

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Departamento de Organización de Empresas



TESIS DOCTORAL

El capital social: desarrollo y efectos en conocimiento compartido y bienestar psicológico

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

M^a Consuelo Lozano Sánchez

Director

Pedro López Sáez

Madrid, 2018

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DOCTORAL

**EL CAPITAL SOCIAL: DESARROLLO Y
EFECTOS EN CONOCIMIENTO COMPARTIDO Y
BIENESTAR PSICOLÓGICO**

Doctoranda: M^a Consuelo Lozano Sánchez

Director: Dr. Pedro López Sáez

Madrid, 2017

A mi hijo Antonio

*“La marca esencial que
distingue a un hombre digno de
llamarse así, es la
perseverancia ante situaciones
adversas y difíciles”
(Beethoven)*

AGRADECIMIENTOS

A través de las siguientes líneas, quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han estado a mi lado y que han hecho posible que culminara esta investigación.

En especial, quisiera empezar dándole las gracias a mi director de tesis, el Dr. D. Pedro López Sáez, por toda su ayuda y sabios consejos. Él ha guiado mis pasos en todo momento, sugiriendo lecturas, nuevos enfoques o modificaciones, y hemos tenido la oportunidad de compartir momentos de alegría cuando los resultados obtenidos eran acordes con lo esperado, pero también momentos de mayor tensión, compensados por su gran calidad humana.

También deseo expresar mi gratitud, a la Asociación PWN y a las socias que participaron activamente en las entrevistas en profundidad y en la encuesta que formaba parte del estudio, sin su colaboración no habría sido posible llevarlo a cabo.

Quiero dar las gracias sobre todo, a mi hijo, por los esfuerzos que ha hecho, por animarme y por la ayuda prestada, que quedarán en mi memoria para siempre, él es el principal responsable de que este trabajo haya llegado a buen puerto. Tampoco puedo olvidarme del resto de mi familia, mis hermanas y hermano, por comprender el esfuerzo que estaba realizando y sustituirme en mis obligaciones familiares. Especialmente, quiero agradecer a mis padres el haberme enseñado a enfrentarme a los retos de la vida con perseverancia y haber generado en mí la curiosidad por aprender, que todavía hoy se mantiene.

Espero que mis amigas y amigos hayan sabido disculpar mis ausencias y comprender mi falta de dedicación, ellos han estado presentes para mí en todo momento.

Por último, quiero agradecer a Nuno que haya estado a mi lado y me haya hecho la vida más fácil y feliz durante esta fase de mi vida.

ÍNDICES

INDICE GENERAL

RESUMEN ESPAÑOL	15
ENGLISH SUMMARY	17
INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO 1.- EL CAPITAL SOCIAL, LAS REDES Y EL CONOCIMIENTO: ESTADO DEL ARTE	23
RESUMEN DEL CAPÍTULO 1	25
1.1 INTRODUCCIÓN	25
1.2 METODOLOGÍA Y ORGANIZACIÓN DEL MARCO TEÓRICO	27
1.3 APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CAPITAL SOCIAL Y REDES	28
1.4 EL CAPITAL SOCIAL, LAS REDES Y EL CONOCIMIENTO	31
1.5 ANÁLISIS A TRAVÉS DE LAS DIMENSIONES DEL CAPITAL SOCIAL	37
1.5.1 LA DIMENSION ESTRUCTURAL	37
1.5.2 LA DIMENSION RELACIONAL	46
1.5.3 LA DIMENSIÓN COGNITIVA	50
1.6 HALLAZGOS OBTENIDOS DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA	54
1.7 CONCLUSIÓN	64
CAPÍTULO 2.- EL CAPITAL SOCIAL EN REDES PROFESIONALES: EL CASO DE PWN MADRID	65
RESUMEN DEL CAPÍTULO 2	67
2.1 INTRODUCCIÓN	67
2.2 PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DEL CASO	68
2.3 PLANTEAMIENTO, OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	69
2.4 MODELO DE ESTUDIO	73
2.5 MÉTODOS Y RECURSOS DE INVESTIGACIÓN. DISEÑO DE INSTRUMENTOS Y PROTOCOLO	77
2.6 PRESENTACIÓN DE PWN: DATOS DE LA RED Y FUNCIONAMIENTO GENERAL	80
2.7 OBTENCIÓN DE DATOS CUALITATIVOS, REGISTRO Y CLASIFICACIÓN	85
2.7.1 DATOS DE ENCUADRE	86
2.7.2 MOTIVACIONES	87

2.7.3	BENEFICIOS	91
2.7.4	LIDERAZGO INTERGRUPOS Y EL ROL DEL LIDER	95
2.7.5	ASPECTOS RELACIONALES: AMISTAD, CONFIANZA Y FRECUENCIA DE LAS RELACIONES	98
2.7.6	CONOCIMIENTO Y COMPARTIR CONOCIMIENTO	101
2.7.7	OBJETIVOS	101
2.8	ANÁLISIS GLOBAL DE DATOS Y COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS CON LA LITERATURA ACADÉMICA	102
2.8.1	RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN ESTRUCTURAL Y LA DIMENSIÓN RELACIONAL	102
2.8.2	ENLACE ENTRE LA DIMENSIÓN RELACIONAL Y LA DIMENSIÓN COGNITIVA	106
2.8.3	RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO INTER-GRUPOS Y CAPITAL SOCIAL	106
2.8.4	EL PAPEL MODERADOR DEL LIDERAZGO INTER-GRUPOS Y LA DIMENSIÓN RELACIONAL	108
2.8.5	LA DIMENSIÓN RELACIONAL Y COMPARTIR CONOCIMIENTO	109
2.8.6	LA DIMENSIÓN COGNITIVA Y EL “BIENESTAR”	110
2.8.7	LA DIMENSIÓN COGNITIVA Y COMPARTIR CONOCIMIENTO	111
2.9	CONCLUSIÓN	111
	CAPITULO 3.- ANÁLISIS EMPÍRICO DEL DESARROLLO DEL CAPITAL SOCIAL Y SUS EFECTOS EN EL CONOCIMIENTO COMPARTIDO Y EL BIENESTAR PSICOLÓGICO	115
3.1	INTRODUCCIÓN	117
3.2	MODELO DE ESTUDIO Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS	120
3.3	METODOLOGÍA	125
3.4	RESULTADOS	129
3.5	CONCLUSIÓN	151
	CAPÍTULO 4.- CONCLUSIÓN, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	155
4.1	CONCLUSIÓN	157
4.2	LIMITACIONES	161
4.3	LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	162
	BIBLIOGRAFÍA	163

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

CAPITULO 1.-

Figuras.-

- Figura 1.- Investigación en capital social y redes sociales 26
- Figura 2.- Estructuras de redes 41

Tablas.-

- Tabla 1.- Variables del capital social hasta 2017 55
- Tabla 2.- Variables del capital social por dimensiones y porcentajes 58

CAPÍTULO 2.-

Figuras.-

- Figura 1.- Propuesta de diseño metodológico del estudio del caso 68
- Figura 2.- Capital social, motivaciones, liderazgo inter-grupos y conocimiento: preguntas de investigación 73
- Figura 3.- Modelo general basado en “Microfundamentos” 75

Tablas.-

- Tabla 1.- Ficha resumen del estudio del caso sobre PWN Madrid 79
- Tabla 2.- Razones para la entrada y permanencia en PWN 89
- Tabla 3.- Beneficios de los grupos por pertenecer a PWN 92

CAPÍTULO 3.-

Figuras.-

- Figura 1.- Desarrollo del capital social 120
- Figura 2.- Efectos del capital social 124
- Figura 3.- Desarrollo de relaciones altruistas 133
- Figura 4.- Desarrollo de relaciones conflictivas 135
- Figura 5.- Desarrollo de la confianza generalizada 136
- Figura 6.- Efectos del capital social en la satisfacción al compartir conocimiento 136
- Figura 7.- Efectos del capital social en las dificultades al compartir conocimiento 137
- Figura 8.- Efectos del capital social en el valor al compartir conocimiento 138
- Figura 9.- Efectos del capital social en el bienestar psicológico 138

Tablas.-

Tabla 1.- Resultados del modelo sobre el desarrollo de las relaciones • altruistas	140
Tabla 2.- Resultados del modelo sobre el desarrollo de las relaciones • conflictivas	142
Tabla 3.- Resultados del modelo sobre el desarrollo de la confianza • generalizada	144
Tabla 4.- Resultados del modelo sobre los efectos del capital social en la • satisfacción al compartir conocimiento	146
Tabla 5.- Resultados del modelo sobre los efectos del capital social en las • dificultades al compartir conocimiento	147
Tabla 6.- Resultados del modelo sobre los efectos del capital social en el • valor por compartir conocimiento	149
Tabla 7.- Resultados del modelo sobre los efectos del capital social en el • bienestar psicológico	150

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	Resumen de literatura empírica 2005-2017	183
ANEXO 2	Cuadro resumen de las entrevistas por grupos	193
ANEXO 3	Autorizaciones e información para entrevistas en profundidad	217
3.1	Breve reseña de la doctoranda	219
3.2	Modelo de carta de invitación y consentimiento informado para participar en la entrevista en profundidad	220
3.3	Formulario de preguntas	221
ANEXO 4	Preguntas del cuestionario para encuesta	223
ANEXO 5	Análisis estadístico	227

RESUMEN ESPAÑOL.-

La presente tesis doctoral lleva por título: “El capital social: desarrollo y efectos en el conocimiento compartido y el bienestar psicológico”. La investigación realizada para la misma se estructura en tres trabajos interconectados.

El primero de ellos tiene como objetivo realizar una revisión exhaustiva de la literatura académica reciente sobre dirección de empresas, centrada en el capital social. En este trabajo se busca destacar las principales contribuciones hasta el momento, la evolución temporal y el estado del arte de la investigación sobre capital social, pero sobre todo, poner de manifiesto los debates y cuestiones aún abiertos que demandan una mayor investigación. Entre los resultados de este primer trabajo cabe destacar la ausencia de “microfundamentos” del capital social (Foss, 2010), la necesidad de generar medidas y escalas de medición (Whan et al., 2014), y de unificar terminología y conceptos (Adler & Kwon, 2002; Li, 2007). Además, se identifican diversas variables que requieren una mayor investigación, como la diversidad, el altruismo, el conflicto, o la identidad.

El segundo trabajo realiza una aproximación eminentemente cualitativa al fenómeno del capital social en una red profesional: la red de Professional Women Network (PWN) - Madrid. Con un estudio de caso, se abordan algunos de los temas resaltados en el anterior trabajo. En concreto, se intenta comprender los “microfundamentos” del capital social en esta red profesional de mujeres, y se desarrollan instrumentos de medición apropiados para un posterior estudio cuantitativo. Los resultados de este segundo trabajo destacan que compartir valores, metas y objetivos genera entendimiento y favorece las relaciones sociales. Y que la satisfacción personal y el bienestar psicológico constituyen un beneficio derivado de participar en las relaciones y compartir conocimiento.

El tercer trabajo de la tesis se centra en el desarrollo del capital social y sus beneficios para la transferencia de conocimiento y el bienestar social. A partir de un cuestionario enviado al conjunto de la red de PWN, y mediante la utilización de análisis factorial y regresión lineal múltiple, se someten a contraste un conjunto de hipótesis que plantean dos novedades destacables para la investigación sobre el capital social desde el ámbito de la dirección de empresas: la influencia de la dirección intergrupos en el desarrollo del capital social, y los efectos del mismo en el bienestar psicológico de los individuos.

Los resultados demuestran la existencia del “lado oscuro” del capital social, mediante relaciones conflictivas, derivadas de la interacción social, y que producen dificultades al compartir conocimiento. No obstante, también se demuestra el “lado luminoso” tradicional del capital social, con la generación de valor al compartir conocimiento, y una nueva faceta de este “lado luminoso” del capital social, a través de las relaciones altruistas, la confianza generalizada y la identidad compartida, que contribuyen significativamente al bienestar psicológico.

ENGLISH SUMMARY.-

This thesis is titled: "Social capital: development and effects on shared knowledge and psychological well-being". The research has been organized as three interconnected studies.

The first study carries out a comprehensive review of the recent academic literature on management and business focused on social capital. This first paper highlights key contributions so far, evolution over time and state of research on social capital, but above all, ongoing debates and unanswered questions that require further research. Among the results of this first paper we need to highlight a lack of "micro-foundations" of social capital (Foss, 2010), the need to generate measures and scales of measurement (Whan et al., 2014), and to unify terminology and concepts (Adler & Kwon, 2002; Li, 2007). In addition, we have identified several variables that require further investigation, such as diversity, altruism, conflict, or identity.

The second study takes an eminently qualitative approach to the phenomenon of social capital in a professional network: "Professional Women Network" (PWN) - Madrid. Using the case study method, we have addressed some of the issues highlighted in the previous paper. In particular, understanding the "micro-foundations" of social capital in this professional network of women, and developing appropriate measurement instruments for a subsequent quantitative study. The results of this second study emphasize that sharing values, goals and objectives generates understanding and favors social relations. And that personal satisfaction and psychological well-being are benefits derived from engaging in relationships and sharing knowledge.

The third study of this thesis focuses on the development of social capital and its benefits for knowledge transfer and social welfare. Starting with a questionnaire sent to the entire PWN network, and by using factorial analysis and multiple linear regression, we contrasted a set of hypotheses which present two novelties for research on social capital from a Business management perspective: the influence of intergroup management on the development of social capital, and its effects in the psychological well-being of individuals.

The results show us the existence of the "dark side" of social capital, through conflicting relationships derived from social interaction, and that make more difficult knowledge-sharing. However, the results also prove the traditional "bright side" of social capital, with the generation of value in sharing knowledge, and a new facet of this "bright side" of social capital, through altruistic relationships, generalized trust and shared identity, which contribute significantly to psychological well-being.

INTRODUCCIÓN.-

La presente tesis doctoral lleva por título: “El capital social: desarrollo y efectos en el conocimiento compartido y el bienestar psicológico”. La investigación realizada se estructura en tres trabajos interconectados. El primer trabajo, realiza una revisión exhaustiva de la literatura académica reciente sobre dirección de empresas centrada en el capital social. Este primer trabajo trata de destacar las principales contribuciones hasta el momento, la evolución temporal y estado del arte de la investigación sobre capital social, pero sobre todo, los debates y cuestiones aún abiertas que requieren una mayor investigación.

El segundo trabajo realiza una aproximación eminentemente cualitativa al fenómeno del capital social en una red profesional. En concreto, presenta un estudio de caso centrado en la red de Professional Women Network (PWN). En él, se abordaron algunos de los temas que detectamos como ausentes en la revisión de la literatura previa. En concreto, se intentaron sentar las bases para comprender los microfundamentos del capital social en esta red de mujeres profesionales, así como para poder desarrollar instrumentos de medición apropiados.

El tercer trabajo, aborda el desarrollo del capital social y sus beneficios para la transferencia de conocimiento y el bienestar social, planteando un conjunto de hipótesis. A partir de un cuestionario enviado al conjunto de la red de PWN, se recogieron datos cuantitativos con los que someter a contraste las hipótesis planteadas, utilizando análisis factorial y regresión lineal múltiple. Los instrumentos de medición empleados en este trabajo se basaron en el estudio de la literatura realizado en primer lugar, y en la evidencia empírica obtenida en el estudio de caso. Los resultados permitieron abordar algunas de las lagunas presentes en la investigación sobre capital social en dirección empresas, ofreciendo un punto de partida adecuado para futuras investigaciones.

El planteamiento habitual de la literatura sobre dirección de empresas acerca del capital social es que favorece el acceso a recursos valiosos (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998; Adler & Kwon, 2002; Chesbrough, 2003, Lester, 2013, Alguezaui & Filieri, 2010). Lo trata, por tanto, como un activo instrumental para conseguir otros fines. Sin embargo, cuando nos centramos en la dimensión relacional al nivel de individuos que participan en una red profesional, consideramos conveniente ir más allá de los beneficios relacionados con el acceso a conocimientos compartidos. ¿Y si las relaciones son beneficiosas por sí mismas? ¿Y si permiten un incremento de la motivación y autoestima del individuo?, entonces, estaríamos ante una serie de beneficios indirectos para la empresa que deberían ser tenidos en cuenta.

A través de este trabajo, hemos podido explorar mejor empíricamente el “lado luminoso” del capital social. En primer lugar, nuestros resultados muestran que distintos elementos del capital social, como la confianza generalizada, la identidad compartida y las relaciones altruistas favorecen la obtención de valor por compartir conocimiento, mientras que la identidad compartida también produce satisfacción al compartir conocimiento. Estos efectos positivos del capital social sobre la transferencia de

conocimiento coinciden con lo defendido hasta ahora por la mayor parte de la literatura académica (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998, Inkpen & Tsan, 2005; Chang & Chuang, 2011, Lester, 2013). En segundo lugar, observamos otro aspecto novedoso del “lado luminoso” del capital social, al contemplar el bienestar psicológico de los individuos, como un beneficio adicional a la transferencia de conocimiento, algo que no se había incorporado aún en la literatura sobre dirección de empresas, aunque sí en otras ciencias sociales como la psicología o la comunicación (Ellison et al., 2007; Yamaguchi, 2013). Nuestra investigación concluyó que el capital social, a través de las relaciones altruistas, la confianza generalizada y la identidad compartida, contribuye de manera significativa al bienestar psicológico de los individuos, lo que abre una nueva vía de investigación en el ámbito de la dirección de empresas.

El primer objetivo al inicio de la investigación consistió en analizar la literatura académica relativa al capital social que tuviera como resultado la transferencia de conocimiento, centrándonos en los doce últimos años. Esta revisión de la literatura se llevó a cabo siguiendo las tres dimensiones del capital social: dimensión estructural, dimensión relacional y dimensión cognitiva (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Uno de los hallazgos más relevantes de esta revisión es que existe un importante vacío en la literatura académica empírica basada en “micofundamentos” del capital social, lo que impide determinar las motivaciones humanas como explicación causal para compartir conocimiento (Foss, 2010). Observamos también que es necesario generar medidas y escalas de medición del capital social (Whan et al., 2014), especialmente para la dimensión cognitiva. La ausencia de instrumentos de medición adecuados es la principal causa de que esta dimensión del capital social haya sido investigada en menor medida que las dos restantes. Es necesario unificar terminología y conceptos en la investigación sobre el capital social (Adler & Kwon, 2002; Li, 2007). Existen, además, diversas variables que requieren una mayor investigación, las cuales señalamos a continuación, por dimensiones: en la dimensión estructural, la jerarquía (Kriger & Zhovtobrykh, 2013) y la diversidad (Demirkan et al., 2013); en la dimensión relacional, el compromiso (Wit et al., 2012), la reciprocidad (Ghang & Chuang, 2011), el altruismo (Chang & Chuang, 2011; Guinot, 2015), el disfrutar ayudando (Wasko & Faraj, 2005) y el conflicto (Porat et al., 2016); y en la dimensión cognitiva, las emociones (Tasseli et al., 2015), la intuición (Li, 2007), la satisfacción, la identidad (Wit et al., 2012), el liderazgo, el bienestar (Markova & Perry, 2014; Clarke & Mahadi, 2017), el estilo cognitivo (Carnabuci & Dioszegui, 2015) y las capacidades internas (Ou et al., 2015).

A partir del análisis realizado, decidimos hacernos eco de la ausencia en la literatura sobre capital social en la dirección de empresas, de beneficios adicionales a la transferencia del conocimiento relacionados con el bienestar psicológico de los individuos, algo que sí se había introducido en disciplinas como la psicología o la comunicación (Yamaguchi, 2013; Ellison, Steninfeld y Lampe, 2007). Del mismo modo, consideramos relevante que el liderazgo, como determinante del capital social, no haya sido tratado sistemáticamente en la literatura sobre capital social, algo que creemos podría enriquecerla considerablemente.

Nuestro segundo objetivo era responder a preguntas de “cómo” y “por qué”, mediante el que poder aproximarnos al fenómeno de una red social profesional concreta y obtener evidencias sobre las conductas de las personas involucradas. Para ello, se llevó a cabo un análisis mediante la metodología del caso, que permitiera, a través de distintas fuentes cualitativas y cuantitativas, comprender motivaciones humanas específicas y generar nuevas medidas. Analizamos el desarrollo del capital social en la red de PWN Madrid (Professional Women Network-Madrid), una red profesional de mujeres directivas con más de 10 años de antigüedad. A nivel global, PWN está implantada en 27 ciudades de varios países de distintos continentes. La característica de que sea una red profesional diversa, con unos objetivos de compartir conocimiento y unas metas comunes entre los miembros, la hacía especialmente atractiva para analizar aspectos del capital social en sus tres dimensiones, profundizar en las motivaciones humanas, los beneficios de pertenecer a la red, o cómo se compartía conocimiento, y cuáles eran las dinámicas que se establecían entre los grupos diversos que integraban la red. Esto nos ayudó a sentar las bases para generar medidas, fundamentalmente para la dimensión cognitiva del capital social. Para el estudio de este caso, se siguieron diversas propuestas metodológicas procedentes de la literatura académica (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989, 1994, 1998; Shaw, 1999; Eisenhardt & Graebner, 2007; Siggelkow, 2007).

Se realizaron 18 entrevistas en profundidad con informantes clave, que ocupaban diferentes posiciones en la red. El resultado de las entrevistas puso de manifiesto que no era necesaria la confianza diádica previa para compartir conocimientos en PWN y que la confianza generalizada se podía obtener de manera inmediata, por el mero hecho de pertenecer a dicha asociación. Se constató que compartir, valores, metas, objetivos o conocimientos genera un mejor entendimiento, que favorece las relaciones sociales dentro PWN, así como una gran satisfacción y bienestar a nivel individual, pero también a nivel de red. La mayoría de las entrevistadas, manifestaron que consideraban que el líder jugaba un papel fundamental para la consecución de las metas y objetivos, máxime cuando en la asociación conviven diferentes grupos con intereses distintos, por lo que surgía la necesidad de profundizar en las dinámicas de los grupos, tanto en situación de conflicto como en buena sintonía, para determinar cómo influían las mismas en el desarrollo y en el resultado del capital social.

A pesar de la riqueza de las observaciones y de los buenos resultados obtenidos en este segundo trabajo, debíamos ser cautelosos a la hora de dar por válidas las evidencias encontradas en este estudio: 1) porque el estudio se llevó a cabo en una de las redes locales y no en toda la red; 2) por el reducido número de informantes claves que participaron en las entrevistas en profundidad, respecto al conjunto de la red, que cuenta con 4000 miembros, de los cuales unos 2500 son activos; y 3) porque el método del caso, a pesar de ser un método de investigación académicamente aceptado, impide establecer relaciones tan robustas como las que aportan las técnicas estadísticas cuantitativas. Así, el estudio de caso se utilizó como aproximación previa para un posterior estudio de naturaleza cuantitativa, que aportara evidencias empíricas

confirmatorias, esta vez a partir de toda la red de PWN, el cual constituye el tercer trabajo presentado en esta tesis doctoral.

El tercer trabajo, también de carácter empírico, pero en este caso eminentemente cuantitativo, se dedicó a analizar el desarrollo del capital social, así como sus beneficios. Para el estudio del desarrollo del capital social se utilizó un planteamiento basado en las tres dimensiones del capital social reconocidas por el conjunto de la literatura, otorgando un papel central a la dimensión relacional (Tsai & Ghoshal, 1998). En este modelo se incluyeron dos novedades, la influencia del liderazgo inter-grupos en el desarrollo del capital social (Hogg et al., 2012), y la utilización de instrumentos de medición, basados en la literatura sobre capital social y generados a partir de la información proporcionada por las entrevistas en profundidad del segundo trabajo. Para analizar los beneficios ofrecidos por el capital social, centrándonos en las consecuencias (Kwon & Adler, 2014), introdujimos una tercera novedad: la incorporación del bienestar psicológico de los individuos como un beneficio adicional a la transferencia de conocimiento, el beneficio que había sido tradicionalmente considerado por la literatura (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998, Inkpen & Tsan, 2005; Chang & Chuang, 2011, Lester, 2013). Los datos cuantitativos se obtuvieron de una fuente primaria, a partir de las respuestas a un cuestionario enviado a la red global de PWN, a la cual contestaron un total de 254 personas. El contraste de las hipótesis de los dos modelos de estudio que finalmente se conformaron, con sus variantes, se llevó a cabo mediante análisis basados en modelos de regresión.

Los resultados obtenidos mostraron que, en el desarrollo del capital social, la interacción social favorece las relaciones altruistas y el desarrollo de la confianza generalizada, pero también las relaciones conflictivas. La diversidad de la red y la identidad compartida también favorecen las relaciones altruistas. Sin embargo, en contra de lo esperado, no se apreciaron ni efectos moderadores ni directos en las dinámicas inter-grupos, aunque cuando las dinámicas inter-grupos actúan como variables independientes, sí tienen un efecto negativo en la confianza generalizada. Con respecto a los efectos del capital social, se constató que las relaciones altruistas, la confianza generalizada y la identidad compartida producen valor al compartir conocimiento. Así mismo, la identidad compartida también produce satisfacción al compartir conocimiento. Observamos el “el lado oscuro” del capital social (Bizzi, 2013; Kwon & Adler, 2014), a través de las relaciones conflictivas que dificultan compartir conocimiento. Nuestros resultados empíricos demuestran una nueva faceta del lado luminoso del capital social, pues tanto las relaciones altruistas como la confianza generalizada y la identidad compartida contribuyen de manera clara al bienestar psicológico de los individuos. Corroboramos, por tanto, un beneficio adicional del capital social, además del habitualmente considerado sobre la transferencia de conocimiento.

CAPÍTULO 1

EL CAPITAL SOCIAL LAS REDES Y EL CONOCIMIENTO: ESTADO DEL ARTE

RESUMEN DEL CAPÍTULO 1.-

El interés de este estudio se basa en conocer el avance de las investigaciones sobre Capital Social y redes en organización y dirección de empresas, desde que el tópico empezó a cobrar importancia, pero fundamentalmente, durante los últimos diez años (2005-2017). Nuestra intención es llevar a cabo la investigación a través de las diferentes dimensiones del Capital social y analizar cómo las variables estudiadas influyen en los procesos de creación, transferencia y difusión de conocimiento. El objeto es identificar puntos de concordancia y discrepancia en la literatura académica, identificar la existencia, o no, de determinantes y medidas de las variables para las distintas dimensiones del capital social, y finalmente poder identificar temas emergentes que abran paso a nuevas líneas para futuras investigaciones.

Palabras clave.-

Capital social, redes sociales, conocimiento.

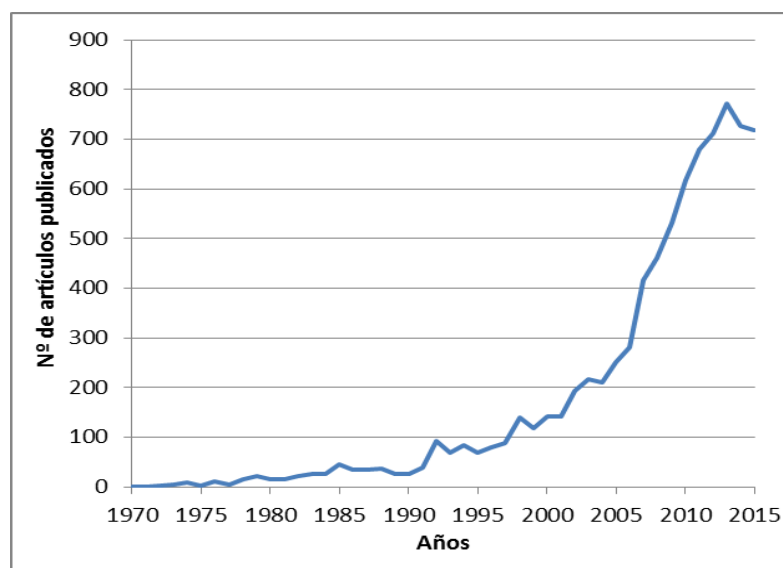
1.1 INTRODUCCIÓN.-

El interés por el uso del concepto “Capital Social” es compartido por varias disciplinas científicas, dentro de numerosas áreas de conocimiento (Field, 2003; Westlund, 2006). La aproximación al estudio del capital social proviene del atractivo de integrar bajo un mismo concepto aspectos económicos y sociológicos que, hasta ahora, habían sido estudiados de manera independiente en trabajos de organización informal, confianza, cultura, apoyo social, intercambio social, recursos sociales, incrustación, contratos relacionales, redes sociales y redes inter empresariales (Adler & Kwon, 2002).

Un gran número de investigaciones explican la contribución del capital a la gestión y organización. Adicionalmente, el capital social es considerado el facilitador del conocimiento, de la búsqueda de conocimiento y del conocimiento compartido, lo que es de especial importancia para los resultados de innovación (Algezauí & Filieri, 2010).

Desde que en 1998 Nahapiet y Ghoshal publicaran su artículo: “Social Capital, intellectual capital and the organizational advantage”, la evolución del número de artículos publicados en revistas científicas que incluían la palabra Capital Social y redes, en el título o en el abstract, ha sido enorme, como se puede apreciar en la **Figura 1**.

Figura 1
Investigación en Capital Social y redes sociales



Fuente de datos: ISI Web of Knowledge 2016

La imagen muestra cómo ha ido evolucionando el interés por el tópico, desde sus inicios hasta 2016. De su interpretación, se desprende que el interés por el estudio del Capital Social tuvo un crecimiento exponencial entre los años 1998 y 2012 y que, a pesar de que el número de artículos publicados anualmente ha descendido durante los últimos tres años, se han seguido publicando anualmente más de 700 artículos relacionados con el Capital Social y las redes, por lo que podemos afirmar que el interés por el tópico se mantiene en unos índices más que considerables.

El Capital social ha madurado y ha pasado de ser un concepto a ser considerado todo un campo de investigación, por lo que ya no hay mucha necesidad de demostrar el valor del concepto (Kwon & Adler, 2012) pero, a pesar de todo lo que se lleva escrito hasta ahora sobre Capital Social y redes, consideramos que todavía quedan muchos aspectos pendientes de estudio, bien porque no hay unanimidad entre los miembros de la comunidad científica, por la controversia generada, o por el escaso o nulo análisis en diferentes aspectos del capital social y sus interrelaciones. Es por ello, por lo que queremos averiguar qué áreas, nichos o mecanismos son los que necesitan de mayor análisis e investigación en capital social y redes sociales que tengan como resultado el conocimiento, en el sentido más amplio de la palabra.

1.2 METODOLOGÍA Y ORGANIZACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.-

Con objeto de centrar nuestra investigación y dar respuesta a las preguntas formuladas en el apartado anterior se han seguido los siguientes pasos:

1. Se han realizado búsquedas que contuvieran las palabras “Capital social, redes y conocimiento”, para el periodo comprendido entre 1973 y 2015, ambos inclusive, en las siguientes bases de datos científicas: ISI Web of Knowledge, ABI/Inform, JSTOR, ProQuest, Emerald, y Catálogo Cisne.
2. La selección de las revistas se ha realizado teniendo en cuenta el interés de las distintas publicaciones por el tópico de investigación, entre las que destacamos las siguientes: Academy of Management, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Cuadernos de economía y Dirección de la Empresa, Entrepreneurship Theory & Practice, Information & Management, International Business Research, International Journal of Management Review, Journal of Applied Psychology 2012, Journal of Operations Management, Knowledge Management Research & Practice, Journal of Business Research, Journal of Knowledge Management, Journal of Management, Journal of Organizational Behavior, Knowledge Management Research & Practice, Management Information Systems Research Center, Management International Review, Strategic Management Journal, Springer Science+Business, Technology Innovation Management Review, Telematics and informatics, The Economic and Social Review.
3. La búsqueda se ha limitado a artículos, texto completo, evaluado por expertos, publicados en las revistas científicas de impacto citadas en el punto anterior, en idioma inglés, buscando en títulos y abstracts que incluyeran las palabras clave: Capital Social, Redes y conocimiento, filtrado por “Social Science” y “Business & Economics”. En todo el proceso se ha seguido el mismo sistema de revisión que en trabajos anteriores con similares objetivos incluyendo ideas y teorías no testadas con trabajos empíricos con resultados concretos, descartando los trabajos que no aportaban valor a las percepciones ya obtenidas anteriormente.
4. Con objeto de valorar adecuadamente la evolución del marco teórico, se incluyeron en nuestro análisis, los artículos seminales o de referencia más significativos,. Considerando como tales, los más citados por otros investigadores. A partir de 2005 y hasta marzo de 2017, nuestro trabajo se ha centrado en conocer los avances en “Capital Social, redes sociales y conocimiento” a través de los artículos que aportaban valor añadido con respecto a investigaciones precedentes.

5. Para la comparación de artículos de manera homogénea y bajo un mismo prisma, se ha seguido la estructura de análisis de las dimensiones del Capital Social: dimensión estructural, dimensión relacional y dimensión cognitiva de Nahapiet & Ghoshal (1998).
6. El proceso de categorización y codificación de todos los artículos, se ha llevado a cabo mediante la creación de tablas e introduciendo campos para distinguir los trabajos teóricos de los empíricos, conocer el objetivo de la investigación, la dimensión del capital social base del estudio, qué se medía y cómo se medían las variables.
7. Por último, para el conjunto de los artículos, ya fueran teóricos o empíricos, se introdujeron campos que permitieran analizar el resultado de la investigación, la aportación del artículo al avance científico, y los rasgos que quedaban pendientes de investigar, así como información sobre nuevas líneas para futuras investigaciones.

1.3 APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CAPITAL SOCIAL Y REDES.-

El capital social se refiere a la capacidad de un agente para obtener beneficios de su red de contactos (Portes, 1998). La perspectiva de la red social surge de reconocer que muchos individuos, equipos y organizaciones forman parte de un número de redes que les permite acceder a conocimientos, mercados, tecnología, reputación e influencia (Young et al., 2001; Inkpen & Tsang, 2005). Desde la perspectiva sociológica, fue Bourdieu (1985) el primero en proponer una definición de Capital Social como “activos y redes que pueden ser movilizados”. Es la agregación de actuales o potenciales recursos que está asociados a la posesión de una red permanente, o al menos, a unas relaciones institucionalizadas.

Para Granovetter, el capital social es un recurso: “Otros recursos están disponibles a través de los contactos y conexiones que la red proporciona” (Granovetter, 1973).

Burt (1992:9) define el capital social como la relación de amigos, colegas y contactos en general a través de los cuales surgen oportunidades de usar el capital financiero y humano que se posee. Se ha visto también como una influencia en el desarrollo del capital humano (Coleman, 1988), del rendimiento económico de las empresas (Baker, 1990), en regiones geográficas (Putnam, 1993), y en las naciones (Fukuyama, 1995).

El capital social adopta diferentes formas, cada una de estas formas tiene dos características en común, la primera es que constituye algún aspecto de la estructura social y la segunda, que facilita las acciones de los individuos dentro de la estructura (Coleman, 1990). El capital social es considerado también en forma de recurso de carácter productivo, que permite alcanzar determinados fines difíciles de conseguir en su ausencia. O como una capacidad, la capacidad particular que tienen las

organizaciones para crear y compartir conocimiento derivado de un rango de factores, incluida la especial facilidad que tienen las organizaciones para la creación y transferencia de conocimiento tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995).

El capital social fue definido por Nahapiet & Ghoshal como la suma de los recursos actuales y potenciales insertados dentro, disponibles a través, y derivados de la red de relaciones poseídas por un individuo o unidad social. El capital social se manifiesta en forma de redes y en los activos que pueden ser movilizados a través de la red. Asimismo, consideran que el capital social facilita la creación de nuevo capital intelectual y que las organizaciones como marco institucional, son conductoras de altos niveles de capital social (Nahapiet & Ghoshal, 1998). En este sentido, los autores consideran tres dimensiones en el capital social: estructural, relacional y cognitiva. Esta estructura así definida, ha sentado las bases que han servido de guía y referencia en numerosas investigaciones posteriores.

Adler & Kwon (2002) abordan el capital social desde la óptica de la gestión de empresas, como un mecanismo que permite a los individuos establecer relaciones que facilitan acciones colectivas, con resultados relacionados de las interacciones entre grupos. El capital social es un beneficio disponible para individuos o grupos, que descansa en la estructura y el contenido de las relaciones sociales. En un intento de clasificar las distintas definiciones en la literatura académica argumentan que, las diferencias entre las distintas definiciones del capital social son debidas a dos corrientes de investigación: 1) aquellos investigadores que se centran en la sustancia, la fuente y las consecuencias, 2) los investigadores que se centran en la fuerza de las relaciones, entre los actores (vínculos externos), y la estructura de las relaciones entre los actores dentro de la colectividad (vínculos internos). En definitiva, distinguen tres tipos de capital social, en función del tipo de relaciones que un actor mantiene: externas, internas o mixtas. En relación con el ámbito de actuación, la consideración del análisis de redes ha analizado la red en un entorno intra e inter-organizativo. Asimismo, los niveles macro y micro de análisis han ocupado la agenda de los investigadores de capital social, redes y conocimiento, de manera teórica y metodológica (Bogarti & Cross, 2003). Teorías y constructos inicialmente desarrollados para estudios de relaciones interpersonales son aplicados frecuentemente para análisis de enlaces inter-organizativos. Adicionalmente, el hecho de que las relaciones inter organizativas sean administradas por comportamientos micro de los individuos a nivel interpersonal, genera macro resultados a nivel inter organizativo (Capaldo, 2007).

Por su parte, Westlund (2006) considera que las redes sociales informales son creadas, mantenidas y usadas por los actores de la red para compartir normas, valores, preferencias, otros atributos sociales, y características, que surgen como consecuencia de que los actores comparten, y ello constituye la esencia del capital social.

Adicionalmente, el capital social ha sido percibido como un bien público para un conjunto de investigadores o como un bien privado para otros. El capital social público se refiere a aquellos activos que fluyen y benefician a todos los individuos de una

comunidad, para Dess & Shaw (2001) el capital social se asemeja a un bien público. Mientras que el capital social privado se refiere a los bienes potenciales que se derivan de la red de relaciones, como una propiedad privada exclusiva (Alguezaui & Filieri, 2010).

Durante los últimos años, los académicos interesados en estudios de dirección y organización de empresas han desplazado el enfoque de sus investigaciones, desde modelos tradicionales de empresa basados en las oportunidades y las transacciones de mercado (Williamson, 1975), hacia modelos sociales donde el conocimiento y las actividades relacionadas con él son la clave para el funcionamiento de la empresa. Emergen las herramientas cognitivas, y el aprendizaje social a nivel de individuo, con el aprendizaje social en redes filantrópicas on-line (Chamlee-Wright & Myers, 2007). Acorde con esta línea de pensamiento, algunos investigadores han hallado que el capital social está relacionado con diferentes fenómenos, tales como: el desarrollo de carreras, la búsqueda de trabajo, o el sistema de gratificaciones para ejecutivos (Burt, 1992; Podolny & Baron, 1997), el conocimiento (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Fleming, 2001; Phels et al., 2012; Cao et al., 2013; Li et al., 2013; Kang & Hau 2014); el conocimiento y las redes electrónicas (Wasko & Faraj, 2005); o la innovación (Hansen, 1999; Tsai & Ghoshal, 1998).

Recientemente, se han llevado a cabo investigaciones relativas al capital social y motivaciones (Anderson, 2008; Kwon & Adler, 2014), microfundamentos (Foss, 2010; Kamprath & Mietzner, 2015; Taselli et al., 2015), tratando de hallar las causas por las que los individuos mantienen relaciones sociales. (Taselli et al., 2015) concluyen que las actitudes individuales, los comportamientos y los resultados no pueden ser completamente entendidos sin considerar el contexto de estructura organizativa en la que la gente está inmersa, y que el cambio en las organizaciones no puede ser completamente entendido sin considerar la psicología deliberada de los individuos. Los autores han obtenido evidencias de que los individuos utilizan deliberadamente sus atributos y cogniciones para conseguir ventajas en la red. Por otro lado, (Porter & Woo, 2015), introduciendo perspectivas psicológicas en los estudios de organización y dirección de empresas han analizado cómo y por qué los individuos inician, construyen y mantienen redes sociales, destacando la escasa atención por parte del mundo académico a este asunto. Por otra parte, se han realizado escasas investigaciones sobre capital social, y su relación con las teorías de grupo (Prashantham & Birkinshaw, 2015), o con el liderazgo inter grupos (Hogg et al., 2012).

Algunos autores han analizado, también, la importancia del concepto del capital social para explicar el gran número de dilemas hallados en los estudios de organización de empresas, que incluyen aspectos relacionados con la movilidad, el empleo, el poder, el liderazgo, el emprendimiento, el rendimiento de los equipos, o la creatividad (Bogarti & Cross, 2003).

Como se ha podido observar a través de las diferentes aproximaciones, el concepto de capital social y redes ha ido ampliándose a lo largo de los años, sin embargo, los

investigadores no se han puesto todavía de acuerdo para unificar criterios a nivel de análisis, contenidos, naturaleza o carácter del capital social, que clarifiquen y delimiten este constructo complejo, heterogéneo y multidimensional. Desde la diversidad de estas investigaciones, surgen cuestiones que aún no han sido suficientemente exploradas y que son motivo de nuestro estudio. Como dato, que sirve de ejemplo de lo que acabamos de decir, (Morán et al., 2005) constataban que, después de tantos años de investigación en Capital Social, únicamente el 45% de los abstract en redes sociales mencionaba las palabras “Capital Social” y solo el 2% de los artículos en Capital social mencionaba explícitamente “redes sociales”.

1.4 EL CAPITAL SOCIAL, LAS REDES Y EL CONOCIMIENTO.-Según los fundamentos de la Teoría del Conocimiento (Grant 1996), podemos definir el conocimiento como: “todo lo que es conocido”, por lo que se está reconociendo, de alguna manera, que hay muchos tipos de conocimientos.

La Teoría de los Recursos (Barney, 1991), considera como recursos clave, aquellos activos intangibles, de naturaleza predominantemente tácita, compleja, valiosa, escasa, heterogénea, difícil de imitar, específica, de complicada sustitución, de movilidad imperfecta, adaptados a las necesidades de cada organización.

La Teoría basada en el Conocimiento y la Teoría basada en los Recursos coinciden en que el Conocimiento es el recurso más valioso de la organización. Barney (1991) considera que un recurso es valioso si permite aumentar la eficacia y la eficiencia de la empresa, utilizando y explotando correctamente las oportunidades y enfrentándose y neutralizando las amenazas del entorno. Un recurso valioso, ofrece a las organizaciones la oportunidad de competir mejor, bien produciendo más barato que sus competidores, reduciendo costes, incrementando sus ingresos, o con una combinación de efectos conjuntos. La escasez del conocimiento, se entiende comparándola con el resto de las empresas, actuales y potenciales del sistema. La escasez es uno de los requisitos más importantes para la obtención de la ventaja competitiva (Barney, 1991). De acuerdo con la Teoría Económica, un bien escaso es aquel cuya abundancia o disponibilidad es limitada. Según la ley de la demanda, el valor de un bien aumenta con su grado de escasez. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el recurso tiene que ser valioso, pero si no es escaso, ninguna empresa podrá obtener resultados superiores a los de sus competidores. Aunque también se puede dar el caso de que un mismo recurso en dos empresas diferentes dé como resultado diferentes grados de eficiencia en su utilización. Heterogéneo.- La heterogeneidad en la dotación de recursos, sostenida en el tiempo, es la responsable de la ventaja competitiva y de una rentabilidad superior para la empresa, este es el axioma clave de la Teoría de los Recursos (Barney, 1991). Difícil de imitar.- Barney (1991) denomina a este tipo: “recursos imperfectamente imitables”, si un recurso es fácil de imitar, la ventaja competitiva no será sostenible a largo plazo. Los mecanismos para que unos recursos sean inimitables son variados (Barney, 1991; Grant, 1991). El recurso puede ser único, por lo tanto es imposible de copiar o imitar. El

recurso puede necesitar un largo periodo de tiempo para llegar a ser valioso, en este caso se necesita también un largo periodo de tiempo para que llegue a ser una ventaja competitiva. Existe “la ambigüedad causal”, aquí, no se comprende la relación entre las acciones y los resultados, la unión entre los recursos y la ventaja competitiva no es comprendida, o solo se comprende parcialmente por los agentes económicos (Lipman & Rumelt, 1982; Reed & DeFillippi, 1990). Específico.- Se refiere a la facilidad con que un activo puede ser empleado en usos alternativos por usuarios alternativos sin que pierda valor productivo (Williamson, 1985). El conocimiento específico está supeditado al contexto, por lo que depende del lugar donde se aplique, y ha de ser adaptado, por lo que se produce una alteración del valor del conocimiento (Winter & Szulanski, 2001), y esto es una dificultad adicional para su transferencia, lo que abunda en las cualidades que ha de cumplir un recurso para que pueda llegar a ser una ventaja competitiva (Barney, 1991). Movilidad Imperfecta.- El tipo de conocimiento que el emisor posee, es transmisible por este, a empresas de sectores y mercados diversos, en regiones geográficas distintas, nacionales o internacionales, adaptándolo a las necesidades de cada organización. Sin embargo, una vez que dicho conocimiento se ha implantado en cada uno de los receptores, su movilidad se reduce y el recurso perdería valor si se hiciera (Barney, 1991). De acuerdo con esta perspectiva, podríamos decir que el conocimiento, cumple con todos los requisitos para ser considerado un recurso clave, y ser fuente de ventaja competitiva.

Estudios centrados en las características del conocimiento han analizado aspectos como: la “ambigüedad” (Frost et al., 2002), la “descentralización” y la “capacidad absorbtiva” (Gupta & Govindarajam, 2000), o se han centrado en los atributos que operan típicamente de forma diádica o a nivel de red, tales como la confianza y la distancia cultural (Lane et al., 2001). Otros investigadores se han centrado en los resultados, tales como el rendimiento financiero, nuevos productos e innovaciones (Katila & Ahuja, 2002).

Una parte del mundo académico defiende que, aquellos que han conseguido obtener una ventaja competitiva por encima de la de sus rivales lo han hecho, con frecuencia, a través de una combinación innovadora de conocimiento, esto sugiere que los que triunfarán en los mercados del mañana serán los expertos en gestionar el conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995; Arthur, 1996). Hay que considerar, por tanto, que el conocimiento de las organizaciones es, una construcción social y compartir conocimiento tácito o explícito es considerado el mecanismo más eficiente, que otros mecanismos, de información corporativa y sistemas de control (Kang et al, 2007; Nieves & Osorio 2013).

El conocimiento tácito puede interpretarse como el que no ha sido todavía abstraído de la práctica (Spender, 1996). Es el más difícil de codificar, engloba las habilidades que se adquieren gradualmente mediante la acción y tiene un fuerte carácter personal, porque está basado en la experiencia. También es contextual, porque el resultado depende de un contexto determinado (Polanyi, 1967; Nelson & Winter, 1982; Spender, 1996). En contraposición, nos encontramos con el conocimiento explícito, los dos tipos de

conocimientos son complementarios y resultan cruciales para la creación y transferencia de conocimiento. Ambos conceptos (explícito y tácito) deben entenderse como un continuo, como si fueran dos extremos de una cuerda, porque de lo que se trata, finalmente, es de convertir el conocimiento tácito en explícito, para que sea más fácil de comunicar y transmitir. Con respecto al carácter complejo del conocimiento, complejo es un concepto que ha sido interpretado de varias maneras, y ha suscitado importantes controversias (Zander & Kogut, 1995). Nosotros vamos a asociar la complejidad al número y naturaleza de los elementos que sustenta el conocimiento (Zander & Kogut, 1995; Argote & Ingram, 2000), a las interrelaciones entre los elementos que conforman la base de conocimiento (Simonin, 1999), y al nivel de codificación de los elementos del conocimiento (Barney, 1991; Kogut & Zander, 1995).

