

Introducción a la gestión *Stakeholder* en las organizaciones no lucrativas. Una aproximación a través del estudio de casos*

M.^a ISABEL SAZ GIL

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Escuela Universitaria de Estudios Empresariales

Ronda Misericordia, 1. 22001 Huesca

Tel.: (+34) 974 239 373 Fax: (+34) 974 239 375

e-mail: sazgil@unizar.es

RESUMEN

La gestión de las Organizaciones No Lucrativas ha de orientarse tanto hacia la consecución de legitimidad social, como a la obtención de capacidades competitivas para hacer frente a los retos que tienen que afrontar. En este trabajo, se propone que la gestión *Stakeholder* permite alcanzar ambos requerimientos al fomentar la creación de capital social. El capital social existente en la red de relaciones de la organización se considera un recurso estratégico que favorece que la organización alcance sus objetivos organizativos. El estudio empírico se ha basado en la metodología cualitativa del estudio de casos, y el análisis realizado hace posible confirmar las proposiciones planteadas.

Palabras clave: Organizaciones No Lucrativas, Teoría *Stakeholder*, Capital social, Ventaja competitiva, Metodología cualitativa.

Introduction to Stakeholders Management of the Non-Profit Organization. Study of Cases

ABSTRACT

The management of the Non-Profit Organizations has to orient itself as much towards the attainment of social legitimacy, like a the obtaining of competitive ability to face the challenges that they have to confront. In this work, it proposes that the management *stakeholder* allows to reach both requirements when fomenting the creation of social capital. The existing social capital in the network of relations of the organization considers a strategic resource that it favours that the organization accomplishes her organizational aims. The empirical study has been based on the qualitative methodology of the study of cases, and the made analysis does possible to confirm the raised hypotheses.

Keywords: Non-profit organizations, *Stakeholders* theory, Social capital, Competitive advantage, Qualitative methodology.

Clasificación JEL: L31, M19, Z13.

* El autor agradece los comentarios y las inestimables sugerencias realizadas por los profesores José Miguel Rodríguez Fernández de la Universidad de Valladolid y Carmen Marcuello Servós de la Universidad de Zaragoza.

Artículo aceptado para su publicación en marzo de 2008.

Artículo disponible en versión electrónica en la página www.revista-eea.net, ref. 26110.

1. INTRODUCCIÓN

El sector no lucrativo en España es un sector relevante, en crecimiento y generador de empleo. En el año 2002 representaba alrededor de 4,7% del PIB y un 4,3% del empleo en el año 2002 (Jiménez Lara, 2006). Las Organizaciones No Lucrativas (ONL) desempeñan un papel relevante en la sociedad actual y su gestión ha de permitir dar respuesta a las expectativas generadas respecto a su función en la sociedad, además de hacer frente a los retos y dilemas en relación con su propia naturaleza organizativa.

Diversas investigaciones ponen de relieve que la red de vínculos establecidos por la organización y sus recursos son, con frecuencia, necesarios para disponer de ventajas competitivas (McGovern, 2006). Hay que considerar que en las ONL numerosos grupos de interés ejercen influencia en el proceso de dirección estratégica (Hoffman *et al.*, 1991; Nutt y Backoff, 1992). En este sentido, King (2004) plantea la importancia de desarrollar y fortalecer el capital social en las ONL para llevar a cabo el abanico de actividades relevantes que desempeñan, así como para mejorar, entre otros aspectos, el reclutamiento de miembros, la captación de fondos y el incremento del compromiso en defensa de los objetivos estratégicos y de la misión. De igual modo, en un entorno cambiante las organizaciones deben desarrollar la capacidad de absorción del conocimiento, es decir, la habilidad para identificar, asimilar, combinar y aprovechar los conocimientos que se desarrollan en el sistema (Cohen y Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002).

En este trabajo, se vincula la gestión de los grupos de interés con la teoría de empresa, en un contexto evolutivo, a partir de los conceptos capital social y capacidad de absorción del conocimiento. De esta forma, se avanza en la resolución del problema metodológico planteado desde la perspectiva pluralista de la organización, según el cual resulta complejo establecer indicadores fiables para contrastar los efectos de la gestión *stakeholder* (Rodríguez Fernández, 2003). Los casos de estudio analizados aportan argumentos y permiten progresar en la construcción de una teoría y un modelo de gestión orientado a los intereses de los distintos partícipes que afectan o pueden ser afectados por la actividad de las ONL.

El artículo se estructura de la siguiente forma. A continuación, se incorpora la literatura relativa a la gestión de los grupos de interés en las ONL. En el apartado tercero, se incide en su potencial para generar capital social. El cuarto apartado vincula el capital social con la capacidad de absorción del conocimiento por parte de la organización. En el quinto apartado, se presenta la metodología empírica aplicada y el proceso de obtención de datos. Se sigue con el análisis de los resultados y, finalmente, se establecen las principales conclusiones.

2. LA GESTIÓN *STAKEHOLDER* EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

El desarrollo de las ONL está motivado por múltiples causas, que tienen su origen en problemas económicos, sociales, políticos, religiosos, así como en razones vin-

culadas con las motivaciones de las personas¹. Desde las teorías económicas que explican la existencia y crecimiento de las ONL, la teoría de los fallos del sector público (Weisbrod, 1975) sugiere que constituyen una respuesta parcial a las limitaciones de ese sector para proveer de bienes públicos o cuasi-públicos (sanidad, educación, servicios sociales...) a aquellos usuarios cuya demanda es heterogénea y no responde a las preferencias del ciudadano medio. En el caso de bienes privados, la teoría de los fallos de mercado propone que las personas prefieren demandar o producir determinados servicios a través de ONL cuando existen problemas de información asimétrica, ya que proporcionan mayor confianza en virtud de su principio de no distribución de beneficios (Hansmann, 1980).

Desde la teoría de los *stakeholders*, Ben-Ner y Van Hoomissen (1991, 1992) sostienen que las personas se unen en torno a las ONL por razones distintas al beneficio. Se trata de pertenecer o promover un tipo de organización que genere confianza a aquellos que la controlan y a los que no ejercen el control, de forma que puedan revelar información fidedigna sobre sus preferencias, sin que se persigan objetivos diferentes a los fijados por ellos mismos y con la seguridad de que sus preferencias serán atendidas. No obstante, debe existir un grupo de partícipes con intereses comunes, que consideren que los beneficios del control de la entidad compensarán los costes inherentes a su formación. En cuanto a los problemas que pueden surgir, Ben-Ner y Van Hoomissen (1994) señalan que se pueden suavizar; pero que no se pueden eliminar totalmente, por la aparición de determinados problemas residuales de gobierno o fallos de control, derivados de una insuficiente participación y ejercicio del poder asumido. En este sentido, Ben-Ner (2002) sugiere que, para que las ONL desarrollen su actividad de forma efectiva, se requiere limitar los comportamientos del “pasajero sin billete”, que se verán reducidos si los miembros del grupo ejercen presión social o imponen costes a aquellos que adopten ese comportamiento oportunista.

Diversos autores apuntan la influencia de numerosos y, en ocasiones enfrentados, grupos de interés, que ejercen presión de forma decisiva en el proceso de dirección estratégica de las ONL (Hoffman *et al.*, 1991; Stone y Brush, 1996). Ben-Ner y Ren (2006) a partir de la identificación de los *stakeholders* en las ONL, analizan los efectos de la participación, de algunos de ellos, en la toma de decisiones estratégicas, constatando la posibilidad de conciliar los intereses contrapuestos existentes. Golensky (2005) señala el papel importante que desempeña la gestión de la organización para tener en cuenta y satisfacer las expectativas de los *stakeholders*, tanto externos como internos, para de esta forma aprovechar determinadas ventajas. Igualmente, Wallis y Dollery (2003) sostienen que para alcanzar los objetivos establecidos por la organización es esencial establecer vínculos con los diferentes *stakeholders*.

