesional.

Por otro lado, la investigación pudo haber tenido limitaciones de diversa índole. Temporales, puesto que se realizó en un período de sólo dos meses; geográficas, porque tuvo lugar únicamente entre profesionales del área metropolitana de Buenos Aires; poblacionales, ya que se trató de un número reducido de participantes y de difícil acceso; y de recursos, pues no se pudo compensar a los participantes por la colaboración, lo cual seguramente afectó el compromiso y la dedicación con que algunos participantes pueden haber respondido al cuestionario y a la entrevista.

## Resultados

De los datos recopilados se desprende un notorio desconocimiento del concepto de capital social entre los profesionales de la comunicación en Argentina. Este hecho no debe sorprendernos pues recién en los últimos años fue incorporado a la jerga de la administración y de la comunicación. Apenas el 17% de los participantes pudo explicar correctamente qué se entiende por capital social, mientras que un 13% adicional pudo definirlo aproximadamente. Un elevado número de participantes (42%), sin embargo, estimó conocer o conocer aproximadamente el concepto, pero cuando se les pidió que los explicaran, lo confundieron con nociones bastante diferentes. Así, hubo participantes que sostuvieron que el capital social era “el aporte que brinda una organización a la sociedad, quedando ésta en deuda con la misma por dicha contribución”, o bien que era “el conocimiento que tiene la organización de cómo manejar su negocio y [la] valoración que tienen sus clientes de lo que ofrece la empresa”, o incluso que era “el reconocimiento que sus *stakeholders* tienen del compromiso social, prácticas responsables, cuidado del medio ambiente y utilización responsable de los recursos naturales, actividades sustentables con causa social, y la responsabilidad de la organización por mejorar las condiciones de su entorno, de esta manera la sociedad le otorga ‘la licencia social’ para realizar su actividad”. En general, los participantes que estimaban conocer el concepto se inclinaron por definirlo en términos de responsabilidad hacia la comunidad más que de relaciones.

Examinando la información por grupos, verificamos que quienes se desempeñan en agencias o consultoras de Relaciones Públicas son los profesionales

que mejor conocen el concepto de capital social. En efecto, el 60% de los participantes conocía la noción y otro 20% la conocía aproximadamente. Esto pareciera indicar que son ellos los más expuestos a nuevos conocimientos: a medida que las organizaciones van incorporando nueva terminología, particularmente las globales, los consultores la emplean en su práctica profesional. Con el 14% de los participantes que conocían el concepto de capital social y un 21% que lo conocía aproximadamente, el grupo compuesto por investigadores, docentes y otros referentes de la disciplina, fue el que siguió en el ranking. Finalmente, los directivos de comunicación de empresas, fundaciones, y dependencias gubernamentales, fueron quienes menos conocían el concepto. De hecho, lo desconocía por completo. Nos interrogamos entonces acerca de la terminología utilizada para describir el conjunto de vínculos que se establecen entre el *stakeholder* y sus *stakeholders*. Quizás haber elegido el calificativo social estaría generando confusión y debiera hablarse, por ejemplo, de capital vincular o capital relacional. Más allá de la terminología, el 98% de los profesionales participantes coincidió en señalar que efectivamente la gestión de *stakeholders* contribuiría a la construcción de una red relacional. Si vínculo y comunicación son conceptos indisociables, la gestión de *stakeholders* apuntaría a generar el capital social de las organizaciones. Por último, el 87% de los participantes sostuvo que dicho capital social constituiría efectivamente un activo, un intangible difícil de copiar que proveería una ventaja competitiva a las organizaciones. Aunque las diferencias son menores, con el 89% de respuestas en este sentido, nuevamente el grupo compuesto por profesionales de

agencias y consultoras fue el que alcanzó el resultado más alto, seguido por los investigadores, docentes y referentes, con el 88%, y los directivos de comunicación de distintas organizaciones, con el 85%.

## Conclusiones

El capital social es un intangible muy difícil de copiar, constituido principalmente por los vínculos que la organización establece con sus *stakeholders*, es decir con quienes aseguran su supervivencia. Gestionar dichos vínculos adecuadamente resulta de vital importancia entonces para poder construir el capital social de las organizaciones. El capital social se edifica a partir de la combinación de tres elementos (motivación, oportunidad y capacidad) que posibilitan el establecimiento del vínculo entre la organización y sus *stakeholders*. Pero todo vínculo debe ser mantenido y fortalecido para no correr el riesgo de transformarlo en un pasivo social.

Toda organización establece, mantiene y fortifica relaciones de comprensión mutua, e inspira la disposición a cooperar mediante la gestión de sus *stakeholders*. Esta gestión hace posible que *stakeholder* y *stakeholder* se conozcan mutuamente, desarrollen un interés por saber más el uno del otro, se consulten, cooperen, y se comprendan, incrementando tanto la densidad como la centralidad del *cluster*. No obstante, el concepto de capital social no sería suficientemente conocido y/o podría ser erróneamente relacionado con aspectos filantrópicos por parte de los profesionales de la comunicación en Argentina, lo cual podría estar afectando el desempeño y la competitividad de las organizaciones de hoy en día.