En los últimos años, los rápidos e impredecibles cambios, el desarrollo de la economía basada en el conocimiento, la globalización de los mercados a nivel mundial y el avance de la tecnología de los medios de comunicación e internet ha hecho que los académicos consideraran otras fuentes de ventajas competitivas adicionales a las contempladas en un solo sector industrial, o en los recursos y capacidades que posee una empresa (Duschek, 2004). Desde esta óptica, se ha empezado a considerar el papel que juegan las relaciones y el acceso al conocimiento y a otros recursos tangibles e intangibles, fuera de los límites de la empresa, como fuente de ventaja competitiva (Westlund, 2006). A este respecto, el enfoque del Capital Social (Coleman, 1988) y la Teoría relacional de la Empresa (Dyer & Singh, 1998), responden a la inquietud planteada. El acceso a nuevas fuentes de conocimiento se considera que es uno de los beneficios directos más importantes del capital social y existen evidencias que sugieren que la transferencia de conocimiento se facilita cuando se intensifican las interacciones sociales entre los actores en las redes (Yli-Renko et al. 2001).

La definición de redes incluye una gran variedad de tipos con un rango de relaciones que van desde el nivel de empleado de unidades de negocio, a nivel intra organizativo, a relaciones entre empresas, clusters de compañías e instituciones. El grado de heterogeneidad de información y conocimiento que están presentes en los diferentes tipos de redes, puede variar considerablemente (Mors, 2010).

El grado de heterogeneidad de conocimiento que está disponible en cada tipo de red podría actuar como mediador en la relación entre las dimensiones del capital social insertado en la red y el rendimiento. Estudios previos de investigación muestran cómo las diferentes dimensiones del capital social tienen una variada influencia en las capacidades de innovación. En términos generales se supone que, baja redundancia de vínculos define la existencia de conocimiento heterogéneo. Por otro lado, una alta densidad de red facilita compartir ideas, información y, especialmente conocimiento tácito, que es clave para la creación de nuevo conocimiento. Recientes investigaciones se inclinan por reconciliar ambos puntos de vista, incluyendo otras dimensiones, poniendo énfasis en la necesidad de alineamiento de objetivos y teniendo en cuenta el contexto específico de cada tipo de red (Nieves & Osorio, 2013).

Asimismo, las condiciones relacionales y cognitivas pueden también diferir significativamente (Inkpen & Tsang, 2005). Por lo tanto, estructuras similares de red, actuando en diferentes tipos de redes podrían tener una influencia diferente en la capacidad para crear conocimiento (Mors, 2010). Algunos autores consideran que las relaciones causales entre fenómenos macro nivel podrían ser explicadas refiriéndose a propiedades micro (Foss, 2010). Los individuos eligen actuar en respuesta a oportunidades (cognición y acción), así, a través de los niveles, utilizando las teorías multinivel, se podría analizar, por ejemplo, cómo los vínculos inter-organizativos y la influencia de las redes pueden influir en el resultado del conocimiento (Phelps et al., 2012).

Cuando hablamos de conocimiento, nos adentramos en el mundo de las ideas, y la primera pregunta que surge es: ¿de dónde nacen las ideas?, si son las empresas que toman las decisiones, las generadoras de ideas o son los individuos. Todo aprendizaje organizativo, según algunos autores, sucede dentro de las cabezas y la organización aprende de dos formas: o aprende de sus miembros o incorpora nuevos miembros que tienen el conocimiento que la organización no tenía previamente (Simon, 1991). Contrariamente a este planteamiento, Nelson & Winter, (1982) consideran que el conocimiento técnico es un atributo de la empresa como un todo, que no puede reducirse a simples conocimientos individuales o a la agregación de varios individuos, equipos o instalaciones. Otros autores consideran que las ideas nacen en las mentes de las personas y por ello, el crecimiento del conocimiento se ha de producir desde los niveles inferiores hasta el nivel superior, empezando por el nivel del individuo, para llegar finalmente al nivel organizativo e inter-organizativo Nonaka & Takeuchi (1995).

Cómo influyen las redes en la producción y difusión de conocimiento ha ocupado la agenda de una buena parte de los investigadores (Azoulay, Zivin & Wang, 2010). Investigaciones previas han reconocido que poner a disposición de otros, conocimientos personales, es la actividad central de las redes de conocimiento, y los trabajadores del conocimiento necesitan crear y compartir conocimiento para que la organización pueda conseguir sus objetivos. Compartir conocimiento es un reto difícil ya que hay muchos factores que influyen para que la gente comparta o no su conocimiento, por lo que es de capital importancia conocer los que facilitan y amplían la obtención de rendimientos (Landry et al., 2002; Cummings, 2004).

Por lo general, las organizaciones cuentan con estructuras, normas y en ocasiones, con una cultura que puede facilitar compartir conocimiento. Las organizaciones también poseen la capacidad para poner en marcha acciones que permitan reducir los efectos negativos de los costes percibidos por la obtención de dicho conocimiento (Teoría de los Costes de Transacción). Asimismo, pueden desarrollar mecanismos, como premios e incentivos y un clima adecuado para que el conocimiento inmerso en la organización fluya (Wang, 2010). Estudios que han explorado el clima organizativo y la contribución al conocimiento han encontrado resultados mixtos. (Taylor & Wright, 2004) obtuvieron evidencias empíricas de que un clima que ponga énfasis en el aprendizaje está positivamente asociado con la contribución al conocimiento.

Desde el punto de vista de los individuos en las organizaciones, estos tienen sus propias motivaciones individuales. De acuerdo con la Teoría del Intercambio Social, las acciones individuales dependen de los beneficios y costes percibidos por los individuos, tales como: respeto, reputación, y otros incentivos tangibles. Algunos estudios empíricos encontraron que la contribución al conocimiento está positivamente relacionada con motivaciones como el incremento de satisfacción, el reconocimiento de los otros, la reputación profesional o el altruismo (Jin et al., 2015).

La Teoría de la Acción Razonada sugiere que la gente está más motivada para contribuir al conocimiento cuando cree que su útil contribución le permitirá ampliar relaciones. Muchos estudios han hallado evidencias de que “la predisposición de los individuos” está positivamente relacionada con compartir conocimiento (Connelly & Kelloway, 2004). Asimismo, en campos dinámicos, la innovación organizativa proviene del intercambio de conocimiento que obtienen los individuos a través de conexiones externas, que les da acceso a nuevas fuentes de información y conocimiento, experiencias e ideas que no tienen en sus organizaciones, y que les permite interactuar informalmente, libres de normas y jerarquías. Es en estas redes informales, sostenidas en el tiempo donde los individuos comparten sus conocimientos, lo que no se conocen aún, son las causas por las que los individuos contribuyen al conocimiento en dichas redes (Wasko & Faraj, 2005).

(Cao et al., 2015) consideran que, mientras que las relaciones sociales describen el patrón general de conexiones entre actores, la integración de conocimiento depende del “voluntarismo de los participantes”. En esta misma línea, algunos autores han encontrado razones para no compartir conocimiento así, la proximidad percibida de situaciones de conflicto está relacionada negativamente y va en detrimento de todos los individuos porque constriñe la posibilidad de compartir conocimiento (Wit et al., 2012). Este hallazgo nos permite enlazar la acción de compartir conocimiento con las teorías de grupo (Prashantham & Birkinshaw, 2015), con el liderazgo inter-grupo (Hogg et al., 2012) y con las relaciones sociales con o sin conflicto.

En línea con la voluntad para compartir conocimiento, autores como Chow & Chan (2008), han analizado “la actitud para compartir conocimiento”. Para ellos, para que se comparta conocimiento es necesario: 1) entender la influencia del capital social en compartir conocimiento 2) entender que los miembros de la organización no disocian conocimiento tácito de explícito cuando comparten conocimiento 3) red social y compartir objetivos contribuye significativamente a normas subjetivas para compartir conocimiento 4) la confianza social no contribuye directamente a tener actitudes para compartir conocimiento. Asimismo, aportan razones por las que las personas no están dispuestas a compartir conocimiento dentro de las organizaciones.

Investigaciones posteriores han encontrado causas como “la identidad”, que es considerada un gran conductor de la contribución al conocimiento (Jin et al., 2015). Es la Teoría de la Identidad la que explica determinados comportamientos, por un lado, está la identidad social de pertenecer a un grupo y diferenciarse de otros, aquí se

encontrarían: las metas, los objetivos o los entendimientos compartidos. Por otro lado está la identidad personal, en la que se encuentran las características que distinguen a unas personas de otras, como: las experiencias propias, el estatus, las actitudes para ayudar a otros, etc.

En los últimos años, el desarrollo de las redes, a través de internet, ha hecho que el incremento del número de interacciones se produzca, así como diferentes maneras de percibir la confianza, y diferentes criterios para compartir conocimientos y contenidos en las redes digitales. Algunos investigadores se preguntan por qué los individuos son capaces de compartir conocimientos con extraños en internet sin beneficios aparentes. (Chang & Chuang, 2011) obtuvieron evidencias de que los miembros de la red que aportaban conocimientos parecían más centrados en incrementar la calidad del conocimiento compartido que en otros factores, sin importarles que unos extraños pudieran tener acceso a un conocimiento tácito difícil de conseguir por sus propios medios. El motor para compartir conocimiento se refería a las motivaciones de los miembros en “participar en acciones colectivas” Los elementos que facilitaban el conocimiento compartido en una comunidad virtual, resultaron ser: la recompensa intrínseca, el capital social relacional y el lenguaje compartido. Por ello, en línea con lo que acabamos de mencionar, el capital social, y las motivaciones humanas siguen jugando un importante rol a la hora de compartir conocimiento en el contexto de internet.

A diferencia de otros tipos de capital (capital humano o capital financiero), el capital social ofrece explicaciones para una gran variedad de comportamientos sociales, incluidas las acciones colectivas, el modo de involucrarse en la comunidad, “crowdsourcing”, la información compartida, las metas sociales, etc., que otras teorías basadas en el capital individual no han sido capaces de explicar (Jin et al., 2015).

En definitiva, el capital social está inmerso en las relaciones interpersonales y en la existencia de redes en un contexto social, a través de los contactos, las interacciones, los vínculos sociales, respeto, confianza, amistad o gratitud de los miembros con otros miembros de la red (Wasko & Faraj, 2005) y por ello, es más probable que se desarrolle en colectividades caracterizadas por tener historias que compartir, alta interdependencia, interacciones frecuentes y estructuras adecuadas (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Todos estos aspectos han sido objeto de estudios relacionados con el capital social y el conocimiento durante años. Sin embargo, los investigadores siguen haciendo referencia a la necesidad de encontrar relaciones causales. Por nuestra parte, hemos hallado en la literatura académica algunas causas, como “la identidad” o “la satisfacción” para compartir conocimiento. Sin embargo, se desconocen otras muchas de las causas, y factores que podrían influir a la hora de compartir conocimiento, por ello es importante seguir investigando sobre el capital social y sus dimensiones, las relaciones “micro”, la importancia de la confianza en diferentes contextos, la influencia de los grupos en las redes, y la relevancia del liderazgo, así como su papel a la hora de resolver conflictos entre diferentes grupos.

1.5 ANÁLISIS A TRAVÉS DE LAS DIMENSIONES DEL CAPITAL SOCIAL.-

El capital social es un concepto multidimensional que no puede ser medido de manera directa, la aproximación al mismo se realiza mediante la identificación y medida de una serie de dimensiones (Koka & Prescott, 2002). Fue Granovetter el primero que puso de manifiesto la importancia de las relaciones personales y de la red de relaciones en el intercambio económico, atendiendo a la ubicuidad del “incrustamiento social” (Granovetter, 1985, 1992), pero fueron Nahapiet & Ghoshal (1998) los que integraron las distintas facetas para definir el capital social a través de tres dimensiones: estructural, relacional y cognitiva, describiendo cómo cada una de estas dimensiones facilitaba la creación y el intercambio de conocimiento.

Existe un amplio consenso en la comunidad científica en reconocer que las tres dimensiones establecidas por Nahapiet & Ghoshal (1998) conforman la clasificación más prominente de las usadas por los investigadores del capital social (Yli-Renko et al., 2002; Chow & Chan, 2008; Zheng, 2010). No obstante lo anterior, a pesar de que Nahapiet & Ghoshal (1998) distinguieron estas tres dimensiones en el capital social, también manifestaron que muchas de sus características están altamente relacionadas.

1.5.1 DIMENSIÓN ESTRUCTURAL.-

La dimensión estructural de la red, abarca al conjunto de relaciones que un agente posee (Nahapiet & Ghoshal, 1998), y crea las condiciones necesarias para que el intercambio se produzca (Adler & Kwon, 2002). Nos referimos a la conexión a la red, la posición de los nodos, los tipos de redes, así como al patrón de relaciones entre los actores, que proporcionará una serie de ventajas o beneficios para lograr sus objetivos. Los investigadores han analizado los rasgos de la dimensión estructural desde entornos: interpersonal, intra-organizativo e inter-organizativo.

Los factores determinantes para configurar una estructura de red están asociados a la flexibilidad y a la facilidad para intercambiar información con los miembros de la red y, siguiendo a (Nahapiet & Ghoshal, 1998), son los siguientes:

El número de vínculos de la red.-

El número de vínculos de la red determina el tamaño de dicha red. Existen redes pequeñas y redes grandes. Cómo afecta el tamaño de la red al resultado ha sido motivo de múltiples investigaciones (Hansen et al., 2005; Morán, 2005; Anderson, 2008; Zeng, 2008; Vanhaverbeke et al., 2012; Capaldo, 2007; Maurer et al., 2011; Wei et al., 2011; Demirkan et al., 2013; Stam et al., 2014; Jin et al., 2015; Chung et al., 2016). Para algunos autores, la reducción del número de contactos reduce la flexibilidad de colaboración con nuevos socios y disminuye la sensibilidad para detectar nuevas oportunidades de mercado (Capaldo, 2007).

La propia red de relaciones puede actuar como conexión para ampliar el mercado al que las empresas se dirigen en busca de los recursos de los que carecen (Inkpen & Tsang, 2005). Los individuos que tienen una red más larga en sus organizaciones, aprenden más acerca de ella (Morrison, 2002). Las relaciones constituyen el medio a través de los cuales los nodos buscan información y conocimiento, medios a través de los cuales la información y el conocimiento se difunde y fluye, y lentes a través de las cuales los nodos evalúan a cada uno (Podolny, 2001). Las investigaciones en redes se extienden por múltiples campos y niveles de análisis. A nivel interpersonal, sociólogos y psicólogos del comportamiento organizativo han estudiado la influencia de la red en creatividad individual (Burt, 2004).

A nivel intra organizativo, algunos autores han encontrado una relación positiva entre el tamaño de la red y la búsqueda de conocimiento: Hansen et al., (2005). Otros autores han debatido sobre las desventajas de verse envuelto en redes grandes, porque el incremento del número de conexiones de red requiere el correspondiente incremento en la cantidad de tiempo, dinero y energía destinados a gestionarlo (McFadyen & Cannella, 2004), su trabajo ilustra cómo el crecimiento del tamaño de la red más allá de un determinado límite, puede acarrear una disminución de los beneficios, asociado a dicho crecimiento. Mantener una red cuesta dinero por ello, es de esperar que las empresas estén dispuestas a sacrificar el tamaño de la red eliminando, vínculos redundantes y manteniendo relaciones productivas. El resultado de la investigación de (Demirkan et al., 2013) aportó evidencias de que las empresas han de ser conocedoras del coste de mantenimiento de la red y adaptar el crecimiento de la misma al crecimiento de la empresa. Otro aspecto que se evidencia de su análisis es que las empresas necesitan introducir “diversidad” en la red para poder generar mayor conocimiento.

Fang et al. (2012) encontraron que grupos pequeños o semi aislados son mejores para preservar ideas diversas, porque pueden albergar ideas poco ortodoxas que les permitan sobrevivir. Otros autores, encontraron una relación no significativa entre el tamaño de la red y la innovación (Morán, 2005). Las redes pequeñas han resultado ser eficientes para extender la creación de conocimiento, porque pueden incrementar la diversidad a nivel de red (Phelps et al., 2012).

A nivel inter organizativo los resultados de las investigaciones han sido también diversos. Ahuja (2000) encontró que un número elevado de vínculos directos e indirectos estaba positivamente asociado con los resultados de innovación. Sin embargo, con posterioridad, hallaron que un gran portfolio de alianzas obstaculizaba la capacidad de la empresa para integrar conocimiento (Ahuja & Katila, 2004). Algunos autores como (Vanhaverbeke et al., 2012) mostraron que los vínculos directos adoptan una forma de U invertida en relación con la creación de tecnología y que más allá de ciertos límites, los beneficios de un elevado número de vínculos empieza a declinar hasta tener un efecto negativo en la creación de tecnología.

Para Anderson (2008) el tamaño de la red es un fuerte predictor para la obtención del beneficio por el tiempo que se gasta en búsqueda de información e información relevante que se encuentra, pero en este estudio, la motivación es un importante factor contingente que afecta de manera diferente a los individuos, para la obtención del beneficio. Este hallazgo entra en contraposición con Burt (2000) que atribuía igualdad de peso a las motivaciones.

El auge de los nuevos sistemas de comunicación social e internet, ha favorecido la emergencia de la “filantropía en la red”, que trata de resolver complejos problemas de coordinación social, transformando pequeñas herramientas de recursos y capacidades de ciudadanos ordinarios en poderosas herramientas de cambio social, ofreciendo el conocimiento local que se posee en una esquina del sector filantrópico para que sea útil a innumerables desconocidos en el otro extremo de la red (Wu, 2008). Redes que son cada vez de mayores dimensiones y tienden a ser de ámbito global. En este sentido, entre jóvenes de USA, se ha constatado que las visiones mundiales son predictores más fuertes que los vínculos de la red, pero hay escasa evidencia de que los vínculos de la red jueguen un papel importante en confirmar la visión mundial (Vaisey & Lizardo, 2010).

Durante la última década, ha surgido una nueva corriente de capital social de “vínculos potenciales y movilizados”, que distingue entre “tener capital social” y “usar capital social”. El tener acceso a los vínculos, no significa que estos sean movilizados (Obukhova & Lan, 2013).

Otra nueva corriente de capital social distingue entre vínculos activados, potenciales o latentes. El pensamiento que subyace en esta corriente es el de la transferencia de conocimiento tácito. El “vínculo latente”, se ha definido como la relación entre dos individuos que no han tenido comunicación entre ellos durante un largo periodo de tiempo. Investigaciones empíricas han encontrado evidencias de que este tipo de vínculos aporta una serie de beneficios, asociados tanto a vínculos débiles como fuertes, relativos a la confianza, a compartir perspectivas o acceder a nuevo conocimiento e ideas (Levin et al., 2011; Kwon & Adler, 2014) todo ello debido a la naturaleza de los vínculos.

Durante los últimos años, algunos investigadores han venido incidiendo en considerar que la información compartida es una de las funciones esenciales de las redes sociales, y que para que se comparta información, los miembros de la red han de estar involucrados. Chung et al., (2016) hallaron que el tamaño de la red es menos crucial para involucrar a los miembros, y detectaron que los miembros de la red que repiten participación están más fácilmente integrados e involucrados, con otras motivaciones, como la identidad.

Asimismo, a través de nuestro análisis, se ha puesto de manifiesto la escasez de artículos que analicen la dinámica de las redes, o cómo han evolucionado. Todo ello, a

pesar de llevar décadas investigando en redes. Esto indica que las redes aún no han sido suficientemente exploradas (Demirkan et al., 2013).

La Frecuencia e intensidad de las interacciones.-

Granovetter (1973), considera que los vínculos débiles, caracterizados por una baja frecuencia de interacciones y distancia relacional, facilita la búsqueda y el acceso a nueva información. Por el contrario, otros investigadores (Capaldo, 2007) han aportado evidencias de los efectos positivos de los vínculos fuertes en facilitar la transferencia de información de calidad y conocimiento tácito (Reagans & McEvily, 2003) y conocimiento tecnológico y de marketing (Maurer et al., 2011).

Molina-Morales & Martínez Fernández (2009) encontraron que la fuerza de los vínculos y la innovación adoptaba la forma de U invertida. Los factores del capital social afectan positivamente hasta cierto punto, donde el efecto positivo no solo no se reduce, sino que empieza a ser negativo. Vanhaverbeke et al. (2012) encontraron la misma forma de U invertida para vínculos directos, cuando analizaron cómo afecta el tamaño de la red y los vínculos a la creación de tecnología inter-organizativa.

Tsai & Ghoshal (1998) analizaron la dimensión estructural del Capital Social a través de la interacción social, la fuerza de los vínculos y la centralidad y concluyeron que la relación salía positiva para vínculos fuertes.

Otras investigaciones defienden la influencia negativa de la fortaleza de los vínculos, y consideran que si aumentan los niveles de confianza entre los socios estos, pueden reducir la capacidad de innovación, al focalizarse la atención en una relación, a expensas de tener la posibilidad de acceder al conocimiento diverso a través de nuevos socios (Yli-Renko, Autio & Sapienza, 2001).

Otras perspectivas de investigación han contemplado la premisa de que una organización puede conceptualizarse como una red, en la que las unidades organizativas y otras clases de grupos son nodos interactuando unos con otros. Estas interacciones tienen lugar como relaciones formales e informales. A menudo, son influidas por relaciones de miembros a nivel individual, como si estos miembros interactuaran no solo como representantes de sus grupos, sino también interpersonalmente (Kilduff & Tsai, 2003).

La información compartida y el acceso al conocimiento es una de las funciones esenciales de las redes sociales. Las interacciones de los contactos han aumentado exponencialmente gracias a internet, que ha abierto nuevas perspectivas a la comunicación, sin embargo existen pocos estudios científicos que expliquen qué factores afectan a la hora de explicar la actividad y las motivaciones de los miembros de la red. Chung, Nam & Koo (2016) encontraron que en una red on-line, los miembros que repetían participación y se involucraban, están más integrados, debido a que existe una motivación para la unión entre los miembros de la red, basada en la "identidad". Chang & Chuang (2011) a su vez, encontraron que las interacciones tienen un efecto

positivo en la calidad de conocimiento compartido, pero no en la cantidad. Cao et al. (2015) sugieren que las comunidades on-line están basadas en conexiones débiles de gente diversa y bajo nivel de interacciones.

En definitiva, las investigaciones sobre la influencia de los vínculos es contradictoria, por lo que es necesario seguir investigando para conocer cuándo los vínculos fuertes afectan al resultado del conocimiento (Phelps., et al., 2012).

La conectividad de la red.-

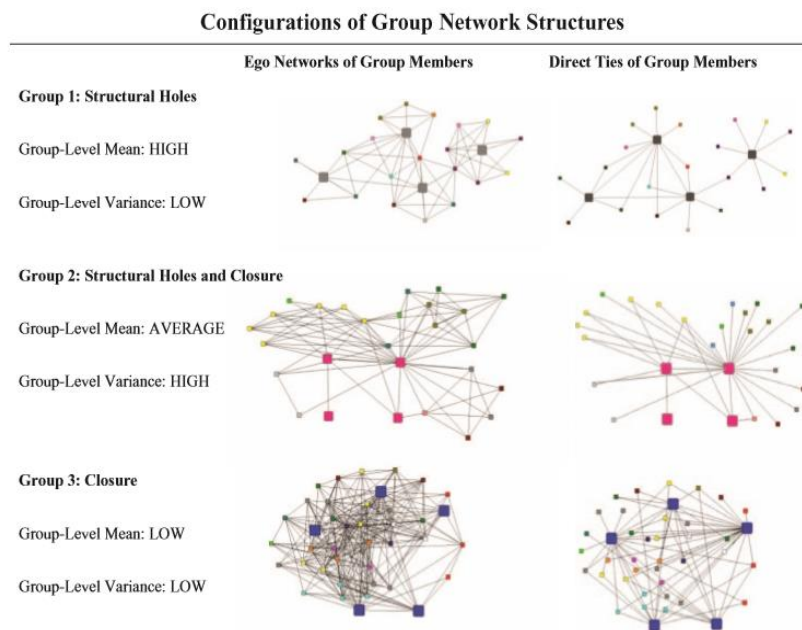
Establecer cómo se conectan los actores de una red determina las posibilidades de acceso a los recursos más valiosos, y a aquellos más difíciles de conseguir. Permite analizar qué nodos están mejor conectados. Este es el principal postulado señalado por los teóricos de la red (Bourdieu & Wacquant, 1992; Burt, 1992; Coleman, 1990; Putnam, 1993), que señalan que una estructura concreta puede ser fuente de ventaja competitiva. Por lo tanto hay que ver, qué tipo de red es la que permitiría estar mejor conectado.

Las conexiones a la red pueden ser internas, si están incrustadas en las relaciones entre los miembros de la organización, o externas, si se hallan inmersas en las relaciones más allá de los límites de la organización (Westlund, 2006).

Existen dos enfoques teóricos en el estudio de la estructura de la red en función de la manera en la que se configuran sus nodos, según se muestra en la **Figura 2**:

- Cierre de la red, o “Red cohesionada”.
- La existencia de “Huecos estructurales”.

Figura 2



Fuente: Bizzi, (2013)

Red cohesionada:

–Definición: es aquella en la que cada nodo está conectado con los demás, de tal modo que todos están controlados por el resto (Coleman, 1988)

–Características de una red cohesionada:

- **Vínculos fuertes entre los miembros.**- Unos investigadores consideran que La fuerza de los vínculos, son el mecanismo de control que dirige las conductas de los agentes (Rowley et al., 2000). Otros investigadores consideran que los vínculos fuertes aumentan la posibilidad de desarrollar interacciones conjuntas, lo que reduce el riesgo de vulnerabilidad (Capaldo 2006). Adicionalmente, hay investigadores que consideran que los vínculos fuertes constituyen contactos redundantes, que poseen de manera similar la misma información, conocimientos, habilidades, etc. (Granovetter, 1973), lo que reduciría la posibilidad de conseguir una ventaja competitiva. ¿Frecuencia e intensidad de las relaciones no está relacionado con esto?

- **Contacto directo entre sus miembros.**- Puede coordinar la acción y la cooperación entre los miembros, (Coleman, 1988). Implica la creación de normas a nivel de red. Granovetter (1985) considera que la existencia de normas puede ser un incentivo para pertenecer a la red. Asimismo, los contactos directos pueden incidir en la mejora al acceso y a la obtención de información (Coleman, 1990).

Los vínculos directos hacen posible un mayor número de comunicaciones, una mayor frecuencia, y poder compartir información relevante y fidedigna que la que aportan los vínculos indirectos (Singh, 2005).

Huecos estructurales:

–Definición: Esta perspectiva se centra en las características de los vínculos directos de un nodo y en el patrón de interacciones de todos los miembros de su red (Burt, 1992). Existirá un hueco estructural entre dos agentes conectados a un agente central si no existe conexión entre ellos, aunque tengan conexión con el agente central.

–Características de los “Huecos estructurales”

- **Fortaleza de los vínculos.**- Definidos en términos de intensidad y frecuencia de sus interacciones por Granovetter, (1973), se centró en definir la fortaleza de los vínculos sociales utilizados por un agente en la consecución de sus objetivos particulares.
- **La posición en la red.**- Burt (1992) considera que el agente que ocupe una posición central, debería maximizar la proporción de vínculos no redundantes del total de contactos posibles de la red. Asimismo, describe la red en función del acceso a otros agentes con recursos específicos, lo cual lleva a considerar la red como un conducto que relaciona, de forma directa e indirecta, a todos los agentes, con el que ocupa la posición central en dicha red.

Diferentes posiciones en la red podrían representar distintas oportunidades para acceder a nuevos y diversos recursos (Tsai, 2000), lo que indicaría la habilidad de este nodo para localizar y acceder a recursos valiosos, fuente de ventaja competitiva.

Para algunos investigadores, no es la debilidad de los vínculos lo que constituye la ventaja, sino la posibilidad de ampliar el hueco a un mayor número de agentes desconectados entre sí (Morán, 2005).

Una organización centralizada, puede incrementar la difusión de sus innovaciones en una red, porque los nodos centrales incrementan la conectividad de la red, y por lo tanto, incrementan la velocidad y extensión en el que la información, acerca de una innovación, alcanza otra red de miembros (Gibbons, 2004). Una gran centralidad, está asociada con status social alto (Podolny, 1993). La centralidad no implica necesariamente tener un gran número de fuertes vínculos, es posible acceder al resto de la red directamente, sin la redundancia que se espera de tales vínculos (Perry-Smith, 2006). Otros autores consideran que una posición prominente permite a las empresas gestionar el curso de cualquier conocimiento creado en la red, controlando y dirigiendo los recursos hacia proyectos que favorezcan su propia posición competitiva (Koka & Prescott, 2008). Estos mismos autores, consideran que la centralidad puede suponer una desventaja que impida acceder a nueva información fuera de la red local. En la misma línea (Stam & Elfring, 2008) consideran que la centralidad debilita los vínculos sobre orientación emprendedora y rendimiento. Estos trabajos ayudan a entender mejor cuándo la centralidad de la red representa un activo o un pasivo.

Por el contrario, actores de la red en la periferia o menos en el centro, pueden tener contactos e interactuar con otros actores de fuera de la red. En este sentido, los vínculos débiles permitirían acceder a un conocimiento más diverso. (Perry & Smith, 2006). En el análisis multinivel llevado a cabo por Kang & Hau (2014) desde la perspectiva del receptor a nivel diádico, encontraron con que la centralidad no tenía influencia en la transferencia de conocimiento.

El resultado de la investigación de Carnabuci & Dioszegui (2015) mostró que la posición en la red no estaba correlacionada con el estilo cognitivo y no se concluyó nada sobre que sea mejor la configuración de red, mediante un sistema de huecos estructurales, para la generación de ideas.

Algunas investigaciones en el tipo de red y vínculos directos han tenido resultados contradictorios. Mientras que unos consideran que son positivos, otros han hallado que la relación tenía forma de U invertida, con un punto de inflexión a partir del cual los beneficios decrecían (McFadyen & Canella (2004). Del intercambio, los socios desarrollan stock de conocimiento homogéneo, mientras se reduce su capacidad para crear conocimiento por lo que, los costes podrían superar a los beneficios.

Reagans & McEvily (2003) en su investigación intra-organizativa de estructura de la red y vínculos fuertes, encontraron una relación positiva para red cohesionada e intervalo de red y también una relación positiva para huecos estructurales con fuertes vínculos.

Asimismo, Rost (2011) considera que ambas teorías se complementan la una a la otra, y aporta evidencias empíricas de que las redes con vínculos débiles (huecos estructurales) no tienen valor sin lazos fuertes. Tras estas evidencias empíricas, se podría decir que las elecciones no son excluyentes, y que tampoco es necesario optar por un tipo de red u otro, sino que es posible la compatibilidad de ambos tipos de red.

Para conocer cuáles son los vínculos más valiosos, Adler y Kwon (2002) pusieron el foco en las relaciones “Bonding” o relaciones que se producen entre los miembros de un colectivo u organización, y en las relaciones “Bridging”, que tienen que ver con las relaciones externas que se producen entre individuos de colectivos diferentes. Siguiendo a estos autores, Cao, Ding & Zhang (2014) consideran que hay dos beneficios directos del Capital Social “Bridging” que son: facilitar la información e influencia (obtener favores de otros). Su investigación concluye que el Capital Social “Bonding” tendía a reducir el rendimiento de las empresas, tras su salida a bolsa. En las relaciones “Bonding” sus miembros están muy interconectados, lo que facilita la comunicación, compartir normas, la confianza y el apoyo mutuo, son por lo tanto relaciones fuertes (Coleman, 1998), que procuran la coordinación y la cooperación en beneficio mutuo, por lo que obtienen su máximo valor con redes cohesionadas completas o de máxima densidad. Sin embargo, las relaciones “Bridging”, al ser relaciones externas cuyo objetivo principal es procurar nuevas fuentes de información, presentan oportunidades para los intermediarios, que están interesados en que exista el menor número de contactos redundantes posibles, por ello el tipo de red que se ajusta más a este perfil es el de huecos estructurales (Burt, 1992).

En función de las fases y la antigüedad de la empresa. (Stam et al., 2014) sugieren que, en empresas de emprendimiento, los emprendedores han de cultivar sus redes personales ricas en “Bridging” que son las que crean más valor para las PYMES. También sugieren que, los huecos estructurales tienen más valor para las nuevas empresas que para las antiguas. Asimismo, su estudio indica que los vínculos fuertes son más beneficiosos para empresas antiguas. El resultado de esta investigación contradice estudios previos, que argumentan que los vínculos fuertes son más valiosos en fases emergentes (Lechner et al., 2006).

Por otro lado, algunos investigadores han tratado de averiguar si los vínculos sociales son siempre valiosos para la búsqueda de conocimiento. La red social ha sido identificada como una de las formas más importantes para la creación y transferencia de conocimiento en dirección de empresas. De acuerdo con la teoría del capital Social, los vínculos cercanos facilitan la búsqueda de conocimiento, sin embargo, Zhao (2015) encontró que la utilidad del valor de los vínculos sociales tiende a ser atenuada en las regiones con alto nivel de capital social y altas inversiones extranjeras directas que aportan los modelos multinivel consiste en que disminuye la ambigüedad causal entre los vínculos sociales y la búsqueda. (Li et al., 2013) obtuvieron evidencias de que los vínculos fuertes constreñían el proceso de toma de decisiones de los emprendedores. Otros autores han puesto de manifiesto el lado oscuro de los vínculos y las posiciones de red, al hallar una asociación negativa en resultados individuales en huecos

estructurales, y la generación de comportamientos oportunistas (Bizzi, 2013). A través de análisis multinivel, el autor soporta una posición antitética a la de los estudios previos realizados, revelando el “*Dark Side*” de los huecos estructurales. Su teoría está construida con la idea de relación con el adversario, que manipula a otros para conseguir beneficios personales. La teoría “*Dark Side*” de huecos estructurales aporta evidencias preliminares que sugieren la posibilidad de dinámicas causales divergentes a través de los niveles.

Estudios recientes muestran cómo configuraciones de red aparentemente opuestas, son complementarias entre ellas (huecos estructurales versus redes densas, o vínculos fuertes versus vínculos débiles), y que deberían ser tenidos en cuenta factores contextuales cuando se discuten los efectos del capital social en transferencia de conocimiento e innovación. Es el equilibrio entre diversas configuraciones del capital social lo que hace posible que un individuo o empresa explore, acceda, asimile y combine tipos diferentes de conocimientos (Filiari & Algezau, 2014). La revisión de literatura realizada por estos autores, facilita el entendimiento del rol del capital social en los procesos de transferencia de conocimiento y el rol mediador de los procesos de transferencia de conocimiento y tipos de conocimiento en la relación entre el capital social y la innovación.

Otros estudios recientes han analizado el rol de los medios de comunicación social en comunidades on-line, en apoyo de la integración de conocimiento, la investigación de (Cao et al., 2015) muestra que 1) la simple configuración de la red social de individuos no asegura la integración de conocimiento. 2) se da importancia relativa a las relaciones que dependen del contexto. Todo apunta a que es necesario seguir investigando en esta área, para conocer las causas por las que los individuos están dispuestos a participar en integración de conocimiento.

Un gran número de investigaciones científicas se han posicionado, durante todos estos años, en favor de una y otra teoría y sobre cuál sería la estructura de red más adecuada, si una red cohesionada o una de huecos estructurales. Coleman (1988) defiende la hipótesis de una “red cohesionada” con proximidad de los nodos dentro de la red, porque los individuos inmersos en redes cohesionadas aprenden a valorar comportamientos colaborativos y a compartir información con otros, sin guardarse información para ellos (Coleman, 1990). Para Burt, el valor beneficioso del acceso a los contactos a través de huecos estructurales no redundantes es un poderoso facilitador de recursos (Burt, 1997). Todavía hoy, el debate continúa.

La Jerarquía.-

Establece cómo se relacionan los nodos, si lo hacen de manera vertical o de forma horizontal y marca los límites internos y externos de la red (Oh, Labianca & Chung, 2006).

La relación entre jerarquía, recursos e interacción es fundamental para la dinámica de las redes, puesto que no todos los actores tienen acceso a recursos similares. La

asimetría que provoca la jerarquía estimula las expectativas de intercambio hacia las posiciones con mayores recursos en la red. El modelo de Lin (2001) correlaciona las interacciones, con los recursos disponibles en la red, “un patrón de interacción está vinculado a un patrón de recursos”. Cómo se vinculan los recursos nos indica cómo es esa red, y por lo tanto quien tiene más posibilidades de acceder al capital social. En este sentido, las relaciones que pueden darse entre los actores pueden ser entre iguales, es decir relaciones que tienen recursos similares y posiciones semejantes, o relaciones entre actores con recursos distintos y posiciones de red diferentes. Es este último tipo de relación el que permite el acceso a nuevos y más recursos y a su control.

(Lin 2001(a)) señala tres factores para el acceso al capital social de la red:

- La posición del “ego” en la estructura jerárquica
- La naturaleza de los vínculos del “ego” con otros actores
- La ubicación de los vínculos en la red.

De estos tres factores, se desprenden cuatro indicadores:

- 1) La fuerza de la posición estructural del “ego”, es decir, su cercanía a las posiciones más altas de la jerarquía.
- 2) La fortaleza del vínculo
- 3) La fuerza de la ubicación del “ego”
- 4) La conjunción entre interacción y posición

La investigación empírica llevada a cabo por Kriger & Zhovtobrykh (2013) basándose en la estrategia de dirección de empresas permiten identificar cuatro formas de liderazgo: estrellas, clanes, equipos y redes, mostrando que cada una de las formas de liderazgo puede ser apropiada, dependiendo del grado interno de complejidad y de la turbulencia competitiva externa del entorno.

Se han hallado escasos estudios empíricos que analicen las dinámicas de las redes desde el punto de vista de la jerarquía y el liderazgo, lo que abre el camino para investigaciones futuras.

1.5.2 DIMENSIÓN RELACIONAL.-

La dimensión relacional del capital social se centra en las relaciones personales que los actores tienen con sus contactos, que han sido desarrolladas a través de una historia de interacciones (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Fue Granovetter (1992) el que definió el “incrustamiento de las relaciones” como la calidad de relaciones y activos incrustados en dichas relaciones en un periodo específico de tiempo. Desde el punto de vista relacional, el capital social comprende los beneficios que se derivan del contenido de las relaciones, que se refleja en las actividades que los agentes realizan de forma conjunta (Kostova & Roth, 2003). En esta misma línea, un gran número de investigadores consideran que el Capital Social se deriva de las relaciones sociales como un

mecanismo para capturar acciones colectivas que permitan obtener resultados asociados a la interacción con los grupos, y no solo algo que se deba a la estructura de los vínculos de un agente (Adler & Kwon, 2002; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Uzzi, 1997). Estas actividades pueden incluir atributos como la confianza y la fiabilidad (Fukuyama, 1995; Putnam, 1995; Tsai & Ghoshal, 1998), normas o sanciones (Coleman, 1990; Putnam, 1995), identidad (Kogut & Zander, 1996) e identificación (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

La Confianza.-

La confianza es la variable relacional más investigada, ya que es crucial para el desarrollo del capital social. Es a menudo asociada con facilitar el intercambio de recursos e información, que es crucial para conseguir un alto rendimiento (Uzzi, 1996).

La confianza, se ha definido como la probabilidad subjetiva con la que un agente valora que otro agente llevará a cabo una acción particular, antes de que pueda controlar tal acción en un contexto social determinado. Para una buena parte de los autores esta percepción subjetiva mejora a medida que el número de interacciones se repite, aumentan los intereses compartidos y se incrementa la posibilidad de obtención de beneficios superiores a los costes (Adler, 2001).

Desde la Teoría de la Comunicación, se sugiere que cuando el receptor percibe al emisor como fiable y creíble, estará más abierto y receptivo al mensaje. Un receptor que confíe en el emisor es más probable que acepte su consejo y cambie su comportamiento. El resultado se traducirá en el incremento en los esfuerzos de cooperación entre las partes y aumentará la cantidad de conocimiento que pueda intercambiarse (Szulanski, Capeta & Jensen, 2004).

Las relaciones basadas en el contacto directo entre dos actores de la red es lo que se conoce con el nombre de “confianza diádica”. Las investigaciones empíricas basadas en la confianza diádica sugieren que reduce el miedo de comportamientos oportunistas (Gulati, 1995; Zaheer et al., 1998) y aumenta la transparencia en la relación, lo que permite a su vez, aumentar las posibilidades de intercambio. (Lewis, 2008), al igual que una parte de la comunidad científica, consideran que las interacciones con los demás producen confianza, y sugieren que la confianza personal es la mejor manera de entender cómo una relación social crece cuando las interacciones de la gente están basadas en normas de reciprocidad “una buena acción merece otra”, lo que presupone una actuación de buena fe, y a la vez una motivación, porque la gente trata a los demás como le gustaría ser tratado. Cuando se producen desequilibrios, económico, culturales o de posiciones de autoridad, es cuando pueden aparecer desequilibrios de reciprocidad y, relaciones de aparente confianza podrían ser solo una fachada que oculte posiciones de dominación, pero cuando la relación de confianza prevalece, la gente se abstiene de comportamientos oportunistas (Lin, 2001).

Es la reciprocidad la que permite transformar una relación unilateral en una relación bilateral, y generar la percepción de un “interés mutuo” (Williamson, 1985). Este interés mutuo es el que hace posible reducir el riesgo de oportunismo, a la hora de establecer las normas del intercambio (Coleman, 1990). Si un miembro de la red no logra obtener un cierto grado de confianza, establecerá mecanismos formales de protección para protegerse de la ausencia de “fiabilidad”. Coleman asegura, que son los beneficios derivados de la “confianza recíproca” los que determinarán que un actor pueda mantener o romper su confianza. Como aspectos adicionales a la hora de invertir en confianza, Coleman postula que si una relación es de mutua confianza diádica, ambas partes deberían mostrar “fiabilidad mutua” que les permitiría desarrollar expectativas compartidas.

Existen también las relaciones basadas en la “confianza generalizada”, que es la confianza en el colectivo. Fukuyama (1995) argumenta que este tipo de confianza es importante para el resultado económico. Confiar en los otros por formar parte del mismo sistema social juega un papel primordial como mecanismo de coordinación efectivo (Adler, 2001). Los actores de una red inmersos en un conjunto social, basados en la confianza generalizada, son capaces de obtener mejores resultados. Algunos estudios empíricos han hallado que la familiaridad y la confianza, aumentan con fuertes interacciones, especialmente de contactos sociales internos, que ayudan al aprendizaje, a compartir conocimiento y a la cooperación (Galunic et al., 2012).

Las relaciones inter grupos y la solución de conflictos ha sido escasamente tratada en la literatura académica. La presencia de conflictos en la comunidad, a menudo indica un vacío de confianza o una estructura inadecuada del capital social (Hogg et al., 2012).

Algunos autores han encontrado evidencias de que la confianza facilita la formación de alianzas (Gulati, 1999) así, Yli-Renko et al. (2001) postularon que las alianzas estratégicas basadas en fuertes interacciones y confiabilidad producen crecientes niveles de competencia de dirección y gestión. Muchos problemas se resuelven a través de una alianza de socios, donde se amplía la confianza y la comunicación entre las empresas partícipes, y se facilita la transferencia de conocimiento complejo y tácito entre ellas (McEvily & Marcus, 2005).

En otros estudios empíricos analizados, los investigadores han encontrado que la confianza contribuye a la innovación. Cuando existe confianza, los empleados se vuelven más creativos (Moran, 2005). Externamente, la confianza en clientes, proveedores, agencias gubernamentales, y otras unidades de negocio contribuye a la innovación en la organización (Landry et al., 2002; Tsai & Ghoshal, 1998).

Una buena parte de la literatura académica considera que la confianza diádica tiene una relación positiva directa con la transferencia de conocimiento (Kang & Hau, 2014).

Durante mucho tiempo se consideró que la confianza provenía de vínculos fuertes generados a lo largo del tiempo, es decir, de un capital social previo alto, sin embargo, Costa et al. (2009) constataron que en equipos con bajo capital social previo, se encontraron relativos niveles elevados de confianza. Este hallazgo, cuestiona las tesis defendidas anteriormente de que la confianza generada a través de vínculos fuertes conduzca a un resultado mejor.

No existe unanimidad en la literatura académica sobre los efectos de la confianza, y es por ello por lo que a pesar del número de años transcurridos, continúa el interés por el análisis de esta variable del capital social

Las Normas.-

Las normas definen qué acción es considerada apropiada, aceptable o inaceptable, y se ve como un sistema de valores relacionales (Adler, 2001; Lee 2009). Asimismo, las normas de comportamiento ofrecen la posibilidad de poner a disposición de los individuos o grupos el flujo de información, influencia y solidaridad que lo hace posible (Adler & Kwon, 2002). Por otro lado, las normas del capital social reducen el tiempo para obtener la información, pero sobretodo, permiten el intercambio de información y conocimiento sin necesidad de que tengan que existir contratos formales (Lin, 2000).

La confianza y las normas han sido desarrolladas y analizadas separadamente en las investigaciones de redes sociales. Una de las posibles razones ha podido ser su origen, ya que nacen desde diferentes paradigmas, porque las redes sociales provienen del área de las investigaciones sociológicas, mientras que la confianza y las normas proceden de la cultura organizativa y del comportamiento (Zheng, 2010).

Parece que existe una relación muy cercana entre la fuerza de los vínculos y el capital social relacional. Entre los pocos estudios conjuntos se encuentra el de Tsai & Ghoshal (1998), que encontraron que el capital social estructural es parcialmente mediado por el capital relacional en influir en la combinación e intercambio de conocimiento.

La Reputación.-

Podemos definirla como la fiabilidad en un agente individual o colectivo. La reputación creada por la estructura social de una red permite reducir incertidumbres sobre la conducta colectiva, porque proporciona una información valiosa sobre la fiabilidad y buena voluntad de los miembros de la red (Jones, 1997). En sentido contrario, la difusión inadecuada de la información en la red podría ser contraproducente para la reputación de dicha red, si no se comparten determinados principios globales de acción colectiva y no se poseen mecanismos para generar relaciones basadas en la confianza generalizada que permitan conducir la acción colectiva dentro de la red, sancionando conductas engañosas producidas por comportamientos oportunistas.

La reputación ha sido definida por Chun (2005) como la opinión subjetiva y colectiva que los stakeholders tienen de una organización. La reputación corporativa está asociada

al comportamiento ético organizativo, consistente en la conducta y adhesión a un conjunto de principios morales, comportamientos éticos y valores que los stakeholders encuentran digno y aceptable, dentro de un amplio contexto social (Payne, 1994).

Podemos considerar la reputación como un activo intangible, que ha recibido mucha atención de los académicos en entornos organizativos, porque es una fuente de ventaja competitiva, porque el capital reputacional es difícil de imitar y puede conducir a beneficios superiores (Barney, 1991; Grant, 1991; Fombrun, 1996).

Por otra parte, la reputación es generada a través del conocimiento compartido entre los miembros de una organización, y está conectado con la historia, la cultura y las experiencias de la empresa, (Krogh et al., 1994). Pero son los empleados, los que con su talento, experiencias propias y conocimientos adquiridos a través del tiempo los que aportan rendimiento y generan salud para la empresa (Huang, & Hsueh, 2007).