En la actualidad las ONL actúan en un entorno de gran complejidad y en continuo cambio, caracterizado por altas demandas de servicios, crecientes expectativas

¹ Para profundizar en las tendencias de investigación en el caso español (véase Sajardo y Chaves, 2006; Marbán y Rodríguez Cabrero, 2006).

de rendición de cuentas y un aumento de la competencia en la obtención de fondos (Edwards *et al.*, 1998; Golensky, 2005). En el estudio realizado por SustainAbility (2005), en el que se evalúan las capacidades y limitaciones de las ONL para seguir con sus actividades en el inicio del siglo XXI, se identifican determinadas áreas de conflicto, como las cuestiones relativas al gobierno organizativo y las relacionadas con la actuación. Primero, se destaca la rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés, junto con la transparencia y la publicación de informes siguiendo la triple cuenta de resultados². Respecto a la actuación, se resaltan aspectos relativos a la financiación y a los códigos de conducta adoptados por la organización, junto con los requeridos a terceros. Adicionalmente, se hace referencia a la importancia de la colaboración y el compromiso con las empresas.

Por tanto, las cuestiones relacionadas con la confianza, la transparencia y la rendición de cuentas en torno a las ONL están adquiriendo un especial significado (Connolly y Hyndman, 2004; Keating y Frumkin, 2003). Ebrahim (2003) señala que la rendición de cuentas no es sólo una respuesta reactiva a los supervisores, sino que es también un elemento proactivo que le permite a la organización aprender y mejorar, para asegurar que se está respondiendo a la confianza del público. De esta forma, la organización ha de ser responsable y rendir cuentas de las acciones que lleva a cabo ante múltiples *stakeholders* que se encuentran en diferentes niveles en la organización (Christensen y Ebrahim, 2006).

Clarkson (1995) identifica al *stakeholder*, de forma genérica, como la persona o grupo que tiene demandas, propiedades, derechos o intereses en la organización y en sus actividades pasadas, presentes o futuras. De acuerdo con Donaldson y Preston (1995) la teoría *stakeholders* puede formularse a través de cuatro hipótesis sobre las que se fundamenta —descriptiva, instrumental o estratégica, normativa y de gestión directiva— y que constituyen los rasgos característicos de la teoría³. Diversos autores han establecido criterios de clasificación de los *stakeholders* considerando su relevancia en la organización (Freeman, 1984; Mitchell, *et al.*, 1997; IESE *et al.*, 2002). Sin embargo, es necesario adoptar una visión contingente a la hora de identificar e involucrar a los diversos *stakeholders* en cada organización (Rodríguez, 2006).

En las ONL la clasificación de los grupos de interés muestra ciertas especificidades. No existen propietarios directos sino socios y patronos. Por otra parte, los empleados pueden estar remunerados o ser voluntarios, lo que influye en la disparidad de expectativas y motivaciones de unos y otros. Considerando los grupos de interés externos, las entidades pueden tener usuarios (que no pagan por el servicio) y/o clientes (que pagan parte o la totalidad del servicio prestado). Además, se constata como fundamental la influencia de los financiadores, así como la necesidad de coordinación con otras organizaciones (entidades públicas, empresas y otras ONL). Asimismo, las redes de vinculación —por ejemplo plataformas— en las que la organización participa pueden tener también una influencia decisiva. A estos aspectos

² Económicos, sociales y medioambientales.

³ Rodríguez (2003) realiza una exhaustiva revisión bibliográfica en torno a la fundamentación de la teoría *stakeholder* considerando las diferentes corrientes a partir de las cuales se ha desarrollado.

se une la importancia de la comunidad local en la que se ubica la organización. Finalmente, la sociedad y público en general, junto con el medioambiente/generaciones futuras, pueden ser dos grupos silenciosos pero muy relevantes.

En este sentido, Vernis (2001) apunta la responsabilidad de los órganos de gobierno de las ONL —Patronato o Junta Directiva— en el proceso de rendición de cuentas y en la transparencia de las organizaciones, al ser los encargados de explicar sus logros a los diferentes grupos de interés y a la sociedad en general. Señala que, para que las ONL expliquen sus actuaciones y sean capaces de rendir cuentas de forma clara, se requiere un buen gobierno. El autor incluye en el término gobierno de las ONL la idea de liderazgo estratégico. Además, identifica distintas funciones a desarrollar desde el liderazgo estratégico en las ONL. De una parte, incrementar la creación de confianza en la organización, a partir de la colaboración de todos los implicados en la misma. De otra parte, ejercer realmente de líder en la organización, efectuando el control. Por último, medir los resultados y el impacto de las actuaciones, así como velar por el cumplimiento de la misión.

A partir de lo anterior, se puede establecer la siguiente proposición:

HI: La introducción de la gestión stakeholder requiere la implicación del gobierno de la Organización No Lucrativa.

3. LA GENERACIÓN DE CAPITAL SOCIAL MEDIANTE LA GESTIÓN *STAKEHOLDER*

La teoría stakeholder, como clave en la gestión y dirección de la organización, puede servir de marco para entender el comportamiento interorganizativo (Abzug y Webb, 1999) y permitir dar respuesta a los retos de estas organizaciones. Las cuales tendrán “éxito”, alcanzarán sus objetivos, en la medida que sean capaces de conciliar los intereses y expectativas de sus diferentes grupos de interés (socios, administración pública, donantes particulares, usuarios, voluntarios...). La razón de ello, es que la mayoría de los actores se comportan altruistamente, por lo que es fundamental adoptar una gestión que favorezca la satisfacción de las expectativas y concilie los objetivos divergentes de unos grupos de interés respecto a otros.

Desde el enfoque sistémico de la gestión stakeholder, se entiende que la organización no está en el centro sino que es un agente más dentro del sistema; y que la confianza y el entendimiento mutuo son necesarios para que los miembros de la red actúen de forma conjunta (Svendsen y Laberge, 2005). En un contexto de evolución y cambio, un elemento central que influye en la capacidad de autorregulación, orden y estabilidad es el aprendizaje colectivo, a partir del cual la red es capaz de utilizar la inteligencia colectiva. La red stakeholder, entendida como un sistema en continuo cambio, es superior a la suma de sus partes, ya que la organización se encuentra integrada y opera en un sistema de interdependencias externas (Andriof y Waddock, 2002). Este enfoque propone que la sostenibilidad a largo plazo de la organización depende del bienestar social y natural del sistema en el que está insertada (Post *et al.*, 2002).

En esta línea se encuentra la propuesta realizada por Preston y Donaldson (1999) que, considerando el carácter fundamentalmente normativo de la teoría stakeholder —en el sentido moral y ético (Donaldson y Preston, 1995)— establecen como unidad de análisis la organización y su red de stakeholders. Apuntan que a través de la relación establecida entre los agentes pueden surtir beneficios para todos aquellos que interactúan en la red, residiendo el origen de los beneficios organizativos en la “buena voluntad”, generada mediante la interacción de los participantes en la red y equiparable al capital social. De esta forma, la organización que sustenta las relaciones con sus stakeholders sobre la base de la confianza mutua y la cooperación obtendrá una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones (Jones, 1995). La investigación realizada por Svendsen *et al.* (2003) desarrolla un estudio empírico en el que analiza cómo la organización puede mejorar su ventaja competitiva a través de la gestión stakeholder al fomentar relaciones de calidad.

Desde nuestro punto de vista, la gestión stakeholder en la ONL incide en los aspectos que hacen posible el desarrollo del capital social en las redes o estructuras sociales. Adler y Kwon (2002) señalan tres componentes o condiciones que deben estar presentes en la estructura o red social para que exista capital social: oportunidad, motivación y habilidad. Igualmente, Nahapiet y Ghoshal (1998) sugieren que el desarrollo del capital social tiene que ver con factores que afectan a la evolución de las relaciones sociales, como la interdependencia, la interacción y el tiempo. Esto nos lleva a formular la siguiente proposición:

H2: *La gestión stakeholder mejora la calidad de las relaciones con los grupos de interés y genera capital social.*

En el estudio del capital social dentro de las organizaciones, todavía existe un desacuerdo y debate sobre cómo puede ser conceptualizado. Lin (2001) define capital social como los recursos arraigados en la estructura social que son accesibles y/o movilizados con determinados propósitos. Nahapiet y Ghoshal (1998) lo delimitan como la suma de recursos actuales y potenciales derivados de la red de relaciones de la unidad social. Adler y Kwon (2002) realizan una extensa revisión de la literatura en torno a las diferentes definiciones del concepto y formulan una definición integradora —que cumple con las condiciones teóricas y metodológicas sugeridas por Portes (1998) para su estudio⁴— según la cual, capital social es la buena voluntad disponible hacia el individuo o grupo. Su fuente se encuentra en la estructura y contenido de las relaciones sociales del actor. Sus efectos para el actor van desde compartir información y ejercer influencia hasta asegurar la solidaridad dentro de una unidad social.