Es pertinente reconocer que la presente investigación, cuyos resultados acaban de ser expuestos, presenta únicamente una aproximación exploratoria respecto del grado de conocimiento del concepto de capital social entre los profesionales de Relaciones Públicas de Argentina. Para acabar de completar el panorama profesional en su totalidad, sería conveniente evaluar empíricamente la totalidad de los profesionales del *management* y de la comunicación. Por otro lado, se estima que habría que seguir avanzando aún más en la línea de investigación expuesta y profundizar lo más posible en aspectos culturales y contextuales que puedan afectar la construcción del capital social de las organizaciones. Así, habría que implementar la investigación en otros países y hacer un estudio comparativo. Por último, resultaría altamente

satisfactorio culminar esta trayectoria investigadora con una última fase consistente en determinar cuantitativamente la contribución real de la gestión de *stakeholders* a la construcción del capital social de las organizaciones. De todas maneras, estas conclusiones resultan de interés para directivos de empresa, organizaciones no gubernamentales, dependencias gubernamentales y particularmente, de agencias de comunicación. Además señalan el desconocimiento de una noción fundamental a los gestores de la educación. En consecuencia, sería recomendable incluir el concepto en asignaturas específicas en las carreras de gestión, y muy particularmente de comunicación, así como realizar formaciones específicas para alta y media gerencia institucional.

## REFERENCIAS

- Adler, P. y Kwon, S. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *The Academy of Management Review*, 27,(1), 17-40.
- Alchian, A., y Demsetz, H. (1972) Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62, 777-795.
- Arranz, J. C. (1997). *Gestión de la Identidad Empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Arrow, K. (1999). Observations on social capital. En Dasgupta, P. y Serageldin, I. (Eds.). *Social capital: a multifaceted perspective*. Washington: The World Bank: 3-5.
- Baron, J. y Hannon, M. (1994). The impact of economics on contemporary sociology. *Journal of Economic Literature*, 32,(3), 111-1146.
- Berger, P., y Luckman, T. (1996). *La construcción social de la realidad*. Paris: Méridiens Klincksiek.
- Bolino, M., Turnley, V. H., y Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organization. *The Academy of Management Review*, 27, 505-522.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. En Richardson, J. G. (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood.
- Brass, D. y Bruckhardt, M. (1993). Potential power and power use: an investigation of structure and behavior. *The Academy of Management Review*, 36, 441-470.
- Broom, G., Casey, S. y Ritchey, J. (1997). Toward a concept and theory of organization-public relationship: an update. En Ledingham, J. A. y Bruning, S. D. (Eds.), *Public*

- Relations as relationship management: a relational approach to public relations. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 3-22.
- Chisholm, A., y Nielsen, K. (2009). Social capital and the resource-based view of the firm. *International Studies of Management and Organization*, 39,(2), 7-32.
- Cutlip, S. M., Center, A. H. y Broom, G. M. (2000). *Effective public relations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Flynn, T. (2006). A delicate equilibrium: balancing theory, practice and outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 18 (2), 191-201.
- Fountain, J. E. (1998). Social capital: its relationship to innovation in science and technology. *Science and Public Policy*, 25, 103-115.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18, 151-176.
- Jawahar, I. M. y McLaughlin, G. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. *The Academy of Management Review*, 26 (3), 397-414.
- Kochan, T. y Rubinstein, S. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: the Saturn Partnership. *Organization Science*, 11 (4), 367-386.
- Leana, C. R. y van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *The Academy of Management Review*, 24, 538-555.
- Miller, G. (2003). *Managerial dilemmas: the political economy of hierarchy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Moloney, K. (2005). Trust and public relations: center and edge. *Public Relations Review*, 31, 550-555.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review*, 16, 145-179.
- Ortega Y Gasset, J. (1914). *Meditaciones del Quijote*, Madrid: Cátedra.
- Pfeffer, J. y Salanick, G. (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. New York : Harper y Row.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *The Academy of Management Review*, 22 (4), 887-910.
- Solow, R. (1999). Notes on social capital and economic performance. En Dasgupta, P. y Serageldin, I. (Eds.). *Social capital: a multifaceted perspective*. Washington: The World Bank: 6-12.
- Taylor, D., Jones, O., y Boles, K. (2004). Building social capital through action learning: an insight into the entrepreneur. *Education and Training*, 46, 226-235.
- Tsai, W. y Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *The Academy of Management Journal*, 41, 464-476.
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in making of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 61, 674-698.
- Wright, P. M., Dunford, B. D., y Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.



Yli-Renko, Autio, H. E., y Sapienza, H. (2001). Social capital, knowledge acquisition and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22, 587-613.

**Marcelo Baro** es Doctor en Dirección de Empresas y colabora en la Universidad del Cema (UCEMA) en Buenos Aires, Argentina. Es Ex-Presidente de la Comisión Educación del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina, Ex-Presidente de la Asociación Docentes Universitarios Graduados en Relaciones Públicas (ADUGREP) y Ex-Director del Departamento de Relaciones Públicas, Universidad Argentina de la Empresa (UADE).

Artículo recibido: 26 de agosto de 2011

Dictaminado: 11 de diciembre de 2011

Aceptado: 10 de abril de 2012