Estudios llevados a cabo en redes electrónicas han podido evidenciar que los individuos contribuyen al conocimiento en la red cuando perciben una mejora en su reputación profesional (Wei et al. (2011), también porque “es divertido enseñar a otros” lo que supone la introducción de un elemento de motivación humana que mueve a compartir conocimiento, que ha sido escasamente investigada hasta ahora.

Según estudios recientes, el liderazgo ético influye positivamente en los resultados de la organización (Lee, 2016). Los hallazgos empíricos, aportan luz sobre la influencia del líder y la importancia en el apoyo de los seguidores al líder. Aspectos del líder como su comportamiento ético y reputación, así como la confianza, e identificación de los miembros de la organización en el liderazgo ético, constituye un mecanismo para la obtención de mejores resultados en la organización.

1.5.3 DIMENSIÓN COGNITIVA.-

La palabra cognición proviene del latín “cognoscere” que significa conocer, y se define como la capacidad de los seres humanos para procesar información a partir de percepciones, emociones, sensaciones, experiencias, y participar en procesos de aprendizaje, adquisición de conocimiento, resolución de problemas o la toma de decisiones. Centrándonos en el ámbito del capital social, las redes y el conocimiento, objeto de nuestro estudio, (Nahapiet & Ghoshal, 1998) fueron los que empezaron a hablar de la dimensión cognitiva del capital social a través del lenguaje y patrones compartidos y de las narrativas, mitos, historias y metáforas compartidas.

El lenguaje y patrones compartidos.-

Tienen una importante función en las relaciones sociales, porque son el medio a través del cual la gente discute, intercambia información, pregunta y dirige los negocios en la sociedad (Nahapiet & Ghoshal, 1998)

Estudios empíricos recientes han constatado que el lenguaje compartido es el predictor más fuerte de la integración de conocimiento (Cao et al., 2015).

Quien comparte el mismo lenguaje puede aportar una alta calidad de conocimiento (Chang & Chuang, 2011).

Multitud de estudios empíricos altamente citados explican las dimensiones estructural y relacional del capital social, pero son muy pocos los que evidencian la dimensión cognitiva y el impacto global del lenguaje compartido, código y narrativas durante la interacción, que permanecen descuidados (Lesser, 2000).

Narrativas, mitos, historias y metáforas.-

Las narrativas, los mitos, las historias y metáforas, también son poderosos medios en las comunidades para la creación, el intercambio y la combinación para la creación de conocimiento. El capital social cognitivo se halla inmerso en atributos tales como representaciones y códigos compartidos que facilitan la comunicación en un grupo (Tsai & Ghoshal, 1998).

Compartir significados aporta solidaridad (Lee, 2009), el lenguaje compartido unido a interacciones informales fomenta la solidaridad. El autor considera que los actores que comparten valores para implementar códigos de conducta pueden ser más eficientes en el intercambio.

Visión compartida.-

Algunos estudios sugieren que la “visión compartida y sistemas”, son elementos cognitivos importantes que caracterizan el sistema social de relaciones, lo que contribuye a la transferencia de conocimiento (Inkpen & Tsang, 2005). La “visión compartida y sistemas” promueven el entendimiento mutuo y aportan mecanismos cruciales para la confianza, que ayudan a los diferentes actores a integrar conocimiento. Wasko & Faraj (2005) consideran que el conocimiento compartido requiere también compartir entendimiento.

Metas, objetivos, principios y valores.-

Entre los mecanismos culturales que contribuyen al capital social se reconoce que las influencias culturales y compartir un orden moral e identidad de la comunidad influyen más que los vínculos de la red (Kwon & Adler, 2014).

Smith et al. (2005) encontraron que una cultura de toma de riesgos y el trabajo en equipo tiene un fuerte impacto en la creación de conocimiento y en el desarrollo de nuevos productos.

La Identidad.-

La identidad puede ayudar a desarrollar el compartir mutuamente, así como un sentido de pertenencia (Fukuyama, 1995; Nahapiet & Ghoshal, 1998). La lógica de los

“Bonding Networks” con fuertes vínculos, alientan niveles similares de intimidad emocional y permiten el desarrollo de la autoestima, la reputación y el estatus (Oh et al., 2006). Además, compartir identidades, fomenta el desarrollo de la confianza y particulariza el intercambio donde hay espacio para maniobrar (Portes, 1998). Por lo tanto, actores que comparten una motivación e intuición por una identidad comunitaria, ayudan a la transformación de los negocios hacia miembros de una comunidad con intereses compartidos, identidad común y compromiso por lo común (Adler & Kwon, 2002). La existencia de una identidad común y normas compartidas por los miembros de la red es un mecanismo para desarrollar relaciones basadas en la confianza generalizada. Este hecho indica la influencia de la dimensión cognitiva en la dimensión relacional.

Profundizando en comportamientos colectivos, algunos autores postulan que la efectividad inter-grupo descansa en la habilidad del líder para construir una identidad inter relacional inter-grupo (Hogg et al., 2012).

Otros autores han conseguido desarrollar modelos de socialización organizativa de recién llegados, que ponen el foco en la estructura de la red y los recursos de la red así como en la relación entre los que ya están y los recién llegados, introduciendo factores de socialización tácita organizativa y proactividad en los recién llegados, así como la asimilación del conocimiento organizativo, permite la integración social y la identificación (Fang, Duffy & Shaw, 2011).

Falta investigación en dimensión relacional del capital social que muestre que los actores se diferencian a través de sus motivaciones y habilidades para compartir información y conocimiento (Phelps et al. 2012).

Experiencias compartidas.-

Una parte de los autores, sugieren que los miembros de algunas redes sociales contribuyen más al conocimiento cuando tienen más experiencias que compartir con otros, (Wei et al. (2011) hallaron con sorpresa que los individuos que más contribuían no estaban más comprometidos que los que no contribuían, también sorprendía que ninguno de los miembros precisara esperar nada a cambio para contribuir. Este tipo de actitudes hace pensar que es preciso profundizar en las motivaciones humanas y conocer las causas de tales comportamientos al compartir experiencia.

Cultura compartida.-

La distancia cultural incrementa las dificultades operativas que surgen de un vacío de entendimiento de normas, y valores, que impiden el intercambio de conocimiento (Mowery et al., 1996). También, la distancia cultural entre partners extranjeros puede conducir a reducir el entendimiento, lo que puede llevar a limitar el compartir un importante conocimiento organizativo (Lyles & Salk, 1996; Szulanski et al., 2004). Se han encontrado bastantes referencias en la literatura empírica en torno a la distancia cultural y a las barreras para compartir conocimiento.

Motivaciones.-

Un gran número de investigadores argumentan que el flujo de fuentes del Capital Social no puede ser explicado solo por la estructura social de las redes, sino por otros recursos potencialmente disponibles, que provienen de las motivaciones para compartir recursos (Etzioni, 2001). Las redes pueden ser constituidas en las mentes de los individuos como, memorias, pensamientos, y deseos (Kilduff et al., 2006). Los investigadores no conocen, todavía, las causas ni el por qué los miembros de los networks comparten información y conocimiento.

Para buscar respuestas, se han apoyado en la teoría de la psicología con objeto de entender cómo los miembros de la red intercambian su información, (Chung et al 2016), hallaron que, entre los factores y características que facilitan compartir información y conocimiento, se encuentra el “ayudar disfrutando” (Kim et al., 2011). Durante los últimos años se han llevado a cabo estudios empíricos desde la combinación de diferentes dimensiones del capital social y su contribución a la información y el conocimiento. Chang & Chuang, (2011) combinando la dimensión relacional y la dimensión cognitiva e incluyendo aspectos de la conducta y las motivaciones humanas, hallaron que los miembros que perciben justicia, experimentan un “sentido de pertenencia” que favorece la obtención de una alta calidad de conocimiento.

Se ha constatado empíricamente que, cuando los miembros de la organización despliegan y abrazan comportamientos colectivos, basados en dependencia mutua, por estar personalmente interesados los unos en los otros, y porque les preocupa el “bienestar” del resto de miembros, resulta de ello una actitud psicológica positiva. Asimismo, los grupos compuestos por miembros que desarrollan comportamientos colectivos, desarrollan dependencias en otros y tienen mayor probabilidad de funcionar mejor, lo que permite que cada individuo ejecute la tarea asignada de manera efectiva (Dierdorff & Beloblav, 2011).

Con objeto de entender los factores que afectan a la percepción de “bienestar”, en las redes sociales, Chang & Hsu (2016) llevaron a cabo un estudio empírico que revela que el capital estructural, el capital relacional y el cognitivo ejercen una influencia positiva en el “bienestar”. Sus hallazgos también revelan que el capital estructural y el cognitivo tienen una influencia positiva en el capital relacional.

Las referencias académicas encontradas en este estudio, relativas a motivaciones de los individuos en redes sociales y conocimiento como: “ayudar disfrutando” (Kim et al., 2011). “Autoconfianza”, “autoestima”, “bienestar psicológico (Tasselli et al., 2015), y “satisfacción personal” (Wasko & Faraj, 2005) provienen de las ramas de la psicología, sociología o la comunicación.

1.6 HALLAZGOS OBTENIDOS DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA.

La revisión de la literatura académica, nos ha permitido detectar las variables y los tópicos de investigación que se han utilizado en las investigaciones llevadas a cabo en capital social, con resultado de conocimiento. La **Tabla 1** siguiente, muestra el conjunto de variables encontradas, junto con la referencia de los autores que las han investigado, así como el porcentaje que cada variable tiene con respecto al conjunto total de variables.

Por otra parte, el **Anexo 1**, muestra el cuadro resumen de la literatura empírica analizada para el periodo 2005-2017, que hemos clasificado cronológicamente, a través de las diferentes dimensiones del capital social, con objeto de poder observar mejor cuáles han sido los enfoques y la evolución sobre la interrelación entre dimensiones del capital social, variables analizadas, tópicos de investigación y resultados obtenidos en estos 12 últimos años, lo que permite observar a la vez, tanto el grado de aceptación del tópico, como valorar la necesidad de mayor investigación, en función de la unanimidad o discrepancia en el resultado obtenido. Consideramos que este sistema puede facilitar la delimitación de las posibles líneas futuras de investigación.

Tabla 1

CAPITAL SOCIAL: HASTA 2017

Nº	VARIABLES	DIMENSIÓN ESTRUCTURAL	DIMENSIÓN RELACIONAL	DIMENSIÓN COGNITIVA	AUTORES	Nº artic. y Autores	%
1	Confianza		X		Williamson (1985); Coleman (1990); Fukuyama (1995); Gulati (1995, 1999); Uzzi (1996); Nahapiet & Ghoshal (1998); Tsai & Ghoshal (1998); Zaheer et al. (1998); Adler (2001); Lin (2001); Yli Renko et al. (2001); Lndry et al. (2002); Szulansky, Capeta & Jensen (2004); Inkpen & Tsang (2005); McEvily & Marcus, (2005); Morán (2005); Ratten & Suseno (2006); Capaldo (2007); Li (2007); Chow & Chan (2008); Lewis (2008); Zheng (2008); Costa et al., (2009); Lee (2009); Molina-Morales & Martínez Fernández (2009); Guler & Guillén (2010); Lechner et al. (2010); Zahra (2010); Chang & Chuang (2011); Payne et al., (2011); Galunic et al. (2012); Hogg et al (2012); Wit et al. (2012); Bizzi (2013); Cao et al. (2013); Chuang et al. (2013); Lester (2013); Li et al., (2013); Bizzi (2013); Kang & Hau (2014); Cao et al., (2015); Du et al. (2015); Easton & Rosenzweig (2015)	44	14,52%
2	Vínculos de la red	X			Nahapiet & Ghoshal (1998); Ahuja (2000); Burt (2000); Podolny (2001); Morrison (2002); Burt (2004); Ahuja & Katila (2004); McFadyen & Cannella (2004); Hansen et al., (2005); Inkpen & Tsang (2005); Morán (2005); Obsfield (2005); Perry Smith (2005); Westlund (2006); Capaldo (2007); Li (2007); Anderson (2008); Stam & Elfring (2008); Tiwana (2008); Zheng (2008); Wu (2008); Vaisey & Lizardo (2010); Chang & Chuang (2011); Payne et al., (2011); Fang et al., (2012); Phelps et al., (2012); Vanhaverbeke et al. (2012); Chnag, Cheng & Chuang (2013); Li et al (2013)Demirkam et al., (2013); Li et al., (2013); Stam et al., (2014); Wang et al. (2014); Camabuci & Dioszegui (2015); Ou et al. (2015); Chung et al., (2016); Zhao (2015)	36	11,88%
3	Conectividad de la red	X			Granovetter (1973, 1985); Bourdieu & Wacquant (1992); Burt (1992, 1997); Coleman (1988, 1990); Putnam (1993); (Nahapiet & Ghoshal (1998); Rowley et al., (2000); Tsai (2000); Reagans & McEvily (2003); MaFadyen & Cannella (2004); Morán (2005); Singh (2005); Lechner et al. (2006); Westlund (2006); Capaldo (2006); Chow & Chan (2008); Guler & Guillén (2010); Lechner et al. (2010); Wei et al. (2011); Rost (2011); Phelps (2012); Bizzi (2013); Filieri & Algueazau (2014); Stam et al. (2014); Cao et al (2015); Camabuci & Dioszegui (2015); Du et al. (2015); easton & Rosenzweig (2015); Zaho (2015)	32	10,56%
4	Fuerza de los vínculos	X			Hansen et al., (2005); Morán (2005); Perry Smith (2005); Molina-Morales & Martínez-Fernández (2009); Ratten & Suseno (2006); Capaldo (2007); Anderson (2008); Wu (2008); Costa et al., (2009); Lee (2009); McFadyen & Cannella (2009); Lechner et al., (2010); Levin et al. (2011); Maurer et al., (2011); Payne et al., (2011); Demirkan et al., (2013); Lester (2013); Li et al. (2013); Stam et al. (2014); Brady (2015); Prahantham & Birkinshaw (2015); Zhao (2015)	22	7,26%

Nº	VARIABLES	DIMENSIÓN ESTRUCTURAL	DIMENSIÓN RELACIONAL	DIMENSIÓN COGNITIVA	AUTORES	Nº artic. y Autores	%
5	Frecuencia e intensidad de las interacciones	X			Granovetter (1973); Nahapiet & Ghoshal (1998); Tsai & Ghoshal (1998); Yli-Renko & Sapienza (2001); Reagans & McEvily (2003); Kilduff & Tsai (2003); Shaw (2005); Lewis (2008); Zheng (2008); Lee (2009); Molina-Morales & Martínez-Fernández (2009); Zahra (2010); Chang & Chuang (2011); Levin et al. (2011); Maurer et al. (2011); Vanhaverbeke et al. (2012); Lester (2013); Cao et al. (2014); Kwon & Adler (2014); Cao et al., (2015); Chung et al. (2016)	21	6,93%
6	Configuración de la red, la red	X			Inkpen & Tsang (2005); Morán (2005); Westlund (2006); Anderson (2008); Chow & Chan (2008); Zheng (2008); Oldroyd & Morris (2012); Lechner et al., (2010); Li et al. (2010); Fang, Duffy & Shaw (2011); Payne et al., (2011); Wei et al., (2011); Cao et al. (2013); Demirkan et al. (2013); Camabuci & Dioszegui (2015)	15	4,95%
7	Centralidad de la red	X			Podolny (1993); Gibbons (2004); Wasko & Faraj (2005); Perry Smith (2006); Koka & Prescott (2008); Stam & Elfring (2008); Zheng (2008); Lechner et al., (2010); Payne et al., (2011); Fang et al. (2012); Bizzi (2013); Kang & Hau (2014); Camabuci & Dioszegui (2015); Easton & Rosenzweig (2015)	14	4,62%
8	Normas		X		Nahapiet & Ghoshal (1998); Tsai & Ghoshal (1998); Adler (2001); Lin (2000); Adler & Kwon (2002); Smith et al. (2005); Westlund (2006); Chow & Chan (2008); Zheng (2008, 2010); Lee (2009); Zahra (2010); Fang, Duffy & Shaw (2011)	13	4,29%
9	La Identidad		X		Fukuyama (1995); Nahapiet & Ghoshal (1998); Portes (1998); Adler & Kwon (2002); Oh et al. (2006); Chang & Chuang (2011); Dierdorff & Beloblav (2011); Fang et al. (2011); Phelps (2012); Hogg et al. (2012); Chung et al., (2016); Jin et al., (2015); Steffens et al., (2014)	12	3,96%
10	Tamaño de la red	X			Hansen et al., (2005); Morán (2005); Anderson (2008); Zheng (2008); Vanhaverbeke et al. (2012); Capaldo (2007); Maurer et al., (2011); Wei et al. (2011); Dermnkan et al., (2013); Stam et al., (2014); Jin et al., (2015); Chung et al., (2016)	12	3,96%
11	Lenguaje, patrones compartidos			X	Nahapiet & Ghoshal (1998); Lesser (2000); Lee (2009); Chang & Chuang (2011); Kang & Hau (2014); Cao et al., (2013); Lester (2013)	7	2,31%
12	Visión compartida			X	Inkpen & Tsang (2005); Wasko & Faraj (2005); Zheng (2008); Lechner et al., (2010); Vaisey & Lizardo (2010); Chuang et al. (2013); Lester (2013)	7	2,31%
13	Cultura compartida			X	Inkpen & Tsang (2005); Mowery et al. (1996); Lyles & Salk (1996); Szulansky (2004); Inkpen & Tsang (2005); Wei et al. (2011); Du et al. (2015)	7	2,31%
14	Motivaciones			X	Kilduff et al. (2006); Anderson (2008); Chang & Chuang (2011); Kim et al. (2011); Phelps (2012); Jin et al., (2015); Chung et al. (2016)	7	2,31%
15	Densidad de la red	X			Obsfield (2005); Shaw et al., (2005); Fleming (2007); Payne et al., (2011); Wei et al., (2011); Nieves & Osorio (2013)	6	1,98%
16	Reputación y reputación (como motivación)		X		Jones (1997); Nahapiet & Ghoshal (1998); Wasko & Faraj (2005); Paine et al., (2011); Wei et al., (2011); Chang & Chuang (2011)	6	1,98%

Nº	VARIABLES	DIMENSIÓN ESTRUCTURAL	DIMENSIÓN RELACIONAL	DIMENSIÓN COGNITIVA	AUTORES	Nº artic. y Autores	%
17	Metas, objetivos, principios y valores			X	Inkpen & Tsang (2005); Westlund (2006); Chow & Chan (2008); Lester (2013); Kwon & Adler (2014)	5	1,65%
18	La jerarquía	X			Nahapiet & Ghoshal (1998); Oh et al. (2006); Gooderham (2011); Kriger & Zhovtobrykh (2013)	4	1,32%
19	Narrativas, mitos, historias o metáforas			X	Nahapiet & Ghoshal (1998); Tsai & Ghoshal (1998); Lee (2009); Kang & Hau (2014); Whiteoak (2014)	5	1,65%
20	Experiencia, experiencias compartidas			X	Wasko & Faraj (2005); Wei et al. (2012); Easton & Rosenzweig (2015)	2	0,66%
21	Información compartida			X	Wu (2008); Chuang et al. (2013)	2	0,66%
22	Compromiso		X		Wasko & Faraj (2005); Wit et al. (2012)	2	0,66%
23	Reciprocidad		X		Wasko & Faraj (2005); Chang & Chuang (2011)	2	0,66%
24	Diversidad de la red	X			Demirkan et al. (2013); Stam et al., (2014); Schneid et al. (2016)	3	0,99%
25	Gobierno corporativo			X	Gooderham (2011); Jin (2015)	2	0,66%
26	Altruismo (motivación individual)		X		Chang & Chuang (2011); Guinot (2015)	2	0,66%
27	Disfrutar ayudando (motivación individual)		X		Wasko & Faraj (2005)	1	0,33%
28	Emociones			X	Tasselli et al., (2015)	1	0,33%
29	Estatus social	X			Zahra (2010)	1	0,33%
30	Intuición			X	Li (2007)	1	0,33%
31	Satisfacción			X	Wit et al. (2012)	1	0,33%
32	Identificación			X	Wit et al. (2012)	1	0,33%
33	liderazgo			X	Kriger & Zhovtobrykh (2013); Rast et al., (2016)	2	0,66%
34	Bienestar			X	Markova & Perry (2014); Clark & Mahadi (2017)	2	0,66%
35	Conflicto		X		Porat et al., (2016)	1	0,33%
36	Estilo cognitivo			X	Camabuci & Dioszegi (2015)	1	0,33%
37	Capacidades Internas			X	Ou et al. (2015)	1	0,33%
Total		11	9	17		303	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Procediendo del modo descrito, hallamos lo siguiente:

Durante el periodo comprendido entre 1973 y 1985, las investigaciones científicas se centraron, en su mayoría en el análisis de la dimensión estructural de la red, sin considerar el resto de dimensiones.

En la Tabla nº 2 agrupa por dimensiones el conjunto total de variables halladas. En total, hemos encontrado 37 variables del capital social, que se reparten entre las diferentes dimensiones, de la siguiente forma:

Tabla 2

DIMENSIÓN	Nº VARIABLES	%	Nº ARTICULOS Y AUTORES	%
D. Estructural	11	29,73%	166	54,79%
D. Relacional	9	24,32%	83	27,39%
D. Cognitiva	17	45,95%	54	17,82%
Total	37	100,00%	303	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Dimensión estructural: Vínculos de la red, conectividad de red, fuerza de los vínculos, frecuencia e intensidad de las interacciones, la red, configuración de la red, centralidad, tamaño de la red, densidad de red, jerarquía, diversidad de red y estatus social.

Dimensión relacional: Confianza, normas, identidad, reputación, compromiso, reciprocidad, altruismo, disfrutar ayudando y conflicto.

Dimensión cognitiva: metas y objetivos, principios, valores, narrativas, mitos, historias o metáforas, experiencia, experiencias compartidas, información compartida, gobierno corporativo, emociones, intuición, satisfacción, identificación, liderazgo, bienestar, estilo cognitivo, capacidades internas.

Llama la atención el reducido número de variables de la dimensión estructural, que representan el 29,73% del total de variables, aunque cuentan con el interés del 54,79% de los artículos y autores, incluso en la actualidad, lo que sugiere que no todo está investigado en lo referente a la dimensión estructural.

En cuanto a la dimensión relacional, la variable más analizada de todas, en valor absoluto, ha sido la confianza, que sigue ocupando la atención y la agenda de los investigadores, sola o interrelacionándola con más variables de otras dimensiones del capital social. Algunos autores la han considerado como elemento central de sus investigaciones (Tsai & Ghoshal, 1998), por considerar que la confianza es un elemento esencial del capital social que permite la obtención de beneficios reales al actor. Parece

razonable pensar que con una buena relación basada en la confianza, sería más fácil conseguir apoyo y colaboración.

Por el contrario, son 17 las variables de la dimensión cognitiva, que representan el 45,95% del total de variables, aunque solo se hallaban presentes en el 17,82 % de los artículos. A través de nuestro trabajo, hemos podido evidenciar que, una buena parte de los estudios científicos llevados hasta la fecha en dimensión cognitiva son teóricos. De los 85 artículos leídos de los años 2005 a 2017, 52 eran empíricos y 33 teóricos. Sin embargo, el 60,61% de estos artículos teóricos pertenecían a la dimensión cognitiva. Phelps et al. (2012), en su análisis de revisión de literatura basado en redes de conocimiento, ponen ya de manifiesto las escasas investigaciones en conocer las características cognitivas de los actores en redes de conocimiento.

Después de varios años de investigación en conocer cómo afecta el Capital Social a la búsqueda de conocimiento para innovación, los investigadores no se ponen de acuerdo en los resultados y existe controversia (Hansen et al., (2005); Morán (2005); Molina-Morales & Martínez-Fernández (2009), Vanhaverbeke et al. (2012). O para determinar cómo afectan las dimensiones del Capital Social a la transferencia de conocimiento (Inkpen & Tsang, 2005), y los análisis dinámicos que tienen en cuenta los cambios de las variables en el transcurso del tiempo siguen siendo escasos (Porter & Woo, 2015).

Así por ejemplo, los resultados sobre la influencia de la fuerza de los vínculos, muestran que los vínculos fuertes, caracterizados por relaciones de larga duración, frecuente e intensa colaboración, acuerdos repetidos a lo largo del tiempo, incrementan la transferencia de conocimiento (Tiwana, 2008). Sin embargo, algunos autores encontraron forma de U invertida para vínculos directos (Vanhaverbeke et al. (2012), y otros, obtuvieron evidencias positivas para vínculos débiles (Brady, 2015).

En cuanto a la densidad de la red, una parte de la comunidad académica encontró una relación positiva para densidad de la red (Fleming & Waguespack, 2007), sin embargo para algunos autores, las predicciones no fueron soportadas (Obsfield, 2005).

Con respecto al tamaño de la red, algunas investigaciones obtuvieron relaciones positivas (Hansen et al., 2005), otras investigaciones hallaron una relación negativa (Demirkan et al. 2013) y en algunos casos, el resultado fue no significativo (Morán, 2005).

Continúa habiendo controversia en determinar qué tipos de redes son las más adecuadas (Oldroyd & Morris, 2012), si una red cohesionada (Coleman, 1990) o una de huecos estructurales (Burt, 1992). Estudios recientes de red muestran cómo configuraciones de red aparentemente opuestas, son complementarias entre ellas. Además, se sugiere que deberían ser tenidos en cuenta factores contextuales cuando se discuten los efectos del capital social en transferencia de conocimiento e innovación (Filiari & Algezau, 2014).

El contrapunto con respecto al tipo de red más adecuado y la posición en la red, lo estableció Bizzi (2013). El autor, mediante su teoría, soporta una posición antitética a la de los estudios previos realizados, revelando el “*Dark Side*” de los huecos estructurales con la existencia del lado oscuro de los vínculos y las posiciones de red, al hallar una asociación negativa en resultados individuales en huecos estructurales, y la generación de comportamientos oportunistas. Su teoría está construida con la idea de una relación competitiva con el adversario. Es el individuo que manipula a otros para conseguir beneficios personales. La teoría “*Dark Side*” aporta evidencias preliminares que sugieren la posibilidad de dinámicas causales divergentes a través de los niveles. Esta teoría ha sido escasamente analizada por la literatura académica.

Por lo que se refiere a la dimensión relacional, una buena parte de los académicos, consideran que la confianza está relacionada positivamente con la transferencia de conocimiento (Kang and Hau, 2014). Sin embargo, algunos autores han evidenciado que la confianza no contribuye directamente a compartir conocimiento (Chow & Chan 2008).

También referido a la confianza, durante mucho tiempo se consideró que la confianza provenía de vínculos fuertes generados a lo largo del tiempo, pero (Costa et al., 2009) constataron que en equipos con bajo capital social previo se obtuvieron relativos niveles elevados de confianza, lo que cuestiona otras tesis anteriores en sentido contrario.

Una vez determinado en qué grado de avance y acuerdo se encontraban las variables más utilizadas por los académicos del capital social, nos planteamos conocer cuáles de estas variables fueron las menos investigadas y que necesitaban de mayor investigación. A tal fin, asociamos la menor frecuencia de aparición de la variable en los distintos artículos de la Tabla nº1, con los vacíos de la literatura académica. De este modo, encontramos las variables que detallamos a continuación por dimensiones:

- Dimensión estructural: “jerarquía” (Kriger & Zhovtobrykh, 2013) y “diversidad” (Demirkan et al., 2013).
- Dimensión relacional: “compromiso” (Wit et al., 2012), “reciprocidad” (Ghang & Chuang, 2011), “altruismo” (Chang & Chuang, 2011; Guinot, 2015), “disfrutar ayudando” (Wasko & Faraj, 2015) y “conflicto” (Porat et al., 2016).
- Dimensión cognitiva: “Emociones” (Tasseli et al., 2015), “intuición” (Li, 2007), satisfacción (Wit et al., 2012), identidad, liderazgo, bienestar (Markova & Perry, 2014; Clarke & Mahadi, 2017), estilo cognitivo (Carnabuci & Dioszegui, 2015) y capacidades internas (Ou et al., 2015).

Por lo que respecta al desarrollo del capital social y sus efectos, queremos destacar el cambio de enfoque que se aprecia en el objeto de análisis. Si hace unos años la perspectiva dominante de investigación se centraba en las organizaciones, actualmente tiende a centrarse en el individuo (Ikpen & Tsan, 2016).

Estamos evolucionando hacia sociedades de conocimiento, y en este contexto, los “Microfundamentos” surgen a nivel de investigación en Dirección de Empresa para dar respuestas a las deficiencias existentes en las perspectivas “macro” contempladas hasta ahora, que permitan enfrentarse al reto de la producción basada, precisamente, en el conocimiento (Foss, 2010).

Son varios, los autores que se acercan a los microfundamentos por vías distintas. Kamprath & Mietzner (2015) destacan que, desde el punto de vista de la Dirección de empresas, la mayoría de los estudios se habían centrado hasta ahora en el desarrollo tecnológico y su impacto en la estrategia organizativa, mientras que los microfundamentos, y el nivel individual de trabajadores y profesionales dentro de la empresa eran a menudo olvidados. En su análisis de investigación empírica, concluyen con el desarrollo de nuevos planteamientos teóricos, que parten de la Teoría Multinivel de los recursos de Capital Humano, considerando que las empresas se benefician del conocimiento y competencias de los empleados y gestores, que son la clave para que dichas empresas creen capacidades dinámicas que les permitan adaptarse a los cambios externos, máxime en situaciones de gran volatilidad de sectores, mercados e industrias.

En el trabajo de revisión de literatura llevado a cabo por Tasselli et al., (2015) vuelve a aparecer el individuo y el factor humano. Los autores, abordan el debate sobre fundamentos en las redes sociales de la organización. Concluyen que las actitudes individuales, los comportamientos y los resultados no pueden ser completamente entendidos sin considerar el contexto de estructura organizativa en la que la gente está inmersa, y que el cambio en las organizaciones no puede ser completamente entendido sin considerar la psicología deliberada de los individuos. Los autores obtuvieron evidencias de que los individuos utilizan deliberadamente sus atributos y cogniciones para conseguir ventajas en la red. Como guía, recomiendan más investigación que analice las acciones individuales y la estructura de la red, para ver cómo evolucionan en su proceso dinámico de influencia recíproca.

Foss (2010), considera que son las motivaciones humanas la explicación causal para compartir conocimiento. Si el conocimiento pertenece a los individuos, y el hecho de compartir conocimiento no se produce de manera espontánea, parece razonable pensar que es más probable que se pueda producir cuando los individuos están motivados (Chang & Chuang, 2011), es por ello necesario profundizar en el análisis de dichas motivaciones humanas.

Precisamente, de entre las variables menos investigadas que habíamos detectado en nuestro trabajo de revisión de la literatura académica, se encuentran aquellas que tienen que ver con las motivaciones humanas, como por ejemplo: “las emociones” (Tasselli et al., 2015), o la satisfacción (Wit et al., 2012). También la identidad, o el bienestar (Markova & Perry, 2014; Clarke & Mahadi, 2017). El bienestar psicológico de los individuos, como un beneficio en sí mismo, adicional a la transferencia de conocimiento, no ha sido contemplado aún desde el ámbito de la dirección de empresas,

aunque sí por otras disciplinas, como la psicología. Las empresas deberían ser capaces de analizar los posibles beneficios indirectos que le podría reportar el hecho de que un trabajador viera incrementada su motivación, debido a su bienestar psicológico.

El desarrollo de los medios de comunicación e internet también ha influido en el desarrollo de las redes y el conocimiento, afectando igualmente al bienestar psicológico de los individuos. El uso extendido de los medios de comunicación social está conduciendo a nuevas formas de colaboración interpersonal de comunicación, es por ello necesario explorar las causas de por qué los individuos están dispuestos a participar en la integración de conocimiento con otros en internet, aspecto al que hasta ahora tampoco se le ha prestado atención: cómo y por qué los individuos inician, construyen, y mantienen redes sociales e desde una perspectiva psicológica. Porter & Woo (2015).

En lo referente al capital social en un sentido amplio, el planteamiento habitual en dirección de empresas, había sido hasta ahora considerarlo como un mero instrumento que permitía el acceso a recursos valiosos (Nahapiet & Ghoshal, 1989), y el conocimiento compartido había sido el beneficio más importante del capital social. A la vista de las últimas investigaciones que tienen en cuenta al individuo y sus motivaciones, sería preciso profundizar en si el capital social podría tener unos efectos positivos en el bienestar psicológico de los individuos, y ser un beneficio en sí mismo, adicional al del conocimiento.

Aceptando que la perspectiva dominante de análisis sea el individuo, no podemos olvidar que los individuos se inter relacionan e interactúan con otros individuos y grupos. A nivel profesional, prestan sus servicios en empresas y organizaciones en los que han de convivir, igualmente, con otros individuos y grupos, en ocasiones con intereses diferentes, y es aquí donde hemos encontrado otro vacío de la literatura académica, porque la referencia a la Teoría de Grupo en un contexto de negocio ha sido escasamente investigada hasta ahora Prashantham & Birkinshaw (2015). La relación que se produce entre los grupos, en conflicto o armonía, enlaza con el aspecto del liderazgo inter-grupos y el papel del líder. Los líderes, necesitan influir de la mejor manera posible en sus seguidores para la consecución de los objetivos de la organización (Hogg et al., 2012) y la relación del liderazgo inter-grupos con las diferentes dimensiones del capital social no ha sido analizada por la literatura académica en dirección de empresas, por lo que sería interesante profundizar en el rol que juega el líder y cuál es el impacto de la dirección inter-grupos, tanto en las dimensiones del capital social como en los resultados de conocimiento, innovación u otros.

El líder debería jugar un papel importante en la gestión de los diferentes grupos, porque con su intervención puede influir en última instancia en la consecución de los resultados de la empresa. Así, los diferentes estilos de liderazgo podrían llegar a influir también en el desarrollo del capital social. Estudios recientes llevados a cabo fundamentalmente desde el ámbito de la psicología han analizado la identidad y el reconocimiento mutuo para la obtención de resultados. Algunos autores encontraron que las relaciones de identidad y reconocimiento mutuo entre líderes y followers mejoraba el rendimiento en

el trabajo y el bienestar (Clarke & Mahadi (2017). Asimismo, el papel del líder, se ha analizado desde la dimensión relacional, basada en la confianza ante situaciones de incertidumbre. (Rast et al., 2016) encontrando que la gente expresa mayor confianza en el líder carismático ante situaciones de incertidumbre. También hemos encontrado trabajos de investigación basados en la dimensión estructural y el papel del líder en situaciones de conflicto. (Guinot, et al., 2015) constataron que el altruismo aporta valor en relaciones conflictivas entre grupos, porque reduce el conflicto. Sin embargo, Martova et al., (2014) mostraron como un líder emergente puede tener efectos adversos en el grupo, reduciendo las interacciones, la cohesión y el bienestar. Tras este análisis, hemos podido observar que no se ha realizado un análisis sistemático desde la perspectiva de dirección de empresas que analice el liderazgo inter-grupos, así como las dinámicas de los grupos ante diferentes situaciones y sus efectos en el capital social.

También hemos comprobado a través de nuestro trabajo, que siguen faltando escalas para medir. Son necesarios eficientes instrumentos de medida que permitan un desarrollo adecuado del Capital Social. Las escalas existentes resultan, a veces, excesivamente largas, máxime cuando se abordan proyectos de investigación complejos de muestras grandes. A modo de ejemplo, mencionamos el trabajo de Whan et al., (2014) mediante el que validan escalas reducidas para medir el Capital Social, de 16 items pasan a 8 items.

No podemos terminar estas reflexiones sin comentar que hemos observado que, a día de hoy, todavía existe poco consenso en la definición del concepto de capital social Li (2007), (Lin 2001, Portes, 1998), especialmente a nivel organizativo (Adler & Kwon, 2002, Kostova & Roth, 2003, Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Como curiosidad adicional, ha llamado nuestra atención la disparidad de terminologías diferentes utilizadas por los académicos para nombrar conceptos similares, aunque no idénticos, por lo que sugerimos la necesidad de integrar y unificar terminología y conceptos (Kwon & Adler, 2014).

1.7 CONCLUSIÓN.-

A través de la revisión de la literatura del presente trabajo, hemos analizado el estado del arte del capital social y las redes con resultado de conocimiento. A continuación, destacamos las líneas de investigación y los aspectos del capital social que, a nuestro juicio, requieren de mayor investigación:

Existe un gran vacío en la literatura académica empírica basada en “Microfundamentos” en dirección de empresas y son las motivaciones humanas la explicación causal para compartir conocimiento (Foss, 2010).

Si consideramos la existencia del “*Dark Side*” (Bizzi, 2013) del capital social, sería preciso investigar para encontrar “el lado luminoso” del capital social.

La dirección inter-grupos y el liderazgo inter-grupos no han sido tratados sistemáticamente en la literatura sobre capital social (Hogg et al., 2012).

El Bienestar Psicológico de los individuos, como beneficio adicional a la transferencia de conocimiento, no ha sido incorporado a la literatura de dirección de empresas.

Es necesario generar medidas y escalas de medir, sobre todo en dimensión cognitiva, y unificar terminología y conceptos en capital social.

Asimismo, sugerimos mayor investigación para las siguientes variables: jerarquía, diversidad, compromiso, reciprocidad, altruismo, disfrutar ayudando, conflicto, emociones, intuición, satisfacción, identidad, liderazgo, bienestar, estilo cognitivo y capacidades internas.

A la vista de las últimas investigaciones que tienen en cuenta al individuo y sus motivaciones, es preciso llevar adelante nueva investigación empírica que muestre si el capital social tiene unos efectos positivos en el bienestar psicológico de los individuos, y puede ser un beneficio en sí mismo, adicional al del conocimiento.

CAPÍTULO N° 2

EL CAPITAL SOCIAL EN REDES PROFESIONALES:

EL CASO DE PWN MADRID

RESUMEN DEL CAPÍTULO 2.-

Este trabajo analiza distintos elementos planteados por la literatura sobre capital social, a través de un caso de estudio. Esta herramienta de investigación se aplica a PWN, una red social profesional de mujeres directivas. Se ha buscado estudiar cómo se genera, comparte y transfiere el conocimiento en dicha red, qué beneficios obtienen sus miembros y qué relaciones generan, así como profundizar en las motivaciones humanas y en el papel que desempeña el liderazgo integrador entre grupos con diferentes intereses que coexisten dentro de la red. Encontrar motivaciones humanas y sentar las bases para la generación de medidas, fundamentalmente de la dimensión cognitiva del capital social, son los objetivos prioritarios del presente trabajo.

Palabras clave:

Estudio de caso, capital social, redes sociales, conocimiento, motivaciones, liderazgo inter-grupos, bienestar.

2.1 INTRODUCCIÓN.-

Un estudio de caso consiste en una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Los casos son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo “cómo” y “por qué” y el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos (Yin, 1994).

El método de estudio de caso es considerada una herramienta valiosa de investigación, porque a través del mismo, se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, y los datos pueden ser obtenidos de fuentes variadas, tanto cuantitativas como cualitativas: documentos, registros, archivos, observaciones, entrevistas (Chetty, 1996), a diferencia de los métodos cuantitativos, que se centran en información verbal obtenida a través de cuestionarios de encuestas (Yin, 1989). Por otra parte, una investigación de estudio de caso trata de resolver con éxito una situación en la que hay muchas variables de interés (Yin, 1994).

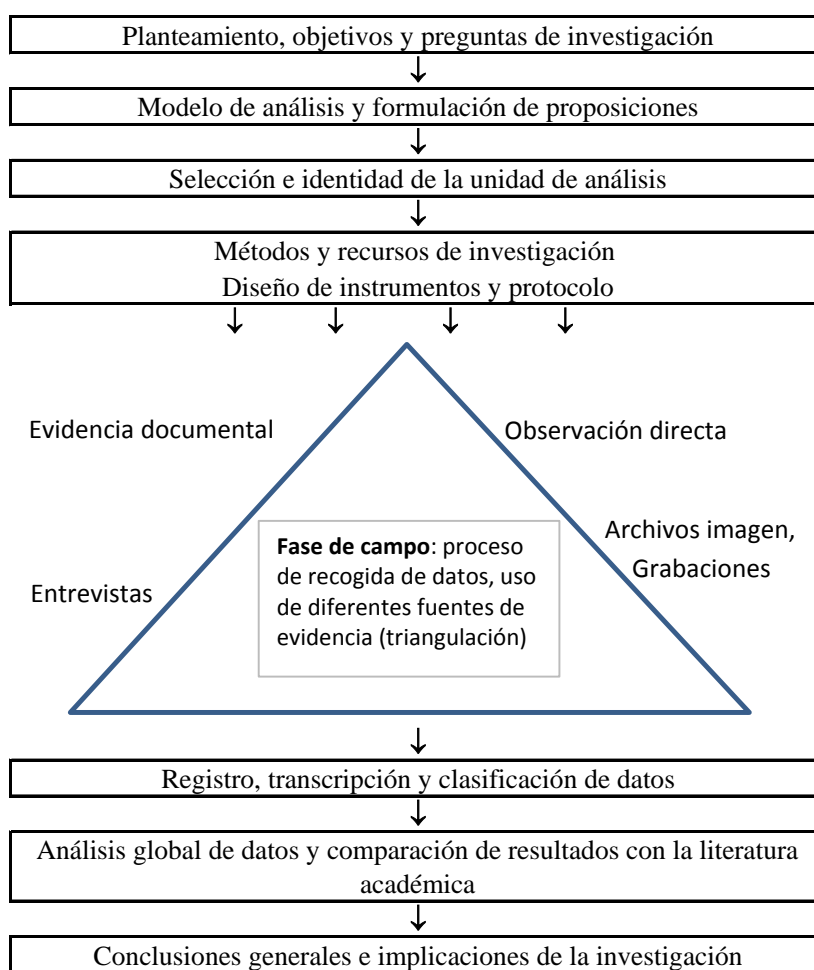
PWN es una asociación de ámbito internacional, que tiene la característica de estar integrada por “profesionales” que poseen conocimientos, experiencias y vivencias distintas, desarrollan actividades diversas en empresas de diferentes tamaños y sectores variopintos en multitud de países, y por tanto, podemos considerar a primera vista que hay una base de conocimiento en la red. El conocimiento es un recurso valioso (Barney, 1991) y si pensamos que en el futuro el mundo estará regido por sociedades basadas en el conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995), parece razonable que queramos investigar por qué y cómo se genera y se comparte conocimiento en la red.

Asimismo, queremos tener la oportunidad de acercarnos a los miembros de la asociación, y analizar aspectos cualitativos del capital social de la red en sus tres dimensiones, utilizando todas las técnicas disponibles y la flexibilidad que ofrece la metodología del caso, para encontrar respuestas sobre la configuración de la red, el tipo de relaciones que se establecen dentro de la red, analizar los principios y normas, conocer cuáles son las motivaciones de sus miembros, y abordar los asuntos relacionados con la dirección y el liderazgo de grupos distintos en redes diversas como esta.

2.2 PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DEL CASO.-

En la figura 1 se presenta la propuesta metodológica de estudio del presente caso. Este diseño, ha sido configurado a partir de las aportaciones más relevantes que se han recogido en la revisión de la literatura académica sobre casos (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989, 1994, 1998; Shaw, 1999; Eisenhardt & Graebner, 2007; Siggelkow, 2007).

Figura 1.- Propuesta de diseño metodológico del estudio del caso



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Eisenhardt (1989), Yin (1989, 1994, 1998), Shaw (1999)

2.3 PLANTEAMIENTO, OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.-

Para llevar a cabo un estudio empírico, utilizando el método del caso, ha de tenerse claro desde el principio cuáles son los objetivos finales que se quieren conseguir, para qué se va a solicitar e interpretar información, cual es el objeto del estudio y qué es lo que se desea saber. El estudio puede servir para describir un fenómeno, dentro de una organización real, para explorar una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido, de forma que sirva para preparar otra investigación más precisa que explique por qué se producen los fenómenos, lo que constituye la base para la generación de nuevas teorías (Yin, 1989, 1993, 1998).

Nahapiet & Ghoshal (1998) integraron las diferentes facetas del Capital Social en tres dimensiones: la dimensión estructural, la dimensión relacional y la dimensión cognitiva. La dimensión estructural se refiere a las propiedades de la red, como la configuración, conexiones, interacciones o conformación de los miembros de la red, entre otros. La dimensión relacional se refiere a la forma de relacionarse de los miembros de la red, por lo que aborda aspectos como las normas que conducen esas relaciones, la confianza o identificación, obligaciones y otros. Esta dimensión ha sido ampliamente discutida por autores como Coleman (1998) o Burt (1992). Nosotros, siguiendo lo sugerido por Tsai & Ghoshal (1998) y Lester (2013), consideramos que la dimensión estructural determina la dimensión relacional. Para contrastar esta afirmación, en nuestro caso, analizaremos la dimensión estructural a través de las interacciones entre los miembros y la diversidad de la red para determinar cómo afectan a la dimensión relacional, y a las motivaciones de los miembros de la red.

Para nuestro estudio se ha elegido la red de PWN (Professional Women Network), una Asociación, sin ánimo de lucro, de mujeres profesionales con visión internacional, que aglutina todas las asociaciones constituidas bajo esta marca en distintas ciudades del mundo. La Red nació en París en el año 2003, como una red para ayudar a las mujeres a avanzar en sus carreras profesionales.

La Asociación no ha parado de crecer en los últimos diez años. En 2014 estaba implantada en 24 ciudades, a finales de 2016 incluía ya 27 ciudades, y se espera que en 2017 sean 29 las ciudades que la integren. PWN Global es hoy en día una organización integrada por más de 2600 soci@s, miembros activos y más de 1400 latentes, que involucra indirectamente a más de 20.000 mujeres profesionales de 90 nacionalidades distintas de todo el mundo. El idioma inglés es la lengua común vehicular de comunicación de la Red a nivel global.

Su finalidad actual es potenciar el liderazgo femenino en la sociedad, Instituciones públicas, organizaciones y empresas, a través del networking, el mentoring y otras actividades que faciliten compartir información, conocimientos y permitan aprender y avanzar. Involucrando así al 100% del talento existente, lo que permitirá, a nivel empresarial, mejorar la toma de decisiones y una sociedad económicamente sostenible y más justa que, en última instancia, persigue el cambio social.

Como hemos dicho anteriormente, PWN tiene un carácter “profesional”. Esta característica, la hace más atractiva, porque nos permite interrelacionar el mundo de las redes sociales con el de la organización y dirección de empresas, y convierte a la Red en el vehículo idóneo a través del cual podemos llevar a cabo nuestro estudio.

A nivel profesional, los miembros de PWN desempeñan cargos de responsabilidad en corporaciones nacionales, multinacionales, o PYMES, del sector privado, pero también del sector público. Desde su constitución, la Asociación ha tenido una visión y perspectivas internacionales. La mayor parte de sus miembros tiene uno o más títulos universitarios de una universidad o escuela de negocios de primer nivel y cuentan con un mínimo de 8 años de experiencia y 5 en un puesto directivo. A todo ello, hay que añadir que las socias provienen de especializaciones académicas diversas, experiencias profesionales distintas por áreas, sectores de actividad y zonas geográficas diferentes, con posiciones profesionales variopintas. Así, podemos encontrarnos con propietarias de empresas, miembros de Consejos de administración, ejecutivas, seniors, juniors, o con emprendedoras. Adicionalmente, las asociadas poseen nacionalidades diferentes, proceden de culturas, razas, áreas geográficas de la tierra y religiones diferentes y todo ello, otorga a PWN el calificativo de Red diversa. La diversidad de las redes sociales ha sido estudiada (Demirkan et al., 2013; Stam et al., 2014) pero, desde nuestro punto de vista no lo suficiente, al menos, en relación con el dinamismo de las redes (Porter & Woo, 2015).