⁴ Según Portes (1998) en el análisis del capital social se debe tener en cuenta diversos aspectos: 1) realizar una conceptualización del capital social independiente de los efectos esperados; 2) establecer cierta causalidad entre su existencia y los posibles resultados; 3) tratar de aislar los resultados del capital social de los obtenidos sin su presencia; y 4) buscar los orígenes históricos del mismo (en el estudio del capital social comunitario).

De este modo, el capital social que posee un actor se percibe en forma de recursos accesibles a través de su red de relaciones sociales y en forma de capacidades organizativas arraigadas en esa red. Respecto de las estructuras sociales que facilitan su creación y formación, Coleman (1988, 1990) apunta que las estructuras sociales más interesantes son las estructuras de cierre, en las cuales existe un conjunto de sanciones eficaces que pueden guiar y controlar el comportamiento, y donde conceptos como fiabilidad y reputación adquieren un valor muy importante en la creación y mantenimiento de capital social. Sin embargo, la aportación de Burt (1992) se apoya en la existencia de huecos estructurales en la red de relaciones, frente a la existencia de cierre de la estructura. El trabajo de Burt (1992) describe cómo el capital social es función de las oportunidades o ventajas de intermediación en una red. El autor entiende que los huecos estructurales indican que los actores, en los diversos lados del hueco, circulan con flujos diferentes de información, y que son una generalización de los vínculos débiles de Granovetter (1973).

Nahapiet y Ghoshal (1998) distinguen tres dimensiones del capital social que pueden analizarse de forma independiente. Sin embargo, en el día a día las tres están vinculadas; y, en ocasiones, una es la fuente o condición que posibilita la otra, por lo que se encuentran interrelacionadas de forma continua. No obstante, permiten su análisis independiente:

- La dimensión estructural: depende de las características de la red de relaciones sociales establecidas, siendo su estructura la que determina cómo y cuándo se va a recabar información que presenta ventajas para el actor en términos de accesibilidad, tiempo, oportunidad y exclusividad. Existen diversos estudios que muestran que los vínculos pueden tener diferentes implicaciones en función de la estructura de la red en la que estén arraigados (Wasserman y Faust, 1994).
- La dimensión relacional: se caracteriza por altos niveles de confianza, normas compartidas, obligaciones y reconocimiento mutuo, encontrándose próxima a la noción de vínculos fuertes propuesta por Granovetter (1973). En las conexiones interpersonales se desarrollan de forma inherente relaciones afectivas (Krackhardt, 1992); y la atracción interpersonal resulta un componente clave de la cohesión del grupo, la cual contribuye normalmente al rendimiento de éste, en particular en los pequeños (Mullen y Coper, 1994).
- La dimensión cognitiva: el mutuo entendimiento entre los individuos se logra a través de la existencia de un lenguaje común y el intercambio de historias compartidas. Las historias y narrativas se transmiten y comunican entre los miembros del grupo y sirven para interpretar y entender sus experiencias en común (Morgan, 1986). Estos aspectos conceden una perspectiva común para percibir e interpretar diversos acontecimientos en situaciones similares (Boland y Tenkasi, 1995).

Por tanto, cabe exponer las siguientes sub-proposiciones:

H2.1: La gestión stakeholder permite disponer de una red de vínculos, que representa la dimensión estructural del capital social.

H2.2: La gestión stakeholder posibilita el establecimiento de vínculos de confianza mutua, que representa la dimensión relacional del capital social.

H2.3: La gestión stakeholder fomenta el desarrollo de una identidad compartida caracterizada por entendimiento mutuo, que representa la dimensión cognitiva del capital social.

4. TIPOS DE CAPITAL SOCIAL Y CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DEL CONOCIMIENTO

Diversas aportaciones de la literatura intentan explicar las diferencias empresariales teniendo en cuenta los recursos intangibles como fuente de ventaja competitiva: la teoría de la empresa (Penrose, 1959), la visión basada en los recursos (Barney, 1991) y la teoría de las capacidades dinámicas (Teece *et al.*, 1997) y la visión basada en el conocimiento (Nonaka *et al.*, 1995). En el marco que proporcionan estas teorías, el conocimiento y el proceso de aprendizaje se consideran activos intangibles; y se establece que el constructo capacidad de absorción del conocimiento es una capacidad estratégicamente valiosa debido a sus características (Teece *et al.*, 1997).

Si se entiende que el capital social es difícilmente transferible entre los agentes como consecuencia de sus rasgos intangibles y que proporciona las capacidades requeridas para la creación de conocimientos (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998), se puede sostener que se trata de un activo estratégico que no se comercializa, difícil de imitar y complejo; conformando una fuente significativa de heterogeneidad y de ventaja competitiva sostenible para las organizaciones. Los recursos estratégicos intangibles son los más valiosos (Barney, 1991); éstos emergen a través del tiempo, mediante las interacciones entre las personas implicadas y sus conocimientos (Dierickx y Cool, 1989), de forma que son socialmente construidos, lo que implica una continua interacción dinámica entre el capital humano y social (Baker y Nelson, 2005). El capital social es un recurso apreciable por diversas razones: resuelve problemas de coordinación, reduce los costes de transacción, facilita el flujo de información entre y a través de diversos individuos (Lin, 2001); y, además, contribuye de forma significativa a las ventajas de la organización, ya que permite desarrollar el aprendizaje y transmitir el conocimiento en la misma (Adler y Kwon, 2002; Tsai y Ghoshal, 1998).

Por otro lado, el constructo capacidad de absorción hace referencia a la habilidad de una empresa para identificar, asimilar y explotar conocimiento proveniente de fuentes externas (Cohen y Levinthal, 1990). Su principal aportación es la integración de diversos procesos internos de una empresa en la creación de ventajas competitivas sostenibles a través de conocimiento adquirido de fuentes externas. Según Zahra y George (2002), la capacidad de absorción puede ser expresada como un conjunto de rutinas organizativas y procesos estratégicos por los que las empresas adquie-

ren, asimilan, transforman y explotan conocimiento con la intención de crear valor, otorgando, en este caso, más énfasis a las capacidades dinámicas que se orientan hacia cambios estratégicos y de flexibilidad (Teece *et al.*, 1997). Se conforma por cuatro dimensiones: adquisición, asimilación, transformación y explotación de conocimiento externo, que se agrupan en dos componentes⁵. Uno, capacidad de absorción potencial: adquisición y asimilación de conocimiento procedente de fuentes externas. Y dos, capacidad de absorción realizada: transformación y explotación de conocimiento procedente de fuentes externas. Estas dimensiones desempeñan papeles complementarios, ya que la organización no puede explotar conocimiento sin adquirirlo primero, aunque sí puede suceder que ciertas organizaciones desarrollen habilidades de adquisición de conocimiento pero no sean capaces de explotarlo. Esto implica que una alta capacidad potencial no supone necesariamente un mayor rendimiento corporativo (Zahra y George, 2002).