Una buena parte de la literatura académica ha analizado los aspectos relacionados con el tamaño de la red y su crecimiento (Hansen et al., 2005; Vanhaverbeke, et al., 2012; Maurer et al., 2011), con resultados no coincidentes pero, sobre todo, actualmente se desconocen las relaciones causales que lo motivan, por qué los individuos inician, construyen y mantienen redes sociales (Porter & Woo, 2015). A simple vista, se observa, que PWN crece y sus miembros participan activamente en la Red, y lo que queremos averiguar es la causa de este crecimiento y participación: el “por qué” y el “cómo”.

Los estudios que han abordado los aspectos relativos a las interacciones de red, no han hallado aún las causas ni las motivaciones de los miembros en redes on-line (Chung et al., 2016). PWN es una red mixta, cuyos miembros interactúan de manera presencial y a través de la red, por lo que nosotros queremos analizar los factores que pueden explicar las causas del incremento de las interacciones y las motivaciones de los miembros de esta red para interactuar.

Con objeto de conocer cómo se relacionan los miembros de PWN, consideramos que es obligado analizar un aspecto fundamental del capital social como es “la confianza”. En primer lugar observando cómo son las relaciones basadas en el contacto directo entre dos actores (confianza diádica) porque, queremos testar si las investigaciones empíricas previas, basadas en la confianza diádica, que han hallado evidencias de que este tipo de relaciones hacen mejorar la transparencia de la relación (Gulati, 1995) y reducen el miedo de comportamientos oportunistas, son coincidentes con las relaciones que se

establecen en PWN. Si un receptor confía en el emisor, es más probable que pueda aceptar su consejo y modifique su comportamiento, lo que facilitará una mayor cooperación y la probabilidad de aumentar la cantidad de conocimiento que pueda intercambiarse (Szulansky et al., 2004). Coleman (1990), asegura que son los beneficios derivados de la “confianza recíproca” los que determinarán si un actor puede mantener o romper su confianza. También nos interesa investigar como son las relaciones de confianza que se establecen a nivel del colectivo de PWN (confianza generalizada), ya que confiar en los otros por formar parte del mismo sistema social, juega un papel importante como mecanismo de coordinación (Adler, 2001). Averiguar si la confianza generada en la Asociación proviene de vínculos fuertes o no, si las relaciones desembocan en amistad, o son solo profesionales, qué tipo de compromiso se establece entre los miembros de la Red (Wasko & Faraj, 2005), y si los miembros se identifican con la Asociación a la que pertenecen y por qué (Dierdorf & Beloblav, 2011).

Otro aspecto que suscita nuestro interés es conocer las relaciones que se establecen entre los miembros de la red, y cómo los vínculos y la jerarquía, en función de la posición que ocupan sus miembros, condicionan las relaciones. Cómo se organiza, se toman las decisiones y se dirige una red en la que todos sus miembros realizan su labor con carácter voluntario, o de manera altruista (Chang & Chuang, 2011). Entre otros factores a tener en cuenta, el papel del líder es de gran interés para el estudio de las redes sociales, y para las organizaciones en general. Desde nuestro punto de vista el liderazgo y en concreto, el rol del líder, puede tener una gran relevancia en el desarrollo del capital social, sobre todo, cuando se requieren esfuerzos de liderazgo para influir y colaborar con los distintos grupos (Hogg et al., 2012), ya que como moderador de las relaciones y coordinador de las iniciativas de la red, el líder puede favorecer la generación de dimensión cognitiva. En PWN conviven individuos y grupos distintos, que tienen diferentes objetivos e intereses, que pueden no ser coincidentes con el resto de grupos y miembros estos, en ocasiones pueden entrar en conflicto, por lo que analizar el liderazgo inter grupos y el tratamiento y resolución de los conflictos dentro de la red, así como obtener evidencias del papel del líder en ese ámbito, cobran una gran relevancia para los objetivos de la presente investigación, porque la relación e influencia del líder en el capital social y en relación con los grupos, apenas ha sido analizada desde la perspectiva de la dirección y organización de empresas. Además, los escasos estudios no han obtenido los resultados esperados (Easton & Rosenzweig, 2015). Por ello, nuestro estudio podría aportar luz y abrir nuevas vías a la investigación.

Por otro lado, la dimensión cognitiva, que se refiere al contexto común en el que crece el entendimiento entre los miembros de la red, está representado por lenguaje compartido, los principios, valores, metas y objetivos (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Para los miembros de una red, los beneficios del capital social son superiores porque abre la posibilidad de acceder a fuentes de información y conocimiento, que de otra manera no estarían disponibles. Pudiera ser que la dimensión cognitiva favoreciera la generación de dimensión relacional a la vez que podría contribuir a compartir conocimiento, al bienestar de los miembros de la red y a que estos obtengan una serie de beneficios

adicionales que promuevan el desarrollo de la red. Los trabajos empíricos que abordan aspectos cognitivos del capital social aún son escasos. Según Phelps et al., (2012), una buena parte de los estudios científicos llevados hasta la fecha en dimensión cognitiva son teóricos, lo que pone de manifiesto la escasez de estudios empíricos sobre la materia, y ello es porque no se han generado las suficientes medidas por lo que, la idea de profundizar en la dimensión cognitiva está motivada, en parte, por la búsqueda de nuevas medidas que permitan la realización de un mayor número de investigaciones empíricas relacionadas con dicha dimensión cognitiva, por lo que consideramos que este estudio de caso puede ayudar a encontrar caminos en esa dirección.

Investigaciones previas han hallado evidencias de que poner a disposición de otros, conocimientos personales es la actividad central de las redes de conocimiento (Azoulay et al., 2010), pero compartir conocimiento no es fácil, intervienen muchos factores para que la gente quiera compartir o no su conocimiento (Chow & Chang (2008). A través de este caso, queremos investigar por qué los miembros de PWN comparten su conocimiento dentro de la red de manera gratuita.

La obtención de otros beneficios, tangibles e intangibles, diferentes a los del conocimiento, al que nos hemos referido en el párrafo anterior, también podrían influir a la hora de decidir participar activamente en una red social. Han sido escasas las investigaciones en este ámbito. Jin et al., (2015) obtuvieron evidencias de que en comunidades on line, los usuarios contribuían al conocimiento para que les conocieran, para obtener reconocimiento de otros, por sentirse identificado con el resto de miembros de la red. Queremos contrastar las evidencias previas obtenidas y testarlas en el caso de PWN, por lo que incorporaremos esta nueva perspectiva a nuestra investigación.

Por todos los motivos mencionados, el método del caso se adapta perfectamente a los objetivos de nuestra investigación en esta red social profesional de mujeres directivas, que permitirá explorar, describir y explicar cómo se genera, comparte y transfiere el conocimiento en dicha red, analizar los beneficios que obtienen sus miembros y las relaciones que se generan, así como profundizar en las motivaciones humanas y en los aspectos del liderazgo inter grupos con diferentes intereses, dentro de la red. Todo ello, a través de la perspectiva de las dimensiones estructural, relacional y cognitiva del capital Social establecidas por Nahapiet & Ghoshal (1998).

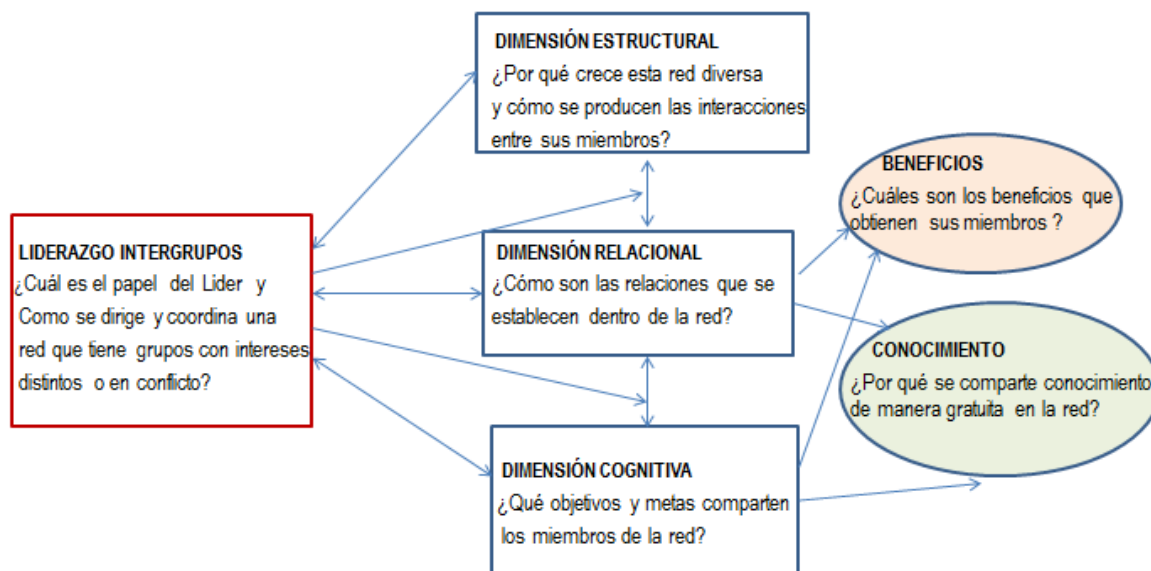
Como experiencia piloto, para llevar adelante este estudio científico por el método del caso se seleccionó, dentro de PWN, la red de la ciudad de Madrid, entre otros motivos, por ser una de las redes más grandes con las que cuenta la Asociación, por la enorme actividad que desarrolla y por su singularidad, al haber desarrollado uno de los programas de mentoring grupal más reputados de toda la red global de PWN. Adicionalmente, cuenta, a su favor que tiene una antigüedad de más de 10 años. Como ya se ha comentado anteriormente la estructura de la Red y los diferentes roles de los actores se replican idénticamente para cada ciudad en donde la red está implantada, por lo que con el análisis de una de las partes de la red, como es la red local de Madrid,

dentro de PWN, podemos llegar al conocimiento de toda la red global, como si de un “fractal” se tratara.

Nuestro caso se basa en un estudio contemporáneo, que se concibe como una estrategia de investigación, dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares (Eisenhardt, 1989), con una finalidad múltiple de: observar, explorar, describir y explicar las causas de los fenómenos y comportamientos entre los actores que se producen en la Red de PWN, que permita responder a las preguntas de investigación que formulamos en la **Figura 2** siguiente:

Figura 2

**Capital Social, motivaciones liderazgo inter grupos y conocimiento:
Preguntas de investigación**



Fuente: Elaboración propia

2.4 MODELO DE ESTUDIO.-

Nuestro modelo, se ha elaborado con la pretensión de analizar las motivaciones humanas, los beneficios de pertenecer a la red, la generación, compartición y transferencia de conocimiento, las relaciones inter-grupos dentro de la red, el papel de los líderes en este proceso, los aspectos relacionales entre sus miembros, y los objetivos, metas o lenguajes comunes que pueden compartir los miembros de dicha Red. Se pretende incidir especialmente en los aspectos de la dimensión cognitiva del capital

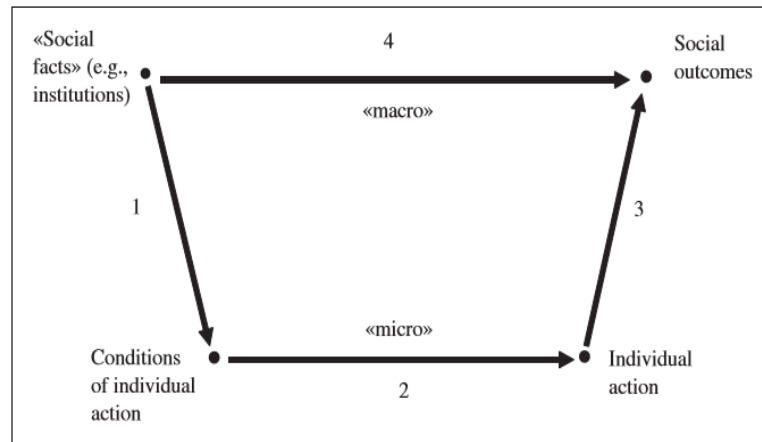
social, por ser estos los menos investigados hasta ahora, lo que afecta a la carencia de medidas para la contrastación de hipótesis en análisis científicos de tipo cuantitativo.

Durante los últimos años, se han desarrollado corrientes económicas que consideran otras fuentes de ventaja competitiva diferentes a la de los recursos y capacidades, entre ellos, los enfoques del capital social (Coleman, 1988) y la Teoría relacional de la empresa (Dyer & Singh, 1988). Así, el acceso a nuevas fuentes de conocimiento se considera uno de los beneficios directos más importantes del capital social. Sin embargo, el movimiento del conocimiento, como corriente dominante de investigación en dirección de empresas, se ha caracterizado por dar solo explicaciones a nivel “macro”, considerando que son las organizaciones las que realizan las acciones tendientes a generar conocimiento. Centran su atención en los antecedentes por encima de los individuos cuando buscan resultados a nivel de empresas y descuidan las motivaciones de los individuos. Otros autores por contra, consideran que la primacía explicativa se produce a nivel del individuo “micro”, El debate de dónde se encuentra la explicación, si a nivel individual “micro” o a nivel de colectividad “macro” y cuáles son las relaciones entre el nivel “micro” y “macro”, se mantiene, porque no se conocen las causas.

Por ello, recientemente, se han desarrollado Teorías basadas en los “Micro-Fundamentos” con objeto de poder explicar la correlación entre ciertas características de las organizaciones y el resultado final obtenido. La sabiduría convencional en dirección de empresas, sostiene que las fuentes dominantes de ventaja competitiva son los activos del conocimiento, que son construidos a través del tiempo mediante procesos de creación, integración y conocimiento compartido (Cohen & Levinthal, 1990; Kogut & Zander, 1992). Estos procesos, requieren de importantes esfuerzos de inteligencia a través de conocimientos especiales, a menudo en respuesta a cambios contingentes, porque son muy dependientes de comportamientos individuales. Sin embargo, las teorías basadas en las capacidades, no dicen nada acerca de ese esfuerzo de inteligencia individual ni de las motivaciones que requiere la producción basada en el conocimiento. Lindenberg & Foss (2011) argumentan que la clave del problema en una organización es saber cuántos esfuerzos adaptativos serán necesarios, utilizando medios motivacionales y cognitivos para contribuir a la producción de conocimiento y por lo tanto a altos niveles de creación de valor sostenible. Volberda, Foss & Lyles (2010) realizaron un examen de la capacidad absorptiva en la literatura científica y concluyeron que los individuos rara vez aparecían formando parte de la estructura explicativa.

En el modelo de Foss (2010) basado en los “Microfundamentos” adelanta que son las motivaciones humanas la explicación causal para compartir conocimiento (Figura 3). Él sugiere además, la idea de “la Producción Conjunta”.

Figura 3.- Modelo general basado en “Microfundamentos”



Fuente: Foss (2010)

El gráfico distingue entre el nivel “macro” y el nivel “micro”, y destaca los aspectos que tienen que ser explicados, y que se relacionan implícitamente con las causas (explicación). El enlace “macro”–“macro” (línea 4) del gráfico, muestra la relación entre las organizaciones (parte superior izquierda) y los resultados que obtienen (parte superior derecha), como si de una “caja negra” se tratara, esta relación de entradas-salidas no aporta luz sobre el proceso interno ni las causas que hacen posible la obtención final de dichos resultados. Para Foss (2010), son los procesos “micro nivel” y el contexto los que explicarían los resultados “macro”, líneas 1, 2 y 3 del gráfico. Compartiendo conocimiento, las unidades organizativas pueden obtener ventajas en forma de conocimiento, que pueden usar ampliando el rendimiento de trabajo (por ejemplo, incrementando la productividad). Por la parte de los actores de la red, una buena parte de la literatura, ha centrado las motivaciones de estos en la posición que ocupaban en la red (Burt, 1992), pero se ha prestado poca atención a la “heterogeneidad” entre actores individuales, por lo que los “microfundamentos” pueden ayudar a capturar los mecanismos explicativos a nivel “micro”. (Reinholt et al., 2010) argumentan que las ideas basadas en motivaciones han de ser integradas en medidas de red para un mejor entendimiento del conocimiento compartido en las organizaciones.

Las motivaciones individuales para compartir conocimiento según Foss (2010), pueden ser variadas, por ejemplo, las personas pueden estar altamente motivadas por las oportunidades y amenazas del entorno, o sensibilizadas por los incentivos. Asimismo, “Disfrutar” es considerada una poderosa fuente de motivaciones. Por otra parte, cuando la gente ha sido educada de manera hedonista, su principal meta es mejorar cómo se siente en una determinada situación o personalmente, tal como “mejorar la autoestima”, buscando sensaciones y evitando esfuerzos desagradables, pensamientos negativos, o

incertidumbres directas. Este criterio hedonista está ligado directamente con las emociones.

“La autoridad”, sin embargo, tiene consecuencias negativas desde el punto de vista motivacional en las organizaciones. Estos efectos negativos, podrían ser mitigados construyendo estructuras organizativas más planas, que no siempre es una solución factible. La legitimación de “la jerarquía” puede ser compatible con “la producción compartida” sugerida anteriormente por Foss (2010) así, una directriz no tendría por qué ser considerada una orden de un superior jerárquico, y por lo tanto aceptada de mejor grado, si procediera de alguien con un conocimiento superior, o por ser considerado mejor y más capaz por el resto, para servir mejor a la “producción conjunta” de conocimiento. Todo esto enlaza con la importancia de los líderes y el liderazgo inter grupos. Los líderes necesitan influir de la mejor forma posible en los individuos y grupos de la organización para la consecución de los objetivos (Hogg et al, 2012), por lo que la efectividad del liderazgo podrá indicarse a través del éxito obtenido en el rendimiento, gracias a los esfuerzos colaborativos de los diferentes grupos dirigidos por el líder. Hay muchas situaciones en el día a día de los grupos de trabajo que requieren del liderazgo inter-grupos. La literatura académica ha sido muy productiva en investigar cómo los líderes pueden influir en sus seguidores, identificando multitud de factores de la efectividad del liderazgo, incluidos: la personalidad (Judge & Bono, 2002), el estilo de comportamiento (Bono & Judge, 2004), las relaciones entre el líder y sus seguidores (Ospina & Foldy, 2010), las cualidades del líder (Shamir et al., 1983) la habilidad de los líderes para conectar con los seguidores y transmitir la identidad social (Hogg & van Knippenberg, 2003), etc., pero el liderazgo inter grupos no ha estado en la agenda de los investigadores.

A los efectos de nuestro modelo de estudio, utilizaremos los recursos del capital social como hilo conductor del análisis, porque abarca muchos aspectos del contexto social, tales como los vínculos sociales, las relaciones de confianza y el sistema de valores que facilitan las acciones individuales localizadas en el contexto (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Ghoshal & Tsai, 1998), mediante el que los individuos y las organizaciones pueden llegar a compartir conocimiento más fácilmente, ya que tiene unos efectos beneficiosos en motivación, habilidad y oportunidades individuales.

Nuestro caso, es un caso único, con distintos subniveles, conformado por los diferentes roles dentro de la Red local: socias, mentoras, mentees, voluntarias, miembros del equipo directivo de Madrid y miembros del equipo directivo de Federación.

2.5 MÉTODOS Y RECURSOS DE INVESTIGACIÓN. DISEÑO DE INSTRUMENTOS Y PROTOCOLO.-

El diseño de la investigación es una secuencia lógica que enlaza los datos empíricos a recoger con el tópico a investigar y con las conclusiones. Yin (1989), recomienda la utilización de múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación, para garantizar la validez interna de la investigación. Esto permite verificar si los datos obtenidos, a través de diferentes fuentes de información, guardan relación entre sí, es decir, si desde diferentes perspectivas convergen los efectos explorados en el fenómeno objeto de estudio (Martínez, 2006).

Para ello, es preciso crear un protocolo de recogida de datos. El protocolo del caso es imperativo en los estudios múltiples y recomendable en los casos singulares (Yin, 1994). El protocolo, como guía para el investigador, permite determinar con claridad el objeto del estudio y anticipar posibles problemas. Para ello, el protocolo del caso ha de ser dinámico, pudiendo sufrir modificaciones conforme el estudio se va realizando (Weed-Nederhof, 2001).

Nuestro protocolo de investigación ha seguido las recomendaciones de Yin (1994), recogiendo en él los siguientes aspectos:

1. El propósito genérico del estudio.
2. El procedimiento de campo, donde se recogen los procedimientos de trabajo de recogida de datos, en este caso, para realizar entrevistas en profundidad, para lo que era preciso la obtención de permisos, la fijación de encuentros, la gestión de información, etc.
3. Cuestiones acerca del estudio, que incluye los asuntos a tratar, los aspectos específicos a tener en cuenta a la hora de recoger los datos, y las fuentes de información potenciales para obtener respuestas a cada pregunta.

Todos los bloques anteriormente mencionados se recogieron en el protocolo de investigación, que incluía:

Observación directa.-

Obtenida mediante la asistencia a diferentes actividades y eventos de la Asociación: charlas, conferencias, encuentros internacionales, sesiones de programas de mentoring, workshops, drinks, comidas y cenas informales con las asociadas organizados por la Asociación, etc.

Interacciones directas: reuniones personales con miembros de la red, formales e informales, recepción y emisión de e-mails directos o a través de la plataforma, para toda la red de miembros o particularizados, interlocuciones telefónicas, etc.

Acceso a información y documentación.-

Obtenidos a través del acceso a la página de PWN, **www.pwnglobal.net/madrid**, donde se pudieron comprobar datos (físicos y de imágenes) y acceder a información y documentación de la Asociación a través de las memorias publicadas, otras publicaciones y videos.

Realización de entrevistas semiestructuradas.-

La entrevista no se considera una conversación normal, sino una conversación “formal” que, en nuestro caso, lleva implícitos los objetivos de la investigación. Descartamos la alternativa de la entrevista “estructurada” porque dejaba pocas o nulas posibilidades a la persona a entrevistar de poder manifestar sus opiniones, o de poder realizar réplicas. Con la entrevista “semiestructurada”, determinamos inicialmente la información relevante que queríamos obtener a través de preguntas abiertas, teniendo la oportunidad de obtener más matices en las respuestas, así como poder interrelacionar y ampliar temas. Para la realización de las entrevistas se solicitaron, previamente, las correspondientes autorizaciones del órgano de gobierno de la red de PWN Madrid, así como de la Federación de PWN. Asimismo, con carácter previo a la celebración de las entrevistas, se enviaron cartas de presentación del estudio a cada una de las participantes seleccionadas, donde se les informaba del alcance de la participación y se solicitaba su consentimiento informado. Dicha carta, iba acompañada del cuestionario de las preguntas por escrito.

La tabla 1 siguiente recoge, resumidamente, el protocolo seguido en el caso sobre PWN-Madrid.

Tabla 1.- Ficha resumen del estudio del caso sobre PWN (Madrid)

Propósito de investigación	Estudiar el modo de generar, compartir y transferir conocimiento. Analizar los beneficios de pertenencia a la red, las relaciones entre los actores, las motivaciones humanas y las dinámicas del liderazgo intergrupos
Modelo de análisis de investigación	Estudio de caso contemporáneo. Unidad de análisis simple. Estudio exploratorio, descriptivo y explicativo
Unidad de análisis	PWN, Asociación de mujeres directivas, en torno a 4000 asociadas y presencia en 27 ciudades de diferentes países (red internacional). La estructura de la red y los diferentes roles de los actores se replica idénticamente en cada ciudad. A efectos del estudio del presente caso se seleccionó la red de la ciudad de Madrid con 10 años de existencia. Selección de los subniveles: socias/mentees, mentoras, voluntarias, miembros del equipo directivo de Madrid, miembros del equipo directivo de Federación
Ámbito geográfico	Madrid
Métodos de recogida de la evidencia	Observación directa
	Revisión de archivos y documentos físicos, así como de imagen.
	Realización de entrevistas en profundidad estructuradas: presenciales, telefónicas o por e-mail
Fuentes de información	Información recogida en memorias e informes internos, archivos en página web de la Asociación, presentaciones, y archivos de imagen/sonido. Entrevistas semiestructuradas, mediante cuestionario, en contexto físico real.
Informadores clave	18 miembros de la Asociación: 4 socias/mentees, 3 mentoras, 4 voluntarias, 5 miembros del equipo directivo de Madrid, y 2 miembros del equipo directivo a nivel Federación procedentes de la red de Madrid.
Métodos de análisis de la evidencia	Fundamentalmente, de tipo cualitativo: - Identificación y clasificación estructural - Búsqueda de factores explicativos clave (proposiciones teóricas) - Búsqueda de patrones de comportamiento común (proposiciones teóricas) - Generación de explicación teórica - Identificación de relaciones causales
Enfoque científico	Inducción analítica Proceso deductivo
Evaluación del rigor y calidad metodológica	Validez constructiva interna Fiabilidad consistencia (teórico interpretativa)
Fecha de realización	Noviembre de 2016

Fuente: elaboración propia, basada en Villarreal & Landeta (2010)

2.6 PRESENTACIÓN DE PWN: DATOS DE LA RED Y FUNCIONAMIENTO GENERAL

A través de la observación directa y del acceso a las fuentes de información y comunicación de PWN Madrid, se han podido obtener evidencias sobre la estructura de la red, que se establece por ciudades, con una configuración de funcionamiento replicable en cada una de ellas. Dentro de la Red, podemos distinguir diferentes roles: socias, mentees, mentoras, miembros del equipo directivo de cada ciudad, y miembro del equipo directivo de la Federación, que integra a toda la red de manera global.

Al menos una vez al mes, las presidentas de cada sede local se reúnen, o se conectan por vía telemática, con los miembros de la Federación para resolver asuntos que competen al conjunto de la Asociación, o para coordinar los asuntos que nacen en alguna de las sedes y afectan o pudieran afectar al resto. Esta evidencia se obtuvo a través de la observación directa, ya que fue necesario pasar por los diferentes órganos de decisión de la Asociación para poder obtener las autorizaciones necesarias que permitían la realización de este estudio de investigación, lo que obligó a conocer la estructura de dirección de PWN, las frecuencias, plazos presentación, y las dinámicas de convocatoria de reuniones de los distintos órganos, con el fin de presentar la documentación requerida en tiempo y forma.

PWN ofrece a sus miembros independientemente de la red local a la que pertenecen, la posibilidad de conectarse con el resto de miembros, profesionales a nivel internacional en un entorno multicultural y multilingüe. En este sentido, la página web de la Asociación tiene un apartado, solo para miembros, que permite conocer los datos y conectar directamente con cualquier miembro de la Red, tanto a nivel local como global.

La Red, también ofrece la posibilidad de aprender, ampliar conocimientos y obtener habilidades a través de la participación en programas de formación, de mentoring y otros, así como el acceso a foros de discusión, tanto en forma presencial como on-line, o eventos formales e informales donde compartir experiencias y generar oportunidades de negocio. La Asociación tiene, además un servicio de ofertas de trabajo. Asimismo, a través de la web, se puede acceder al calendario de actividades de formación y reuniones de la Asociación programados de todo el año, e inscribirse en las actividades o eventos accesibles, como: charlas, eventos, comidas o cenas. Con carácter bimestral, se envían “Newsletters”, que contienen el resumen de las actividades y las noticias más relevantes. A posteriori, la Asociación realiza encuestas de las actividades, encuentros y eventos realizados, con objeto de conocer fácilmente los resultados de las acciones realizadas, con una finalidad de corregir y mejorar permanentemente. Los resultados de esos contrastes, se remiten a las socias por las mismas vías.

A través de la observación directa, los archivos de documentos e imágenes y memorias de PWN Madrid de los años 2014 y 2015, se ha podido observar que PWN Madrid tiene un programa de formación de mentoring grupal, que considera su programa estrella, cuyo objetivo es proporcionar a las socias conocimientos, habilidades y herramientas

para alcanzar sus objetivos profesionales, al tiempo que generan redes de apoyo mutuo. Los programas de “Mentoring Grupal”, están enfocados a miembros y Corporate Partners de PWN Madrid.

El “mentoring” es la relación que se establece entre un experto (mentor) y otra persona dispuesta a aprender de la experiencia del experto (aprendiz, o mentee). El mentor ayuda al aprendiz a lograr sus objetivos de desarrollo, compartiendo su conocimiento personal y reflexionando conjuntamente. Los programas se desarrollan en grupos de 8-10 personas. En 2015 se lanzó la 9ª edición del programa de mentoring con 15 mentoras, que trabajaron en 13 grupos distintos para un total de 130 mentees. Los programas de mentoring, dependiendo de la temática y del contenido del programa, suelen prolongarse varios meses, y se celebran entre enero y octubre de cada año. A finales de octubre, se cierra el programa anual con un evento, en el que mentoras y mentees tienen la oportunidad de compartir sus experiencias sobre el contenido y el desarrollo de cada uno de los grupos de mentoring de ese año, con las demás asociadas de PWN que asistan a la reunión de cierre del programa anual. Este procedimiento permite obtener feed back de todas las partes participantes e introducir mecanismos de mejora para el siguiente programa anual (fuente: datos publicados en las memorias anuales de PWN de los años 2014 y 2015 y observación directa a través de la asistencia a programas de mentoring y a los eventos del cierre del programa de mentoring anual). Entre octubre y diciembre de cada año, la Asociación hace una llamada a sus miembros, vía internet y por correo electrónico para seleccionar a las mentoras que impartirán los programas de mentoring del año siguiente, que se llama; “call for mentors”. La selección de los tópicos de interés le corresponde a la dirección de PWN, en base a consideraciones que tienen que ver con la adquisición de habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo futuro adecuado de sus miembros, en una sociedad global de un mundo cambiante. Los miembros que lo desean, han de comunicar a la dirección de PWN, antes de que termine el mes de diciembre, su interés en ser mentor y formar a otros miembros durante el año siguiente de manera gratuita, Durante el mes de enero del año que comienza, se presenta el nuevo programa de mentoring y se ofrece a los miembros de PWN Madrid la oportunidad de solicitar la admisión en alguno de los programas. Las asociadas pueden seleccionar hasta tres de ellos, por orden de preferencia, aunque solo cursarán uno finalmente. La selección de los miembros admitidos a cada programa, se realiza por riguroso orden de recepción de las solicitudes y en función de la demanda del programa, de manera que la persona que realizó la solicitud en primer lugar optará a una plaza en el programa preferido, antes que la persona que realizó la solicitud más tarde. Una vez asignadas las mentees a cada programa de mentoring, tiene lugar la reunión de inicio y despegue. Se trata de un evento en el que mentoras y mentees se encuentran y se ponen de acuerdo en la manera en la que se impartirá la formación durante los siguientes meses, dicha reunión finaliza con un cóctel que permite un mayor acercamiento y conocimiento mutuo de los miembros de la Asociación. Es la dimensión del “aprendizaje colectivo” la que marca la diferencia de este mentoring grupal de PWN Madrid, con respecto al convencional. El

programa crece cada año, debido al éxito obtenido en las anteriores ediciones y al interés manifestado por las asociadas, que lo demandan cada vez con mayor intensidad.

Las socias que no disponen de tiempo para comprometerse con un programa de varios meses, tienen la oportunidad de acceder a “pequeñas píldoras” de aprendizaje: los “Learning Series Workshops” (LSW). La aproximación a estos programas es holística y trabaja los temas relacionados con razón, cuerpo, emoción o contexto, que tengan algún impacto en la vida profesional. Estos workshops se celebran cada dos meses y en ellos, otra socia senior, comparte su conocimiento y experiencia con el resto de socias asistentes al mismo (fuente: Memorias de PWN Madrid 2014 y 2015).

PWN ha puesto en marcha también otros programas de formación no presenciales, los “Webinars”, que son conferencias, talleres o seminarios que se imparten en línea y se transmiten por internet, cuya principal característica es la interactividad que se produce entre los participantes y el conferenciante, ahorrando tiempo por desplazamientos y horas de dedicación, lo que hace que este sistema sea muy atractivo para todos los intervinientes. (Fuente: página web de PWN y Memoria PWN Madrid 2015).

Todos los mecanismos y programas comentados anteriormente, permiten a la vez, comunicar las acciones, al resto de asociadas, a nivel local o mundial y compartir experiencias con toda la Red. La finalidad es el enriquecimiento mutuo y la afloración de ideas para la ejecución de las acciones más efectivas en las distintas ciudades donde opera.

El programa de mentoring es considerado beneficioso para compartir conocimiento dentro de las organizaciones (Wang et al., 2016). Los modernos programas de mentoring evolucionaron desde los tradicionales programas de aprendizaje, y se han convertido en un medio efectivo para la formación y el desarrollo en las organizaciones (Allen et al., 2006; Gong et al., 2014). El mentor aporta al aprendiz conocimiento profesional y experiencia, pero no solamente es el aprendiz el que obtiene beneficios del programa, el mentor obtiene también beneficios, como el incremento en su satisfacción personal o una sensación de logro (Burke et al., 1994). Por tanto, podemos decir que una de las principales propuestas de los programas de mentoring es ayudar a mentores y aprendices a aprender los unos de los otros (Lankau & Scandura, 2007). Algunos autores sugieren que el mentoring, al igual que las historias y narrativas, constituyen un método efectivo organizativo para transferir conocimiento (Swap et al., 2001). No obstante lo anterior hasta ahora, se han realizado pocos estudios de investigación empírica de conocimiento compartido en programas de mentoring (Lankau & Scandura, 2007) pero, incluso los hallazgos encontrados, han sido ignorados en los estudios científicos de conocimiento compartido. En definitiva, se sabe muy poco sobre cómo se generan los beneficios en los programas de mentoring (Wang et al., 2016). Si a todo ello unimos la característica novedosa de los programas de mentoring grupal de PWN Madrid de “aprendizaje colectivo”, existen razones suficientes para profundizar en cómo se producen los beneficios para unos y otros dentro de la Red, en cómo se

produce la transferencia de conocimiento y en cómo la organización adquiere un conocimiento colectivo que le permite alcanzar sus metas y objetivos.

A juicio de una de las socias, “el éxito de redes como la de Madrid reside en la oportunidad que ha brindado el modelo grupal de mentoring, de crear redes de apoyo pequeñas y manejables, que se incrementan con la participación de las socias año tras año en distintos programas, y que dan como resultado una colaboración más allá de lo que PWN Madrid organiza para ellas. Son de mucho interés las iniciativas que van surgiendo al margen de la voluntad del órgano de gobierno: subproductos individuales (contactar con otras socias para pedir favores, para hacer negocio, para pedir consejo, o para buscar un mentoring individual fuera del “programado”) y empresariales y corporativas (puesta en contacto de altos ejecutivos de empresas colaboradoras, como el programa cross company montado por Oracle-Amex-Coca-Cola, como resultado de la reflexión que les causó el modelo extra-compañía de PWN)”.

En 2015, PWN Madrid lanzó el programa Job & Career, que nació con el objetivo de apoyar el avance de las carreras profesionales de mujeres con amplia experiencia profesional y que querían dar un salto en sus posiciones de nivel. Asimismo, la Asociación puso el foco en las mujeres de más de 45 años que habían perdido su empleo o estaban en riesgo de exclusión. Asimismo, el programa Job & Career es muy adecuado para atraer talento joven, y el interés de empresas que tengan objetivos de diversidad y carezcan de recursos internos en sus organizaciones para alcanzarlos.

Durante los últimos meses, se ha estado desarrollando la iniciativa PWN Youth, dirigido a jóvenes, mujeres y hombres estudiantes para transmitirles el valor que aportan el conocimiento y la diversidad cultural, generacional y de género, y atraerlos hacia la red.

La reflexión y el debate están permanentemente presentes en la Asociación, a través de grandes encuentros, nacionales e internacionales, jornadas, conferencias, desayunos de trabajo, presentaciones o mesas redondas donde conferenciantes y panelistas de primera línea fomentan el debate y el diálogo. Entre los tópicos de interés para la Asociación, que han sido tratados en diferentes eventos y programas formativos o divulgativos destacan: las buenas prácticas en gobierno corporativo, la diversidad en consejos de administración, liderazgo femenino, eliminación de barreras y liderazgo inclusivo, la transformación digital de nuestra sociedad o el impacto de la tecnología e innovación en las relaciones profesionales, el emprendimiento como motor de la innovación, la diversidad más rentable y sostenible, la gestión de los ciberataques, etc.

Asimismo, una vez al año, se realizan los grandes encuentros PWN, donde todos los miembros de la Red a nivel global tienen la oportunidad de encontrarse de manera presencial. El evento se realiza, cada vez, en una red local diferente, que lo organiza y acoge al resto. (Fuente: Observación directa y Memorias de PWN Madrid 2014 y 2015).

Por otra parte, PWN anima a sus socias a participar activamente en los programas y actividades de la Asociación y ser agentes del cambio en sus propias organizaciones y empresas. De esta manera, muchas de ellas se convierten en el motor para que sus

empresas apoyen las iniciativas de PWN como “Corporate Partners”. Los Corporate Partners constituyen una parte esencial de la red de PWN en el que ambas partes trabajan en proyectos conjuntos de co-creación. Por lo general, los profesionales pasan la mitad de su existencia trabajando en sus empresas, por lo que la cultura de la empresa imprime diferentes estilos que impactan en el resto de las esferas sociales. Los Corporate Partners ayudan a proporcionar los criterios para involucrar a los empleados y ayudar a que el mundo profesional sea más diverso, lo que también contribuye a reducir la brecha de género y a que las mujeres se incorporen de manera creciente a la cúpula ejecutiva de las organizaciones y a los consejos de administración.

En la Memoria anual del año 2015, la Asociación manifestaba que la comunicación es uno de los pilares de la Red. Las vías de comunicación utilizadas habitualmente para que los miembros estén plenamente informados y conectados con la Asociación y con el resto de miembros son: la extranet corporativa, las redes sociales, los e mails informativos los contactos directos entre miembros. PWN Madrid es, también, activa en Twiter, Facebook y LinkedIn, además de tener un canal en Youtube, a través del cual se comparten videos profesionales con los contenidos de las ponencias y eventos que realiza la Asociación. De vez en cuando la Asociación participa también en tertulias radiofónicas y en programas de TV, donde se tiene la oportunidad de difundir los contenidos y los principios de la Red a la Sociedad, como: El Mundo, El economista, El Confidencial, La Razón, La Vanguardia, El Público, Europa Press, Equipos y Talentos, la revista capital Humano, Gestiona Radio, Onda mujer, Capital radio, o RTVE entre otros.

Como se ha dicho anteriormente, PWN Madrid otorga una gran importancia a la conexión entre los miembros de la Asociación, por ello, además de las actividades y canales formales de comunicación, la Red organiza encuentros informales, como los “Networking drinks”, donde socias y no socias comparten intereses profesionales y de negocios y se establecen contactos para futuras colaboraciones

Asimismo, PWN participa junto con otras Asociaciones e Instituciones y ONG de en proyectos de interés mutuo, como: Cede, Fedepe, IC-A, Ceoe, Womenalia, Mujeres & Cia, K2 Intelligence, Corporate Excellence, IE, ESADE, Universidad Rey Juan Carlos, Comunidad de Madrid, entre otros, porque no concibe su actuación de manera aislada, y cree firmemente en que la unión hace la fuerza y con ello aumenta la posibilidad de éxito en el cumplimiento de sus objetivos de liderazgo femenino y cambio social. Como ejemplo concreto, la Asociación participó en 2015 en la creación de la plataforma de expertas para mejorar la visibilidad de las mujeres profesionales en los medios de comunicación, decisión que tomó tras cerciorarse de que una buena parte de las opiniones de expertos, que se recogían en los medios de comunicación, para avalar los comunicados periodísticos eran mayoritariamente masculinas. Dicha plataforma integra los nombres de mujeres destacadas por su especialización en cualquier sector de actividad.

2.7 OBTENCIÓN DE DATOS CUALITATIVOS, REGISTRO Y CLASIFICACIÓN.-

Con objeto de obtener datos de informadores clave de PWN, se realizaron un total de 18 entrevistas semiestructuradas con cuestionario de 26 preguntas, a 3 mentoras, 4 socias/mentees, 4 voluntarias, 5 miembros del equipo directivo de Madrid y a 2 miembros de Federación elegidos de entre los miembros de la sede de Madrid. La entrevista cualitativa en profundidad puede ayudarnos a situar los números que ofrecen los datos cuantitativos en su contexto social y cultural (McCracken, 1988).

Del total de entrevistas, el 28% se llevaron a cabo presencialmente, el 33% por teléfono y por e-mail el 39% restante. Dos de las entrevistas realizadas de manera presencial, necesitaron de una reunión complementaria, una de ellas por falta de tiempo en el primer encuentro y otra por interrupciones profesionales telefónicas. Salvo estas dos incidencias, la mayor parte de las entrevistas presenciales y telefónicas, se realizaron en un tiempo, que por término medio fue de unos 50 minutos. Con respecto a las entrevistas que fueron contestadas por e-mail, se produjeron varias interlocuciones entre la entrevistadora y las entrevistadas, también por e-mail, con objeto de aclarar determinados aspectos que no quedaban suficientemente explicados en las respuestas iniciales y que requerían de mayor concreción, hasta que, por parte de la entrevistadora, pudo considerarse completado totalmente el cuestionario.

Finalmente, todas las entrevistas fueron transcritas a ficheros Word y, una vez transcritas, se remitieron a las entrevistadas, que devolvieron un e-mail con la versión final aceptada de su entrevista, en fichero PDF, por lo que estos últimos ficheros fueron considerados los definitivos del resultado de las entrevistas. Junto con el fichero definitivo del resultado de las entrevistas, las entrevistadas enviaron, en fichero PDF, la carta firmada de consentimiento informado.

Todas las entrevistas se realizaron durante el mes de noviembre de 2016.

El protocolo seguido en la fase previa, así como los documentos soporte, que incluye el cuestionario de las preguntas, y el modelo de carta informativa más consentimiento informado, pueden ser consultados en la Tabla 1 y en el Anexo 3 de este estudio, asegurando así el mantenimiento de la cadena de evidencia, que permite otorgar un mayor grado de confiabilidad a la investigación. Una vez realizadas las entrevistas, la cuestión que se planteaba era cuál debía ser el procedimiento para la realización del análisis de los datos obtenidos.

Pese a que no existe fórmula alguna para realizar el análisis inductivo de datos cualitativos (Yin, 1994), algunos autores sugieren seguir los siguientes pasos:

- Leer y releer las transcripciones y notas (Easterby-Smith, 1991).
- Planteamiento de la información clasificada por tablas, donde las filas recojan los factores explicativos del comportamiento y las columnas los casos concretos analizados (Miles & Huberman, 1984).

Durante esta fase, se procedió a agrupar la información individualizada, contenida en las entrevistas semiestructuradas para clasificar los datos, así como para examinar y categorizar las evidencias obtenidas. Todo ello, de acuerdo con la estructura sugerida por los académicos como guía de investigación. Para facilitar el trabajo, se generaron las correspondientes tablas donde, una vez recogidos los datos individualizados de cada uno de las participantes de los diferentes roles, se procedió a su reagrupación, con objeto de encontrar puntos de encuentro y diferencias. Finalmente se compararon los diferentes roles entre sí, y se realizó el mismo ejercicio de buscar puntos de encuentro y diferencias entre ellos. Las tablas comparativas agregadas de los diferentes roles de PWN se pueden consultar en el Anexo 2 de este estudio.

Responder a las preguntas del tipo “cómo” y “por qué” la Red de PWN crecía, o cuál era la motivación de sus miembros para pertenecer a la Asociación y qué beneficios obtenían cada una de las partes de la relación, eran cuestiones, que entre otras, habían motivado la realización del presente estudio de caso. El propósito general era investigar, desde la perspectiva de las tres dimensiones del Capital Social establecidas por Nahapiet & Ghoshal (1998), cómo influye el Capital Social en la obtención de conocimiento y resultados, individuales y colectivos de sus miembros y de la Asociación, así como profundizar en aspectos del liderazgo inter grupos (Hogg & van Knippenberg, 2003; Hogg et al., 2012), y en las motivaciones humanas (Foss, 2010; Jin et al., 2015). A tal fin, las preguntas de las entrevistas en profundidad se estructuraron en los bloques siguientes a investigar:

- Datos de encuadre.
- Motivaciones.
- Beneficios.
- Liderazgo inter grupos.
- Aspectos relacionales: Amistad, confianza y frecuencia.
- Conocimiento y compartir conocimiento.
- Objetivos.

2.7.1 DATOS DE ENCUADRE.-

Las primeras preguntas de la entrevista tenían por misión encuadrar a las personas entrevistadas dentro de PWN. Se deseaba conocer el rol que representaban en la Asociación, y el tiempo que llevaban en la Asociación, así como el número de años de su experiencia profesional.

El rango de permanencia de las entrevistadas oscilaba entre los 2,2 años de las voluntarias y los 8,3 años de las mentoras. Parece razonable pensar que las mentoras, como personas expertas en su campo de actividad sean las de mayor antigüedad en la Asociación, lo que podría indicar también un mayor compromiso, lealtad y alineación con los objetivos de la Organización. También parece coherente que las voluntarias tengan solo 2,2 años de media de permanencia ya que, como ocurre en la mayoría de las organizaciones, son los miembros recién incorporados los más predispuestos a realizar

labores de voluntariado, lo que les da la oportunidad de conocer mejor desde dentro la Organización, a la vez que les permite darse a conocer y conseguir mayor visibilidad.

Sorprende que los miembros del equipo directivo, tanto los de la sede de Madrid, con 4,2 años de permanencia, como los de Federación, con 6,7 años, no sean los de más antigüedad en la Asociación, lo que invita a seguir investigando sobre las motivaciones de los miembros de la Red para querer ocupar posiciones dentro de los órganos de gobierno de la Asociación.

En cuanto al número de años de experiencia profesional de los diferentes grupos, los rangos oscilaron entre 9,5 años para las de menos experiencia y 27,3 años para las de más experiencia, siendo los datos medios de cada grupo los siguientes:

– Mentoras:	27,3 años
– Socias/Mentees:	19,2 años
– Voluntarias:	9,5 años
– Miembros E. Directivo Madrid:	24 años
– Miembros de Federación:	25,5 años

Esta información corrobora los datos publicados por la Asociación y aporta información sobre la cantidad de conocimiento y experiencias profesionales inmersas en la Red, susceptible de ser compartida o transferida entre sus miembros, para la consecución de sus objetivos.

Las mentoras y los miembros del equipo directivo de Madrid y de Federación tienen una experiencia dilatada, mientras que la estructura voluntaria-socia-mentora representa una forma creciente de experiencia profesional. Al tratarse de un red social profesional, donde el conocimiento y la información que se comparte son el motor y guía para sus miembros, parece lógico pensar que la experiencia profesional sea una variable de mayor importancia a la hora de explicar los roles y las posiciones de los miembros dentro de la red, incluida la jerarquía. Estos datos, podrían indicar que las personas con más años de experiencia profesional y, por lo tanto con mayores conocimientos, son dignas de mayor confianza que las que poseen menos, por lo que habría que obtener evidencias de si “la confianza” en la Asociación, está basada en parámetros profesionales en lugar de en otros específicos de la Red.

2.7.2 MOTIVACIONES.-

Lo primero que se deseaba conocer en este apartado era si cada una de las personas entrevistadas, independientemente de su rol en PWN, tenía en su mente la misma idea de Asociación.

Las respuestas que se encontraron fueron parecidas, pero con matices diferentes que enriquecieron y complementaron la definición oficial de PWN que tiene publicada en su página web, que reproducimos a continuación:

“PWN Global is a global movement of people working towards gender balanced leadership through professional development and international, cross-industry, online and in person networking. Learn, connect, share, advance, globally”.

Con todas las ideas contenidas en las respuestas aportadas por las entrevistadas, se procedió a confeccionar una nueva definición de PWN que transcribimos a continuación:

“PWN es una red profesional activa de mujeres, con visión internacional, donde aportar, compartir información, conocimientos, aprender y evolucionar. Su finalidad es potenciar el liderazgo femenino, para que la mujer consiga la parte alícuota de poder que le corresponde en la sociedad, en las instituciones y en las organizaciones, a través de diferentes mecanismos y programas como el mentoring, el networking y la mejora de la marca personal. La Asociación apuesta por difundir el beneficio del talento y de los equipos diversos, así como por transmitir la necesidad del cambio social.”

Por lo que se refiere a las razones para la incorporación y permanencia de las entrevistadas en la Asociación, las repuestas fueron muy variadas, algunas personas valoraron aspectos estructurales de la red, otras, los aspectos relacionales y cognitivos. Para una buena parte, los beneficios que se obtenían de la red eran la razón más poderosa, pero se obtuvieron otras respuestas que tenían que ver con las causas. Con objeto de resumir y agrupar las respuestas, se presenta a continuación la Tabla nº 2, basada en el capital social y estructurada en tres bloques. El primero de ellos, asigna las manifestaciones expresadas durante las entrevistas a cada una de las dimensiones del capital social: estructural, relacional o cognitiva. El segundo bloque recoge los beneficios que valoraron a la hora de decidir pertenecer y permanecer en la Asociación. Por último, el tercer bloque, resume las causas, y el “por qué” de todo ello.

Tabla 2

RAZONES PARA LA ENTRADA Y PERMANENCIA EN PWN

CAPITAL SOCIAL	BENEFICIOS DEL CAPITAL SOCIAL	MOTIVACIONES
<p>DIMENSIÓN ESTRUCTURAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nº de contactos en la red - Vínculos y conectividad - Diversidad <p>DIMENSION RELACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Altruismo - Voluntariado - Ayuda mutua <p>DIMENSIÓN COGNITIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compartir metas y objetivos - Principios y valores - Identidad - Compartir conocimiento - Disfrutar ayudando - Satisfacción personal - Mejora de la autoestima - Fomento de la cohesión social 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de conocimiento - Desarrollo profesional - mejora de la marca personal - Incremento del nº de contactos - Incremento de negocios y transacciones comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> - El conocimiento se tiene que compartir - Obtención de bienestar físico y Psicológico - Reconocimiento del talento femenino - Liderazgo femenino - Conseguir el cambio social - El balance es positivo recibir mas de lo que se da

Fuente: Elaboración propia

Dimensión estructural.- La necesidad y el deseo de pertenecer a una red profesional, ampliar la red de contactos y hacer networking, fueron las respuestas más generalizadas de esta dimensión, a la hora de decidir entrar a formar parte y permanecer en la Asociación.

El tipo de contactos de interés difería según los grupos. Así por ejemplo, una de las entrevistadas del grupo de voluntarias, que es todavía estudiante, manifestaba: “PWN me ayuda a empezar a tener contacto con el mundo de la empresa, que está muy alejado del mundo universitario. Pertenecer a la Asociación, ayuda también a tener una visión de los retos a los que nos vamos a tener que enfrentar más adelante, en la carrera profesional”. Sin embargo, una ejecutiva que aspira a ser miembro del Consejo en una Sociedad, ponía el foco en el tipo de contacto y en la calidad de los contactos de la Red.

Asimismo, algunas entrevistadas, consideraron que la diversidad era uno de los aspectos más apreciables a la hora de decidir incorporarse, por el gran número de personas a las que se tiene acceso, con formación, experiencias, conocimientos, especialización, sectores y empresas distintos, de ciudades y países diferentes. Investigadores de redes han aportado evidencias empíricas de que las empresas necesitan introducir “diversidad” para generar mayor conocimiento (Demirkan et al., 2013).

Dimensión relacional.- Altruismo, voluntariado y ayuda mutua fueron los rasgos detectados en las entrevistas del por qué las entrevistadas decidieron participar y permanecen en PWN.

Una de las socias manifestaba la importancia de contribuir y devolver a la sociedad, de manera altruista, parte de lo que ella ha recibido. Algunos autores han hallado relaciones positivas en estudios empíricos entre el altruismo y el conocimiento compartido (Chang & Chuang, 2011).

Parte de las entrevistadas del grupo de voluntarias, hacía referencia a la “ayuda mutua” y “apoyo mutuo” entre miembros de la Red: porque “la unión hace la fuerza y juntas somos más fuertes”. En este mismo sentido, una mentora manifestaba: “Ayudar mutuamente a otras mujeres a conseguir unos objetivos comunes”, que enlaza la dimensión relacional con la dimensión cognitiva, al incluir metas y objetivos comunes.

Dimensión Cognitiva.- Compartir metas y objetivos comunes, como alcanzar el objetivo del liderazgo femenino, el desarrollo profesional de las mujeres, contribuir a su visibilidad en instituciones, organizaciones y en la sociedad, o promover el cambio social se incluían en las declaraciones de las entrevistadas de todos los grupos. Sin embargo, pudimos detectar que los miembros de mayor experiencia marcaban metas y objetivos más elevados como: “conseguir una sociedad mejor y más justa” o “promover el cambio social”. Los grupos de menor experiencia establecían objetivos más cercanos en el tiempo y de corte más práctico, así, una de las voluntarias decía: “conseguir la igualdad de la mujer en el mundo laboral” que podría llevar implícita la equiparación salarial y el poder cubrir unas necesidades materiales. Si nos expresáramos en la terminología de la Pirámide de motivaciones de Maslow, los objetivos de los grupos más jóvenes y con menos experiencia de PWN estarían en un nivel más bajo de la pirámide, y por lo tanto con necesidades a cubrir más básicas y más cercanas a logros de tipo material. Por el contrario, los grupos con más años de experiencia se situarían en la parte alta de la pirámide motivacional de Maslow, con necesidades a cubrir más elevadas y espirituales.

En cuanto a los principios y valores comunes manifestados, encontramos: el espíritu de colaboración, honestidad, generosidad, transparencia, dedicación y respeto. Algunos autores consideran que compartir una identidad y un orden moral, contribuyen al capital social e influyen más que los vínculos de la red (Kwon & Adler, 2014).

Fue unánime en todos los grupos el querer participar en la Asociación para compartir conocimiento, experiencias, aprender o adquirir nuevas habilidades. Una mentora comentaba que “el conocimiento se tiene que compartir”, y una mentee afirmaba que “el aprendizaje en la Asociación es efectivo”, Como se ha comentado en párrafos anteriores, PWN cuenta con multitud de programas y actividades diversas para conseguirlo, como: el mentoring, coaching, seminarios, webinars, etc. Para que la transferencia de conocimiento se produzca, de manera eficaz y eficiente, las organizaciones han de construir proactivamente capital social, por lo que es preciso

investigar el tipo de red en la que la organización está inmersa y cómo afecta a la transferencia de conocimiento (Inkpen & Tsan, 2005).

Asimismo, destacan las manifestaciones de algunas de las entrevistadas, que decidieron integrarse en la Asociación por el sentido de “identidad” con el colectivo de mujeres profesionales. Una mentora comentaba: “Pertenece a una Asociación de mujeres con preocupaciones e intereses similares”, o el de esta mentee, que decía: “me parece interesante pertenecer a una Asociación que se preocupa por el desarrollo profesional de las mujeres”. La existencia de una identidad común y normas compartidas por los miembros de la red es un mecanismo para desarrollar relaciones basadas en la confianza generalizada (Adler & Kwon, 2002). Estudios empíricos previos han obtenido evidencias de que la unión de los miembros de la red basada en “la identidad” es una motivación para participar e involucrarse más en la red (Chung et al., 2016).

Aspectos como disfrutar ayudando, satisfacción personal, o autoestima, como respuestas, forman parte de la cognición humana, y se han obtenido evidencias empíricas de investigaciones anteriores que constatan su contribución al conocimiento (Wasko & Faraj, 2005). Pero también, constituyen motivaciones en sí mismas. En este apartado, vuelven a ser las entrevistadas de mayor experiencia profesional las que realizan afirmaciones como la siguiente, proveniente de una persona del equipo directivo de Madrid: “Hacer algo por la Sociedad, mejora la autoestima” o la respuesta de esta mentora: “me reporta una sensación de gran satisfacción personal ser mentora en un programa de mentoring”, que volverían a poner tales consideraciones en la parte superior de las motivaciones humanas en la pirámide de Maslow.

2.7.3 BENEFICIOS.-

De manera indirecta, ya habían aparecido algunos “beneficios”, en las respuestas de las entrevistadas, cuando les preguntamos por las razones a la hora de decidir formar parte y permanecer en PWN, ver **Tabla 2** anterior, como eran:

- Adquisición de conocimiento
- Desarrollo profesional
- Mejora de la marca personal
- Incremento del número de contactos
- Posibilidad de mejora de negocios y transacciones comerciales

Adicionalmente, introdujimos en el cuestionario una pregunta directa para conocer la opinión de los grupos sobre los beneficios que la red ofrecía a sus miembros. Esa misma pregunta se realizaba al resto de grupos, de manera que cada grupo aportaba información sobre su propio rol y, a la vez, respondía sobre su visión del resto de roles, lo que permitía mantener la cadena de evidencia. Las respuestas sobre los beneficios que la red ofrece a sus miembros, las hemos agrupado y comparado por grupos, en la **Tabla 3** siguiente, de elaboración propia.

Tabla nº 3

BENEFICIOS DE LOS GRUPOS POR PERTENECER A LA RED DE PWN.-

		BENEFICIOS: LA OPINIÓN DEL RESTO DE GRUPOS				
CONCEPTO	BENEFICIOS: OPINIÓN DEL GRUPO	MENTORAS	MENTEES	VOLUNTARIAS	EQUIPO DIREC. MADRID	DIREC.FEDERACIÓN
MENTORAS	Networking, satisfacción personal de poder compartir conocimientos y experiencia, visibilidad, exposición mediática, confianza en mí mismas.	Satisfacción de compartir conocimiento, visibilidad. Ayudar a los demás, networking, desarrollo de carrera profesional	Ampliar red contactos, conocimientos o habilidades, feedback y conocer otras visiones acerca del tema objeto de mentoring. Bienestar personal. Autoconocerse a ellas mismas. Tener una perspectiva fresca de las inquietudes de la Asociación. Captación de ideas nuevas.	Networking, promoción, visibilidad, conocimiento, aprendizaje, compartir Know how dar a conocer producidos y servicios. El placer de realizar labores de voluntariado. Dar y recibir.	Conocimiento, aprendizaje y conexión, compartir, satisfacción personal y contactos.	
MENTEES	Networking, conocimiento, aprendizaje, formación y evolución de pensamiento, fruto de la reflexión	Visibilidad, contactos, networking, desarrollo profesional, mejora reputación	Conocimiento, aprendizaje, ampliar contactos, tener referentes femeninos	Conocimiento, aprendizaje, inspiración, networking, beneficios personales. Conocer gente valiosa a personal y profesionalmente que son referentes. Hacer negocios, conocer clientes y proveedores.	Aprendizaje y conexión, información, contactos, compartir experiencias, adquirir conocimientos	
VOLUNTARIAS	Networking, formación, conocimientos, aprendizaje, desarrollo habilidades, visibilidad. Sentirse bien y eficiente, red de contactos, identificar líderes del cambio. Networking más personal.	Experiencia profesional adicional, contactos, networking. Satisfacción personal por colaborar en desarrollo profesional de las mujeres, creación de criterios, conseguir clientes y oportunidades profesionales.	Conocimiento, experiencia, visibilidad, posibilidad de acceso a posiciones de liderazgo	Networking, promoción, conocimiento, aprendizaje, autoestima. mostrar sus actitudes y aptitudes a las demás socias y miembros de la junta con el consiguiente networking a futuro. Visibilidad	Aprendizaje y conexión, compartir, satisfacción personal y contactos.	
EQUIPO DIRECTIVO MADRID	Conocimiento y aprendizaje, fortalecimiento marca personal, visibilidad, mejora reputación. Poder e influencia, contactos, networking. Desarrollar sentido de responsabilidad y compromiso.	Experiencia profesional adicional y conocimientos, contactos, networking, ser un referente para mujeres y empresas, crecimiento personal	Visibilidad, networking y liderazgo, conocimiento, visión propia y compartir, debatir s/ caminos a tomar, y con mayor proyección personal.	Ampliar su red, visibilidad, adquirir experiencia. Aprender: gestión personas, tiempos, motivación, visibilidad pública, aparición en medios(tv, aperturas de eventos...), conocimiento.	Compartir, satisfacción personal y contactos a nivel internacional, mejoras en la carrera profesional.	
DIRECCION FEDERACIÓN	Conocimiento y aprendizaje personal, conocer la situación y problemas de la Asociación y participar activamente en proponer alternativas de mejora, red de contactos, poder e influencia a nacional e internacional	Networking y presencia a nivel internacional, clientes, oportunidades profesionales, visibilidad.	Visibilidad, networking y liderazgo, tener la oportunidad de aportar una visión propia y compartir y debatir los caminos a tomar, y con mayor proyección personal a nivel internacional.	Ampliar su red profesional, visibilidad en el ámbito internacional, experiencia, se posicionan como personas relevantes en el cambio de la brecha de género en el mercado laboral	Networking global, aprendizaje, marca personal, proyección internacional, visibilidad	

El conocimiento en sentido amplio (compartir, adquirir, transferir, etc.) fue el beneficio más nombrado por todos los grupos, seguido de los contactos, el tamaño de la Red y el Networking.

Algunos autores sugieren que, mientras que las relaciones sociales describen el patrón de conexiones entre actores, compartir e integrar conocimiento, depende del voluntarismo de los participantes, pero lo cierto es que todavía se desconocen las causas por las que los individuos están dispuestos a participar en integrar conocimiento con otros (Cao et al., 2015), por lo que las evidencias que podamos encontrar en este estudio, servirán para esclarecer dichas causas.

El número de contactos y los vínculos, son muy importantes a la hora de compartir información y conocimiento. No cabe duda de que vivimos en un mundo interrelacionado en el que los individuos participan en multitud de redes y subredes, sin embargo, se desconoce cuál es el grado de involucración de los actores en dichas redes con las que, además, tienen diferentes tipos de vínculos (Phelps et al., 2012). Asimismo, los contactos que se producen en esta Red, se realizan con los miembros de la propia Red, pero también con multitud de profesionales y empresas que se relacionan, tanto con los miembros como con la propia Asociación, como los Corporate Partners, con los que se llevan a cabo experiencias profesionales conjuntas, como las que se han mencionado anteriormente. Dada la importancia que la Red otorga a los vínculos, habría que ver la calidad de dichos vínculos, y plantear la posibilidad de analizar cuáles deberían ser los vínculos más valiosos para PWN si, los vínculos “Bonding” o relaciones que se producen entre los miembros de la Red o los “Bridging” que son las relaciones externas que se producen entre miembros de organizaciones diferentes. (Adler & Kwon, 2002), y ligar todo ello, con el tipo de estructura de red que debería tener la Asociación, si es una red cohesionada (Coleman, 1988) o se trata de una Red de Huecos Estructurales (Burt, 1992).

Una vez vistos los beneficios que todos los grupos manifiestan obtener por pertenecer a la Red (conocimiento, contactos y networking), pasamos a analizar los beneficios específicos por grupos, que se llevó a cabo mediante una doble contrastación. La primera, valorando la percepción de cada grupo sobre sí mismo, y la segunda, teniendo en cuenta la valoración que, de cada grupo, realizaba el resto de grupos. Mentoras.- Algunas, manifestaron experimentar una gran “satisfacción personal” cuando compartían conocimientos y experiencias con las mentees. Otra de ellas comentaba que, cuando participaba en los programas de mentoring “ganaba confianza en sí misma”. El resto de grupos apreciaron, además, como beneficios de las mentoras: la “ayuda a los demás”, el “altruismo” (Chang & Chuang, 2011), el bienestar personal y psicológico, o las “emociones” (Tasselli et al., 2015), y la captura de ideas. Todos, aspectos de la dimensión cognitiva y motivacionales, poco analizados en la literatura académica de dirección de empresas.

Socias/Mentees.- Consideraban como beneficio obtenido de la red, la evolución de pensamiento, fruto de la reflexión. El resto de grupos opinan que las mentees obtienen

otros beneficios, como mayor visibilidad, mejora de la reputación y la posibilidad de conocer nuevos potenciales clientes y proveedores, así como hacer negocios. Este último aspecto, nos lleva a pensar en considerar cómo de éticos e interesados pueden ser los comportamientos de los miembros, cuando persiguen sus propios objetivos personales, y si son contrarios a los principios y valores de la Asociación. Estas actitudes, que podríamos llamar “oportunistas”, han sido analizadas por la literatura académica con resultados no coincidentes, “Dark Side” (Bizzi, 2013), donde cobra especial protagonismo la posición en la Red.

Voluntarias.- la mayor parte de ellas, coincidía en que en esta posición de red se tiene la oportunidad de obtener mayor visibilidad. El aspecto del bienestar volvía a salir como aliciente y motivador de participación activa en la Red. “La identificación de líderes” surge en este grupo como algo beneficioso. Una de las voluntarias manifestaba: “Mi participación como voluntaria me permite identificar líderes del cambio”. Mediante tales manifestaciones, se percibe la importancia de los líderes como guías hacia la consecución de los objetivos de las organizaciones. Máxime en una asociación como esta en la que coexisten diferentes grupos e intereses. En este sentido, el papel del líder ha sido escasamente analizado por la literatura académica de organización de empresas en los aspectos que tienen que ver con el liderazgo inter grupos (Hogg et al.2012).

El resto de grupos considera que las voluntarias tienen la oportunidad de aprender a gestionar tiempos, a llevar varios asuntos a la vez, a organizar eventos y podrían conseguir mayor visibilidad, así como el aprendizaje para llegar en un futuro a posiciones de liderazgo dentro de la Red.

Equipo directivo de Madrid.- Las directivas consideran que conocer de primera mano los problemas de la Asociación y sus miembros, así como buscar soluciones, es un privilegio. Asimismo, destacan el poder de influencia que pueden tener a nivel nacional e internacional, así como la visibilidad que obtienen por ocupar estas posiciones de red. El resto de grupos, observa que las que gestionan adquieren una experiencia profesional adicional, y obtienen una mayor proyección personal y profesional, porque tienen la oportunidad de hacerse más visibles, al participar en más eventos y poder interrelacionarse con un mayor número de contactos, tanto dentro como fuera de la Red y a tener una mayor proyección internacional al interaccionar más y con mayor frecuencia que el resto de miembros con las socias del resto de redes locales a nivel internacional. Vuelve a surgir aquí la pregunta sobre cuál es el tipo de Red adecuada y si la estructura de red actual resulta ser la más adecuada para el cumplimiento de los objetivos de la Asociación, que por lo observado hasta ahora, se acerca más a una red de huecos estructurales (Burt, 1992).

Equipo directivo de Federación.- La percepción del grupo, así como la visión que tienen el resto de grupos sobre este grupo, es muy similar a la del equipo directivo de Madrid, destacando únicamente la proyección más acentuada a nivel internacional de la que se benefician. Ello parece lógico porque, es bastante frecuente que las personas de las redes locales quieran dar el salto a posiciones internacionales tras su experiencia en la

red local, Lo que convendría saber son las causas, y si estas son nobles y desinteresadas o si existen intereses personales o de negocio que se puedan anteponer a los de la Asociación. En este sentido volvemos a comentar la necesidad de analizar las relaciones oportunistas y los lados oscuros de las relaciones, ya comentados en el apartado de mentees.

La Asociación también se beneficia de sus miembros, ya que sin ellos, PWN perdería su razón de ser, entre los beneficios que obtiene la Asociación, destacan los siguientes:

- 1) Las aportaciones económicas de las socias.
- 2) La generosidad y ayuda mutua de sus miembros.
- 3) Conocimientos, experiencia, habilidades e ideas.
- 4) Diversidad de la red (género, procedencias, raza, culturas, de enfoques, lenguas y nacionalidades, formación académica, experiencias distintas, sectores empresariales y de actividad distintos, etc).

Hasta ahora hemos podido apreciar cómo se desarrolla el capital social dentro de la red profesional de PWN, a través algunas de las variables de las dimensiones estructural, relacional y cognitiva que han ido apareciendo. También, se han observado algunos beneficios del capital social, tangibles e intangibles. Además hemos detectado algunos efectos del capital social, por ejemplo, cómo las relaciones altruistas o la identidad pueden influir a la hora de compartir conocimiento. Las emociones y el “bienestar” que produce compartir conocimiento y luchar por objetivos comunes presupone otorgar una relevancia mayor a los aspectos cognitivos, que, precisamente son los menos analizados empíricamente en la literatura académica.

Una buena parte de las entrevistadas considera que la situación de la mujer en el mercado laboral ha mejorado, pero persiste una baja representación femenina en puestos directivos de primer nivel. Entre otras razones, se argumenta la existencia de trabas invisibles y techos de cristal, unida a la brecha salarial y de género. El nivel de cualificación de las mujeres jóvenes es, actualmente, más alto que el de los hombres. Pero, problemas de índole cultural, la conciliación entre la vida personal y laboral o la maternidad alejan a la mujer de su desarrollo profesional. En general, la mujer sigue teniendo mayor peso en las cargas familiares para plantearse su propio desarrollo profesional. En todas estas manifestaciones, se percibe una voluntad de cambio, ante una situación injusta, que puede servir como nexo de unión entre los miembros de la Red al generar cohesión y metas compartidas.

2.7.4 LIDERAZGO INTER-GRUPOS Y EL ROL DEL LÍDER.-

“Los seres humanos somos seres complejos y, por ello es innato a la naturaleza humana convivir con el conflicto” afirmaba una de las entrevistadas del equipo directivo de Madrid. PWN es una Asociación en la que interactúan diferentes grupos (C.E.O., miembros de consejos de administración, emprendedoras, propietarias de empresas,

ejecutivas, seniors, junior, etc), enlazados a su vez con los diferentes roles de cada asociada dentro de la Red. La formación, experiencia y capacitación de los líderes para la buena dirección de los distintos grupos debería ser la base de acceso de las asociadas a los roles de alta dirección, como en cualquier organización. Sin embargo, al tratarse de una Red profesional de voluntarias, que han de compaginar sus tareas profesionales con el liderazgo en la Asociación, no queda claro si las personas que acceden a la alta dirección son las mejores o simplemente van cambiando porque estar mucho tiempo en tales posiciones requiere de gran esfuerzo y dedicación que no siempre se tiene. Adicionalmente, habría que enlazarlo con la estructura de la Red y ver si esta es la adecuada para llevar a cabo la coordinación efectiva de los diferentes grupos, como percepción general de unidad de la comunidad y porque, a menudo cuando surgen conflictos en los grupos puede ser un síntoma de que o la estructura no es la adecuada o de que existen problemas de confianza (Grootaert et al., 2004).

Las respuestas fueron muy enriquecedoras para las diferentes preguntas::

Factores para lograr una colaboración efectiva entre diferentes grupos:

- 1) Mejorar la comunicación y la transparencia en la asociación para conocer los intereses de los diferentes grupos, sus inquietudes y lo que hacen.
- 2) Organizar iniciativas por objetivos de mayor interés de los grupos, en los que cada grupo pueda aportar a los otros sus conocimientos y experiencias: programas de mentoring, networking, coaching, sponsoring y las actividades que hagan posible el intercambio de conocimiento, ideas y feedback transversal entre estos grupos.
- 3) “Creación de grupos de trabajo mixto en el que cada grupo exponga sus ideas” era la aportación de una de las mentees.
- 4) Mejorar la estructura de organización de la Red y de la toma de decisiones.
- 5) Priorizar el beneficio común y generar sentimientos de comunidad. Una de las voluntarias decía: “Los intereses deberían ser comunes, el avance de la mujer profesional para conseguir una sociedad mejor”.
- 6) Excluir a personas o grupos con “comportamientos oportunistas”. El “dark Side” de los huecos estructurales (Bizzi, 2013).

Cómo conseguir la armonía entre grupos y reducir fricciones:

- 1) Con un líder que tenga dotes de liderazgo, que fomente el trabajo en equipo, que coordine, tanto al órgano de dirección como el desarrollo de la estrategia y comunique al resto los objetivos con claridad y transparencia.
- 2) Con una estructura organizativa adecuada.
- 3) Incrementar las interacciones entre los líderes y los grupos para compartir y debatir. A raíz de la pregunta de cuáles eran los factores fundamentales para que los diferentes grupos, con diferentes intereses pudieran trabajar en armonía y no se produjeran fricciones destacables entre ellos una de las mentoras entrevistadas decía: “Es necesaria la coordinación activa por parte

de la Dirección. Debe ser manejado profesionalmente como un Comité de Dirección, donde se desarrolla la estrategia general y las directrices para cada una de las áreas. Al mismo tiempo, las áreas deben exponer su estrategia y ver cómo encaja con la estrategia general, así como con la de otras áreas. Creo que hay pocos foros en que se junten los líderes de cada área a compartir y debatir. Debería haber una colaboración más activa (Executive committees mensuales, etc.). La cuestión es si para hacer todo eso es posible mantener la comisión directiva conformada por voluntarias a tiempo parcial, o si debería ser una labor llevada a cabo por profesionales....creo que el núcleo de la comisión debería ser a tiempo completo”. En este apartado nos interesaba explorar, por un lado, los factores para lograr una colaboración efectiva entre los diferentes grupos, por otro lado, analizar cómo conseguir la armonía entre grupos y reducir fricciones y, por último, profundizar en el papel de los líderes para lograr la armonía y la colaboración entre los diferentes grupos.

- 4) Profesionalizar la labor de los líderes, que sea una labor retribuida económicamente y dejen de tener carácter voluntario y gratuito.
- 5) Los líderes han de poner en marcha iniciativas cruzadas para cada uno de los grupos.
- 6) Con respeto, humildad, empatía y trabajo en condiciones de igualdad.

El papel del líder para lograr la armonía y la colaboración entre los diferentes grupos:

- 1) La habilidad del líder es determinante para conseguir los fines. Son el motor de la organización.
- 2) Los líderes han de fijar contenidos, planificar, poner en marcha ideas, marcar pautas, promover el espíritu de colaboración, facilitar la comunicación.
- 3) El tipo de liderazgo que ejerzan los líderes, influirá positiva o negativamente en la armonía y colaboración entre grupos. Por lo tanto, es muy importante tener líderes con una visión de conjunto, colaborativos y comprometidos con el objetivo y los valores de la Asociación para una buena gestión y para la buena marcha de PWN, con una visión global de la red, que sepan fijar el rumbo claramente.
- 4) Entre las características de los líderes, no mencionadas hasta ahora, se destacaron las siguientes: es fundamental que sean personas motivadoras e inspiradoras y que provoquen la curiosidad y las ganas de ponerse en marcha y pasar a la acción.
- 5) Más que de los líderes, la importancia ha de recaer en el conjunto de la Asociación, donde haya un espacio para compartir y crecer en conjunto e intentar buscar el equilibrio para que todos los grupos se beneficien de cada una de las iniciativas.

- 6) El estilo de liderazgo no ha de ser impositivo. Los líderes han de predicar con el ejemplo.
- 7) Es preciso que los líderes mejoren actualmente sus habilidades y capacidades para el liderazgo, entre ellas las habilidades de comunicación.

Una de las entrevistadas, en posiciones de directiva de la Asociación, en etapas anteriores, decía: “Los estilos de liderazgo pueden hacer que la red adquiriera un carácter u otro. Por eso me parece muy importante que el poder esté bien equilibrado entre presidencias y boards, entre federación y redes locales. En mi opinión, existe falta de habilidades conversacionales de equipo en los grupos que lideran. En la red tenemos excelentes expertas en este tipo de trabajo, ya que muchas de nosotras tenemos experiencia profesional en esta área. Encuentro paradójico que los equipos que lideran en federación y redes locales (hablo de Madrid, pues no sé lo que ocurre en otras redes), se ocupen tanto del aprendizaje de las socias, y no del suyo propio como equipo. En el caso de una asociación de senior voluntarias, estas habilidades cobran mayor relevancia, porque aunque existe una jerarquía formal, no es obligatoria”.

2.7.5 ASPECTOS RELACIONALES: AMISTAD, CONFIANZA Y FRECUENCIA DE LAS RELACIONES.

Explorar y profundizar en el tipo de relaciones que se dan en la Asociación y en la frecuencia de las mismas era el objetivo de este apartado.

Las entrevistadas calificaron, con los siguientes adjetivos, las relaciones que se producen en la Red: Colaborativas, de confianza, profesionales, confidenciales, generosas, interesantes, diversas, proactivas, cordiales, complementarias, inteligentes, enriquecedoras, honestas, valiosas, personales, de cercanía, útiles, beneficiosas, necesarias, comprometidas con la causa, participativas, sinceras, amables, abiertas, estratégicas, renovadoras, voluntarias, respetuosas, cariñosas, comedidas, de trabajo en equipo, no de confianza sino de empatía con otros, sociales, amistosas, de apoyo, resilientes, ambiciosas, cultas, poderosas.

A la pregunta de si las relaciones son de confianza o de amistad, las respuestas fueron variadas:

- 1) Una buena parte de las entrevistadas consideran que las relaciones que se establecen entre los miembros de la red no son de amistad. Esto parece coherente, ya que PWN no es una red social convencional, sino una red profesional con objetivos de adquirir conocimientos, y compartirlos con resultados de mejora profesional y cambio social, entre otros. A pesar de ello, algunas asociadas consideraban que, a pesar de no ser de amistad las relaciones en los inicios, con el transcurso del tiempo sí se había llegado a desarrollar alguna relación de amistad.
- 2) Para el 20% de las entrevistadas, la relación que se establece entre los miembros de la Red sí es de amistad. La mitad de ellas, procedían del grupo de las mentees. Una de las mentees argumentaba: “cuando realizas programas de

mentoring, se establece un vínculo especial entre las mentoras y las mentees que vas más allá de la formación en sí misma, que hace que surja una amistad que perdura”. No había nadie entre el grupo de las mentoras que considerara que las relaciones que se dan en PWN son de amistad.

- 3) El hecho de compartir valores y objetivos genera confianza. Parte de la literatura académica coincide con este planteamiento. El capital social comprende mayoritariamente conocimiento, confianza, creencias, roles y normas. Podría decirse que la capacidad de aprender individual o colectivamente en las redes es la forma más importante de capital social (McElroy et al., 2006). En la misma línea, algunas entrevistadas, que consideran que la desconfianza no cabe en una Asociación de voluntarias con objetivos comunes
- 4) Compartir conocimiento es algo innato en el Red por ello, era necesario conocer si la confianza previa entre las asociadas era un requisito necesario para compartir la información y los conocimientos inmersos en la Red. La mayor parte de las respuestas confirmaron que no es necesario que exista confianza previa para acceder a la información y al conocimiento de la Red. Entre otras razones, se argumenta que el hecho mismo de ser admitida en la Asociación abre el camino para acceder a toda la información y el conocimiento sin otros requisitos adicionales. Estos comentarios van en línea con la confianza generalizada, es decir la confianza en el colectivo (Fukuyama, 1995). Confiar en los otros por formar parte del mismo sistema social, juega un papel primordial como mecanismo de coordinación efectivo (Adler, 2001)
- 5) La reciprocidad sí parece ser una de las razones motivadoras, no solo se trata de recibir, sino también de dar. Cuando se producen desequilibrios culturales, económicos, de posiciones de autoridad, es cuando pueden aparecer desequilibrios de reciprocidad y, relaciones aparentemente de confianza, podrían ser solo una fachada que oculta posiciones de dominación, pero cuando la relación de confianza prevalece, la gente se abstiene de comportamientos oportunistas (Lin, 2001).
- 6) Ayudar a otros y objetivos y metas compartidos fue otra de las razones para compartir información y conocimientos sin requisitos previos en la Red.

Las respuestas a la pregunta de si resulta más fácil compartir la información y el conocimiento con alguien que pertenece a PWN que con alguien de fuera de la Red no fueron unánimes:

- 1) A más del 60% de las entrevistadas les resulta más fácil compartir información y conocimientos con personas de la Asociación, por varias razones, entre ellas, el sentido de pertenencia al grupo, las interacciones sociales facilitan compartir o la existencia principios, valores, objetivos y metas comunes.
- 2) Para el resto, la pertenencia a la Red no es una razón relevante para facilitar compartir información y conocimiento, por diversos motivos, bien por considerar que la propia manera de ser de cada una condiciona el compartir información y conocimientos (ser más abierta o cerrada, confiada o desconfiada,

etc), o que la percepción de la persona que tenemos enfrente puede generar diferentes sentimientos y condicionar compartir o no, independientemente de su pertenencia a la Asociación. El debate académico entre la confianza diádica y la confianza generalizada surge aquí a través de las respuestas de las entrevistas. Para una parte de los autores, la confianza diádica crece cuando se incrementa el número de interacciones y estas están basadas en normas de reciprocidad (Lewis, 2008). Por otra parte, hay autores que consideran que las relaciones basadas en la confianza generalizada obtienen mejores resultados. Algunos estudios empíricos han encontrado que la familiaridad y la confianza aumentan con fuertes interacciones, que ayudan al aprendizaje, a compartir conocimiento y a la cooperación (Galuni et al., 2012). Habría que analizar si ambos tipos de confianza pueden ser complementarios o, por el contrario son sustitutivos.

Con respecto a la frecuencia de las relaciones, que hacen referencia al número de veces con las que las socias se relacionan con alguien o por algo con PWN, las respuestas indican un alto grado de compromiso y cercanía a la Red:

- 1) A diario los miembros del equipo de gobierno de la Asociación.
- 2) Quincenal o mensualmente el resto de grupos entrevistados.

En cuanto al tiempo necesario para ganar confianza con otros miembros de la Red, las respuestas en periodos concretos de tiempo lo fijaron entre 6 meses y 1 año, otras respuestas abordaron aspectos diferentes:

- 1) “Quizá algo menos que con una persona de fuera de la Asociación, porque con la pertenencia a la Asociación ya se tiene andado, a priori, parte del camino” (Mentee).
- 2) Si hablamos de una relación más personal, no se cree que se pueda generar confianza generalizada entre todas las socias y tampoco es necesario este tipo de relación en la Asociación para conseguir los objetivos.
- 3) “La confianza es un acto de dar y de recibir por ambas partes, y está implícito en las personas, independientemente de la red o Asociación a la que pertenezcas, a veces, desde el minuto 1, porque funciona la química y a veces necesitas la oportunidad de trabajar codo con codo con alguien para darte cuenta de su valía y de sus valores para adquirir esa confianza” (mentora).
- 4) Parte de las entrevistadas, considera que no se piensa que sea una cuestión de tiempo, sino de lo que se involucren y abran los miembros.
- 5) Una de las entrevistadas, del equipo directivo de Madrid, decía: “Depende de la cantidad de interacciones directas, de la asistencia a eventos y sobre todo de la participación directa en los programas de Mentoring, que están diseñados de tal manera que no hay barreras y se genera confianza desde el principio”.

2.7.6 CONOCIMIENTO Y COMPARTIR CONOCIMIENTO.-

La primera pregunta de este bloque iba enfocada al sentimiento y percepción de satisfacción o bienestar que produce compartir información y conocimientos en la Red.

Todas las respuestas, sin discusión, manifestaron un alto grado de satisfacción y bienestar por compartir información y conocimientos con otros miembros de la Red.

La segunda pregunta se refería al tiempo para poder acceder al conocimiento e información más interesante de PWN:

- 1) Más que tiempo, lo que se necesita es interés y ganas.
- 2) Esto es instantáneo. Basta con apuntarse a la red y buscar la información que necesites allí donde se encuentre, pero no existen barreras.
- 3) Depende del grado de implicación y de lo activa que se sea en la Red, cuanto más activa sea una persona, antes accederá al conocimiento. Pero para algunas, podría fijarse entre 1-1,5 años.
- 6) Se accede de dos formas distintas: a través de los programas de formación de PWN, que ponen el talento de las socias al servicio de la Red, y mediante la interacción individual de cada miembro con el resto de miembros de la Asociación. La primera vía es evidentemente más fácil y rápida, la segunda, depende de la intensidad de cada cual.

2.7.7 OBJETIVOS.

Entre los objetivos señalados por las entrevistadas son reseñables los siguientes:

- 1) Potenciar el liderazgo femenino a través del mentoring, networking y la marca personal, dirigido a mujeres profesionales, emprendedoras y líderes.
- 2) Fomentar el desarrollo de las carreras profesionales de las socias.
- 3) Adquirir nuevos conocimientos, aprender de la experiencia y compartir.
- 4) Creación de una red de contactos sólida.
- 5) Impulsar la igualdad de género en oportunidades, salario y condiciones en el mercado laboral.
- 6) Progresar hacia un entorno de género equilibrado.
- 7) El cambio social
- 8) Conseguir una sociedad más justa

Parte de los objetivos manifestados en las entrevistas, no deberían considerarse como tales objetivos, las respuestas estarían mejor encuadradas dentro de las aspiraciones y motivaciones humanas, como las que figuran en los números 1), 2) 5), 7) y 8). Otra parte de las respuestas se centra en la estructura y configuración de la red, como la respuesta número 4). La adquisición de conocimiento sería un resultado del Capital social.

2.8 ANÁLISIS GLOBAL DE DATOS Y COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS CON LA LITERATURA ACADÉMICA.-

Basándonos en Nahapiet & Ghoshal (1998), que justificaban cómo los atributos de cada una de las dimensiones del capital social: estructural, relacional y cognitiva, facilitaban la combinación y el intercambio de recursos, nuestro modelo de estudio ha profundizado en la Asociación mediante el análisis de las diferentes dimensiones del capital social.

2.8.1 RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN ESTRUCTURAL Y LA DIMENSIÓN RELACIONAL.-

Podríamos considerar que Dimensión Estructural determina la Dimensión Relacional ya que las interacciones y la diversidad permiten la localización de los contactos de un miembro en la estructura social y determina la Dimensión Relacional.

Esta propuesta es coherente con el trabajo de Tsai & Ghoshal (1998), que argumenta que las interacciones frecuentes y cercanas permiten que los actores se conozcan y puedan estimular, aspectos como, por ejemplo la confianza, u otras como en nuestro caso, la identificación, la solidaridad, la reciprocidad, el altruismo o la reputación, de manera que los actores estarán más predispuestos a compartir información, conocimiento y generar puntos de vista comunes.

La dimensión estructural de la red, crea las condiciones necesarias para que el intercambio y las transferencias de conocimiento ocurran. Se refiere a la conexión a la red, la posición de los nodos, los tipos de redes, así como al patrón de relaciones entre los actores.

La conexión a la red permite analizar qué nodos están mejor conectados. Este es el principal postulado señalado por los teóricos de la red (Bourdieu & Wacquant, 1992; Burt, 1992; Coleman, 1990; Putnam, 1993), que apuntan que una estructura concreta puede ser fuente de ventaja competitiva.

Por lo tanto hay que ver, qué tipo de red permite estar mejor conectado. Existen dos enfoques teóricos en el estudio de la estructura de las redes, en función de cómo están configurados sus nodos:

- Cierre de la red, o *red cohesionada*.
- La existencia de "*Huecos estructurales*".

Red cohesionada:

Definición: es aquella en la que cada nodo está conectado con los demás, de tal modo que todos están controlados por el resto (Coleman, 1988)

Características de una red cohesionada:

- Vínculos fuertes entre los miembros.- Unos investigadores consideran que La fuerza de los vínculos, son el mecanismo de control que dirige las conductas de los agentes (Rowley et al., 2000). Otros investigadores consideran que los vínculos fuertes aumentan la posibilidad de desarrollar interacciones conjuntas, lo que reduce el riesgo de vulnerabilidad (Capaldo 2006). Adicionalmente, hay investigadores que consideran que los vínculos fuertes constituyen contactos redundantes, que poseen de manera similar la misma información, conocimientos, habilidades, etc. (Granovetter, 1973), lo que reduciría la posibilidad de conseguir una ventaja.
- Contacto directo entre sus miembros.- Puede coordinar la acción y la cooperación entre los miembros, (Coleman, 1988). Implica la creación de normas a nivel de red. Granovetter (1985) considera que la existencia de normas puede ser un incentivo para pertenecer a la red. Asimismo, los contactos directos pueden incidir en la mejora al acceso y a la obtención de información (Coleman, 1990).

“Huecos estructurales”:

Definición: Esta perspectiva se centra en las características de los vínculos directos de un nodo y en el patrón de interacciones de todos los miembros de su red (Burt, 1992). Existirá un hueco estructural entre dos agentes conectados a un agente central, si no existe conexión entre ellos, aunque tengan conexión con el agente central.

Características de los “Huecos estructurales”

- Fortaleza de los vínculos.- Definidos en términos de intensidad y frecuencia de sus interacciones por Granovetter, (1973), se centró en definir la fortaleza de los vínculos sociales utilizados por un agente en la consecución de sus objetivos particulares.
- La posición en la red.- Burt (1992) considera que el agente que ocupe una posición central, debería maximizar la proporción de vínculos no redundantes del total de contactos posibles de la red. Asimismo, describe la red en función del acceso a otros agentes con recursos específicos, lo cual lleva a considerar la red como un conducto que relaciona, de forma directa e indirecta, a todos los agentes, con el que ocupa la posición central en dicha red.

Diferentes posiciones en la red podrían representar distintas oportunidades para acceder a nuevos y diversos recursos (Tsai, 2000), lo que indicaría la habilidad de este nodo para localizar y acceder a recursos valiosos, fuente de ventaja competitiva.

Para algunos investigadores, no es la debilidad de los vínculos lo que constituye la ventaja, sino la posibilidad de ampliar el hueco a un mayor número de agentes desconectados entre sí (Morán, 2005).

Los vínculos, según Granovetter (1973), serán más fuertes en la medida en la que sean más intensas y frecuentes sus interacciones sin embargo, considera que los vínculos que están al alcance de un conjunto social muy amplio tendrán un carácter más débil, es decir, menos intensos y frecuentes. Los contactos fuertemente conectados entre sí son susceptibles de tener una información similar. Esta perspectiva es la mayor diferencia con la visión de Coleman (1998, 1990) sobre el grado de cohesión de la red, ya que dos contactos son redundantes porque están unidos por vínculos fuertes y esta fortaleza está directamente relacionada con la ausencia de hueco estructural.

Portes (1998), por otra parte, considera que las interacciones dependen de la “habilidad de los actores para asegurarse beneficios por pertenecer a las redes sociales o a otras estructuras sociales”. Introduce la importancia de las motivaciones en el intercambio y las considera una fuente directa del capital social. Implícitamente, se aprecia en los estudios organizativos del capital social, que los actores tienen diferentes motivaciones, como puede ser: avanzar en sus carreras profesionales, la sostenibilidad de sus empresas, o reducir costes, pero este aspecto no ha sido tratado, explícitamente, como motor del capital social.

En nuestra investigación hemos hallado que PWN es una red diversa, porque es de ámbito internacional, tiene la característica de estar integrada por “profesionales” que poseen conocimientos, experiencias y vivencias distintas, desarrollan actividades diversas en empresas de diferentes tamaños y sectores variopintos en multitud de países.

Tiene una estructura de red de “huecos estructurales”, entre otros motivos porque, no todos sus miembros están conectados entre sí, con el resto, tampoco sus posiciones de red son iguales ni interaccionan con la misma intensidad. Consideramos que los vínculos que se producen en la red son fuertes y no provienen de la frecuencia ni intensidad de sus interacciones, sino que esa fortaleza proviene de otros factores, como por ejemplo, los relacionados con las motivaciones humanas, la dimensión cognitiva, o compartir una identidad.

Sin embargo, tener una posición central en la red no marca la diferencia entre unos y otros miembros para acceder a la información y el conocimiento más valioso o a los beneficios principales de la red. Este hallazgo no es coincidente con los postulados de Burt (1992), de huecos estructurales y vínculos débiles, pero tampoco coincide exactamente con la perspectiva de Coleman (1998), de red cohesionada y vínculos fuertes, puesto que PWN no tiene la estructura de una red cohesionada, sino una de huecos estructurales. La estructura de red existente en PWN y el tipo de vínculos fuertes hace que nos preguntemos por qué se produce este fenómeno. Podría pensarse, como apuntaba Portes (1998), que la causa pueda estar en las motivaciones, o no, pero en cualquier caso es necesario seguir investigando en las relaciones causales que puedan explicar dicha realidad

En cuanto a la confianza, esta se entiende como la probabilidad subjetiva con la que un agente valora que el otro agente llevará a cabo una acción determinada, antes de que

pueda controlar tal acción, en un determinado contexto (Adler, 2001). Dicha valoración hace variar el interés por compartir, a medida que se repite el número de interacciones. Lo que subyace en esta definición es que la confianza se gana con el transcurso del tiempo. Pero, ¿qué tipo de confianza? Las relaciones pueden estar basadas en el contacto directo entre dos actores de la red, “llamada confianza diádica”, o estar encuadradas dentro del sistema global de relaciones, que llamamos “confianza generalizada”. Investigaciones empíricas basadas en el capital social sugieren que la confianza diádica reduce el riesgo de comportamientos oportunistas y permite mayor transparencia en el intercambio (Gulati, 1995; Zaheer, 1998). Coleman (1990) considera que si en una relación hay confianza diádica o mutua, ambas partes tenderían a demostrar fiabilidad mutua, ya que crearían y desarrollarían expectativas compartidas. Por otra parte, Fukuyama (1995) sugiere que es muy importante para la obtención del resultado la existencia de confianza en el colectivo, o “confianza generalizada”. Llegar a confiar en otros solo por ser parte del mismo sistema social, ejerce un papel esencial como mecanismo de coordinación efectivo. Por otro lado, la existencia de una identidad común y normas compartidas por la red es otro mecanismo para potenciar las relaciones basadas en la confianza generalizada (Adler, 2001).

A través de las observaciones directas y de las respuestas de las entrevistas en profundidad de nuestro estudio, hemos encontrado que:

- En PWN Madrid no se considera que sea necesario que tenga que existir la confianza diádica previa para compartir información y conocimientos dentro de la Red.
- En PWN la confianza generalizada se obtiene de manera inmediata, por el mero hecho de pertenecer a la Red, con la que sus miembros se identifican, que está basada en una serie de motivaciones y en principios de solidaridad, reciprocidad altruismo y ayuda mutua, y no en una confianza forjada por el transcurso del tiempo, como una buena parte de los académicos defienden. Las asociadas de PWN consideran que la confianza es un acto de dar y de recibir por ambas partes, y está implícito en las personas, “a veces, esta confianza se produce desde el minuto uno, porque funciona la química y a veces necesitas la oportunidad de trabajar codo con codo con alguien para darte cuenta de su valía y de sus valores para adquirir esa confianza”. No se piensa que ganar confianza dentro de PWN sea una cuestión de tiempo, sino de que se involucren y abran sus miembros. Depende, por tanto de la cantidad de interacciones directas, que se pueden producir en un corto espacio de tiempo, o de la asistencia a eventos y sobre todo de la participación directa en los programas de Mentoring, que están diseñados de tal manera que no hay barreras y son capaces de generar confianza desde el principio. Vuelve a surgir aquí la existencia de otros factores o motivaciones para que la confianza en esta Asociación se genere de manera diferente a como los investigadores han venido proponiendo.