Guía (2005) realiza el estudio de la ventaja competitiva de los actores en términos de sus capacidades dinámicas, para analizar la transmisión del conocimiento de carácter tácito y explícito; poniendo en relación el capital social de la organización y la capacidad de absorción del conocimiento. Igualmente, Upadhyayula y Kumar (2004) establecen una relación causal entre el capital social de la organización y la capacidad de absorción del conocimiento por parte ésta, a partir de las dimensiones del capital social propuestas por Nahapiet y Ghoshal (1998). Esos autores analizan la influencia de cada una de ellas sobre la capacidad de absorción, distinguiendo entre capacidad de absorción potencial y realizada. Teniendo en cuenta lo anterior, se apunta la siguiente proposición:

H2: *El capital social existente en la red de relaciones de la organización influye en su capacidad de absorción del conocimiento.*

En este punto, conviene distinguir entre los tipos de capital social propuestos por Putnam (2000) —*bridging social capital* y *bonding social capital*—, ya que incide directamente en las prácticas colectivas de las interacciones relacionales. El capital social de tipo *bridging* (de proximidad) es adecuado para alcanzar ventajas externas y difundir información. Por su parte, el capital social de tipo *bonding* (de vinculación) es adecuado para movilizar la solidaridad, ya que ofrece garantía o fianza. Por otro lado, el capital social de proximidad se caracteriza por redes de relaciones de baja densidad, la reciprocidad se manifiesta en el corto plazo, la confianza tiene carácter de confianza generalizada, las normas compartidas se sustentan en base al conocimiento y la relación social entre los agentes que se interrelacionan tiene un carácter instrumental. Mientras que el capital social de vinculación se caracteriza de forma habitual por redes densas y de carácter multifuncional, la reciprocidad es a largo plazo, la confianza es de tipo particularizada, existen unas fuertes normas compartidas por el grupo y la relación social entre los miembros del grupo no es meramente instrumental (Leonard y Onyx, 2003).

⁵ Esta cuestión se revisa de forma crítica en Todorova y Durisin (2007).

En este trabajo, se sugiere que el capital social de proximidad puede equipararse con la dimensión estructural del capital social. Se puede decir, que se trata de un capital exclusivo de cada actor y que condiciona la capacidad que tiene el actor de acceder al conocimiento de nueva información y oportunidades; influyendo sobre la capacidad de absorción potencial del conocimiento por parte de la organización. De esta forma, se apunta la siguiente sub-proposición:

H3.1: *Las manifestaciones del capital social de proximidad influyen en la capacidad de absorción potencial del conocimiento.*

Por otro lado, capital social de vinculación se equipara a la dimensión relacional y cognitiva. Es determinante para precisar el grado de cohesión de la red en la que participan los actores; y de él depende la eficiencia en la coordinación y control de las acciones colectivas que cada actor desarrolla con los demás actores de la red; influyendo sobre la capacidad de absorción realizada del conocimiento por parte de la organización.

Diversas investigaciones señalan que la confianza facilita la relación social y el intercambio de recursos, incrementa la comunicación y aumenta la cooperación entre individuos (Jones y George, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998). Por ello, a largo plazo, altos niveles de confianza pueden incrementar la innovación, el trabajo en equipo y mejorar el funcionamiento organizacional (Bouty, 2000). Además, la confianza resulta fundamental en la transferencia de conocimiento tácito (Abrams *et al.*, 2003). Igualmente, la solidaridad y la adhesión a las normas reducen las necesidades de control formal y reducen los costes de transacción (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Por otra parte, el nivel de identificación del individuo con el grupo está asociado positivamente con la comunicación y la cooperación dentro de éste; y se extiende a la actividad y a los resultados del mismo (Campion *et al.*, 1996). Se sugiere, pues, la siguiente proposición:

H3.2: *Las manifestaciones del capital social de vinculación influyen en la capacidad de absorción realizada del conocimiento.*

Por último, la principal aportación de la capacidad de absorción del conocimiento en la organización es la integración de diversos procesos internos en la creación de ventajas competitivas sostenibles a través de conocimiento adquirido de fuentes externas (Cohen y Levinthal, 1990). Por lo que se presenta la siguiente proposición:

H4: *Las consecuencias de la capacidad de absorción del conocimiento permiten a la organización alcanzar mejor sus objetivos organizacionales.*

5. METODOLOGÍA Y PROCESO DE OBTENCIÓN DE DATOS

El modelo de estudio de casos que sirve de guía para la realización de este trabajo es el desarrollado por Yin (1994), ya que se considera un modelo amplio, flexible y aceptado por la comunidad académica. Es una metodología de investigación empírica que indaga en fenómenos contemporáneos dentro de su entorno real, donde

las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son incuestionables y en el que se usan múltiples fuentes en la obtención de datos. Por tanto, se deben maximizar cuatro aspectos que determinan la calidad de cada formato: 1) validez de la construcción, 2) validez interna, 3) validez externa, y 4) confiabilidad. Los tres primeros aspectos se consiguen en la fase de obtención de la evidencia, a través del uso de múltiples fuentes, creación de un registro y ordenación, estableciendo una cadena entre ellas que vinculen las hipótesis que han guiado el estudio con la obtenida y con las conclusiones. La confiabilidad se alcanza a través de la elaboración y seguimiento del protocolo de estudio de casos, que permita a otro investigador replicar el estudio, obteniendo los mismos resultados. Además, es la guía de los procedimientos que deben realizarse durante la fase de obtención de la evidencia.

Para cumplir con los criterios de calidad en la investigación resulta de gran importancia que en el diseño de la misma se especifiquen los siguientes conceptos: 1) la cuestión de estudio, que indica la caracterización de la naturaleza de la cuestión a estudiar; 2) las proposiciones del estudio, que muestran cómo cada proposición o hipótesis orienta hacia un aspecto de la investigación que debe ser clarificado; 3) la unidad de análisis, que informa de la determinación del tipo de caso de que se trata; 4) la recopilación y el análisis de datos, que denota la relación entre los datos recabados con las hipótesis o proposiciones planteadas, así como los criterios para interpretar la información obtenida (Yin, 1994). A continuación se presenta, de forma resumida, el diseño de la investigación⁶

5.1. Análisis del Cuestionario

Las preguntas a las que debe dar respuesta la investigación son los aspectos que se recogen en el cuestionario y que ligan los datos con las proposiciones establecidas. La primera parte del cuestionario nos lleva a analizar cuál es su misión, qué hacen y qué necesidades cubren. Igualmente, se estudia la implicación de los grupos de interés en la organización, si están identificados y la relación que se establece con ellos. Las cinco entidades estudiadas cuentan con una trayectoria en el desempeño de su misión, se caracterizan por unas prácticas de rendición de cuentas y transparencia en la gestión, se tiene acceso y permiten la replicación empírica entre ellas.

En el cuadro 1 se exponen los distintos aspectos analizados en el cuestionario.

⁶ Para profundizar en la metodología seguida en el trabajo de investigación y que aquí se presenta sucintamente, véase Saz Gil, M.I. (2006).

CUADRO 1
Variables analizadas en el cuestionario.

TIPOS DE CAPITAL SOCIAL	DIMENSIONES	CATEGORÍAS	MANIFESTACIONES	EFECTOS	RESULTADOS SOBRE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DEL CONOCIMIENTO
Capital social de aproximación	Estructural	Motivación	Información: cantidad, variedad, oportunidad y exclusividad	Intercambio de información	Identificación Asimilación
		establecimiento vínculos			
		Red de comunicación			
Capital social de vinculación	Relacional	Confianza generalizada	Influencia, poder y control. Adhesión a las normas y solidaridad	Aprendizaje continuo Compartir conocimientos Motivación y dedicación Coordinación	Explotación Combinación
		Confianza particularizada			
	Cognitiva	Entendimiento mutuo			
		Identidad compartida			

Fuente: Elaboración propia.

La segunda parte del cuestionario se centra en el análisis en torno al capital social —dimensiones estructural, relacional y cognitiva—. La dimensión estructural se equipara con el capital social de proximidad y se estudia a través de diversas categorías (motivación para el establecimiento de vínculos con los *stakeholders*, red de comunicación y confianza generalizada). La dimensión relacional está representada por la confianza particularizada. La dimensión cognitiva se observa mediante la identidad compartida y el entendimiento mutuo. El capital social de vinculación se identifica con la dimensión relacional y cognitiva.