2.8.2 ENLACE ENTRE LA DIMENSIÓN RELACIONAL Y LA DIMENSIÓN COGNITIVA.-

Consideramos que la Dimensión Cognitiva está relacionada positivamente con la Dimensión Relacional, y que a través del lenguaje, los objetivos, los principios y los valores compartidos se genera Dimensión Relacional.

El lenguaje tiene una importante función en las relaciones sociales, ya que es el medio a través del cual la gente debate e intercambia información. Asimismo, el lenguaje compartido amplía la capacidad de combinación (Nahapiet & Ghoshal, 1998). El conocimiento avanza a través de del desarrollo de nuevos conceptos y formas narrativas (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Con valores, objetivos y metas comunes los miembros de la organización se sienten más inclinados a confiar los unos en los otros y a seguir trabajando por los objetivos de la organización (Tsai & Ghoshal, 1998).

Las entrevistas en profundidad han puesto de manifiesto que en PWN el lenguaje compartido (Lee, 2009, Kang & Hau, 2014) y generar un mejor entendimiento favorece las relaciones sociales dentro de la Red. Asimismo, las asociadas comparten una serie de principios y valores, como: colaboración, apoyo mutuo, compromiso, honestidad, generosidad, transparencia, dedicación y respeto, conectar con los miembros de la red, compartir conocimiento y experiencias y aprender. (Lester 2013, Kwon & Adler, 2014).

A la vez, existen una serie de objetivos y metas que unen a los miembros de la Asociación entre sí, como puede ser: potenciar el liderazgo femenino a través del mentoring, networking y la marca personal, dirigido a mujeres profesionales, emprendedoras y líderes; fomentar el desarrollo de las carreras profesionales de las socias; adquirir nuevos conocimientos, aprender de la experiencia y compartir; la creación de una red de contactos sólida; impulsar la igualdad de género en oportunidades, salario y condiciones en el mercado laboral. Progresar hacia un entorno de género equilibrado, o el cambio social, que entran dentro de las motivaciones humanas y los “microfundamentos” (Foss, 2010).

Por ello, estamos de acuerdo en considerar que, la Dimensión Cognitiva genera un efecto positivo en la Dimensión Relacional.

2.8.3 RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO INTER GRUPOS Y CAPITAL SOCIAL.-

El liderazgo inter grupo no ha ocupado la agenda de la literatura académica de los últimos años, y más escasa es aún la investigación empírica centrada en liderazgo inter-grupos de grupos en conflicto. Preguntas como la de cuál es el papel del líder entre grupos distintos, o cómo afecta el liderazgo inter grupos a las diferentes dimensiones del

capital social no han sido debidamente analizadas. En lo referente al papel del líder y la dimensión cognitiva, consideramos que el líder inter grupo crea dimensión cognitiva. Un elevado nivel de liderazgo inter grupo permite un mayor lenguaje compartido y el líder juega un papel crítico a la hora de plantear las iniciativas para la consecución de las metas y los objetivos.

La necesidad del liderazgo inter-grupos se centra en los esfuerzos del líder colaborativo y en el rendimiento inter grupo hacia la consecución de un objetivo común (Richter, West, van Dick, & Dawson, 2006) en esta definición, la propuesta de “colaboración” descansa en la presencia de estos grupos u organizaciones, grupos que pueden ser diversos. El rendimiento colaborativo necesita del esfuerzo de los diferentes grupos, pero también de que a través del liderazgo se alcancen las metas y objetivos.

En ocasiones, se producen tensiones entre diferentes grupos dentro de las organizaciones, que provocan que los grupos se centren en sus propios intereses y que adopten posturas competitivas contra otros grupos dentro de la propia organización que, obviamente van en detrimento de la colaboración efectiva inter grupo y de un funcionamiento adecuado inter grupo (Kramer, 1991). Es aquí donde descansa el reto del efectivo liderazgo inter grupo, llamado a transformar los subgrupos competitivos en colaborativos para optimizar el rendimiento global. Dado que los grupos no trabajan aislados, la efectividad de llegar a acuerdos en situaciones de tensión entre grupos, es crítica para alcanzar el éxito.

Hay muchas situaciones vitales en las que día a día en la vida de grupos de trabajo de las organizaciones requieren del liderazgo inter grupos, pero a pesar de una larga historia de investigación basadas en las relaciones y en cómo los líderes pueden influir en sus seguidores, el liderazgo inter grupos ha figurado escasamente en la agenda de los investigadores, que lo han abordado empíricamente acercándose a la identidad, diversidad e interculturalidad, pero en procesos intra-grupo (Hogg et al. 2012). Tampoco la influencia del liderazgo inter grupos ha sido investigada en profundidad.

Los líderes necesitan crear una “identidad compartida global” que unifique a los diferentes grupos. De ahí la importancia del proceso cognitivo en términos de búsqueda de atributos comunes y de identificación de metas y objetivos que permitan generar sentido de pertenencia a la organización (Abrams & Hogg, 2010). Esta idea es la que ha motivado, en nuestro caso, explorar y profundizar en el papel del liderazgo inter grupo y en su relación con la dimensión cognitiva del capital social. A tal fin se destinaron tres preguntas de las entrevistas, para: 1) identificar los factores para lograr una colaboración efectiva entre los diferentes grupos, 2) analizar cómo conseguir la armonía entre grupos y reducir fricciones y, 3) profundizar en el papel de los líderes para lograr la armonía y la colaboración entre los diferentes grupos.

Los factores para lograr una colaboración efectiva entre diferentes grupos más señalados fueron:

La mejora en la comunicación, con criterios de transparencia, conocer los intereses de los diferentes grupos y sus inquietudes, organizar iniciativas por objetivos y cruzadas, mejorar la estructura organizativa de la red, mejorar la estructura de la toma de decisiones, la generación de sentimientos de comunidad.

Para conseguir la armonía entre grupos y reducir fricciones, las propuestas se centraron en el líder. Es preciso contar con un líder que tenga dotes de liderazgo, que fomente el trabajo en equipo, que coordine, tanto al órgano de dirección como el desarrollo de la estrategia y comunique al resto los objetivos con claridad y transparencia. Los líderes han de ser capaces de poner en marcha iniciativas cruzadas para cada uno de los grupos.

El papel del líder para lograr la armonía y la colaboración entre los diferentes grupos: es fundamental, ya que el tipo de liderazgo que ejerzan los líderes, influirá positiva o negativamente en la armonía y colaboración entre grupos. Por lo tanto, es muy importante tener líderes con una visión de conjunto, colaborativos y comprometidos con el objetivo y los valores de la Asociación para una buena gestión y para la buena marcha de PWN, con una visión global de la red. Para una de las voluntarias, lo más importante es que supiera fijar el rumbo con claridad. “Los líderes han de ser personas motivadoras e inspiradoras y que provoquen la curiosidad y las ganas de ponerse en marcha y pasar a la acción” decía una voluntaria.

Una buena parte de las respuestas expresadas por las entrevistadas son coincidentes con la perspectiva del liderazgo inter grupos de Hogg et al., (2012) y avala la proposición planteada al inicio de este apartado de que un elevado nivel de liderazgo inter grupo permite un mayor lenguaje compartido y juega un papel crítico a la hora de plantear las iniciativas para la consecución de las metas y los objetivos, ya que la labor de un buen o mal líder afectará e influirá positiva o negativamente en el lenguaje compartido a través de la comunicación, la toma de decisiones y su gestión afectará de igual manera, positiva o negativamente a la consecución de las metas y objetivos de la Asociación.

2.8.4 EL PAPEL MODERADOR DEL LIDERAZGO INTER-GRUPOS Y LA DIMENSIÓN ESTRUCTURAL Y RELACIONAL.-

En colaboración inter grupos, una identidad relacional generaría un sentido de identidad, definida por la relación colaborativa, que sería clave para interiorizar las normas y los atributos, ya que las normas del grupo son una parte integral de la identidad (Hogg & Smith, 2007). Las ventajas para los líderes inter grupo, si se enfocaran hacia relaciones de identidad inter grupo, serían muchas, sobre todo si existen grandes diferencias o divisiones entre los grupos, utilizando la confianza, transparencia, honestidad, o el reconocimiento y tener habilidades como la de aunar criterios y acercar posturas entre los diferentes grupos que le permitieran ser considerado como un socio valioso en la relación (Hogg et al., 2012). En el caso de PWN un buen líder potenciaría la diversidad de la red acercando posturas entre los diferentes grupos, lo que a su vez facilitaría la comunicación y ello incrementaría

posiblemente las interacciones, en una red basada en normas de solidaridad, reciprocidad, altruismo y una gran identificación entre los miembros.

Habría que analizar cómo afectan las dotes y habilidades del líder en el desarrollo del capital social, si su papel es determinante o moderador en la red, y cómo se desarrolla el capital social la intermediación entre la dimensión estructural y relacional de la red, será positiva. En general las respuestas de las entrevistadas han ido en esta línea y han otorgado importancia a la generación por parte del líder de sentimientos de comunidad, en el trabajo en equipo, en la coordinación de las tareas y a la comunicación, con criterios de claridad y transparencia, que sea capaz de dotar a la organización de la estructura adecuada (dimensión estructural), y poner en marcha iniciativas cruzadas y del interés de cada grupo, entre las habilidades del líder, se hizo referencia a la capacidad del líder para motivar (dimensión cognitiva).

La riqueza de las respuestas ofrecidas por las entrevistadas, en este apartado de liderazgo inter grupos y su relación con las dimensiones del capital social, han permitido identificar la importancia del líder en la generación del capital social estructural, relacional y cognitivo, factor que puede enriquecer las investigaciones sobre capital social en organización de empresas.

2.8.5 LA DIMENSIÓN RELACIONAL Y COMPARTIR CONOCIMIENTO.-

Las redes sociales ofrecen la oportunidad de que los individuos se relacionen, pero compartir conocimientos requiere del esfuerzo de los individuos que lo comparten y que están envueltos en el proceso social (Chang & Chuang, 2011).

Nosotros partimos de la consideración de que la dimensión relacional, a través de aspectos como: la confianza, la identificación, la solidaridad la reciprocidad, el altruismo o la reputación contribuyen a compartir conocimiento.

Basándonos en estudios empíricos previos, hemos encontrado algunas motivaciones por las que las personas están dispuestas a compartir conocimientos. Wasko & Faraj, (2005), aplicando teorías de acción colectiva para examinar las motivaciones individuales y la influencia del capital social que contribuyen al conocimiento en la red, encontraron que la gente contribuye al conocimiento cuando perciben mejoras en su reputación profesional, cuando tienen experiencia previa en compartir, y cuando están inmersos en la estructura de la red. Sorprendentemente en esta investigación, la contribución al conocimiento ocurría sin que los individuos tuvieran expectativas de reciprocidad, para elevados niveles de compromiso e identificación con la red. Por su parte, Chang & Chuang (2011) encontraron que el altruismo, la identificación, la reciprocidad y el lenguaje compartido tenían un significativo efecto positivo en la calidad y cantidad del conocimiento compartido, y los participantes involucrados tenían un efecto moderador en las relaciones de altruismo y en la cantidad de conocimiento compartido. Por lo que se refiere a la confianza, encontraron que la confianza tenía un

efecto positivo en la calidad de conocimiento compartido, pero no se soportó la hipótesis para la cantidad de conocimiento compartido.

La mayor parte de las respuestas relativas a la confianza en las entrevistas en profundidad llevadas a cabo en PWN consideraban que compartir conocimiento es algo innato en la Red y no se precisa la existencia de confianza para acceder al conocimiento. Sin embargo, la reciprocidad, la identificación, el sentido de pertenencia a la Red, la solidaridad, el altruismo o la reputación sí aparecen como factores motivadores para compartir conocimiento.

2.8.6 LA DIMENSIÓN COGNITIVA Y EL “BIENESTAR”.-

El conocimiento pertenece a los individuos, el hecho de compartir conocimiento no se produce de manera espontánea, pero es más probable que ocurra cuando los individuos están motivados (Chang & Chuang, 2011). Entre las motivaciones que hemos ido viendo a través de las entrevistas, hemos encontrado: “ayudar disfrutando”. “me siento cómoda” decía una mentee. Por su parte, otra mentee comentaba que se disfrutaba de momentos privilegiados cuando participaba en los programas de mentoring. Por otro lado, la dimensión cognitiva de la red, a través del lenguaje compartido y de compartir principio, valores, metas y objetivos, ha permitido a los miembros, compartir conocimientos. A lo largo de nuestro análisis, se ha podido observar que, entre las motivaciones para pertenecer a la red de PWN y para dedicar tiempo, experiencias y conocimientos a la Asociación se encuentra el “bienestar”, algunas respuestas de las entrevistas en profundidad argumentaban el porqué de ese bienestar: 1) porque produce gran satisfacción personal, poder contribuir y ayudar a otras mujeres en su desarrollo profesional, 2) mejora la autoconfianza, 3) mejora la autoestima, “la sensación de ayudar a otr@s y hacer algo importante para la sociedad mejora la autoestima”. 4) Es muy gratificante ver que en PWN das y recibes.

Los beneficios del capital social se han analizado en base al objetivo de la red y de los beneficios profesionales particulares, ambos asociados al compartir conocimiento, pero la evidencia recogida durante las entrevistas apunta a que el capital social podría tener un efecto beneficioso para el bienestar psicológico de los individuos, por vinculado al sentimiento de pertenencia, identidad compartida, etc. Esto podría ser una motivación en sí misma para unirse a la red, y para el crecimiento de la misma.

Los aspectos relacionados con las motivaciones individuales, han sido escasamente tratados en la literatura académica del capital social en dirección y organización de empresas pero, concretamente, del bienestar no hemos encontrado que se haya sido analizado previamente, por lo que este hallazgo invita a la realización de nuevas investigación sobre los efectos del bienestar en el capital social.

2.8.7 LA DIMENSIÓN COGNITIVA Y COMPARTIR CONOCIMIENTO.-

La dimensión cognitiva del Capital social incluye compartir entendimientos entre individuos, tales como lenguajes y códigos, metas y objetivos comunes. Cuando los miembros de la organización tienen la misma percepción sobre cómo interactuar con los otros, se pueden evitar muchos malentendidos en las comunicaciones y tener más oportunidades para intercambiar ideas y recursos libremente. Además, las metas y los objetivos comunes que se comparten ayudan a apreciar el valor potencial del intercambio y combinación de recursos (Tsa & Ghoshal, 1998).

Entre los objetivos compartidos en la Asociación se encontraron: Potenciar el liderazgo femenino a través del mentoring, el networking y la marca personal, dirigido a mujeres profesionales, emprendedoras y líderes. Fomentar el desarrollo de las carreras profesionales de las socias. Adquirir nuevos conocimientos, aprender de la experiencia y compartir. En todos los objetivos comunes subyace el aprendizaje y la adquisición de conocimientos.

Por lo que se refiere a los Principios y valores que comparten los miembros de PWN se encontraron: la colaboración, el apoyo mutuo, el compromiso, la asunción de retos con honestidad, generosidad, transparencia, dedicación y respeto. Conectar con los miembros de la Red, todos ellos para compartir conocimiento y experiencias y aprender de la Red, lo que denota que las personas que pertenecen a PWN comparten formas de entenderse que son comunes y luchan por unas metas que también son comunes, por lo que el resultado percibido concuerda con trabajos previos de investigación en capital cognitivo y compartir conocimiento.

2.9 CONCLUSIÓN.-

Iniciamos este estudio de caso para analizar diferentes aspectos de la estructura de la red de PWN Madrid, así como las relaciones y las dinámicas que se producían entre sus miembros. Así como los objetivos, beneficios y motivaciones como eran los de generar, compartir y transferir conocimiento, las relaciones entre los actores, las motivaciones humanas y el papel del liderazgo inter grupos, todo ello a través de las diferentes dimensiones del capital social.

A través del trabajo llevado a cabo, hemos observado la red y consideramos que se trata de una Red diversa con estructura de “Huecos estructurales”. Hemos obtenido ciertas evidencias que nos permiten pensar que en PWN Madrid no es necesaria la confianza diádica recíproca previa para compartir información y conocimiento dentro de la Red. En cuanto a la confianza generalizada esta, se obtiene de manera inmediata, (Costa et al., 2009). por el mero hecho de pertenecer a la Red, con la que sus miembros se identifican, que está basada en una serie de motivaciones y en principios de solidaridad,

reciprocidad altruismo y ayuda mutua, y no en una confianza forjada por el transcurso del tiempo, como una buena parte de los académicos defienden (Adler, 2001).

Las entrevistas han puesto de manifiesto que en PWN el lenguaje compartido genera un mejor entendimiento que favorece las relaciones sociales dentro de la Red. Asimismo, las asociadas comparten una serie de principios y valores como: la colaboración, apoyo mutuo, compromiso, honestidad, generosidad, transparencia, dedicación y respeto, conectar con los miembros de la red, compartir conocimiento y experiencias y aprender. Existen una serie de objetivos y metas que unen a los miembros de la Asociación entre sí, como puede ser: potenciar el liderazgo femenino a través del mentoring, networking y la marca personal, dirigido a mujeres profesionales, emprendedoras y líderes; fomentar el desarrollo de las carreras profesionales de las socias; adquirir nuevos conocimientos, aprender de la experiencia y compartir; la creación de una red de contactos sólida; impulsar la igualdad de género en oportunidades, salario y condiciones en el mercado laboral. Progresar hacia un entorno de género equilibrado, o el cambio social. Estas evidencias permiten alinearnos con los postulados de la literatura académica que consideran que la Dimensión Cognitiva genera un efecto positivo en la Dimensión Relacional.

Consideramos oportuno introducir aspectos del liderazgo inter-grupos en nuestro estudio, con objeto de analizar sus efectos en el capital social. Esta variable no había sido tenida en cuenta por la literatura académica en investigaciones previas del capital social organizativo. Nosotros partíamos de la base de que un elevado nivel de liderazgo inter- grupo permite un mayor lenguaje compartido y que el líder juega un papel crítico a la hora de plantear las iniciativas para la consecución de las metas y los objetivos, por lo que su actuación puede tener unos efectos positivos o negativos en la dimensión cognitiva en función de la calidad del líder. Asimismo, atribuimos un papel moderador del líder entre la dimensión estructural y la dimensión relacional. Un gran número de las respuestas de las entrevistas en profundidad avalaron nuestros postulados. Este hallazgo abre nuevas vías para la investigación.

De nuestro estudio se desprende que la dimensión relacional, a través de la reciprocidad, la identificación, el sentido de pertenencia a la Red, la solidaridad, el altruismo y la reputación, ejerce una relación positiva para compartir conocimiento en la Red. Sin embargo, habría que analizar cómo son las dinámicas de los grupos y la resolución de conflictos, teniendo en cuenta la diversidad de la red y el papel del líder en todo el proceso.

Si en el apartado anterior hablábamos de la necesidad de analizar las dinámicas de los grupos en conflicto, también parece razonable analizar los efectos del capital social cuando las relaciones entre los grupos son buenas, y cómo influyen en el conocimiento compartido y en el bienestar.

A lo largo de nuestro análisis, se ha podido observar que, entre las motivaciones para pertenecer y permanecer en PWN, dedicando tiempo, experiencias y conocimientos de manera gratuita a la Asociación, se encuentra “el bienestar” y hemos detectado que los

aspectos relacionados con las motivaciones individuales, han sido escasamente tratados en la literatura académica del capital social en dirección y organización de empresas pero, concretamente el bienestar no ha sido analizado hasta ahora, por lo que este hallazgo invita a la realización de nueva investigación sobre los efectos del bienestar en el capital social.

El análisis llevado a cabo en PWN Madrid, ha permitido también observar las mejoras introducidas por los líderes de la Asociación para lograr mejorar tanto los aspectos estructurales, como relacionales, y todo ello, sugiere que favorece el intercambio de conocimiento y el bienestar.

Tenemos que ser cautelosos a la hora de dar por válidas las evidencias encontradas en este estudio: 1) porque el estudio se ha llevado a cabo en una de las redes locales y no en toda la Red. 2) Por el reducido número de informantes claves que han participado en las entrevistas en profundidad, solo 18, de una red que cuenta con 4000 miembros, de los cuales, en torno a 2500 son activos. 3) Porque el método del caso, a pesar de ser un método de investigación aceptado por la Academia, nosotros lo hemos utilizado como método de análisis cualitativo, por lo que los resultados deberían ser confirmados con un posterior estudio de naturaleza cuantitativa, que aportara evidencias empíricas confirmatorias de los hallazgos encontrados en la presente investigación.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS EMPÍRICO DEL DESARROLLO DEL CAPITAL SOCIAL Y SUS EFECTOS EN EL CONOCIMIENTO COMPARTIDO Y EL BIENESTAR PSICOLÓGICO

3.1 INTRODUCCIÓN

En los últimos veinte años, el capital social se ha convertido en un tópico de especial relevancia para la dirección de empresas, y ha madurado desde un simple concepto novedoso a todo un campo de investigación (Kwon y Adler, 2014), con aplicaciones especialmente interesantes en el área de las relaciones inter-organizativas, la dirección del conocimiento o el emprendimiento.

Nahapiet y Ghoshal (1998) definen el capital social como la suma de los recursos, actuales y potenciales, insertados dentro, disponibles a través, y derivados de la red de relaciones de un individuo o unidad social. Era el prometedor comienzo de un "concepto paraguas" (Adler y Kwon, 2002), que también se definía como la buena voluntad (goodwill) del que disponen individuos o colectivos, con sentimientos o actitudes amistosos, amables y de apoyo. Curiosamente, esta buena voluntad (goodwill) también corresponde en inglés con el fondo de comercio o valor inmaterial derivado del conjunto de recursos de una empresa. Los elementos centrales en el inicio del capital social como concepto eran las relaciones (o redes de relaciones) y los recursos a los que permitían acceder dichas relaciones.

El trabajo seminal de Nahapiet y Ghoshal (1998) plantea tres dimensiones para el capital social: estructural, relacional y cognitiva. La dimensión estructural incluye la interacción social y configuración de la red en la que participa el actor. Es aquí donde cobra interés la teoría de redes, estableciendo qué posiciones (Burt, 1992) o qué tipos de conexiones (Coleman, 1990) pueden ser más beneficiosas para dicho actor. La dimensión estructural del capital social define la posición del actor dentro de una estructura social de interacciones, que puede ser más o menos ventajosa Tsai y Ghoshal (1998). La dimensión relacional del capital social se refiere directamente a los activos insertos en las relaciones, como la confianza (Tsai y Ghoshal, 1998). Este es probablemente el elemento esencial del capital social de cara a ofrecer beneficios reales al actor, puesto que cuando una relación está basada en confianza y buena voluntad, será más fácil conseguir apoyo, colaboración y recursos de otros actores de la red. La tercera dimensión planteada por Nahapiet y Ghoshal (1998) bajo la denominación de cognitiva, hace referencia a códigos y paradigmas compartidos que permiten el entendimiento común o mutuo en la red y relaciones, determinando el modo de conducta apropiado dentro del sistema social (Tsai y Ghoshal, 1998).

Adler y Kwon (2002) sugieren un esquema de capital social basado en la oportunidad, motivación y habilidad (OMA en inglés, por las iniciales de Opportunity, Motivation, y Ability). De acuerdo a este esquema, las oportunidades surgen de la estructura de red, o de la dimensión estructural en términos de Nahapiet y Ghoshal (1998), las motivaciones derivan de las normas y valores que impregnan los vínculos de una red social, que se corresponderían con la dimensión cognitiva planteada por Nahapiet y Ghoshal (1998), y las habilidades están en cada uno de los nodos de la red que pueden movilizarse por la buena voluntad generada, que encajaría en la confianza que Nahapiet y Ghoshal plantean como elemento central de su dimensión relacional.

La estructura tridimensional del capital social se ha mantenido a lo largo de los años, bien bajo la denominación original de las dimensiones sugeridas por Nahapiet y Ghoshal (1998), bajo el esquema OMA de Adler y Kwon (2002) o de acuerdo a elementos estructurales, normativos y de recursos, tal y como hacen Glanville y Bienenstock (2009). En síntesis, los beneficios potenciales asociados al capital social proceden de las relaciones de confianza y buena voluntad del actor, si bien estas relaciones están determinadas por la estructura de red en la que se encuentran inmersas y por una serie de normas, códigos y lenguajes compartidos. Tsai y Ghoshal (1998) plantean un trabajo pionero en establecer cómo se desarrolla el capital social y sus vínculos con el intercambio de recursos y en última instancia, con la creación de valor en la empresa. En su modelo de análisis se plantea que es la dimensión relacional la que permite el efectivo intercambio y combinación de recursos, y que esta dimensión relacional se configura a partir de la dimensión estructural y cognitiva del capital social.

Kwon y Adler (2014) consideran importante la distinción entre vínculos potenciales y vínculos movilizados, de acuerdo a una corriente de trabajos en la que se distingue entre tener capital social y utilizar capital social. El contar con una configuración de red y un conjunto de sistemas cognitivos compartidos que permitan relaciones de colaboración para el actor no significa que este tenga que utilizarlas necesariamente para acceder a recursos o solicitar favores a sus contactos. Por tanto, en este trabajo distinguiremos dos modelos de estudio, uno sobre el desarrollo y configuración del capital social, en el que analizaremos cómo se construyen vínculos potencialmente valiosos dentro de una red, y otro en el que estudiaremos los beneficios obtenidos por el actor cuando se movilizan sus vínculos.

El primer conjunto de preguntas que aborda esta investigación es: ¿Cómo se desarrolla el capital social? ¿Qué relaciones pueden establecerse entre sus distintas dimensiones? ¿Cómo puede dirigirse el proceso de desarrollo del capital social?

Para responder a estas cuestiones sobre el desarrollo del capital social utilizamos un planteamiento con tres dimensiones, siguiendo la visión dominante en la literatura sobre capital social, y asignamos un papel central a la dimensión relacional, dedicándonos al estudio de los vínculos potenciales. Este esquema está de acuerdo con el desarrollado por Tsai y Ghoshal (1998). No obstante, introduciremos dos novedades importantes en el modelo, debido a que el contraste empírico se llevará a cabo con partícipes de la red de mujeres profesionales PWN.

La primera novedad es la inclusión en nuestro modelo de un concepto que aún no se ha tratado sistemáticamente en la literatura sobre capital social: la dirección inter-grupos. Hogg, Van Knippenberg y Rast (2012) introducen el concepto de liderazgo inter-grupos, el cual definen como el liderazgo de esfuerzos colaborativos por parte de más de un grupo u organización hacia un objetivo global, en el que el propósito de la colaboración exige la presencia de diversos grupos y organizaciones.

En el caso de PWN tenemos todos los elementos de interés para analizar el liderazgo inter-grupos. Existe un objetivo común de la red, como es “proporcionar a las socias

conocimientos, habilidades y herramientas para alcanzar sus objetivos profesionales, al tiempo que generan redes de apoyo mutuo”. Para lograr estos objetivos que exigen precisamente colaboración y el desarrollo de capital, la asociación tiene una estructura federal con diversas sedes distribuidas en más de veintisiete ciudades de distintos países. Además, en cada sede se cuenta con la presencia de socias con diferentes perfiles profesionales, tanto por experiencia, sectores de actividad, niveles jerárquicos, o nacionalidad, y una diversidad de formas de participación o roles dentro de la asociación (mentora, mentee, voluntaria, miembro del equipo directivo...). Por tanto, nos encontramos ante un escenario de excepcional interés para explorar cómo el liderazgo intergrupos puede relacionarse con el capital social.

La segunda novedad de nuestro estudio estará en nuestros instrumentos de medición. Estos, además de estar basados en un conjunto amplio de la literatura sobre capital, se han desarrollado a partir de información proporcionada por un conjunto de entrevistas en profundidad a diferentes socias de la red de mujeres profesionales PWN. Buscamos de este modo ofrecer microfundamentos para nuestra investigación empírica, de acuerdo con las recomendaciones recientes de distintos autores (Foss, 2010; Taselli et al., 2015).

El segundo conjunto de preguntas a abordar por la presente investigación hace referencia a los vínculos movilizados (Kwon y Adler, 2014) o beneficios ofrecidos por el capital social. Nos centramos en las consecuencias o efectos que tiene la movilización o utilización del capital social para un actor dentro de una red específica.

En el trabajo seminal de Nahapiet y Ghoshal (1998) se apunta que el capital social facilita la creación de nuevo capital intelectual. Tsai y Ghoshal (1998) lo consideran como el antecedente del intercambio y combinación de recursos, y posteriormente de la creación de valor, en forma de innovaciones de producto. Al capital social se le ha atribuido un fuerte efecto sobre el desempeño innovador y el éxito empresarial (Alguezai & Filieri, 2010) por la contribución de las redes cohesionadas o dispersas a la innovación. La literatura sobre innovación abierta (Chesbrough, 2003) también encuentra en las redes una fuente de incremento del potencial de la empresa para acceder a conocimiento de su entorno.

No obstante, en 2005, Inkpen y Tsang consideran que no existía un análisis sistemático del capital social sobre la transferencia de conocimiento entre los individuos de una red. Inkpen y Tsang (2016) identifican la incorporación de variables específicas del capital social al análisis de la transferencia del conocimiento como una línea de investigación en desarrollo. Según estos autores, ahora la mayoría de investigaciones recientes en este campo comienzan a analizar los individuos, en lugar de las organizaciones, como miembros de redes sociales, el cual había sido el enfoque dominante hasta hace poco. Esta será precisamente nuestra aproximación, al estudiar las respuestas de las socias de PWN sobre los beneficios que les producen las relaciones derivadas de su participación en esta red internacional.

Nuestro segundo modelo de estudio se hace eco de estas lagunas e interés de la literatura al vincular de forma explícita el capital social y la transferencia de

conocimiento, la cual ha sido considerada desde un primer momento como el beneficio principal del capital social. No obstante, introducimos una novedad adicional.

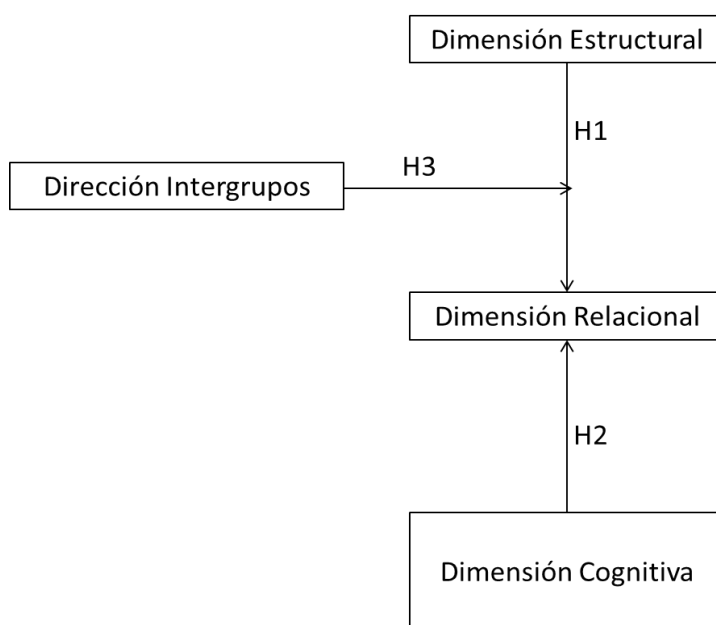
Al tratar con el nivel individual, incorporamos el bienestar psicológico de los individuos como un beneficio adicional a la transferencia de conocimiento. Este tipo de efectos no ha sido incorporado aún a la literatura sobre dirección de empresas. No obstante, el bienestar psicológico sí que se ha introducido de forma novedosa como variable relacionada con el capital social en otras ciencias sociales como la psicología o la comunicación. En particular, y a modo de ejemplo, puede consultarse el trabajo de Yamaguchi (2013) o el de Ellison, Steinfield y Lampe (2007).

Así, de forma específica, con nuestro segundo modelo de estudio abordamos dos cuestiones en particular: ¿Qué beneficios para la transferencia de conocimiento ofrece el capital social en el caso de una red específica como PWN? ¿Qué efectos tiene sobre el bienestar psicológico de los individuos el capital social?

3.2 MODELOS DE ESTUDIO Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Para responder a los dos conjuntos de preguntas formuladas por la presente investigación, y como paso previo a la realización de un estudio empírico, se plantearon dos modelos de análisis con un conjunto de hipótesis derivadas. El primero de estos modelos hacía referencia al desarrollo del capital social (ver figura 1), mientras que el segundo se centraba en los efectos del capital social (figura 2). A continuación planteamos el conjunto de hipótesis vinculadas a cada modelo, así como su justificación.

Figura 1: Desarrollo del Capital Social



Nuestro modelo de análisis sobre el desarrollo del capital social adopta una estructura de configuración que podríamos denominar clásica, de acuerdo al trabajo de Tsai y Ghoshal (1998), pero que se continúa utilizando recientemente (Lester, 2013).

H1: La dimensión estructural influye en el desarrollo de la dimensión relacional.

La primera de nuestras hipótesis plantea que la configuración estructural de la red en la que está inmerso un actor condiciona la calidad de las relaciones que puede mantener con otros actores de la misma. Tsai y Ghoshal (1998) argumentan que las interacciones sociales que se producen en la red pueden estimular la confianza y la percepción del agente como fiable. El desarrollo de la confianza a partir de la interacción social se ha postulado desde el comienzo de los estudios sobre capital social (Granovetter, 1985; Gulati, 1995).

Los trabajos centrados en la fortaleza de los vínculos han encontrado evidencias de que, tanto vínculos débiles como fuertes, aportan distintos beneficios para el desarrollo de la confianza y acceder así a nuevo conocimiento e ideas (Levin et al., 2011; Kwon & Adler, 2014). Reagans & McEvily (2003) demuestran que los vínculos fuertes facilitan la transferencia conocimiento tácito, lo que requiere una calidad de relación importante. El planteamiento de los huecos estructurales o posiciones en la red en las que se pueden obtener beneficios por la intermediación (Burt, 1992) también exige que el resto de actores de la red reconozcan ese papel central y valioso, y confíen en la capacidad de agente para interactuar con distintas partes de la red como conector. Y la evidencia sobre la influencia de los vínculos sigue siendo contradictoria (Phelps., et al., 2012).

No obstante, como señalan Cao et al. (2015), una determinada configuración de la red social de los individuos no garantiza por sí sola el intercambio de conocimiento, y es necesario analizar las causas por las que los individuos están dispuestos a compartir conocimiento. En nuestro caso, es la confianza o buena voluntad, vinculada a la dimensión relacional del capital social, la que creemos que permite el acceso al conocimiento. Sin embargo, ciertas configuraciones de red (dimensión estructural), basadas en dimensiones como la interacción social, la diversidad de la red, la conectividad de la red, la fortaleza de los vínculos o la frecuencia e intensidad de las relaciones, pueden favorecer o dificultar el desarrollo de relaciones positivas basadas en la confianza.

H2: La dimensión cognitiva influye en el desarrollo de la dimensión relacional.

Los valores compartidos y una visión común, que podríamos considerar las principales manifestaciones de la dimensión cognitiva del capital social, también pueden favorecer el desarrollo de relaciones basadas en la confianza (Tsai y Ghoshal, 1998). La dimensión cognitiva se describe como el paradigma que facilita la comprensión común de objetivos colectivos y las formas correctas de actuar dentro del sistema social, y Lester (2013) la recoge en el constructo “visión compartida”. Es la visión compartida la que permite alinear objetivos individuales y crear unas reglas comunes para la interacción.

Las reglas y normas pueden considerarse un sistema de valores relacionales (Adler, 2001; Lee 2009), que determinan qué acciones y formas de relacionarse se consideran apropiadas, aceptables o inaceptables, generando influencia directa sobre la influencia y solidaridad (Adler & Kwon, 2002). Recordemos que de acuerdo al esquema OMA de Adler y Kwon (2002), las normas y valores proporcionan motivación a los actores que intervienen en la red, gracias a la cual pueden llegar a realizar sus habilidades para lograr buena voluntad y confianza (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

Según Lee (2009), el lenguaje y significados compartidos fomentan la solidaridad, dado que aquellos actores que comparten valores, pueden implementar fácilmente sus propios códigos de conducta, llegando a ser más eficientes en las relaciones de intercambio. Las normas y paradigmas que emergen de valores y lenguajes compartidos favorecen el desarrollo de la confianza generalizada (Fukuyama, 1995).

Adler (2001) señala que, para lograr una coordinación efectiva entre individuos, confiar en otros por formar parte de un mismo sistema social es muy relevante. La presencia de un interés mutuo reduce el riesgo de oportunismo percibido (Coleman, 1990), favoreciendo el desarrollo de la buena voluntad. Al contrario, diferencias o desequilibrios de tipo económicos, culturales o de autoridad, pueden derivar en desequilibrios de reciprocidad en cuanto al comportamiento y en relaciones de aparente o fingida confianza (Lin, 2001).

El contar con sistemas y visión compartida promueve el entendimiento mutuo y aportan mecanismos cruciales para la confianza (Inkpen & Tsang, 2005). Kwon y Adler (2014) consideran que el compartir un orden moral e identidad común, como es el caso de las influencias culturales, puede influir más que los vínculos de red en el desarrollo del capital social.

H3: La dirección intergrupos modera la influencia de la dimensión estructural en la dimensión relacional.

Decidimos incluir esta hipótesis en nuestro estudio dada la naturaleza específica de la red sobre la que se realizaría el contraste empírico del modelo, y a partir de la información que ofrecieron entrevistas en profundidad con diversas socias de PWN. Además, consideramos importante que la literatura sobre capital social evolucione para proporcionar a los directivos fórmulas con las que poder gestionar mejor su capital social. Si bien los directivos pueden tener cierta discrecionalidad para determinar la amplitud e intensidad de contactos en sus redes (dimensión estructural), intentar desarrollar pautas cognitivas comunes puede resultar mucho más lento y complejo, dado que estas muchas veces emergen a partir de los propios actores que participan en la red que de las intenciones de los directivos.

Existen diversas características de red que pueden hacer difícil que se generen relaciones basadas en la confianza. Por ejemplo, cuando la interacción social en la red es limitada pueden existir dificultades para el desarrollo de la confianza por carecer de referencias previas en las que basar la reciprocidad o confianza diádica entre actores.

Así mismo, el incremento del tamaño o diversidad de la red puede dificultar también que se cuente con una visión homogénea de la misma que implique la confianza en el sistema social. No obstante, creemos que la dirección inter-grupos puede reforzar los efectos positivos de ciertas configuraciones de red en el desarrollo de la dimensión relacional, y mitigar los efectos negativos de ciertas variables estructurales potencialmente dañinas para el desarrollo de la confianza.

El concepto de identidad relacional inter-grupos es la clave de la dirección inter-grupos. En este caso tratamos con un concepto de identidad diferente de la dimensión cognitiva del capital social, que obedece a una visión compartida, basada en la similitud y unidad. La identidad relacional implica la autodefinición en términos de relaciones con otros actores significativos (Hogg et al., 2012), y permite fomentar relaciones de colaboración entre grupos que mantienen sus diferencias. La dirección inter-grupos tiene como objetivo que, en condiciones de diversidad o dificultades para la interacción social, se reduzcan los posibles conflictos entre grupos diversos de participantes mediante ‘boundary spanning’ (Richter et al., 2006), logrando unas relaciones fluidas.

Conceptos similares, como el ‘liderazgo inclusivo’ (Hirak et al., 2012) se ha demostrado que favorecen el aprender de los fracasos, y la obtención de un mejor rendimiento a nivel de grupos de trabajo, si bien podrían extenderse al funcionamiento de las relaciones entre grupos. De hecho, Mitchell et al. (2015) explican cómo el liderazgo inclusivo anima y valora la diversidad de puntos de vista, con un alto potencial para superar barreras en equipos interprofesionales. En su trabajo demuestran que los efectos positivos del liderazgo inclusivo son especialmente visibles en el caso de que exista una elevada diversidad profesional. De manera similar, y especialmente relevante resulta el trabajo de Randel et al. (2014). En él, se demuestra que la relación entre liderazgo inclusivo y la conducta de colaboración y apoyo dentro del grupo está moderada por la diversidad psicológica.

Siguiendo esta lógica de enfoques contingentes para los efectos del liderazgo, en nuestro caso proponemos el efecto moderador de la dirección inter-grupos en la influencia de la dimensión estructural sobre la dimensión cognitiva.

El modelo general de análisis que planteamos sobre los efectos que tiene el capital social sobre compartir conocimiento con otros actores de la red y el bienestar psicológico aparece en la figura 2. En él, se recogen cuatro hipótesis.

H5: La dimensión relacional influye en compartir conocimiento con otras socias.

Esta hipótesis surge del papel central que hemos atribuido en nuestro anterior modelo a la dimensión relacional, planteando un efecto directo de la misma sobre el compartir conocimiento. Es una hipótesis fuertemente soportada por la literatura, desde Nahapiet y Ghoshal (1998) o Tsai y Ghoshal (1998),

En el contexto de la transferencia de conocimiento también se ha demostrado que cuando percibe al emisor como fiable y creíble se incrementan en los esfuerzos de

cooperación y la cantidad de conocimiento transmitida (Szulanski, Capeta & Jensen, 2004). La confianza diádica reduce el miedo a posibles comportamientos oportunistas (Gulati, 1995; Zaheer et al., 1998), lo que aumenta las posibilidades de intercambio.

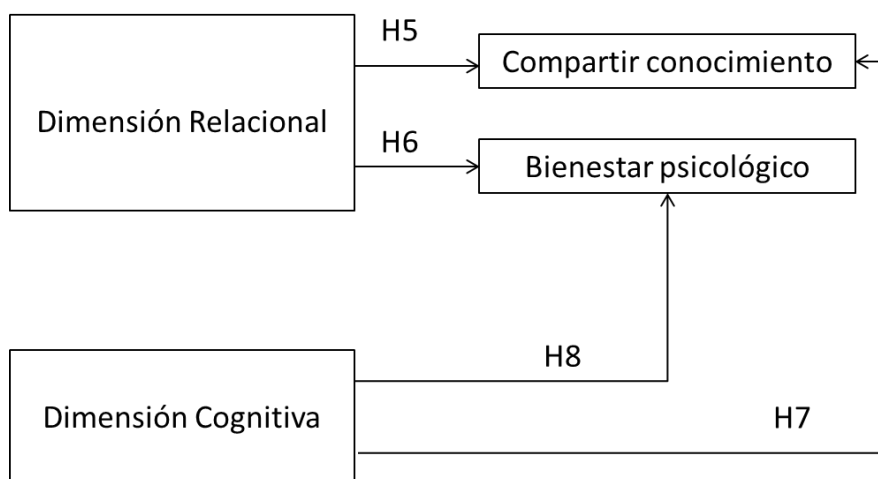
H6: La dimensión relacional influye en el bienestar psicológico.

El planteamiento habitual de la literatura sobre dirección de empresas acerca del capital social es que favorece el acceso a recursos valiosos. Se trata, por tanto, de un activo instrumental para conseguir otros fines. No obstante, cuando nos centramos en la dimensión relacional del capital social a nivel de individuos que participan en una red, consideramos conveniente ir más allá de los beneficios relacionados con el acceso a conocimientos compartidos que planteábamos en la hipótesis anterior. ¿Y si las relaciones fueran beneficiosas por sí mismas? ¿Y si permiten un incremento de la motivación y autoestima del empleado? Estaríamos ante una serie de beneficios indirectos para la empresa, pero que no deberíamos dejar de lado.

Investigaciones previas sobre capital social han observado que los vínculos con amigos o vecinos están relacionados con indicadores del bienestar psicológico del individuo, como la autoestima o la satisfacción con la vida (Bargh & McKenna, 2004; Helliwell & Putnam, 2004). Ellison et al. (2007) encuentran que la utilización intensiva de redes sociales (Facebook) por parte de estudiantes para sus relaciones mejora su autoestima.

En el caso de una red de carácter profesional como PWN, en la que además del acceso a conocimiento, diversos roles implican dedicar considerables cantidades de tiempo y esfuerzo no remuneradas (mentoras, voluntarias o miembros del equipo directivo, por ejemplo), creemos que el incremento del bienestar psicológico por participar en las relaciones puede ser un beneficio importante en sí mismo.

Figura 2: Efectos del Capital Social



H7: La dimensión cognitiva influye en compartir conocimiento con otras socias.

Si bien las relaciones o vínculos son las que permiten el acceso directo a conocimiento, tal y como recogían Nahapiet y Ghoshal (1998), la literatura de capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990; Lane et al., 2001; Zahra y George, 2002) y de transferencia de conocimiento (Kogut y Zander, 1992, 1996; Szulanski, 1996;) ha reconocido de manera sistemática que el conocimiento compartido, similitud de perfiles, lenguajes y pautas de comportamiento, favorece el acceso a nuevo conocimiento.

Por ello, planteamos la posibilidad de que exista una relación directa entre la dimensión cognitiva y el compartir conocimiento sin necesidad de que medie la existencia de una relación basada en confianza diádica directa. En este caso, sería la proximidad en valores y esquemas mentales la que facilitaría que se compartiera conocimiento por considerar al otro individuo merecedor de ello al formar parte de una misma identidad compartida.

H8: La dimensión cognitiva influye en el bienestar psicológico.

La investigación de Yamaguchi (2013) concluye que el capital social hace una contribución significativa al bienestar psicológico de los adolescentes. En concreto, afirma que cuando más refuerzo se percibe del entorno, menores síntomas de depresión y mayor bienestar psicológico se consigue. En el caso de las mujeres profesionales de PWN, el formar parte de una comunidad con la que se comparten objetivos, problemas, lenguaje y narrativas puede también llevar a un incremento del bienestar psicológico, sin necesidad de participar en relaciones intensas o de llegar a compartir conocimiento expresamente. Por tanto, planteamos esta última hipótesis para nuestro estudio.

3.3 METODOLOGÍA.-

El contraste de las hipótesis planteadas a partir de los modelos generales de análisis anteriormente comentados se llevó a cabo mediante el desarrollo de una encuesta con la que obtener datos primarios de las socias de PWN.

2504 personas de 24 ciudades distintas tuvieron acceso a la plataforma donde se colgó el cuestionario de la encuesta. En total se obtuvieron 254 respuestas, por lo que la tasa de respuesta fue del 10,14%. La encuesta se colgó por primera vez en la plataforma de la red local de Madrid el 11 de enero de 2017 y el 10 de febrero de 2017 se volvió a recordar. Adicionalmente, la encuesta se colgó una sola vez, en la plataforma global de la Asociación, hecho que se produjo el 2 de febrero de 2017. El último día de recogida de datos fue el 4 de marzo de 2017.

Con carácter previo al lanzamiento de la encuesta, se habían llevado a cabo 18 entrevistas semiestructuradas a socias que ocupaban diferentes roles dentro de la Asociación. La finalidad era obtener datos cualitativos de la red local de Madrid, previamente al lanzamiento de la encuesta, para poder describir el proceso de recogida

de información, definición de población y muestra, etc. La estructura de las preguntas tenía los siguientes apartados:

Datos de encuadre, motivaciones, beneficios, liderazgo. inter-grupos, aspectos relacionales como amistad, confianza y frecuencia de las relaciones, conocimiento y compartir conocimiento y un último apartado de objetivos.