A continuación, el cuestionario recoge las manifestaciones del capital social—compartir información; ejercer poder, influencia y control; impulsar la adhesión a las normas y activar la solidaridad (Sandefur y Laumann, 1998) —; sus efectos —intercambio de información, aprendizaje continuo, compartir conocimientos, motivación y dedicación, y coordinación—, que representan las dimensiones de la capacidad de absorción del conocimiento por parte de la organización.

5.2. La Cuestión de Estudio y Unidad de Análisis

De acuerdo con las propuestas realizadas por diferentes autores (Boix y Posner, 2000; Newton, 1999; Offe y Fuch, 2003), la capacidad de las ONL para generar capital social de carácter comunitario no es la misma en todas ellas. Se considera que las organizaciones aquí estudiadas se enmarcan en aquellas con mayor potencial para generarlo, por cuanto se encuadran en la Plataforma de Entidades de Voluntariado de Acción Social de la Comunidad Autónoma en la que se ha realizado el estudio, integrada en la Plataforma del Voluntariado de España, y pertenecen al Consejo Estatal de Organizaciones No Gubernamentales de Acción Social, regulado por el Real Decreto 235/2005, de 4 de marzo.

El diseño de la selección de casos debe permitir conocer el fenómeno de estudio; y los casos concretos deben ofrecer una oportunidad de aprender. Esto se logra en la medida en que se tenga fácil acceso a los casos; exista una alta probabilidad de que se dé una mezcla de procesos, programas, personas, interacciones y/o estructuras relacionadas con las cuestiones de la investigación; y se asegure la calidad y credibilidad del estudio (Eisenhart, 1991). En este sentido, como se ha señalado anteriormente, se han establecido determinadas categorías e indicadores previos que han guiado la selección de las ONL objeto de estudio.

Por lo que se refiere a la unidad de análisis, se trata de estudio de casos múltiple⁷ al ser cinco las organizaciones objeto de estudio; y distintas unidades, al centrarse en diferentes colectivos de la organización. La selección no es aleatoria. Lo que se busca es observar variaciones en el comportamiento de un fenómeno debido a alguna situación específica. Resulta importante que los casos se puedan relacionar entre sí, mediante el establecimiento de elementos comunes, comparables entre ca-

⁷ En Yin (1994) se establecen cuatro formatos básicos de estudio de casos que resultan de la combinación de dos características: 1) si el estudio incluye un único caso, o si contiene más de uno; y 2) si la unidad de análisis es simple, o si es múltiple.

so y caso. Cuando se asegura la comparación y se ha realizado una correcta selección de los mismos, pueden efectuarse pruebas que garanticen la validez externa del estudio, a través de la replicación empírica de los resultados de cada caso en los otros. Cada caso es una unidad de análisis completa en sí misma, lo que implica que debe proporcionar evidencia suficiente para sustentar un análisis completo del fenómeno examinado.

A continuación, se presenta una breve descripción de las ONL estudiadas. Para mantener la confidencialidad se han suprimido sus nombres y se identifican como organización (a), (b), (c), (d) y (e).

- (a) Es una entidad que pertenece a una determinada Unión de Iglesias Cristianas y se rige por sus principios doctrinales y normativos. Trabaja por motivar y desarrollar la solidaridad cristiana entre las personas, fomentar y difundir el voluntariado, y auxiliar a personas, grupos o colectivos necesitados de ayuda.
- (b) Se constituye como asociación por iniciativa de un grupo de jóvenes de un barrio. Su actividad se orienta principalmente a atender las necesidades socio-culturales de los vecinos del barrio, prestando especial atención a la juventud. Fomenta y promueve acciones con especial atención a personas y a colectivos con dificultades para su integración social.
- (c) La entidad surge para dar una respuesta bien articulada e integral a un problema muy concreto que se detecta, como es el de los menores inmigrantes procedentes de terceros países extracomunitarios que solicitan asilo y que llegan sin vínculos familiares.
- (d) Es una asociación que recoge todo el proceso histórico seguido por el movimiento de gays y lesbianas de la Comunidad Autónoma en la que se sitúa. Su trabajo se centra en aspectos de denuncia; prevención de la transmisión del virus del SIDA en el ámbito homosexual; y prestación de servicios.
- (e) Es una organización de desarrollo, de acción humanitaria y acción social, creada en 1983. Tiene una clara vocación pacifista e internacional, impulsada desde la ciudadanía comprometida. Se constituyó para agrupar a los ciudadanos en pos de unos objetivos concretos vinculados con la paz, el desarme y la libertad como valores de las relaciones internacionales.

5.3. Proceso de Obtención de Datos

La recopilación de datos ha seguido determinados principios básicos que garantizan la calidad de los mismos como usar múltiples fuentes de evidencia, crear una base de registro y ordenación de las mismas, y mantener la cadena de evidencias que posibilite reconstruir el contexto en que fue obtenida, así como los criterios seguidos para seleccionar aquellas que son utilizadas⁸.

⁸ El uso de múltiples fuentes de evidencia y su triangulación para corroborar la exactitud y veracidad de la información recabada, permiten entender los procesos que han conducido al fenómeno que se

Se ha utilizado la revisión de documentación (informes, memorias anuales, boletines internos y prensa), que proveen diferentes fuentes, unas de libre acceso⁹ y, gracias a la colaboración de las organizaciones, otras de acceso más restringido —informes y boletines— no disponibles públicamente. El objetivo que se persigue es profundizar e incidir en los aspectos que también se recogen en los cuestionarios, así como conocer los resultados alcanzados por cada organización.

Por otro lado, se realizaron entrevistas en profundidad a informantes clave. Éstas tuvieron lugar las instalaciones de la organización, lo que facilitó la disponibilidad de las personas, hizo posible el acercamiento a la actividad desempeñada y permitió la observación directa del investigador. Las entrevistas que se efectuaron durante los días 13, 14 y 15 de marzo de 2006. La duración de las mismas fue aproximadamente de 45 minutos, se utilizaron dos cuestionarios¹⁰. Uno semiestructurado con preguntas abiertas, debido a la naturaleza compleja de las categorías analizadas; y otro cerrado, que desagregaba cada uno de los constructos. De esta forma, los matices de la información recogida se mejoraron sensiblemente. En cada organización se realizaron cuatro entrevistas a representantes de cada uno de los *stakeholders* identificados dentro de la categoría consustancial, siguiendo la clasificación de *stakeholders* realizada por el IESE *et al.* (2002)¹¹. Por tanto, en cada organización se entrevistó a un directivo, a un trabajador remunerado, a un voluntario y a un usuario. Las entrevistas fueron grabadas, posteriormente transcritas y analizadas siguiendo las categorías establecidas (cuadro 1).

6. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS

El cuadro 2 presenta los resultados de las categorías propuestas: 1) red de comunicación; 2) confianza generalizada; 3) capital social de proximidad; 4) confianza particularizada; 5) identidad compartida; 6) entendimiento mutuo; 7) capital social de vinculación; 8) manifestaciones del capital social (información; poder, influencia y control; adhesión a las normas y solidaridad); 9) efectos del capital social (intercambio de información, aprendizaje continuo, compartir conocimientos, motivación, dedicación y coordinación); y 10) resultados en la organización.

estudia, a pesar de que la información obtenida en cada fuente no resulte coincidente y tenga cierta ambigüedad (Yin, 1994).

⁹ Guía de la transparencia y buenas prácticas de las ONG 2005 de la Fundación Lealtad, en: <http://www.fundacionlealtad.org>, guía práctica de ONG de Consumer, en: <http://www.consumer.es>, noticias de prensa, informes y documentos disponibles en la web de las organizaciones.

¹⁰ Los cuestionarios se elaboraron siguiendo el trabajo de investigación de Svendsen *et al.* (2003) y las indicaciones realizadas por el grupo de investigación GESES (Grupo de Estudios Sociales y Económicos del Tercer Sector) con amplia experiencia de investigación y conocimiento de las especificidades del sector (<http://www.unizar.es/geses>).

¹¹ Según esta clasificación los *stakeholders* se agrupan en función de las relaciones establecidas con la organización, sin valorar la importancia de cada uno de ellos. Proponen tres grupos o niveles: el consustancial, contractual y contextual.

CUADRO 2
Presentación del análisis de los datos.

ANÁLISIS DE DATOS	RED COMUNICACIÓN	CONFIANZA GENERALIZADA	CAPITAL SOCIAL DE PROXIMIDAD	CONFIANZA PARTICULARIZADA	IDENTIDAD COMPARTIDA	ENTENDIMIENTO MUTUO	CAPITAL SOCIAL DE VINCULACIÓN
Organización A	+	-	+↓	+	↑+	+	+
Organización B	+	+	+	-	+↓	+	+↓
Organización C	+	+	+	-	+↓	+	+
Organización D	+	-	+↓	+	↑+	+	+
Organización E	+	+	+	-	+↓	-	+↓

CUADRO 2 (Continuación.)
Presentación del análisis de los datos.

ANÁLISIS DE DATOS	MANIFESTACIONES	EFFECTOS	RESULTADOS
Organización A	Información * Influencia, poder y control * Adhesión a las normas *** Solidaridad ***	Intercambio de información * Aprendizaje continuo ** Compartir conocimiento ** Motivación *** Dedicación *** Coordinación**	Expansión y aumento de apoyo
Organización B	Información * Influencia, poder y control * Adhesión a las normas * Solidaridad *	Intercambio de información * Aprendizaje continuo * Compartir conocimiento Motivación * Dedicación * Coordinación *	Diversificación servicios
Organización C	Información ** Influencia, poder y control ** Adhesión a las normas ** Solidaridad *	Intercambio de información ** Aprendizaje continuo *** Compartir conocimiento *** Motivación * Dedicación* Coordinación**	Incrementode su reputación en la cuestión
Organización D	Información * Influencia, poder y control ** Adhesión a las normas Solidaridad ***	Intercambio de información ** Aprendizaje continuo ** Compartir conocimiento ** Motivación*** Dedicación *** Coordinación *	Reconocimiento legal derechos
Organización E	Información *** Influencia, poder y control ** Adhesión a las normas Solidaridad	Intercambio de información *** Aprendizaje continuo Compartir conocimiento Motivación Dedicación * Coordinación *	Aumento de su presencia inter-nacional

Fuente: Elaboración propia.

*** Muy importante.

** Importante.

* Bastante importante.

La proposición primera planteaba que la introducción de la gestión *stakeholder* en las ONL requiere la implicación del gobierno organizativo. Ello se cumple en las ONL analizadas en la medida que poseen una trayectoria en el desempeño de su misión, tienen identificados a sus grupos de interés y se caracterizan por unas prácticas de rendición de cuentas y transparencia en la gestión. Por ello, podemos decir que se tienen en cuenta las expectativas de sus grupos de interés, lo cual es posible en virtud de la implicación asumida por el gobierno organizativo.

La segunda *proposición* sugiere que la gestión *stakeholder* mejora las relaciones con los grupos de interés y genera capital social. Se constata que se cumple en la medida en que se identifican las dimensiones de capital social propuestas por Nahapiet y Ghoshal (1998). Así, la *proposición 2.1* señala que la gestión *stakeholder* permite a la organización disponer de una red de vínculos que representa la dimensión estructural. En cuanto a la red de vínculos establecidos y mantenidos por las organizaciones, todas tienen una alta motivación por estar conectadas. La razón radica en que para todas es la forma de conseguir fondos y apoyos para su misión; por lo que todas se encuentran integradas en diversas plataformas representativas del sector. Se observa una comunicación constante con sus *stakeholders*, tanto internos como externos. No obstante, la organización (E) se distingue especialmente por encontrarse integrada en redes más diversas.

La *proposición 2.2* establece que la gestión *stakeholder* posibilita el establecimiento de vínculos de confianza mutua, que representa la dimensión relacional. Al distinguir entre confianza particularizada, que se manifiesta de forma específica en el interior del grupo, y confianza generalizada, que significa que la acción de confiar no se limita al interior del grupo. Encontramos dos organizaciones (A y D) en las que predomina la confianza particularizada, mientras en el resto (B, C y E) prevalece la confianza de tipo generalizada.

La *proposición 2.3* plantea que la gestión *stakeholder* fomenta el desarrollo de identidad compartida y entendimiento mutuo, que representa la dimensión cognitiva. Se detecta que existe una fuerte y clara identidad compartida, con origen diverso, en las dos organizaciones en las que predomina la confianza particularizada (A y D); mientras que las otras (B, C y E) no es tan significativa y se comparten determinados valores. Por lo que se refiere al entendimiento mutuo, en todas las organizaciones existe, bien por una continua interacción entre los miembros de la organización, en otros ámbitos de su vida (A y D); o bien, por una voluntad explícita por potenciarlo desde el equipo directivo (B y C). Únicamente en una organización (E) no se observa.

La *proposición 3* entiende que el capital social influye en la capacidad de absorción del conocimiento por parte de la organización, y se cumple en la medida en que se confirma la *proposición 3.1*, que sugiere que las manifestaciones del capital social de proximidad permiten la obtención de ventajas informativas, y contribuyen a la identificación y asimilación de nuevos conocimientos. Y la *proposición 3.2*, que indica que las manifestaciones del capital social de vinculación ofrecen ventajas de coordinación y motivación, contribuyendo a la explotación y combinación de conocimientos.

Respecto al capital social de proximidad, se puede decir que está presente en todas las organizaciones. La razón reside en el interés de las ONL de establecer y mantener una amplia red de vínculos y en la existencia de confianza generalizada. No obstante, dos organizaciones (A y D) es menos significativo, al ser menos extensos sus vínculos y tener éstos un carácter más redundante. El capital social de proximidad proporciona a las organizaciones información, cuya cantidad, variedad, oportunidad y exclusividad está condicionada por la extensión de los vínculos establecidos y por la redundancia de éstos. En todas las organizaciones hay intercambio de información con el exterior, sin embargo, en la organización (E) tiene un mayor grado de oportunidad, exclusividad y variedad. En el caso de las organizaciones (C y B) también es variada; en cambio, en las organizaciones (A y D) tiene un carácter más redundante.

El capital social de vinculación se halla en todas las organizaciones. No obstante, su nivel no es el mismo en todas. En la organización (E) su nivel es muy bajo. En la organización (B) su existencia es reducida. Mientras que en las organizaciones (A, C y D) se evidencia un nivel muy significativo. El capital social de vinculación permite a las organizaciones disponer de altos niveles de influencia, poder y control, junto a adhesión a las normas y solidaridad. Estos aspectos condicionan la posibilidad de combinar y explotar las informaciones y los nuevos conocimientos con los existentes en la organización. Así en las organizaciones (A y C) se muestra especialmente que se potencia el proceso de compartir conocimientos, se favorece el aprendizaje continuado y la coordinación. En las organizaciones (B y D) se observa la existencia de un aprendizaje continuo, mientras que en la organización (E) su identificación es prácticamente imperceptible.

Por último, la *proposición 4* sostiene que las consecuencias de la capacidad de absorción del conocimiento permiten a la organización alcanzar mejor los objetivos organizacionales. Resulta complejo cuantificar los resultados en las ONL ya que su misión contempla la función reivindicativa junto con la de prestación de servicios. Sin embargo, podemos señalar que la organización (A) ha mejorado sus resultados en la medida en que su crecimiento es constante en la comunidad en la que se ubica. La organización (B) muestra flexibilidad al cubrir nuevas necesidades detectadas y diversificar los servicios que presta en la comunidad de su barrio. En la organización (C) se desarrollan innovaciones de carácter social para abordar la problemática tratada. La organización (D) ha mejorado sus resultados y ha avanzado de forma significativa en sus reivindicaciones. En la organización (E) únicamente se resalta su significativa presencia internacional en la mayoría de las redes que trabajan en la misma temática.