Medida de la dimensión estructural del capital social

La dimensión estructural se midió a partir de cinco preguntas. Estas fueron adaptadas del trabajo de Chung, Nam & Koo, (2016), que a su vez las habían adaptaron de Kim et al., (2011), tomando en consideración las respuestas obtenidas en las entrevistas en profundidad. Las dimensiones que se esperaban abordar con estas preguntas hacían referencia a la interacción social y la diversidad de la red, las cuales han sido tratadas de forma reiterada por la literatura interesada en la dimensión estructural. Las preguntas concretas exigían a la persona que respondía expresar su grado de acuerdo con cada afirmación, en una escala Likert de cinco posiciones con extremos en 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). Estas preguntas fueron:

- Mi grado de participación en PWN es alto. (Q13)
- Los miembros de PWN hacen posible que yo cree una relación interpersonal con ellos. (Q14)
- Los miembros de PWN me ayudan a mantener relaciones sociales con ellos. (Q15)
- La diversidad de background profesional de PWN enriquece las relaciones internas y permite transmitir confianza para las mujeres. (Q16)
- La diversidad profesional, cultural, racial, de género, regional existente en PWN favorece la incorporación de nuevos miembros a la red. (Q17)

Medida de la dimensión relacional del capital social

La variable central de nuestros modelos de estudio se analizó mediante ocho preguntas del cuestionario, basadas en el trabajo de Chan y Chuang (2011) y en la información que proporcionaron las entrevistas en profundidad. Tras el pre-test del cuestionario con académicos, y a sugerencia de los mismos, se decidió plantear dos de las cuestiones en sentido inverso. El objetivo era obtener información acerca de la calidad de las relaciones que se daban en la asociación, así como de la confianza o buena voluntad vinculada a las mismas. Nuevamente se utilizó una escala Likert de cinco posiciones para expresar el grado de acuerdo con cada afirmación. Las preguntas finalmente consideradas fueron las siguientes:

- Las relaciones que se dan en PWN son respetuosas. (Q18)
- Las relaciones que se dan en PWN son poco cordiales. (Q19)
- Las relaciones que se dan en PWN distan de ser colaborativas. (Q20)
- Las relaciones que se dan en PWN son generosas. (Q21)
- Las relaciones que se dan en PWN son de amistad. (Q22)

- Tengo gran confianza en las personas que forman parte de PWN. (Q24)
- Me resulta más fácil confiar en alguien que pertenece a PWN que en alguien de fuera de la Asociación. (Q25)
- Compartir mi información y conocimientos con personas de PWN es siempre más fácil que compartirlos con personas que no pertenecen a la Asociación. (Q26)

Medida de la dimensión cognitiva del capital social

Para capturar la dimensión cognitiva se utilizaron cuatro preguntas en el cuestionario. La primera de ellas, sobre lenguaje y patrones compartidos, fue adaptada del trabajo de Cao, Guo y Gu (2013), intentado reflejar la importante función que desempeña el lenguaje a la hora de acceder al resto de actores de la red, bien por la motivación o por la interpretación (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Las tres restantes se redactaron a partir de la información obtenida en las entrevistas en profundidad. El objetivo de las mismas era reflejar en qué medida existen principios, valores, y objetivos compartidos dentro de PWN, puesto que estos actúan como lazos cognitivos que pueden crear un amplio sentido de comunidad (Kwon & Adler, 2014). Nuevamente, se utilizó una escala Likert de 5 posiciones para expresar el grado de acuerdo con las afirmaciones. Las preguntas específicas para la dimensión cognitiva fueron las siguientes:

- En PWN usamos patrones de comunicación comunes y un mismo lenguaje, lo que nos ayuda a que haya un buen entendimiento. (Q41)
- PWN es una asociación profesional de mujeres profesionales con visión internacional. Su finalidad es potenciar el liderazgo femenino en la sociedad, instituciones y organizaciones, a través del networking, el mentoring, y otras actividades que faciliten compartir información, conocimientos y permitan aprender y avanzar. (Q42)
- Compartir conocimientos y experiencias para aprender es un principio fundamental en PWN. (Q43)
- En PWN compartimos metas y objetivos comunes. (Q44)

Medida de la dirección inter-grupos

En este caso se utilizaron un total de seis preguntas en el cuestionario, desarrolladas a partir del trabajo de Hogg et al., (2012) y la información obtenida en las entrevistas. Las cuatro primeras estaban inspiradas por la interacción inter-grupos y la resolución de conflictos, puesto que dichos conflictos en la comunidad, pueden tener como consecuencia una vacío de confianza, o estar asociados a una estructura de capital social inapropiada para su resolución. Las dos preguntas finales buscaban reflejar el reconocimiento explícito de la habilidad del líder para construir una identidad relacional intergrupos (Hogg et al., 2012). Una vez más, la medición se efectuó utilizando una escala Likert de cinco posiciones valorando el grado de acuerdo con las afirmaciones. Las preguntas utilizadas fueron:

- Conocer los distintos grupos que conviven en PWN, así como sus ideas, motivaciones, inquietudes y objetivos, favorece el feed back transversal entre grupos y la colaboración efectiva de los diferentes grupos. (Q61)
- Para lograr la colaboración efectiva entre los distintos grupos que conviven en PWN (Owners, CEO, members of Board, entrepreneurs, juniors, seniors, etc.) son necesarias iniciativas del interés de cada grupo, e iniciativas para que cada grupo aporte al resto. (Q62)
- Los programas de mentoring, además de todas las actividades y eventos donde puedan estar presentes los diferentes grupos que conviven en PWN, fomentan la comunicación y contribuyen al trabajo en equipo, así como a reducir las fricciones entre grupos. (Q63)
- Una coordinación activa y unos objetivos claros por parte de las líderes de PWN, y para las iniciativas cruzadas entre los diferentes grupos, reduce fricciones y mejora la colaboración entre ellos. (Q64)
- Los líderes de PWN son determinantes para lograr la armonía y colaboración entre grupos. (Q65)
- La capacitación de los líderes para el desempeño de las funciones de dirección (habilidades, experiencia y formación), es determinante para la colaboración efectiva entre grupos. (Q66)

Medida del compartir conocimiento con otras socias

Las preguntas utilizadas para analizar el beneficio principal esperado del capital social fueron siete. Para su elaboración se utilizó el trabajo de Chow & Chan, (2008) y la evidencia obtenida de las entrevistas en profundidad previas. A sugerencia de los académicos que realizaron el pre-test del cuestionario, dos de las preguntas se plantearon en sentido inverso. Aunque en la primera pregunta, uno de los académicos sugirió la sustitución de la palabra gratuita por desinteresada, no se atendió dicha sugerencia debido al hecho de que la inexistencia de contraprestación económica no implica la inexistencia de otro tipo de contraprestación indirecta, como utilizar la red para obtener clientes, aumentar la cifra de ventas de un negocio, incrementar la visibilidad profesional, etc. Al igual que en todos los bloques del cuestionario, se utilizó una escala Likert de cinco posiciones para expresar el grado de acuerdo de la persona encuestada con las afirmaciones. Las preguntas recogidas finalmente en este bloque fueron las siguientes:

- Dedico mi tiempo, experiencia y conocimientos, de manera gratuita a PWN porque el conocimiento se tiene que compartir. (Q54)
- Compartir mi información y conocimiento con otras personas de PWN me resulta gratificante y satisfactorio. (Q55)
- Compartir mi información y conocimiento con otras personas de PWN me resulta a veces, tedioso e incómodo. (Q56)
- Compartir mi información y conocimiento con otras personas de PWN me genera ansiedad. (Q57)

- Compartir mi información y conocimiento con otras personas de PWN me hace sentir útil. (Q58)
- Compartir mi información y conocimiento con personas de PWN es siempre valioso para mí. (Q59)
- Compartir información y conocimientos con personas de PWN es siempre beneficioso. (Q60)

Medida del bienestar psicológico

En el cuestionario se utilizaron cuatro preguntas utilizadas para medir el bienestar psicológico de las socias de PWN, todas ellas basadas en la escala utilizada por Ellison et al., (2007), pero adaptándolas al caso de la red profesional que nos ocupaba. Como en el resto de bloques mencionados del cuestionario, se utilizó una escala Likert de cinco posiciones para la medición, expresando el grado de acuerdo con cada una de las frases planteadas. En concreto, las preguntas con las que se midió el bienestar psicológico fueron:

- Pertenecer a PWN me permite aumentar mi auto confianza. (Q34)
- La sensación de ayudar y hacer algo importante para la sociedad en PWN, mejora mi autoestima. (Q36)
- Me siento personalmente muy bien y relajada cuando participo de manera activa en PWN. (Q37)
- Hasta ahora he conseguido, personal y profesionalmente, los objetivos que perseguía a través de mi participación en PWN. (Q38).

3.4 RESULTADOS

Para el análisis estadístico orientado al contraste de hipótesis se contó con los servicios de apoyo de Óscar Paz Paz, científico de datos certificado por Microsoft. En esta sección se ofrecen los resultados generales y comentarios respectivos, ofreciendo como anexo el análisis de datos realizado de una forma más detallada.

Como paso previo al contraste de los dos modelos de investigación planteados anteriormente mediante la utilización de modelos de regresión, se llevaron a cabo análisis factoriales para cada uno de los elementos considerados en dichos modelos, con el fin de determinar si estos debían descomponerse a su vez en diversas dimensiones.

Para la primera parte de análisis factorial exploratorio se utilizó un script de desarrollo propio del científico de datos, escrito en Matlab, explotando las herramientas disponibles en la Statistics and Machine Learning Toolbox. La función principal que se utilizó en el estudio fue ‘factoran’ (<https://es.mathworks.com/help/stats/factoran.html>), si bien también se emplearon otras muchas funciones como por ejemplo el PCA y los test de Bartlett, KMO, alfa de Cronbach, y otras funciones de apoyo para su representación. Asimismo, se completó el análisis factorial exploratorio con un confirmatorio independiente ante un posible problema de Heywood, usando el módulo

AMOS. Finalmente, para la última parte, consistente en el confirmatorio de los Modelos propuestos, se utilizó SPSS.

Análisis factorial para la dimensión estructural del capital social

El índice KMO asciende en este caso a 0,7577, por lo que al ser superior a 0,7, puede considerarse adecuado proceder con el análisis factorial exploratorio, el cual arroja una solución basada en dos factores. La distribución de las cargas factoriales nos permite agrupar las preguntas 13, 14 y 15 en un factor, y las preguntas 16 y 17 en otro. Estos resultados encajan plenamente con lo esperado a nivel teórico. El primer factor se corresponde con el grado de “Interacción Social” existente en la red (grado de participación en PWN alto, posibilidad de relación interpersonal, ayuda para mantener relaciones sociales) y el segundo con el grado de “Diversidad” presente en la red (diversidad de background profesional, y diversidad cultural, racial, de género y regional). La fiabilidad de las escalas de medición propuestas para ambos factores fue de 0,7972 para la “Interacción Social” y de 0,8131 para la “Diversidad”

Análisis factorial para la dimensión relacional del capital social

En este caso el índice KMO fue de 0,7223, lo que es admisible al encontrarse por encima de 0,7. No obstante, fue necesario completar el análisis factorial exploratorio con un confirmatorio para corroborar la solución obtenida del mismo, ante un posible problema de Heywood. En este caso se obtuvieron tres factores, que agrupaba, de acuerdo a las caras factoriales, las preguntas 18, 21, 22 y 24 por una parte, las preguntas 19 y 22 por otra, y las preguntas 25 y 26 en un último factor. El primero de los factores se denominó “Relaciones Altruistas” por incluir descripciones de las relaciones basadas en la generosidad, la confianza, el respeto y la amistad. Esta agrupación representa el concepto central de la habilidad para movilizar recursos que exponen Adler y Kwon (2002) bajo la denominación de buena voluntad (goodwill). También puede relacionarse con términos próximos utilizados por la literatura como la conducta colaboradora o 'helping behavior' (Randel et al., 2014), la conducta de “buena vecindad” o 'citizenship behavior' (Podsakoff et al., 2000), o el comportamiento pro-social o 'prosocial behavior' (Bolino y Grant, 2016).

El segundo factor, que agrupaba las preguntas que definían las relaciones como poco cordiales o poco colaborativas decidimos denominarlo “Relaciones Conflictivas”, y se correspondería con conceptos como el conflicto intragrupo (Chang, 2017) y el conflicto relacional o 'relationship conflict' (DeClercq et al., 2009). La aparición de esta dimensión correspondería a lo que Kwon y Adler (2014) denominan “el lado oscuro del capital social”. No se trata de bajos niveles de relaciones altruistas, sino de un fenómeno de fragmentación o exclusión que favorece determinadas identidades particulares o locales dentro de un colectivo más amplio.

El tercer factor agrupó preguntas que informaban sobre la “Confianza Generalizada” (Fukuyama, 1995; Adler, 1991), al medir si las socias de PWN tienden a confiar o compartir más fácilmente con miembros de su red que con personas ajenas a la misma. Esta variable de la dimensión relacional se corresponde con el rol primordial que autores como Tsai y Ghoshal (1998) atribuyen a la confianza en general, o con el concepto de confianza basada en la benevolencia o ‘benevolence based trust’ que utilizan Abrams et al. (2003).

La fiabilidad de las escalas de medición obtenidas para las “Relaciones Altruistas”, las “Relaciones Conflictivas” y la “Confianza Generalizada” ascendió, de acuerdo al Alfa de Crombach, a 0,7683, 0,8589, y 0,6855 respectivamente. La fiabilidad obtenida para la escala de “Confianza Generalizada” es algo escasa, pero resulta aceptable al estar por encima de 0,6, que sería el mínimo exigible para estudios de carácter exploratorio.

Análisis factorial para la dimensión cognitiva del capital social

En este caso el índice KMO ascendió a 0,7781, lo que puede considerarse aceptable, y el análisis factorial exploratorio arrojó como resultado un único factor, que agrupó a todas las preguntas del cuestionario planteadas para la medición de esta dimensión. En sintonía con Tsai y Ghoshal (1998), decidimos denominar a este factor “Identidad compartida”. Además, las preguntas que mostraban una mayor carga factorial eran aquellas correspondientes a los principios, definición y finalidad de la asociación que se redactaron a partir de la información facilitada por las asociadas en las entrevistas en profundidad llevadas a cabo con anterioridad a la elaboración del cuestionario. La fiabilidad de la escala de medición aplicada a la dimensión cognitiva del capital social obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,81.

Análisis factorial para la dirección inter-grupos

El índice KMO ascendió a 0,8433, lo que para tratarse de una escala desarrollada a partir de un trabajo teórico resulta muy positivo. El resultado del análisis factorial exploratorio agrupó las preguntas en dos factores. El primero de ellos, al que denominamos “Dinámicas Intergrupos” recogía las preguntas 61, 62 y 63, las cuales hacían referencia al conocimiento de la diversidad de grupos presentes en PWN, sus motivaciones y objetivos, las iniciativas de interés para cada grupo para que pueda aportar al resto, y los programas de mentoring, actividades y eventos que reducen las fricciones entre grupos. Se trata de un conjunto de actuaciones encaminadas a reducir el posible conflicto intergrupos y mejorar la dinámica existente entre ellos.

El segundo factor fue calificado como “Liderazgo Intergrupos”, dado que reunía las preguntas 64, 65 y 66, en las que se hacía referencia explícita a los líderes de PWN y su visibilidad para lograr armonía y coordinación entre grupos, ejercer coordinación activa para eliminar fricciones y sus habilidades de dirección. Así, el concepto de dirección

intergrupos, propuesto a partir del trabajo de Hogg et al. (2012) muestra dos vertientes: una asociada a las personas con responsabilidad y capacidad para integrar grupos diversos, y otra vinculada a las actividades y procesos aplicados a nivel de red para lograr la reducción del conflicto intergrupos.

La fiabilidad de las escalas de medición aplicadas a las “Dinámicas Intergrupos” y el “Liderazgo Inter-grupos” se analizó a través del Alfa de Cronbach, obteniéndose valores para el mismo de 0,7841 y de 0,8470 respectivamente.

Análisis factorial para el compartir conocimiento con otras socias

El índice KMO arrojaba un valor de 0,7817, lo que lo hacía aceptable. No obstante, como sucedía en el caso de la dimensión relacional, fue necesario completar el análisis factorial exploratorio con un confirmatorio para corroborar la solución obtenida del mismo, ante un posible problema de Heywood. Finalmente pudo obtenerse una solución estadísticamente aceptable basada en tres factores. El primero de ellos agrupaba las preguntas 54 y 55, en las que se hacía referencia al compartir conocimiento, tiempo y experiencia de manera gratuita por la mera necesidad de compartir, o porque el hacerlo resulta gratificante y satisfactorio. Por tanto, denominamos a este factor “Satisfacción al Compartir”.

El segundo factor reunía las preguntas 56 y 57, las cuales informaban de si el compartir conocimiento e información en PWN podía ser tedioso, incómodo o una fuente de ansiedad. Por este motivo, denominamos a este factor “Dificultades al Compartir”.

El tercer factor agrupaba las preguntas 58, 59 y 60, siendo la segunda de ellas, por su carga factorial, la más representativa. Por tanto, esta pregunta se utilizó como base para etiquetar este factor como “Valor al Compartir”. Estas preguntas informaban del valor, beneficio, o sentimiento de utilidad que encierra el compartir conocimiento e información en PWN. A diferencia de la “Satisfacción al Compartir”, basada en principios o una esfera desinteresada de la colaboración, el “Valor al Compartir” está directamente vinculado a la consecución de un beneficio o utilidad. En resumen, al compartir conocimiento tenemos una situación negativa, en la que se hace con dificultad, y dos positivas, en las que se comparte, bien por principios o bien por intereses.

La fiabilidad de las escalas de medición aplicadas para la “Satisfacción al Compartir”, las “Dificultades al Compartir” y el “Valor al Compartir”, de acuerdo al Alfa de Cronbach, ascendió al 0,8099, 0,8033, y 0,7403 respectivamente.

Análisis factorial para el bienestar psicológico

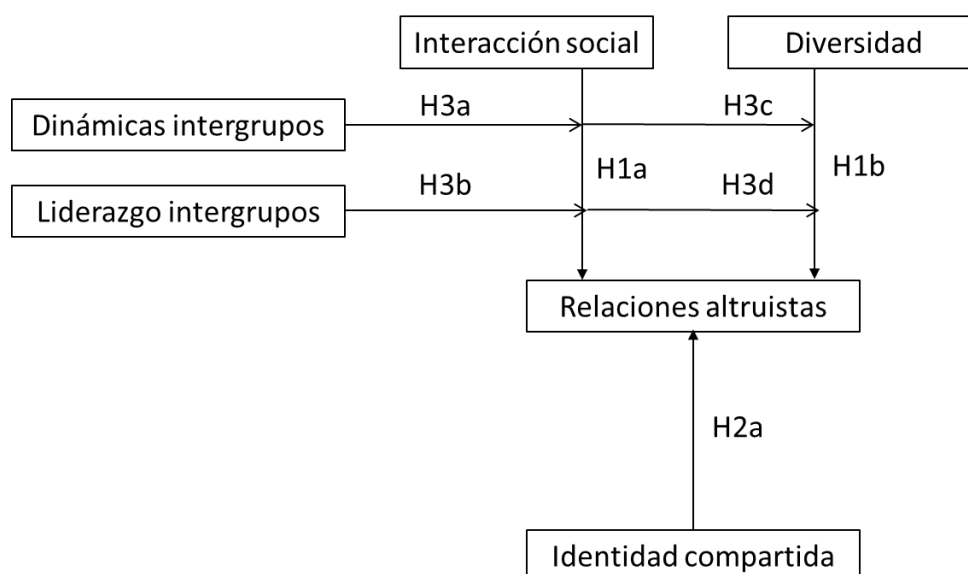
En este caso el índice KMO también resultó aceptable, situándose en 0,7963. El análisis factorial exploratorio arrojó una solución basada en un único factor que agrupaba todas las preguntas utilizadas en el cuestionario para medir este constructo (preguntas 34, 36, 37 y 38), relacionadas con la autoconfianza, autoestima, sentimientos de relajación y bienestar y satisfacción con la consecución de objetivos de carácter personal. La fiabilidad de esta escala se midió con el Alfa de Cronbach, que ascendió a 0,8348.

Modelos específicos de análisis

A la vista del conjunto de factores o dimensiones que formaban los constructos planteados en nuestros dos modelos generales de análisis (ver figura 1 y figura 2), se procedió a plantear un conjunto de modelos específicos de análisis, con sus subhipótesis respectivas, con el fin de llevar a cabo el contraste de las mismas mediante análisis de regresión lineal múltiple.

Como en el caso del análisis factorial, los resultados detallados de todos los análisis de regresión realizados se recogen en forma de anexo. En el texto principal de este trabajo se comentarán, a continuación de la presentación de cada uno de los modelos y sus respectivas subhipótesis, los principales resultados obtenidos y sus implicaciones para el contraste o rechazo de las mismas.

Figura 3. Desarrollo de las Relaciones Altruistas



A partir del modelo sobre desarrollo del capital social se plantearon tres modelos específicos de análisis (ver figura 3, figura 4 y figura 5). En ellos, la variable dependiente pasaba a ser “Relaciones Altruistas”, “Relaciones Conflictivas” y

“Confianza Generalizada”, mientras que las variables independientes se separaban en “Interacción Social”, “Diversidad”, “Identidad Compartida”, “Dinámicas Intergrupos” y “Liderazgo Intergrupos”.

Las hipótesis a contrastar en el modelo sobre el desarrollo de las relaciones altruistas (figura 3) eran las siguientes:

H1a: La interacción social influye en el desarrollo de las relaciones altruistas.

H1b: La diversidad influye en el desarrollo de las relaciones altruistas.

H2a: La identidad compartida influye en el desarrollo de las relaciones altruistas.

H3a: Las dinámicas intergrupos moderan la influencia de la interacción social en el desarrollo de las relaciones altruistas.

H3b: El liderazgo intergrupos modera la influencia de la interacción social en el desarrollo de las relaciones altruistas.

H3c: Las dinámicas intergrupos moderan la influencia de la diversidad en el desarrollo de las relaciones altruistas.

H3d: El liderazgo intergrupos modera la influencia de la diversidad en el desarrollo de las relaciones altruistas.

En el caso del modelo sobre el desarrollo de las relaciones conflictivas (figura 4), el conjunto de hipótesis a contrastar se componía de las siguientes:

H1c: La interacción social influye en el desarrollo de las relaciones conflictivas.

H1d: La diversidad influye en el desarrollo de las relaciones conflictivas.

H2b: La identidad compartida influye en el desarrollo de las relaciones conflictivas.

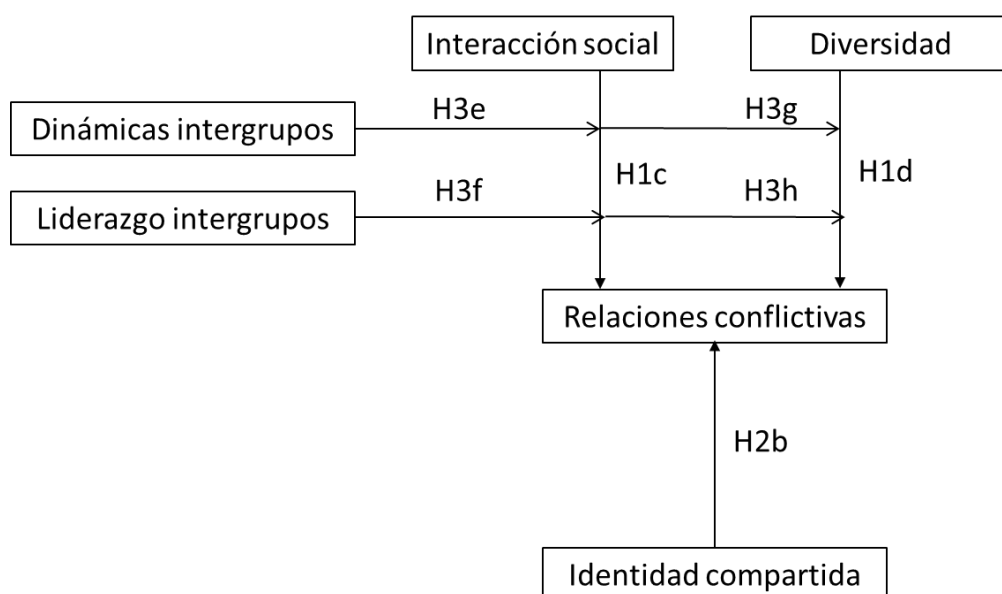
H3e: Las dinámicas intergrupos moderan la influencia de la interacción social en el desarrollo de las relaciones conflictivas.

H3f: El liderazgo intergrupos modera la influencia de la interacción social en el desarrollo de las relaciones conflictivas.

H3g: Las dinámicas intergrupos moderan la influencia de la diversidad en el desarrollo de las relaciones conflictivas.

H3h: El liderazgo intergrupos modera la influencia de la diversidad en el desarrollo de las relaciones conflictivas.

Figura 4. Desarrollo de las Relaciones Conflictivas



El tercer modelo en el que se particularizaba nuestro modelo sobre el desarrollo del capital social se centraba en el desarrollo de la confianza generalizada (figura 5), planteando el siguiente conjunto de hipótesis:

H1e: La interacción social influye en el desarrollo de la confianza generalizada.

H1f: La diversidad influye en el desarrollo de la confianza generalizada.

H2c: La identidad compartida influye en el desarrollo de la confianza generalizada.

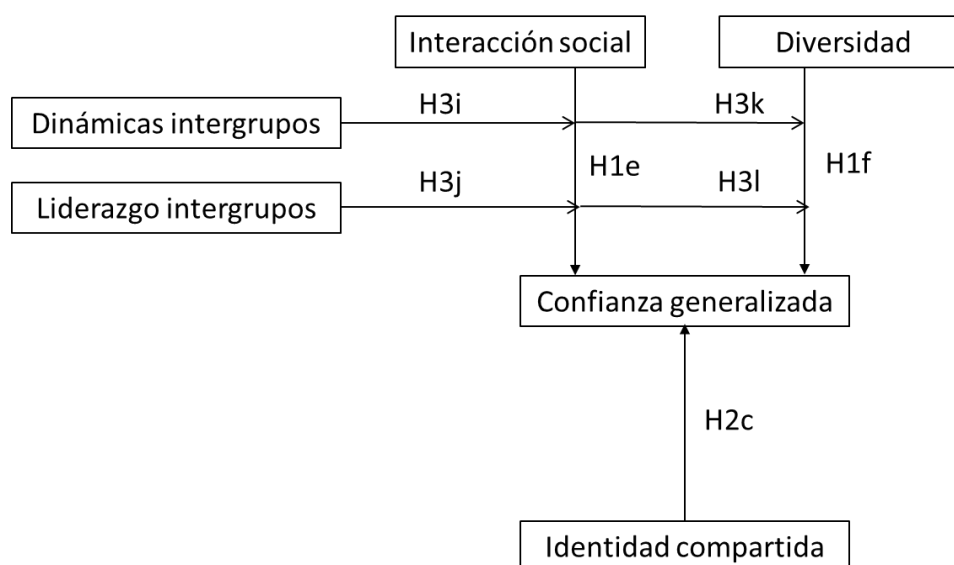
H3i: Las dinámicas intergrupos moderan la influencia de la interacción social en el desarrollo de la confianza generalizada.

H3j: El liderazgo intergrupos modera la influencia de la interacción social en el desarrollo de la confianza generalizada.

H3k: Las dinámicas intergrupos moderan la influencia de la diversidad en el desarrollo de la confianza generalizada.

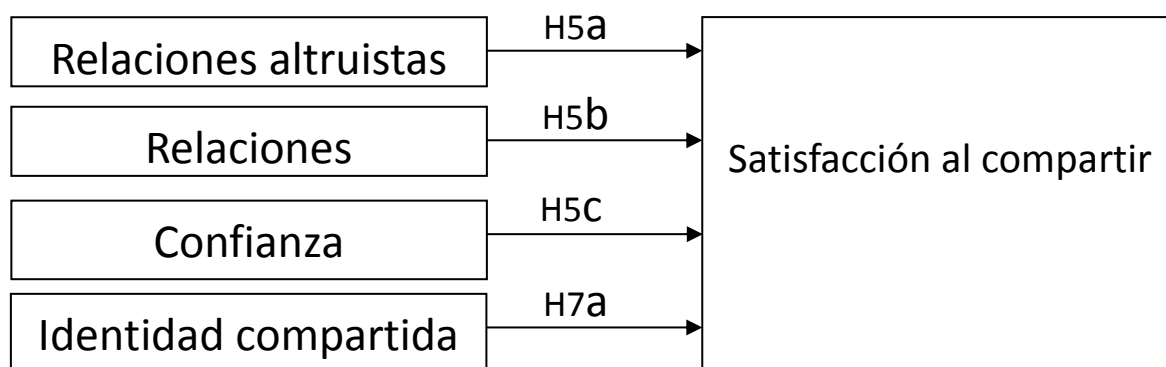
H3l: El liderazgo intergrupos modera la influencia de la diversidad en el desarrollo de la confianza generalizada.

Figura 5. Desarrollo de la Confianza Generalizada



Para el modelo centrado en los efectos del capital social se plantearon un total de cuatro modelos específicos (ver figura 6, figura 7, figura 8 y figura 9), en los que las variables dependientes a considerar eran la “Satisfacción al Compartir”, las “Dificultades al Compartir”, el “Valor al Compartir” y el “Bienestar Psicológico”. Las variables independientes a considerar fueron, en todos estos modelos, las “Relaciones Altruistas”, las “Relaciones Conflictivas”, la “Confianza Generalizada” y la “Identidad Compartida”.

Figura 6. Efectos del Capital Social en la Satisfacción al Compartir Conocimiento



El modelo centrado en analizar los efectos del capital social en la satisfacción al compartir conocimiento (figura 6), plantea el siguiente conjunto de hipótesis:

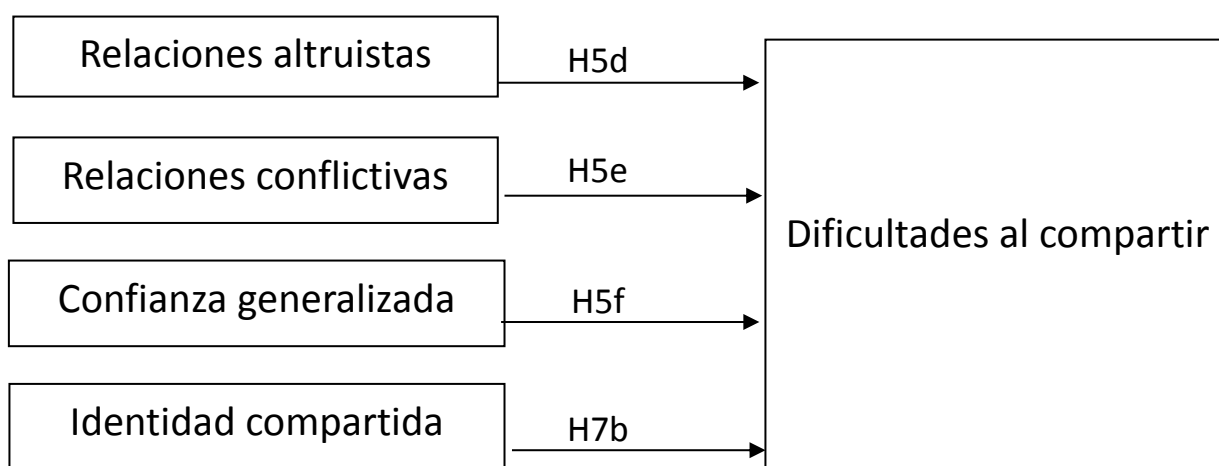
H5a: Las relaciones altruistas influyen en la satisfacción al compartir conocimiento en PWN.

H5b: Las relaciones conflictivas influyen en la satisfacción al compartir conocimiento en PWN.

H5c: La confianza generalizada influye en la satisfacción al compartir conocimiento en PWN.

H7a: La identidad compartida influye en la satisfacción al compartir conocimiento en PWN.

Figura 7. Efectos del Capital Social en las Dificultades al Compartir Conocimiento



El modelo específico que estudia los efectos del capital social en las dificultades para compartir conocimiento (figura 7), se compone de las siguientes hipótesis:

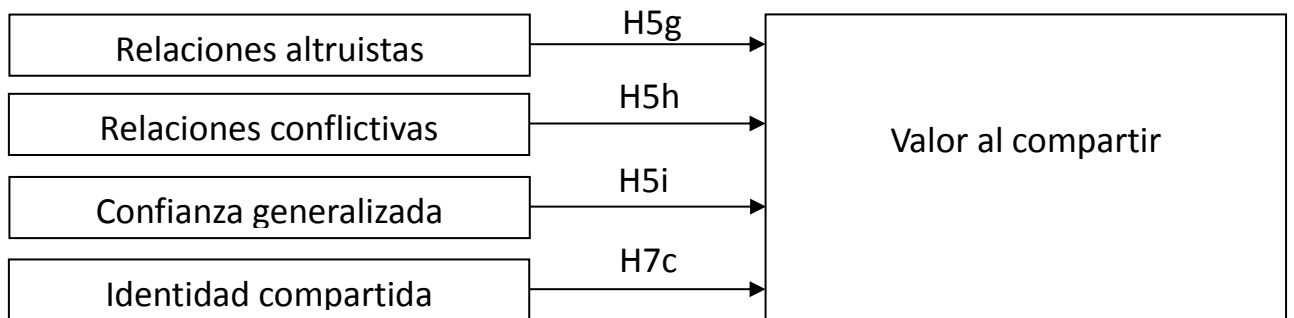
H5d: Las relaciones altruistas influyen en las dificultades para compartir conocimiento en PWN.

H5e: Las relaciones conflictivas influyen en las dificultades para compartir conocimiento en PWN.

H5f: La confianza generalizada influye en las dificultades para compartir conocimiento en PWN.

H7b: La identidad compartida influye en las dificultades para compartir conocimiento en PWN.

Figura 8. Efectos del Capital Social en el Valor al Compartir Conocimiento



El modelo que planteamos para analizar los efectos del capital social en el valor obtenido por compartir conocimiento (figura 8), se compone de las siguientes hipótesis:

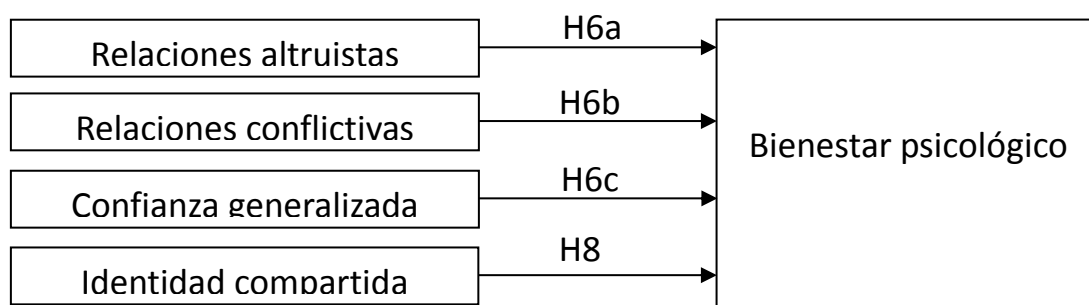
H5g: Las relaciones altruistas influyen en el valor obtenido al compartir conocimiento en PWN.

H5h: Las relaciones conflictivas influyen en el valor obtenido al compartir conocimiento en PWN.

H5i: La confianza generalizada en el valor obtenido al compartir conocimiento en PWN.

H7c: La identidad compartida influye en el valor obtenido al compartir conocimiento en PWN.

Figura 9. Efectos del Capital Social en el Bienestar Psicológico



El último de los modelos vinculados a los efectos o beneficios del capital social era el que hacía referencia a los efectos sobre el bienestar psicológico, planteando las siguientes hipótesis:

H6a: Las relaciones altruistas influyen en el bienestar psicológico de las socias de PWN.

H6b: Las relaciones conflictivas influyen en el bienestar psicológico de las socias de PWN.

H6c: La confianza generalizada influye en el bienestar psicológico de las socias de PWN.

H8: La identidad compartida influye en el bienestar psicológico de las socias de PWN.

Análisis de regresión sobre el desarrollo de las relaciones altruistas

Al plantear efectos moderadores, llevamos a cabo un análisis de regresión jerárquica, planteando tres modelos, uno inicial o de base, en el que sólo introducimos las variables de control a contemplar y las que luego esperamos generen el efecto moderador, uno ampliado con las variables independientes, además de todas las anteriores, y el último, en el que se añadirían variables para reflejar el efecto moderador, compuestas del multiplicador de la variable moderadora por la moderada.

Se plantearon un total de cuatro variables de control, siguiendo las recogidas en trabajos recientes sobre capital social como el de Fonti y Maoret (2016). En concreto, para cada asociada que respondió al cuestionario se contemplaron: posición o rol en la red, estabilidad relacional en la red, experiencia profesional y nivel profesional. Las dos primeras nos permitirían controlar posibles distorsiones debidas a posibles privilegios derivados de la posición o antigüedad en la red, y las dos segundas, los posibles sesgos vinculados a la experiencia y nivel profesional obtenidos fuera de la red.

La posición en la red o rol en PWN (Q2) se analizó con una pregunta en la que la encuestada debía definir su vinculación con la red, eligiendo entre las siguientes opciones: socia, voluntaria, mentee, mentora, miembro del equipo directivo de la sede local, y miembro directivo de la Federación. Puesto que cada uno de estos roles suponía un nivel de implicación mayor en la asociación, se construyó una escala con extremos en 1 (socia) y 6 (miembro directivo de la Federación). Esta medida es una variable de control pertinente, puesto que un actor de la red puede obtener beneficios particulares derivados de su posición en la red, o que esta le permita contar con una mejor respuesta por parte de otros miembros.

La estabilidad relacional en la red (Q4), que nosotros medimos a través de los años pertenencia a la asociación, también se tomó en consideración como variable de control, siguiendo los argumentos de trabajos recientes que señalan que las estructuras sociales, y los recursos a los que dan acceso, suelen acumularse a lo largo del tiempo (McEvily, Jaffee, and Tortoriello, 2012; Fonti y Maoret, 2016). La variable se trató en forma de escala, definiendo tramos de acuerdo a la frecuencia de aparición en la encuesta. Así, se asignó un valor de 1 a aquellas personas que llevaban dos años o menos en PWN ('newcomers' o recién llegadas), 2 a quienes llevaban entre 3 y 5 años ('full member'

o miembros plenamente integrados), y 3 si la antigüedad en la asociación era de 6 o más años ('senior member').

La experiencia profesional se midió en años, pero se codificó en tramos de acuerdo a la frecuencia de aparición en la encuesta. En concreto, se asignó un valor de 1 a aquellas personas con una experiencia inferior a 10 años, un valor de 2 a las que tenían al menos 10 años, pero menos de 20, y un valor de 3 a quienes contaban con una experiencia profesional de 20 o más años. Estos niveles se corresponderían con los que en el ámbito profesional se consideran niveles de la carrera profesional ("Professional", "Senior Professional" y "Senior Executive"). Creemos que dada la importancia que concede PWN a la adquisición de competencias profesionales, esta variable también podría condicionar la motivación para establecer relaciones y compartir conocimiento.

El nivel profesional constituye otra variable que podría condicionar la motivación para establecer relaciones y compartir conocimiento. En ella se planteo la posibilidad de elegir el estatus de emprendedora, junior, senior, ejecutiva, miembro del consejo, y empresaria/propietaria. Si bien algunos de estos perfiles podrían guardar relación con la experiencia profesional, entendemos que tienen naturalezas específicas y diferentes, por lo que se codificaron a través de variables dummies con valores 0 o 1 en función de que se declarara o no cada estatus.

La Tabla 1 ofrece un resumen de los principales resultados del modelo centrado en el desarrollo de las relaciones altruistas. Como puede apreciarse, la introducción de las variables explicativas principales (interacción social, diversidad e identidad compartida), resulta pertinente pues incrementa considerablemente el R cuadrado del modelo de regresión. Así mismo, tanto en el modelo 2 como en el modelo 3, estas variables muestran los coeficientes más elevados y altamente significativos. Estos resultados nos permiten aceptar nuestras subhipótesis H1a, H1b y H2a.

Tabla 1. Resultados del modelo sobre el desarrollo de las relaciones altruistas

Model Summary										
Model	R	R ²	Adj. R ²	Std. Error	Change Statistics					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0.453 ^a	0.206	0.173	1.064	0.206	6.287	10	243	0.000	
2	0.677 ^b	0.458	0.429	0.884	0.252	37.262	3	240	0.000	
3	0.680 ^c	0.463	0.424	0.888	0.005	0.505	4	236	0.732	1.981

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	71.155	10	7.116	6.287	0.000 ^b
	Residual	275.030	243	1.132		
	Total	346.185	253			
2	Regression	158.551	13	12.196	15.600	0.000 ^c
	Residual	187.634	240	0.782		
	Total	346.185	253			
3	Regression	160.143	17	9.420	11.950	0.000 ^d
	Residual	186.042	236	0.788		
	Total	346.185	253			

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	-0.603	0.352
	x1DinamicasIntergrupos	0.403***	0.059
	x2LiderazgoIntergrupos	0.169***	0.064
	Q2_PosRed	0.086*	0.046
	Q4_PWNYears_estabilidad	-0.139	0.095
	Q6_ProYears	0.234	0.123
	Q7_BoardMember	0.029	0.311
	Q7_Entrepreneur	0.582**	0.259
	Q7_Junior	0.407	0.425
	Q7_OwnerBusinesswoman	-0.058	0.194
	Q7_Senior	0.074	0.178
2	(Constant)	-0.287	0.296
	x1DinamicasIntergrupos	0.079	0.059
	x2LiderazgoIntergrupos	-0.060	0.059
	Q2_PosRed	0.014	0.039
	Q4_PWNYears_estabilidad	-0.141*	0.079
	Q6_ProYears	0.196*	0.103
	Q7_BoardMember	-0.044	0.260
	Q7_Entrepreneur	0.299	0.218
	Q7_Junior	-0.054	0.357
	Q7_OwnerBusinesswoman	-0.080	0.163
	Q7_Senior	0.019	0.149
	x1IdentidadCompartida	0.316***	0.076
	x1InteraccionSocial	0.323***	0.063
	x2Diversidad	0.340***	0.069
3	(Constant)	-0.308	0.300
	x1DinamicasIntergrupos	0.084	0.060
	x2LiderazgoIntergrupos	-0.055	0.060
	Q2_PosRed	0.014	0.040
	Q4_PWNYears_estabilidad	-0.155*	0.081
	Q6_ProYears	0.206**	0.104
	Q7_BoardMember	-0.067	0.262
	Q7_Entrepreneur	0.291	0.222
	Q7_Junior	-0.050	0.361
	Q7_OwnerBusinesswoman	-0.088	0.165
	Q7_Senior	0.035	0.151
	x1IdentidadCompartida	0.316***	0.076
	x1InteraccionSocial	0.337***	0.064
	x2Diversidad	0.340***	0.071
	H3a_intSocial_x_dinamicas	0.047	0.047
	H3b_intSocial_x_liderazgo	0.042	0.045
	H3c_diversidad_x_dinamicas	-0.011	0.046
H3d_diversidad_x_liderazgo	0.028	0.057	

Por el contrario, debemos rechazar las subhipótesis sobre el efecto moderador de las dinámicas intergrupos y el liderazgo intergrupos (H3a, H3b, H3c y H3d), puesto que introducir dichos efectos en el modelo 3 no muestra un incremento significativo del R cuadrado, además de que los coeficientes de dichas variables no son significativos ni en el modelo 2 ni en el modelo 3, ni como variable independiente ni como variable explicativa.

Análisis de regresión sobre el desarrollo de las relaciones conflictivas

A la vista de los principales resultados del modelo centrado en el desarrollo de las relaciones conflictivas (Tabla 2), aceptamos la subhipótesis H1c. El resto de subhipótesis han de ser rechazadas. En el caso de PWN ni la diversidad de la red ni la identidad compartida generan relaciones conflictivas, pero sí que lo hace la interacción social. Especialmente llamativo es el hecho de que no se aprecien efectos significativos, ni directos ni moderadores, de las dinámicas intergrupos ni del liderazgo intergrupos ni por pertinencia de introducción de dichas variables en el modelo ni por sus coeficientes en los mismos. Cabe destacar el reducido R cuadrado del modelo planteado, ante la escasez de variables significativas encontradas.

Tabla 2. Resultados del modelo sobre el desarrollo de las relaciones conflictivas

Model Summary										
Model	R	R ²	Adj. R ²	Std. Error	Change Statistics					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0.262a	0.069	0.030	0.989	0.069	1.792	10	243	0.063	
2	0.328b	0.108	0.060	0.974	0.039	3.513	3	240	0.016	
3	0.347c	0.120	0.057	0.976	0.012	0.826	4	236	0.510	2.114

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.537	10	1.754	1.792	0.063b
	Residual	237.800	243	0.979		
	Total	255.337	253			
2	Regression	27.540	13	2.118	2.232	0.009c
	Residual	227.797	240	0.949		
	Total	255.337	253			
3	Regression	30.685	17	1.805	1.896	0.019d
	Residual	224.652	236	0.952		
	Total	255.337	253			

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	0.057	0.327
	x1DinamicasIntergrupos	0.050	0.055
	x2LiderazgoIntergrupos	0.107*	0.059
	Q2_PosRed	0.066	0.043
	Q4_PWNYears_estabilidad	-0.100	0.089
	Q6_ProYears	0.038	0.115
	Q7_BoardMember	-0.648**	0.289
	Q7_Entrepreneur	-0.135	0.241
	Q7_Junior	0.723*	0.396
	Q7_OwnerBusinesswoman	-0.037	0.180
	Q7_Senior	-0.290*	0.165
	2	(Constant)	0.177
x1DinamicasIntergrupos		-0.057	0.065
x2LiderazgoIntergrupos		0.031	0.065
Q2_PosRed		0.040	0.043
Q4_PWNYears_estabilidad		-0.101	0.088
Q6_ProYears		0.023	0.114
Q7_BoardMember		-0.665**	0.286
Q7_Entrepreneur		-0.235	0.240
Q7_Junior		0.571	0.393
Q7_OwnerBusinesswoman		-0.056	0.180
Q7_Senior		-0.315*	0.164
x1IdentidadCompartida		0.107	0.083
x1InteraccionSocial		0.125*	0.069
x2Diversidad		0.097	0.076
3		(Constant)	0.199
	x1DinamicasIntergrupos	-0.059	0.065
	x2LiderazgoIntergrupos	0.016	0.066
	Q2_PosRed	0.042	0.044
	Q4_PWNYears_estabilidad	-0.094	0.089
	Q6_ProYears	0.020	0.114
	Q7_BoardMember	-0.666**	0.288
	Q7_Entrepreneur	-0.301	0.244
	Q7_Junior	0.620	0.396
	Q7_OwnerBusinesswoman	-0.047	0.181
	Q7_Senior	-0.312*	0.166
	x1IdentidadCompartida	0.112	0.084
	x1InteraccionSocial	0.134*	0.071
	x2Diversidad	0.087	0.078
	H3a_intSocial_x_dinamicas	-0.064	0.051
	H3b_intSocial_x_liderazgo	-0.021	0.050
	H3c_diversidad_x_dinamicas	-0.049	0.051
	H3d_diversidad_x_liderazgo	0.061	0.063

Análisis de regresión sobre el desarrollo de la confianza generalizada

A la vista de los principales resultados del modelo centrado en el desarrollo de la confianza generalizada (Tabla 3), únicamente podemos aceptar la subhipótesis H1e. La interacción social es la única de nuestras variables que influye, positivamente, en el desarrollo de la confianza generalizada. Ni la diversidad de la red ni la identidad

compartida tienen efectos significativos, algo que resulta especialmente llamativo en este segundo caso. Puede que el papel central que atribuimos a la dimensión relacional dentro del capital social, siguiendo a Tsai y Ghosal (1998), no sea tal, y el fenómeno pueda analizarse a través de dimensiones más independientes. Esto es algo que podremos comprobar en cierta medida con nuestro segundo conjunto de modelos, centrados en los efectos del capital social.