7. CONCLUSIONES

Las ONL son organizaciones cuyo objetivo final es mejorar el bienestar de las personas y de la sociedad, a través de su función reivindicativa y de la provisión de bienes y servicios. La reflexión en torno a la gestión *stakeholder* en las ONL y a la

mejora en los resultados organizativos es un tema complejo. En este trabajo se ha intentado presentar un conjunto de elementos para poder establecer un modelo de análisis, ya que consideramos que esta relación no es lineal. Para ello hemos relacionado, de un lado, el capital social, que permite valorar la calidad de las relaciones establecidas con los diferentes *stakeholder* y que se constituye en un recurso estratégico para la organización. Y de otro lado, la capacidad de absorción del conocimiento por parte de la organización, que permite que la organización disponga de ventajas competitivas.

A pesar de que el concepto de capital social está cargado de posibilidades, plantea diversos problemas y limitaciones derivados de la inexistencia de una única definición, abundando en la literatura definiciones vagas que generan problemas de medición. Igualmente, en el trabajo realizado se observan limitaciones relacionadas con la medición de la capacidad de absorción del conocimiento por parte de la organización, por tratarse de un proceso cognitivo y por lo tanto difícil de evaluar. Por tanto, se debería realizar un estudio más profundo que nos aproxime a su medición.

El análisis realizado muestra que en todas las ONL existe capital social y que su dotación no es coincidente en todas las entidades. Por otra parte, se pone de relieve que es necesario la coexistencia de los dos tipos de capital social —de proximidad y de vinculación— para que, efectivamente, la organización lleve a cabo el proceso de identificación, asimilación, transformación y explotación del conocimiento. De esta forma, el capital social de proximidad posibilita el acceso a nuevas fuentes de información, permitiendo la identificación y asimilación de nuevas ideas e innovaciones desde el exterior. Mientras que el capital social de vinculación incrementa la probabilidad que entre los miembros de la red de *stakeholders* se comparta información; se ejerza influencia y representación de otros actores de la red, con el fin de proteger sus intereses; y exista una adhesión a las normas compartidas por todos. Lo que posibilita una mayor coordinación y favorecen la motivación para compartir experiencias y conocimientos entre los diversos *stakeholders* de la organización.

Respecto a la metodología seguida en el trabajo, el estudio de casos es un sistema de investigación particularmente útil para avanzar en el conocimiento de determinados fenómenos complejos. Las entrevistas proporcionan un conocimiento en profundidad más allá de otras perspectivas. A pesar de fueron limitadas —se realizó una por cada grupo considerado— la combinación con otras fuentes de evidencia, como los informes, memorias, artículos de prensa, etc., han permitido avanzar en el conocimiento de las implicaciones de la gestión *stakeholder* en las ONL. En este sentido, futuras investigaciones podrían incrementar el número de entrevistados, así como establecer otras metodologías cualitativas de investigación como grupos de discusión, para profundizar en las implicaciones sobre los resultados organizacionales de la gestión *stakeholder* en las ONL.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMS, C.L.; CROSS, R.; LESSER, E. y LEVIN, D. (2003): "Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks" en *Academy of Management Executive*, nº 17, p. 64-78.
- ABZUG, R. y WEBB, N.J. (1999): "Relationship between nonprofit and for-profit organizations: A" en *stakeholder's perspective*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nº 28, pp. 416-431.
- ADLER, P.S., y KWON, S. (2002): "Social capital: Prospects for a new concept" en *Academy of Management Review*, nº 27, pp. 17-40.
- ANDRIOF, J. y WADDOCK, S. (2002): "Unfolding Stakeholder Engagement", en Andriof, J.; Waddock, S.A.; Husted, B.W. y Rachman, S.S. (eds.): *Unfolding Stakeholder Thinking*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 1-42.
- BAKER, T. y NELSON, R.E. (2005): "Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage" en *Administrative Science Quarterly*, nº 50, pp. 329-366.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" en *Journal of Management*, nº 17, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B. y HANSEN, M.H. (1994): "Trustworthiness as a source of competitive advantage" en *Strategic Management Journal, Winter Special Issue*, nº 15, pp. 175-190.
- BEN-NER A. and REN T. (2007): "Effects of Different Stakeholder Groups' Strategic Control on Organizational Effectiveness and Well-Being of Customers and Employees: An Empirical Investigation", disponible en: https://netfiles.umn.edu/users/benne001/www/papers/stakeholder_control.pdf. (Octubre 2007).
- BEN-NER, A. (2002): "The Shifting Boundaries of the Mixed Economy and the Future of the Nonprofit Sector" en *Annals of Public and Cooperative Economics*, nº 73, pp. 5-40.
- BEN-NER, A. y VAN HOOMISSEN, T. (1991): "Nonprofit Organizations in the Mixed Economy: a Demand and Supply Analysis", en *Annals of public and cooperative economics*, nº 62, pp. 519-550.
- BEN-NER, A. y VAN HOOMISSEN, T. (1992): "An empirical investigation of the joint determination of the size of the forprofit, nonprofit and government sectors" en *Annales de l'Économie Publique, Sociale et Cooperative*, nº 65, pp. 391-415.
- BEN-NER, A. y VAN HOOMISSEN, T. (1994): "The Governance of Nonprofit Organizations: Law and Public Policy" en *Nonprofit – Management and leadership*, nº 4, pp. 393-414.
- BOIX, C. y POSNER, D. (2000): "Capital social y democracia" en *Revista Española de Ciencia Política*, nº 1, pp. 159-185.
- BOLAND, R.J. y TENKASI, R.V. (1995): "Perspective making and perspective taking in communities of knowing" en *Organization Science*, nº 6, pp. 350-372.
- BOUTY, I. (2000): "Interpersonal and interactional influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational borders" en *Academy of Management Journal*, nº 43, pp. 50-65.
- BURT, R.S. (1992): *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- BURT, R.S. (2001): "Structural Holes Versus Network Clousure as Social Capital" en Lin, N.; Cook, K. y Burt, R.S. (eds.): *Social Capital: Theory and Research*, Aldine de Gruyter, Hawthorne.
- CAMPION, M.A.; PAPPER, E.M. y MEDSKER, G.J. (1996): "Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension", en *Personnel Psychology*, nº 49, pp. 429-452.
- CHRISTENSEN, R.A. y EBRAHIM, A. (2006): "How Does Accountability Affect Mission? The Case of a Nonprofit Serving Immigrants and Refugees" en *Nonprofit Management & Leadership*, nº 17, pp. 195-209.
- CLARKSON, M. (1995): "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", en *Academy of Management Review*, nº 20, pp. 92-117.

- COHEN, W.S. y LEVINTHAL, D.A. (1990): "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation" en *Administrative Science Quarterly*, nº 35, pp. 128-152.
- COLEMAN, J. (1988): "Social capital and the creation of human capital" en *American Journal of Sociology*, nº 94, pp. 95-120.
- COLEMAN, J. (1990): *Foundation of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge.
- CONNOLLY, C. y HYNDMAN, N. (2004): "Performance Reporting: A Comparative Study of British and Irish Charities" en *The British Accounting Review*, nº 36, pp. 127-154.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage" en *Management Science*, nº 35, pp. 1504-1511.
- DONALDSON, T. y PRESTON, L. (1995): "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications" en *Academy of Management Review*, nº 20, pp. 63-91.
- EBRAHIM, A. (2003): "Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs" en *World Development*, nº 31, pp. 813-829.
- EDWARDS, R.L.; AUSTIN, D.M. y ALTPETER, M.A. (1998): Managing effectively in an environment of competing values, en Edwards, R.L.; Yankey, J.A. y Altpeter, M.A. (eds.): *Skills for effective management of nonprofit organizations*, NASW Press, Washington, pp. 5-21
- EISENHARDT, K. (1991): "Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic" en *Academy of Management Review*, nº 16, pp. 620-627.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- GOLENSKY, M. (2005): "The ties that bind: exploring stakeholder relationships in human service organizations" en *Paper prepared for presentation at the 51st Annual Program Meeting of the Council on Social Work Education*, February 28, New York City.
- GRANOVETTER, M. (1973): "The strength of weak ties" en *American Journal of Sociology*, nº 78, pp. 1360-1380.
- GUÍA, J. (2005): "Social Capital, Networks, and the Competitive Advantage of Firms" en Nielsen, K. (ed.), *Social Capital, Trust and Institutions*, Edward Elgar, New Developments in Institutional Theory Series, Cheltenham.
- HANSMANN, H. (1980): "The Role of Nonprofit Enterprise" en *The Yale Law Journal*, nº 89, pp. 835-901.
- HOFFMAN, J.J.; DIGMAN, L.A. y CRITTENDEN, W.F. (1991): "The strategic management process in nonprofit organizations with dynamic environment", en *Journal of Management Issues*, nº 3, pp. 357-371.
- IESE, Fundación Entorno y Pricewaterhousecoopers (2002): *Código de Gobierno para la empresa sostenible*, en: <http://webs.uvigo.es/maxoes/pdf/versioncodigoempresa%20sostenible.pdf> (junio 2007).
- JIMÉNEZ, A. (2006): "El mosaico no lucrativo" en Ruiz Olabuenaga (dir.): *El sector no lucrativo en España. Una visión reciente*, Fundación BBVA, Bilbao, pp. 27-82.
- JONES, G.R. y GEORGE, J.M. (1998): "The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork" en *Academy of Management Review*, nº 23, pp. 531-546.
- JONES, T.M. (1995): "Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics" en *Academy of Management Review*, nº 20, pp. 404-437.
- KEATING, E. y FRUMKIN, P. (2003): "Reengineering Nonprofit Financial Accountability: Toward a More Reliable Foundation for Regulation", en *Public Administration Review*, nº 63, pp. 3-15.
- KING, N.C. (2004): "Social Capital and Nonprofit Leaders", en *Nonprofit Management and Leadership*, nº 14, pp. 471-487.
- KRACKHARDT, D. (1992): "The strength of strong ties: The importance of philos in organizations" en Nohria, N. y Eccles, R. G. (eds.): *Networks and organizations: Structure, form, and action*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 216-239
- Social capital: Theory and research, Aldine de Gruyter, New York, pp. 185-208.

- LEONARD, R. y ONYX, J. (2003): "Networking Through Loose and Strong Ties: An Australian Qualitative Study", en *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, nº 14, pp. 189-203.
- LIN, N. (2001): *Social capital: A theory of social structure and action*, Cambridge University Press, New York.
- MARBÁN, V. y RODRÍGUEZ CABRERO, G. (2006): "Estado de bienestar y tercer sector social en España. El estado de la investigación social" en *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 56, pp. 117-139.
- MCGOVERN, P. (2006): "Learning Networks as an Aid to Developing Strategic Capability among Small and Medium-Sized Enterprises: A Case Study from the Irish Polymer Industry", en *Journal of Small Business Management*, nº 44, pp. 302-305.
- MITCHELL, R.; AGLE, B. y WOOD, D. (1997): "Toward a Theory of *Stakeholder* Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts" en *Academy of Management Review*, nº 22, pp. 853-866.
- MORGAN, G. (1986): *Images of organizations*, Sage, Beverly Hills.
- Mullen, B. y Cooper, C. (1994): "The relation between group cohesiveness and performance: An integration" en *Psychological Bulletin*, nº 115, pp. 210-277.
- NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. (1998): "Social capital, intellectual capital, and the organizational Advantage" en *Academy of Management Review*, nº 23, pp. 242-266.
- NELSON, R. y WINTER, S. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press Cambridge.
- NEWTON, K. (1999): "Social capital and democracy in modern Europe", en Van Deth, J.; Maraffi, M.; Newton, K. y Whiteley, P. (eds.), *Social capital and European democracy*, Routledge, Londres.
- NONAKA, I. y Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- NUTT, P.C. y BACKOFF, R.W. (1992): *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*, A Handbook for Leaders, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- OFFE, C. y FUCHS, S. (2003): "¿Se halla en declive el capital social? El caso alemán", en Putnam, R. (ed.): *El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*, Galaxia Gutenberg, Círculo de Lectores, Barcelona, pp. 347-426.
- PENROSE, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- PORTES, A. (1998): "Social capital: its origins and applications in modern sociology" en *Annual Review of Sociology*, nº 24, pp. 1-24.
- POST, J.; PRESTON, L. y SACHS, S. (2002): *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford.
- PRESTON, L.E. y DONALDSON, T. (1999): "Stakeholder Management and Organizational Wealth" en *Academy of Management Review*, nº 24, pp. 519-625.
- PUTNAM, R. (2000): *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York.
- RODRÍGUEZ, J.M. (2003): *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*, Akal, Economía Actual, Madrid.
- RODRÍGUEZ, J.M. (2006): "Valor accionarial y orientación *stakeholder*: bases para un nuevo gobierno corporativo" en *Papeles de Economía Española*, nº 108, pp. 10-26.
- ROWLEY, T.; BEHRENS, D. y KRACKHARDT, D. (2000): "Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries" en *Strategic Management Journal*, nº 21, pp. 369-386.
- SAJARDO, A. y CHAVES, R. (2006): "Balance y tendencias en la investigación sobre tercer sector no lucrativo. Especial referencia al caso español" en *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 56, pp. 87-116.
- SANDEFUR, R.L. y LAUMANN, E.O. (1998): "A Paradigm for Social Capital" en *Rationality and Society*, nº 10, pp. 481-501.

- SAZ GIL, M.I. (2006): *El capital social en las Organizaciones No Lucrativas. Implicaciones en la gestión: una aproximación a través del estudio de casos*, Tesis doctoral, Universidad de Valencia.
- STONE, M.M. y BRUSH, C.G. (1996): "Planning in ambiguous contexts: The dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy" en *Strategic Management Journal*, nº 17, pp. 633-652.
- SUSTAINABILITY (2005): *La ONG del siglo XXI. En el mercado por el cambio*, Documento realizado por encargo de The Global Compact y de United Nations Environment Programme. Traducido del inglés por Fundación Ecodes con el soporte de Fundación Avina. Original publicado en 2003.
- SVENDSEN, A. y LABERGE, M. (2005): "Convening Stakeholder Networks: A New Way of Thinking, Being and Engaging" en *Journal of Corporate Citizenship*, nº 19, pp. 91-104.
- SVENDSEN, A.; BOUTILIER, R.G. y WHEELER, D. (2003): *Stakeholder Relationships, Social Capital and Business Value Creation*, The Canadian Institute of Chartered Accountants, Toronto.
- TEECE, D; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management" en *Strategic Management Journal*, nº 18, pp. 509-533.
- TODOROVA G. y DURISIN, B. (2007): "Absorptive capacity: valuing a reconceptualization" en *Academy of Management Review*, nº 32, pp. 774-786.
- TSAI, W. y GHOSHAL, S. (1998): "Social capital and value creation: the role of intrafirm networks" en *Academy of Management Journal*, nº 41, pp. 464-478.
- UPADHYAYULA, R.S. y KUMAR, R. (2004): "Social capital as an antecedent of absorptive capacity of firms" en *Paper presentado en DRUID, Conference on Industrial Dynamics, innovation and development*, Elsinore, Denmark, June nº 14-16.
- VAN BUREN, H.J.III (2001): "If fairness is the problem, is consent the solution? Integrating ISCT and stakeholder theory" en *Business Ethics Quarterly*, nº 11, pp. 481-500.
- VERNIS, A. (2001): *Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas*, Fundación Lealtad y Comunidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- WALLIS, J., y DOLLERY, B. (2003): *Leadership and economic theories of nonprofit organizations* (Working Paper No. 2003-14), University of New England, School of Economics, Biddeford.
- WASSERMAN, S. y FAUST, K. (1992): *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge University Press, Cambridge.
- WEISBROD, B.A. (1975): "Toward a theory of the voluntary nonprofit sector in a three-sector economy" en Edmund Phelps (ed.): *Altruism, Morality and Economic Theory*, Russell Sage Foundation, New York. pp. 171-195.
- YIN, R.K. (1994): *Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods*, 2ª ed., Sage, Newbury Park.
- ZAHRA, S. y GEORGE, G. (2002): "Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and Extension" en *Academy of Management Review*, nº 27, pp. 185-203.