No se aprecian efectos moderadores de las dinámicas intergrupos ni del liderazgo intergrupos, pero cuando las dinámicas intergrupos se consideran como variable independiente, estas tienen un efecto negativo en el desarrollo de la confianza generalizada, algo que puede resultar lógico si consideramos que este tipo de actividades admiten las diferencias entre grupos y se plantean desde el plano relacional, y no intentando construir una identidad común.

Tabla 3. Resultados del modelo sobre el desarrollo de la confianza generalizada

Model Summary										
Model	R	R ²	Adj. R ²	Std. Error	Change Statistics					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0.266a	0.071	0.032	1.062	0.071	1.845	10	243	0.054	
2	0.323b	0.104	0.056	1.049	0.034	3.022	3	240	0.030	
3	0.334c	0.111	0.047	1.053	0.007	0.456	4	236	0.768	1.809

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.789	10	2.079	1.845	0.054b
	Residual	273.861	243	1.127		
	Total	294.650	253			
2	Regression	30.757	13	2.366	2.152	0.012c
	Residual	263.893	240	1.100		
	Total	294.650	253			
3	Regression	32.783	17	1.928	1.738	0.037d
	Residual	261.868	236	1.110		
	Total	294.650	253			

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	0.067	0.351
	x1DinamicasIntergrupos	-0.020	0.059
	x2LiderazgoIntergrupos	0.099	0.064
	Q2_PosRed	0.074	0.046
	Q4_PWNYears_estabilidad	0.121	0.095
	Q6_ProYears	-0.183	0.123
	Q7_BoardMember	0.540*	0.310
	Q7_Entrepreneur	-0.484*	0.259
	Q7_Junior	-0.329	0.425
	Q7_OwnerBusinesswoman	0.039	0.193
	Q7_Senior	0.118	0.178
2	(Constant)	0.209	0.351
	x1DinamicasIntergrupos	-0.119*	0.070
	x2LiderazgoIntergrupos	0.023	0.070
	Q2_PosRed	0.047	0.047
	Q4_PWNYears_estabilidad	0.122	0.094
	Q6_ProYears	-0.205*	0.122
	Q7_BoardMember	0.548*	0.308
	Q7_Entrepreneur	-0.580**	0.258
	Q7_Junior	-0.456	0.423
	Q7_OwnerBusinesswoman	0.002	0.194
	Q7_Senior	0.081	0.177
	x1IdentidadCompartida	0.125	0.090
	x1InteraccionSocial	0.137*	0.075
	x2Diversidad	0.036	0.082
3	(Constant)	0.216	0.355
	x1DinamicasIntergrupos	-0.118*	0.071
	x2LiderazgoIntergrupos	0.018	0.072
	Q2_PosRed	0.046	0.047
	Q4_PWNYears_estabilidad	0.112	0.096
	Q6_ProYears	-0.200	0.123
	Q7_BoardMember	0.539*	0.310
	Q7_Entrepreneur	-0.579**	0.264
	Q7_Junior	-0.460	0.428
	Q7_OwnerBusinesswoman	0.004	0.196
	Q7_Senior	0.087	0.179
	x1IdentidadCompartida	0.122	0.091
	x1InteraccionSocial	0.153**	0.076
	x2Diversidad	0.036	0.084
	H3a_intSocial_x_dinamicas	0.038	0.055
	H3b_intSocial_x_liderazgo	0.056	0.054
	H3c_diversidad_x_dinamicas	-0.042	0.055
H3d_diversidad_x_liderazgo	0.000	0.068	

Análisis de regresión sobre los efectos del capital social en la satisfacción al compartir conocimiento

Revisando los principales resultados del modelo que toma como variable dependiente la satisfacción al compartir conocimiento y como variables independientes las relaciones altruistas, las relaciones conflictivas, la confianza generalizada y la identidad compartida, observamos que, nuevamente, sólo se verifica una de nuestras hipótesis (H7a). Constatamos que la identidad compartida es el único factor que logra explicar el

compartir conocimiento por satisfacción. Este resultado es coherente con la propia construcción de las variables, pues en la identidad compartida aparecía que compartir conocimientos y experiencias para aprender es un principio fundamental en PWN, y las personas que comparten por principios o satisfacción estaban especialmente de acuerdo con que “el conocimiento se tiene que compartir”. Según se desprende de estos resultados, y tal y como apuntábamos en modelos anteriores, la dimensión cognitiva parece favorecer cierto tipo de conductas colaborativas, mientras que la dimensión relacional puede favorecer otras conductas.

Tabla 4. Resultados del modelo sobre los efectos del capital social en la satisfacción al compartir conocimiento

Model Summary										
Model	R	R ²	Adj. R ²	Std. Error	Change Statistics					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0.265a	0.070	0.040	1.179	0.070	2.316	8	245	0.021	
2	0.411b	0.169	0.128	1.124	0.099	7.155	4	241	0.000	2.050

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.740	8	3.218	2.316	0.021b
	Residual	340.383	245	1.389		
	Total	366.123	253			
2	Regression	61.871	12	5.156	4.084	0.000c
	Residual	304.252	241	1.262		
	Total	366.123	253			

Model		Unstandardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	
1	(Constant)	-0.042	0.389	0.914
	Q2_PosRed	0.168***	0.051	0.001
	Q4_PWNYears_estabilidad	0.062	0.105	0.554
	Q6_ProYears	-0.204	0.136	0.133
	Q7_BoardMember	0.454	0.342	0.186
	Q7_Entrepreneur	0.186	0.284	0.514
	Q7_Junior	0.310	0.462	0.502
	Q7_OwnerBusinesswoman	0.225	0.212	0.289
	Q7_Senior	-0.041	0.196	0.834
2	(Constant)	-0.009	0.372	0.981
	Q2_PosRed	0.134***	0.050	0.007
	Q4_PWNYears_estabilidad	0.068	0.101	0.502
	Q6_ProYears	-0.206	0.130	0.114
	Q7_BoardMember	0.522	0.332	0.117
	Q7_Entrepreneur	0.167	0.273	0.541
	Q7_Junior	0.475	0.444	0.287
	Q7_OwnerBusinesswoman	0.324	0.203	0.111
	Q7_Senior	-0.016	0.188	0.931
	x1RelAltruistas	-0.105	0.078	0.183
	x2ConfianzaGen	-0.105	0.070	0.137
	x3RelConflictivas	-0.077	0.075	0.305
	x1IdentidadCompartida	0.425***	0.087	0.000

Análisis de regresión sobre los efectos del capital social en las dificultades al compartir conocimiento

A partir de los resultados generales de los efectos de las dimensiones relacional y cognitiva en las dificultades para compartir conocimiento observamos que sólo las relaciones conflictivas generan estas dificultades (H5e). Este resultado está en consonancia con la escasa literatura sobre el “lado oscuro” del capital social (Kwon y Adler, 2014; Bizzi, 2013), para el cual logramos cierta evidencia empírica. No obstante, el resto de hipótesis deben ser descartadas en este caso. Ni las relaciones altruistas, ni confianza generalizada o la identidad compartida contribuyen al desarrollo de dificultades para compartir, pero tampoco las mitigan.

Tabla 5. Resultados del modelo sobre los efectos del capital social en las dificultades al compartir conocimiento

Model Summary										
Model	R	R ²	Adj. R ²	Std. Error	Change Statistics					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0.212a	0.045	0.014	1.001	0.045	1.442	8	245	0.180	
2	0.294b	0.086	0.041	0.987	0.041	2.735	4	241	0.030	1.971

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.554	8	1.444	1.442	0.180b
	Residual	245.465	245	1.002		
	Total	257.019	253			
2	Regression	22.213	12	1.851	1.900	0.035c
	Residual	234.806	241	0.974		
	Total	257.019	253			

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	-0.270	0.330
	Q2_PosRed	-0.017	0.043
	Q4_PWNYears_estabilidad	-0.078	0.089
	Q6_ProYears	0.209*	0.115
	Q7_BoardMember	-0.342	0.291
	Q7_Entrepreneur	-0.366	0.241
	Q7_Junior	-0.268	0.392
	Q7_OwnerBusinesswoman	0.108	0.180
	Q7_Senior	-0.138	0.166
	2	(Constant)	-0.244
Q2_PosRed		-0.042	0.044
Q4_PWNYears_estabilidad		-0.049	0.089
Q6_ProYears		0.188+	0.114
Q7_BoardMember		-0.198	0.292
Q7_Entrepreneur		-0.392+	0.240
Q7_Junior		-0.349	0.390
Q7_OwnerBusinesswoman		0.148	0.178
Q7_Senior		-0.080	0.165
x1RelAltruistas		0.063	0.069
x2ConfianzaGen		-0.055	0.062
x3RelConflictivas		0.152**	0.066
x1IdentidadCompartida		0.062	0.076

Análisis de regresión sobre los efectos del capital social en el valor por compartir conocimiento

A la vista de los resultados generales del modelo de regresión centrado en analizar los efectos del capital social en el valor por compartir conocimiento podemos aceptar tres (H5g, H5i y H7c) de las cuatro hipótesis planteadas. La confianza generalizada favorece el obtener valor al compartir conocimiento, algo que sucede en mayor medida para la identidad compartida, y muy especialmente en el caso de las relaciones altruistas. En este caso podemos apreciar los beneficios del capital social, tanto en su dimensión relacional como cognitiva, en la transferencia de conocimiento valioso, la hipótesis tradicional de la literatura y que se corrobora en el caso de la red de mujeres profesionales PWN. Las relaciones conflictivas, sin embargo, no tienen incidencia sobre el obtener valor al compartir. Este sería por tanto el “lado luminoso” del capital social, contraponiéndolo al tratado en el modelo anterior.

Tabla 6. Resultados del modelo sobre los efectos del capital social en el valor por compartir conocimiento

Model Summary										
Model	R	R ²	Adj. R ²	Std. Error	Change Statistics					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0.197a	0.039	0.007	1.163	0.039	1.238	8	245	0.278	
2	0.488b	0.238	0.200	1.044	0.199	15.718	4	241	0.000	2.125

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.385	8	1.673	1.238	.278b
	Residual	331.238	245	1.352		
	Total	344.623	253			
2	Regression	81.921	12	6.827	6.263	.000c
	Residual	262.702	241	1.090		
	Total	344.623	253			

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	0.326	0.384
	Q2_PosRed	0.078	0.050
	Q4_PWNYears_estabilidad	-0.028	0.104
	Q6_ProYears	-0.116	0.134
	Q7_BoardMember	-0.655*	0.338
	Q7_Entrepreneur	0.137	0.280
	Q7_Junior	-0.675	0.455
	Q7_OwnerBusinesswoman	-0.225	0.209
	Q7_Senior	-0.224	0.193
2	(Constant)	0.478	0.345
	Q2_PosRed	-0.004	0.046
	Q4_PWNYears_estabilidad	0.000	0.094
	Q6_ProYears	-0.135	0.121
	Q7_BoardMember	-0.639*	0.308
	Q7_Entrepreneur	0.077	0.254
	Q7_Junior	-0.539	0.413
	Q7_OwnerBusinesswoman	-0.116	0.188
	Q7_Senior	-0.216	0.175
	x1RelAltruistas	0.308***	0.073
	x2ConfianzaGen	0.111*	0.065
	x3RelConflictivas	0.024	0.070
	x1IdentidadCompartida	0.206**	0.081

Análisis de regresión sobre los efectos del capital social en el bienestar psicológico

El modelo sobre los efectos del capital social en el bienestar psicológico planteaba un conjunto original de hipótesis, en las que se apuntaba una serie de beneficios de este constructo hasta ahora ignorados por la literatura en dirección de empresas. A partir de

los resultados generales del contraste de este modelo, observamos que el que anteriormente hemos llamado “lado luminoso” del capital social, formado por relaciones altruistas, confianza generalizada e identidad compartida contribuye de manera manifiesta al bienestar psicológico de las socias de PWN. Esto supone verificar tres de las cuatro hipótesis que planteábamos para este modelo (H6a, H6c, y H8), rechazando la que postulaba la influencia de las relaciones conflictivas en el bienestar psicológico.

Merece la pena destacar que en este caso nos encontramos con un modelo con un considerable poder explicativo, debido a su R cuadrado y significatividad, por lo que podemos afirmar que el capital social, analizado a través de sus dimensiones relacional y cognitiva, produce efectos altamente favorables en el bienestar psicológico de los individuos que participan en la red de relaciones.

Tabla 7. Resultados del modelo sobre los efectos del capital social en el bienestar psicológico

Model Summary										
Model	R	R ²	Adj. R ²	Std. Error	Change Statistics					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0.314a	0.099	0.069	1.053	0.099	3.348	8	245	0.001	
2	0.734b	0.539	0.516	0.759	0.440	57.531	4	241	0.000	2.000

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.703	8	3.713	3.348	.001b
	Residual	271.695	245	1.109		
	Total	301.398	253			
2	Regression	162.415	12	13.535	23.469	.000c
	Residual	138.983	241	0.577		
	Total	301.398	253			

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	0.069	0.347
	Q2_PosRed	0.198***	0.045
	Q4_PWNYears_estabilidad	0.021	0.094
	Q6_ProYears	-0.189	0.121
	Q7_BoardMember	-0.194	0.306
	Q7_Entrepreneur	0.085	0.254
	Q7_Junior	-0.811**	0.412
	Q7_OwnerBusinesswoman	-0.072	0.189
	Q7_Senior	-0.055	0.175
2	(Constant)	0.230	0.251
	Q2_PosRed	0.082**	0.034
	Q4_PWNYears_estabilidad	0.028	0.068
	Q6_ProYears	-0.173**	0.088
	Q7_BoardMember	-0.277	0.224
	Q7_Entrepreneur	0.105	0.185
	Q7_Junior	-0.521*	0.300
	Q7_OwnerBusinesswoman	0.081	0.137
	Q7_Senior	-0.056	0.127
	x1RelAltruistas	0.306***	0.053
	x2ConfianzaGen	0.295***	0.048
	x3RelConflictivas	0.000	0.051
	x1IdentidadCompartida	0.363***	0.059

3.5 CONCLUSIÓN.-

Para llevar a cabo la contrastación empírica definimos dos modelos de estudio. El primero de ellos de desarrollo del capital social en el que participaban la dimensión estructural, la dimensión relacional (como centro del modelo), la dimensión cognitiva y la dirección inter-grupos, que moderaba la relación entre la dimensión estructural y la dimensión relacional.

Tras el análisis factorial, se plantearon tres modelos específicos, cuyas variables dependientes eran las relaciones altruistas, las relaciones conflictivas y la confianza generalizada. En el segundo modelo, de efectos del capital social, intervenían la dimensión relacional y la dimensión cognitiva, analizada mediante una única variable (identidad compartida) para ver qué efectos producían en el conocimiento compartido y el bienestar psicológico. Tras el análisis factorial, se plantearon cuatro modelos específicos, cuyas variables dependientes eran la satisfacción al compartir conocimiento, las dificultades al compartir, y el valor al compartir conocimiento, (variables en las que se desagregaba el compartir conocimiento), y el bienestar psicológico, que pudimos analizar con una única dimensión.

Los resultados de este trabajo empírico muestran que:

- La interacción social favorece las relaciones altruistas, este hallazgo es coincidente con la literatura académica. Portes (1998) considera, que las

interacciones dependen de la habilidad de los actores para asegurarse beneficios por pertenecer a las redes sociales o a otras estructuras sociales e introduce la importancia de las motivaciones humanas en el intercambio, por considerarlas fuente directa del capital social.

- La interacción social favorece también, en nuestro modelo, el desarrollo de la confianza generalizada. Este hallazgo es coincidente con parte de la literatura académica existente. Por ejemplo, Fukuyama (1995) sugiere que es muy importante para la obtención del resultado la existencia de confianza en el colectivo o “confianza generalizada”. Llegar a confiar en otros por ser parte del sistema social, ejerce un papel esencial como mecanismo de coordinación efectivo.
- La interacción social favorece también las relaciones conflictivas, que agrupan conceptos como el conflicto intra-grupo y el conflicto relacional, y ello, lo que nos muestra es “el lado oscuro” del capital social, que también existe en PWN, en consonancia con lo señalado por investigaciones previas (Bizzi, 2013; Kwon & Adler, 2014). Otro aspecto negativo del capital social, que apoya las tesis del lado oscuro, se constató al comprobar que las relaciones conflictivas producen dificultades al compartir conocimiento.
- La diversidad de la red favorece las relaciones altruistas. Este resultado es coincidente con alguno de los estudios que analizamos en nuestra revisión de literatura (Guinot et al., 2015). El altruismo puede ofrecer a las organizaciones una herramienta para conseguir el éxito ante retos e incertidumbres de cambio constante en los entornos económicos, en un mundo global y diverso.
- La identidad compartida favorece el desarrollo de las relaciones altruistas. La existencia de una identidad común, compartida por los miembros de la red constituye un mecanismo para desarrollar relaciones basadas en la confianza generalizada (Kwon & Adler, 2002).
- Que la identidad compartida no genere relaciones conflictivas es un resultado acorde con el espíritu de funcionamiento de PWN. En la Asociación, existe una identificación de los miembros con unos objetivos comunes, y unas motivaciones que facilitan la cohesión entre los miembros
- La diversidad de la red no tiene efectos significativos en la confianza generalizada, lo que no se corresponde con el papel central que atribuimos a la dimensión relacional del capital social, siguiendo a Tsai & Ghoshal (1998) que sí obtuvieron resultados positivos en dicha relación.

- Tampoco tiene efectos significativos, en nuestro modelo la identidad compartida en la confianza generalizada. En la literatura académica revisada, algunos autores consideran que la identidad puede ayudar a desarrollar el compartir mutuamente, así como un sentido de pertenencia (Fukuyama, 1995; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Para otros autores, compartir identidades, fomenta el desarrollo de la confianza y particulariza el intercambio donde hay espacio para maniobrar (Portes, 1998). Por lo tanto, actores que comparten una motivación e intuición por una identidad comunitaria, ayudan a la transformación de los negocios hacia miembros de una comunidad con intereses compartidos, identidad común y compromiso por lo común (Adler & Kwon, 2002).
- No se apreciaron efectos moderadores ni directos de las dinámicas inter-grupos, ni en la necesidad de liderazgo inter-grupo, que sí se sugerían en el estudio de caso previo. Investigaciones anteriores sugieren que, en ocasiones, se producen tensiones entre diferentes grupos dentro de las organizaciones, que provocan que los grupos se centren en sus propios intereses y que adopten posturas competitivas contra otros grupos dentro de la propia organización que va en detrimento de la colaboración efectiva inter-grupo (Kramer, 1991). Dado que los grupos no trabajan aislados, consideramos la importancia del liderazgo inter-grupos siguiendo a Hogg et al. (2012), aunque finalmente no se ha podido demostrar, por lo que es necesario continuar investigando el fenómeno. Lo que sí se ha apreciado en nuestro trabajo es que cuando las dinámicas inter-grupos se consideran variables independientes, sí tienen un efecto negativo en la confianza generalizada. Puesto que el resultado obtenido no se corresponde con lo esperado, sugerimos nueva investigación bajo la consideración de efectos mediadores en la relación en lugar de los moderadores, incluidos en nuestro modelo, que pudiera explicarlo.
- La confianza generalizada produce satisfacción al compartir conocimiento. Este resultado es acorde con estudios previos. Algunos autores que se han apoyado en la psicología para entender cómo los miembros de la red intercambian información y conocimiento hallaron que, entre los factores que facilitan compartir conocimiento, se encontraba “disfrutar ayudando” (Kim et al., 2011).
- Las relaciones altruistas, la confianza generalizada y la identidad compartida producen valor al compartir conocimiento. Este resultado coincide con los resultados de Chang & Chuang (2011), que encontraron que el altruismo, la identidad compartida, la reciprocidad y el lenguaje compartido tenían un significativo efecto positivo en la calidad y en la cantidad del conocimiento compartido.

- Las relaciones altruistas, la confianza generalizada y la identidad compartida producen bienestar psicológico a los actores que participan en la red. Este efecto no había sido tenido en cuenta anteriormente, relacionado con el capital social, por lo que ha constituido una novedad.

Merece la pena destacar que el modelo específico de los efectos del capital social en el “bienestar psicológico”, tiene un considerable poder explicativo, por lo que podemos afirmar que el capital social, analizado a través de sus dimensiones relacional y cognitiva, produce efectos altamente favorables en el bienestar psicológico de los individuos que participan en la red de relaciones. Este hallazgo inicia un camino para profundizar en la mejora de los beneficios de las organizaciones que tengan en cuenta las motivaciones de sus empleados como el bienestar psicológico de nuestro estudio.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIÓN, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

4.1 CONCLUSIÓN.-

Iniciamos nuestro trabajo, tratando de aproximarnos a un asunto que había suscitado el interés del mundo académico durante los últimos treinta años, con el objetivo de encontrar las contribuciones esenciales de los diferentes autores y encontrar los vacíos de la literatura académica en capital social y redes con resultado de conocimiento, desde 1998 hasta 2017. Hasta 2005 utilizamos solo artículos seminales. En el criterio para la selección de las revistas científicas, primó que tuvieran un alto interés por el tópico de nuestra investigación. que fue una tarea laboriosa.

Gracias a la labor de revisión, pudimos descubrir que existía un gran vacío en la literatura académica empírica basada en “micofundamentos” (Foss, 2010) que explicara la correlación entre ciertas características de las organizaciones y el resultado final obtenido, y que eran las motivaciones humanas la explicación causal para compartir conocimiento.

Por otra parte, la revisión de la literatura académica señaló la importancia de generar medidas y escalas de medir del capital social (Whan et al., 2014), fundamentalmente de la dimensión cognitiva, de la que había menor investigación empírica por esta causa, a la vez que señalaba la necesidad de unificar terminología y conceptos (Adler & Kwon, 2002, Li 2007). Entre las variables que requieren de mayor investigación, se encontraba la diversidad (Demirkan et al., 2013) de la dimensión estructural, el altruismo (Chang & Chuang, 2011) de la dimensión relacional, el conflicto (Porat et al., 2016) o la identidad (Wit et al., 2012) de la dimensión cognitiva, entre otras.

Por lo que se refiere a los efectos del liderazgo inter-grupos y las dinámicas inter-grupos en el capital social, así como el efecto del capital social en el bienestar psicológico permanecían inexplorados.

Asimismo, supimos que el Bienestar Psicológico de los individuos, como beneficio adicional a la transferencia de conocimiento, no había sido incorporado a la literatura sobre dirección de empresas hasta ahora, aunque sí se había introducido en otras disciplinas como la psicología o la comunicación (Clarke & Mahadi, 2017). Por otra parte, pudimos detectar que el liderazgo inter-grupos tampoco había sido tratado sistemáticamente en la literatura sobre capital social (Markova & Perry, 2014). La mayor parte de los vacíos de investigación hallados en la revisión de la literatura académica, fueron recogidos e incorporados en nuestros modelos de análisis empírico en los trabajos segundo y tercero.

El objetivo de nuestro segundo trabajo, que desarrollamos utilizando la metodología del caso (Siggelkow, 2007; Eisenhardt & Graebner, 2007) era obtener respuestas a preguntas de cómo y por qué se desarrolla el social e una red social y obtener evidencias sobre las conductas de las personas involucradas. La red elegida fue la de PWN Madrid (Professional Women Network-Madrid), por tratarse de una Red diversa con unos

objetivos de compartir conocimiento y alcanzar metas comunes. La recogida de datos se llevó a cabo mediante la observación directa y a través de la realización de 18 entrevistas en profundidad a informantes clave con diferentes posiciones de red.

Los resultados mostraron que la confianza diádica previa no era necesaria para compartir conocimiento en PWN. Esto era contrario a la consideración de una buena parte de la literatura académica. Coleman (1990) asegura que son los beneficios derivados de la confianza recíproca los que determinarán que un actor pueda mantener o romper su confianza. Otros autores consideran que cuando hay confianza los empleados se vuelven más creativos (Morán, 2005). Asimismo, un gran número de autores, considera que la confianza tiene una relación positiva directa con la transferencia de conocimiento (Kang & Hau, 2014). Durante mucho tiempo, se consideró que la confianza provenía de vínculos fuertes generados a lo largo del tiempo, sin embargo, Costa et al., (2009) constataron que en equipos con bajo capital social previo se encontraron relativos niveles elevado de confianza. Aunque sobre este punto no existe unanimidad en la literatura académica, y nuestro resultado es más coincidente con los hallazgos de Costa et al., y contrario al resto.

Compartir valores, metas y objetivos, características, todas ellas, de la dimensión cognitiva del capital social generaba un mejor entendimiento y favorecía las relaciones sociales, acorde con resultados de investigaciones previas (Kwon & Adler, 2014).

Descubrimos que en PWN conviven diferentes grupos, que en ocasiones tienen objetivos distintos, por lo que nos planteamos la necesidad de analizar el conflicto y el papel del liderazgo inter-grupos en la Asociación (Hogg et al., 2012).

“La satisfacción personal” y el “bienestar psicológico” surgieron como resultado de las entrevistas, como un beneficio per se al participar en las relaciones y compartir conocimiento. El “Bienestar psicológico” no ha sido introducido hasta ahora como un beneficio del capital social adicional al conocimiento en los modelos de dirección y organización de empresas. Y las referencias, relativas a motivaciones de los individuos que encontramos, como “Disfrutar ayudando” (Kim et al., 2011), “autoconfianza”, “autoestima” “bienestar psicológico (Taselli et al., 2015) y “satisfacción personal” (Wasko & Faraj, 2005) provenían de las ramas de la psicología o la comunicación. A través de las entrevistas en profundidad, tuvimos la oportunidad de que se pusieran de manifiesto las motivaciones humanas mencionadas y sentar las bases para poder generar medidas (Whan et al., 2014; Foss, 2010).

La riqueza de respuestas obtenidas y los satisfactorios resultados, nos animaron y constituyeron la base de la investigación empírica que llevamos a cabo en nuestro tercer trabajo, con el objetivo de responder a las preguntas de investigación que nos habíamos planteado al inicio de nuestro trabajo de tesis: ¿Cómo se desarrolla el capital social en PWN? y ¿qué beneficios genera?.

A tal fin, desarrollamos un cuestionario de encuesta, con preguntas basadas en la literatura académica, pero también basado en medidas desarrolladas por nosotros, a través de las entrevistas en profundidad. Previo a la publicación de la encuesta, se realizó el pre test, recogiéndose las sugerencias de los revisores o explicando por qué no se recogían. Finalmente se obtuvieron 254 cuestionarios de una población de 2504 socias activas, por lo que la tasa de respuesta fue del 10,14%.

Los resultados más significativos de este tercer trabajo fueron los siguientes:

La interacción social favorece las relaciones altruistas, este hallazgo es coincidente con la literatura académica (Portes, 1998).

La interacción social favorece, en nuestro modelo, el desarrollo de la confianza generalizada, este hallazgo es coincidente con una buena parte de la literatura académica existente, Fukuyama (1995),

Sin embargo, la interacción social favorece las relaciones conflictivas, que agrupan conceptos como el conflicto intra-grupo y el conflicto relacional, y ello, lo que nos muestra es “el lado oscuro” del capital social, que también existe en PWN, en consonancia con hallazgos de investigaciones previas (Bizzi, 2013; Kwon & Adler, 2014), al igual que la constatación de que las relaciones conflictivas producen dificultades al compartir conocimiento.

Por otra parte, la diversidad de la red favorece las relaciones altruistas. Este resultado es coincidente con alguno de los escasos estudios que analizamos en nuestra revisión de literatura. El altruismo facilita también la capacidad de aprendizaje directa e indirectamente y permite reducir el conflicto (Guinot et al., 2015), que es coherente con que en nuestro modelo la diversidad no genere relaciones conflictivas.

La identidad compartida favorece el desarrollo de las relaciones altruistas. Cuando los actores de la red están unidos por unos principios y valores como la colaboración, el apoyo mutuo, el compromiso, la generosidad, el respeto, etc, se favorece el entendimiento (Lester, 2013, Kwon & Adler, 2014).

Que la identidad compartida no genere relaciones conflictivas es un resultado acorde con el espíritu de funcionamiento de PWN. En la Asociación, existe una identificación de los miembros con unos objetivos comunes, y unas motivaciones y microfundamentos que facilitan la cohesión entre los miembros (Foss, 2010).

Asimismo, pudimos evidenciar que la diversidad de la red no tienen efectos significativos en la confianza generalizada, que no se corresponde con el papel central que atribuimos a la dimensión relacional del capital social, siguiendo a Tsai & Ghoshal (1998) que sí obtuvieron resultados positivos en dicha relación.

Tampoco la identidad compartida tiene efectos significativos en nuestro modelo en la confianza generalizada. Este resultado es contrario a los resultados que han obtenido

investigaciones previas. (Fukuyama, 1995; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Portes, 1998). Este hecho indica que en nuestro modelo, no se aprecia la influencia de la dimensión cognitiva en la dimensión relacional.

En contra de lo esperado, no se apreciaron efectos moderadores ni directos en las dinámicas inter-grupos, ni en la necesidad de liderazgo inter-grupo, que sí se apreciaron en el método del caso. Investigaciones previas analizaron que, en ocasiones se producen tensiones entre diferentes grupos dentro de las organizaciones, que provocan que los grupos se centren en sus propios intereses y que adopten posturas competitivas contra otros grupos dentro de la propia organización que va en detrimento de la colaboración efectiva inter-grupo (Kramer, 1991). Dado que los grupos no trabajan aislados, consideramos la importancia del liderazgo inter-grupos siguiendo a (Hogg et al., 2012), que finalmente no se ha evidenciado, por lo que es necesario continuar investigando el fenómeno. Lo que sí se ha apreciado en nuestro trabajo es que cuando las dinámicas inter-grupos se consideran variables independientes, sí tienen un efecto negativo en la confianza generalizada.

Los resultados también mostraron que la confianza generalizada produce satisfacción al compartir conocimiento. El resultado es acorde con estudios previos, (Kim et al., 2011).

Asimismo, las relaciones altruistas, la confianza generalizada y la identidad compartida producen valor al compartir conocimiento. Este resultado coincide con los resultados de trabajos de investigación previos. Chang & Chuang (2011).

Las relaciones altruistas, la confianza generalizada y la identidad compartida producen bienestar psicológico a los actores que participan en la red. Este efecto no había sido tenido en cuenta anteriormente, relacionado con el capital social, por lo que ha constituido una novedad.

Merece la pena destacar que el modelo específico de los efectos del capital social en el “bienestar psicológico”, tiene un considerable poder explicativo, por lo que podemos afirmar que el capital social, analizado a través de sus dimensiones: relacional y cognitiva produce efectos altamente favorables en el “Bienestar Psicológico de los individuos que participan en la red de relaciones. Nosotros lo hemos denominado “el lado luminoso del capital social” que consideramos, puede ser de fácil aplicación práctica en el mundo empresarial. Con este hallazgo se inicia un camino para profundizar en la mejora de los beneficios de las organizaciones que tengan en cuenta las motivaciones de sus empleados como el bienestar psicológico de nuestro estudio.

Por otro lado, los datos demuestran que hemos generado escalas de medición con microfundamentos, y que los instrumentos de medición de la dimensión cognitiva desarrollados son válidos y fiables, lo que, sin duda facilitará la realización de investigaciones empíricas futuras.

4.2 LIMITACIONES.-

Nuestro trabajo empírico se ha limitado a una Asociación, no a una empresa, por lo que habría que extender el trabajo a entornos empresariales, donde poder comprobar que los efectos del capital social en bienestar psicológico de los individuos siguen siendo consistentes.

Hemos llevado a cabo un estudio de sección cruzada para un fenómeno que puede tardar años en desarrollarse y cuyos efectos pueden no ser inmediatos o permanecer latentes. Hemos de distinguir, en este sentido, entre capital social potencial y movilizado, y diferenciar entre “tener capital social” y “usar capital social” (Obukhova & Lan. 2013), o buscar la forma de utilizar retardos u otros controles para medir efectos.

A pesar de lo meritorio de las medidas generadas por nosotros, y de que el grado de fiabilidad de las mismas estuvo por encima de los límites aceptables para investigaciones exploratorias, consideramos que esta es otra limitación de nuestro trabajo y dichas medidas deberían ser mejoradas. Autores como Whan et al., (2014) han puesto de manifiesto la necesidad de generar medidas y escalas de medir el capital social. Wright & Myers (2007) inciden también en la necesidad de generar medidas, pero sobre todo, en la dimensión cognitiva, por la dificultad de generarlas debido, en parte, a la amplitud del concepto y a la falta de concreción y unificación de criterios para medirlos, que explicaría su escasez.

Las medidas han generado, además, un problema de Heywood, que resolvimos, pero este hecho nos informa sobre la posibilidad de que las variables que configuran las dimensiones del capital social no sean independientes (en el plano estadístico), sino que puedan guardar relaciones entre sí. Asimismo, el estudio de efectos combinados tampoco pudo corroborarse y podría ser de gran utilidad para abordar el desarrollo y explotación del capital social.

Pudimos comprobar en uno de nuestros modelos específicos de desarrollo del capital social, que ni la diversidad de la red ni la identidad compartida tenían efectos significativos en el desarrollo de la confianza generalizada. Esto puede deberse a que el papel central que atribuimos a la dimensión relacional del capital social no sea tal, y el fenómeno pueda analizarse a través de dimensiones más independientes, lo que abre nuevas vías para investigaciones futuras.

Por otra parte, pudimos comprobar que no se apreciaban efectos moderadores en las dinámicas inter-grupos, cuando en la realización de las entrevistas en profundidad, el papel del líder fue muy valorado por la mayoría de las entrevistadas. Sugerimos seguir profundizando en el papel del liderazgo inter-grupos en el capital social, otorgándole un papel directo y no moderador, en las dimensiones estructural, relacional, y sobre todo en la cognitiva, como líneas futuras para nuevas investigaciones.

4.3 LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.-

Nuestro trabajo empírico se ha limitado a una Asociación, no a una empresa, por lo que sugerimos replicar el análisis para empresas y para redes profesionales virtuales, como por ejemplo Likedin.

Llevar a cabo investigación longitudinal, en lugar de sección cruzada, que permita analizar el periodo de maduración del capital social y distinguir entre capital social potencial y movilizado o explotado.

Realizar el análisis estadístico aplicando rotaciones oblicuas para generar las variables del modelo y poder considerar efectos conjuntos de las distintas variables del capital social.

Profundizar en la realización de estudios sobre microfundamentos relativos a la confianza generalizada y la dirección inter-grupos, Nuestro modelo se planteó en base a la literatura seminal sobre el concepto, pero podrían existir efectos mediadores de otro tipo, que no hemos considerado.

Sugerimos la utilización de técnicas alternativas o más flexibles, como los modelos de ecuaciones estructurales, o el uso de algoritmos de inteligencia artificial unsupervised machine learning para clasificación.

Por último, sugerimos que se sigan generando nuevas medidas de la dimensión cognitiva del capital social para facilitar investigación empírica futura, que han de estar basadas en la realidad concreta a abordar, como en nuestro caso.

BIBLIOGRAFÍA.-

Abrams, D., Hogg, M. A. (2010). Social identity and selfcategorization. In J. F. Dovidio, M. Hewstone, P. Glick, & V. M. Esses (Eds.), *The SAGE handbook of prejudice, stereotyping and discrimination* 179–193. London: SAGE.

Abrams, L.C., Cross, R., Lesser, .E. and Levin, D.Z. (2003). Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks. *Academy of Management Review*, 17(4), 64-77.

Adler, N. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 16(2), 262-290.

Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12: 215-234.

Adler, P., Kwon, S. (2002). Social capital, prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.

Ahuja, G. (2000). The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal*, 21, 317-343.

Ahuja, G., Katila, R. (2004). Where do resources come from? the role of idiosyncratic situations. *Strategic Management Journal*, 25(8/9), 887-907.

Alguezaui, S., Filieri, R. (2010). Investigating the role of social capital in innovation: sparse versus dense network. *Journal of Knowledge Management*, 14(6), 891-909.

Allcorn, S. (2015). Understanding Organisational Dynamics and Leadership: A Comparison of Four Perspectives. *Organisational & Social Dynamics*, 15(2), 181–209.

Allen, T., Eby, L., Lentz, E. (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 567-578.

Anderson MH. (2008). Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: A study of managers' information gathering behaviors. *Journal of Organization Behavior*, 29(1), 51-78.

Argote, L., Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organization Behavior Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.

Arthur, M. B., Rousseau,D. (1996). A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Executive*, 70, 28-39.

Azoulay, P., Zivin, J.S.G., Wang, J. (2010). Superstar Extinction. *The Quarterly Journal of Economics*, MIT Press, 12(52), 549-589.

- Baker, W. (1990). Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology*, 96, 589-625.
- Bargh, J.A., McKenna, K.Y.A. (2004). The internet and social life. *Annual Review of Psychology*, 55, 573-590.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99- 120.
- Belohlav, J.A., Dierdorff, E.C., Bell, S.T. (2011). The power of "we": effects of psychological collectivism on team performance over time. *Journal of Applied Psychology*.
- Bizzi, L. (2013). The Dark Side of Structural Holes: A Multilevel Investigation originally published online 18 January 2013. *Journal of Management*, 39, 1554.
- Bolino. M.C., Grant, A. M. (2016). The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, Too: A Review and Agenda for Research on Other-Oriented Motives, Behavior, and Impact in Organizations. *The Academy of Management Annals*; Abingdon 10.1, 599-670.
- Bono, J.E., Judge, T.A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Borgatti, S. P., Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49(4), 432–445.
- Bourdieu, P. (1985). The forms of capital', in Richardson, J.G. (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, New York, NY, 241-58.
- Bourdieu, P., Wacquant, L. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Burke, R.J., McKeen, C.A., McKenna, C., (1994). Benefits of Mentoring in Organizations: The Mentor's Perspective, *Journal of Managerial Psychology*, 9(3), 23-32.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1997a). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339-365.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423.

- Burt, R. S. (2001). Structural holes versus network closure as social capital. In N. Lin, K. S. Cook, & R. S. Burt (Eds.), *Social capital: Theory and research*, 31-56. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Burt, R.S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399.
- Cao, J.X., Ding, Y., Zhang, H. (2014). *Social Capital, Informal Governance, and Post-IPO Firm Performance: A Study of Chinese Entrepreneurial Firms*. J Bus Ethics. Springer Science+Business Media Dordrecht 2014.
- Cao, Q., Simsek, Z., Jansen, J.J.P. (2015). CEO social capital and entrepreneurial orientation of the firm: Bonding and bridging effects. *Journal of Management*, 41(7):1957-1981.
- Cao, X., Guo, X., Liu, H. Gu, J. (2013). The role of social media in supporting knowledge integration: A social capital analysis. Published online: 23 November 2013. Springer Science+Business Media New York . *Inf Syst Front* (2015), 17, 351–362.
- Capaldo, A. (2007). Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability, *Strategic Management Journal*, 28(6), 585-608.
- Carnabuci, G., Diószegi, B. (2015). Social networks, cognitive style, and innovative performance: A contingency perspective. *Academy of Management Journal*, 58(3), 881-905.
- Chamlee-Wright, E.C., Myers, J.A. (2008). Discovery and social learning in non-priced environments: An Austrian view of social network theory. *Rev Austrian Econ*, 21, 151–166.
- Chang, H.H. and Chuang, S.S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing: participant involvement as a moderator. *Information and Management*, 48(1), 9-18.
- Chang, C-M., Hsu, M-H. (2016). Understanding the determinants of users' subjective well-being in social networking sites: an integration of social capital theory and social presence theory. *Behaviour & Information Technology*; London, 35(9), 720-729.
- Chang, M. (2017). *Connecting the Dots and Closing the Loops: A Living Lab for Living Well*.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press, Boston.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small and medium sized firms. *International small business journal*, 5.
- Chow, W.S., Chan, L.S. (2008), Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information and Management*, 45(7), 458-465.

- Chuang, C.H., Chen, S.J., Chuang, C.W. (2013). Human Resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics. *Journal of Business Research*, 66, 678-687.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- Chung, N., Nam, K., Koo, C. (2016). Examining information sharing in social networking communities: Applying theories of social capital and attachment. *Telematics Inf*, 33(1), 77-91.
- Clarke, N., Mahadi, N. (2017). Mutual Recognition Respect Between Leaders and Followers: Its Relationship to Follower Job Performance and Well-Being. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 163-178.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Connelly, C.E., Kelloway, E.K. (2004). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294-301.
- Costa, Katila, Jong. (2009). The role of social capital on trust development and dynamics: implications for cooperation, monitoring and team performance. *Social Science information*.
- Cummings, J.N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352-364.
- DeClercq, D.,Voronov, M. (2009a). Toward a practice perspective of entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 27, 395-419.
- Demirkan, I., Deeds, D.L., Demirkan, S. (2013). Exploring the Role of Network Characteristics, Knowledge Quality, and Inertia on the Evolution of Scientific Networks. *Journal of Management*.
- Dess, G.G., Shaw, J.D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 26(3), 446-456.
- Du, J., Guariglia, A., Newman, A. (2015). Do social capital building strategies influence the financing behavior of chinese private small and medium-sized enterprises? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 601-631.

- Duschek, S. (2004). Inter-firm resources and sustained competitive advantage. *Management Revue*, 15, 53-73.
- Dyer, J.H., Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 234, 660-679.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A. (1991). *Management Research: An introduction*, Sage Publications, London.
- Easton, G.S., Rosenzweig, E.D. (2015). Team leader experience in improvement teams: A social networks perspective. *Journal of Operation Management*, 37, 13-30.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14 (4): 532-550.
- Eisenhardt, K.M., Graebner, M.E. (2007). Theory building from case studies: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Ellison, N.B., Steinfield, C., Lampe, C. (2007). The benefits of Facebook "friends:" Social capital and college students' use of online social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12 (4), article 1.
- Etzioni, A. (2001). Is bowling together sociologically lite?. *Contemporary Sociology*, 30, 223-224.
- Falkenström, E., Ohlsson, J., Höglund, A.T. (2016). Developing ethical competence in healthcare management. *Journal of Workplace Learning*, 28(1), 17-32.
- Fang, C., Lee, J., Schilling, M.A. (2012). Balancing exploration and exploitation through structural design: the isolation of subgroups and organization learning, *Organization Science*, 21(3), 625-642.
- Fang, R., Duffy, M.K., Shaw, J.D. (2011). The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model. *Journal of Management*, 37(1), 127-152.
- Felin, T., Foss, N.J., Ployhart, R. (2015). Microfoundations for Management Research. *Academy of Management Annals*, 9, 575–632.
- Field. J. (2003). Civic engagement and lifelong learning: Survey findings on social capital and attitudes towards learning. *Studies in the Education of Adults*, 35(2), 142-156.
- Filieri, R., Algezau, S. (2014). Structural social capital and innovation. Is knowledge transfer the missing link?. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 728-757.
- Fleming, L. (2001). Recombinant uncertainty in technological search. *Management Science*, 47, 117-132.

- Fleming, L., Waguespack, D.M. (2007). Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities. *Organization Science*, 18, 165–180.
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.
- Fonti, F., Maoret, M. (2016). The direct and indirect effects of core and peripheral social capital on organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37, 1765 - 1786.
- Foss, N.J. (2010). Micro-foundations for management research: What, why, and whither?
- Frost, T.S., Birkinshaw, J.M., Ensign, P.C. (2002). Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23 (11), 997-1018.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust, Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Hamish Hamilton, London.
- Galunic, C., Ertug, G., Gargiulo, M. (2012). The positive externalities of social capital: Benefiting from senior brokers. *Academy of Management Journal*, 55(5):1213-1231.
- Gavrilets, S., Auerbach, J., Vugt, M. (2016). Convergence to consensus in heterogeneous groups and the emergence of informal leadership. *Scientific Reports*
- Gendron, B., Kouremenou, E.S., Rusu, C. (2016). Emotional capital development, positive psychology and mindful teaching: which links?, 8(1), 63-74.
- Gibbons, D.E. (2004). Friendship and advice networks in the context of changing professional values. *Administrative Science Quarterly*, 49, 238-262.
- Glanville, J.L., Bienenstock, E.J. (2009) *A Typology for Understanding the Connections Among Different Forms of Social Capital*. Sage.
- Gooderham, P., Minbaeva, D. B., Pedersen, T. (2011). Governance Mechanisms for the Promotion of Social Capital for Knowledge Transfer in Multinational Corporations. *Copenhagen Business School Journal of Management Studies*; 48, 1.
- Gotsis, G., Grimani, K. (2016). Diversity as an aspect of effective leadership: integrating and moving forward. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 241-264.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1983). The strenght of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233.

- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481–510.
- Granovetter, M. (1992). Problems of explanation in economic sociology. In Nohria, N., & Eccles, RC Eds.), *Networks and organizations* (pp.25-56). Boston, MA: Harvard Business School.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33(3), 233-258.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(10), 109-122.
- Grootaert, C., Narayan, D., Jones, V. and Woolcock, M. (2004) *Measuring Social Capital. An Integrated Questionnaire*. Washington DC: World Bank
- Guido Capaldo, L. I. (2006). A situationalist perspective to Competency Management, *Human Resource Management*, 45 (3), 429-448.
- Guinot, J., Chiva, R., Mallén, F. (2015). The effects of altruism and relationship conflict on organizational learning. *International Journal of Conflict Management*, 26(1), 85-112.
- Gulati R. (1995). Does familiarity breed trust? the implications of repeated t. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20, 397–420.
- Guler, I., Guillen, M.F. (2010). Home country networks and foreign expansion: Evidence from the venture capital industry. *Academy of Management Journal*, 53(2), 390-410.
- Gupta, A. K., Govindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor steel. *Sloan Management Review*, 42(1), 71–80.
- Hansen, M.T. (1999). The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Hansen, M.T., Mors, M.L., Løvås, B. (2005). Knowledge sharing in organizations: multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, 48(5), 776-793.
- Helliwell, J. F., Putnam, R. D. (2004). The social context of well-being. *Philosophical Transactions of the Royal Society*, 359(1449), 1435–1446.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of team psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23, 107–117.

- Hogg, M. A., Van Knippenberg, D., Rast, D. E. (2012). Intergroup leadership in organizations: Leading across group and organizational boundaries. *Academy of Management Review*, 37, 232–255.
- Hogg, M.A., Smith, J.R. (2007). Attitudes in social context: A social identity perspective. *European Review of Social Psychology*, 18(1) 89-131.
- Hogg, M.A., van Knippenberg, D. (2003). Social identity and leadership processes in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 35, 1-52.
- Holck, L., Muhr, S.L., Villesèche, F. (2016). Identity, diversity and diversity management: On theoretical connections, assumptions and implications for practice, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 48-64.
- Huang, C.-F. and Hsueh, S.-L. (2007). A Study on the Relationship between Intellectual Capital and Business Performance in the Engineering Consulting Industry: A Path Analysis. *Journal of Civil Engineering and Management*, 13(4), 265-271.
- Inkpen, A.C., Tsang, E.W.K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *The Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Inkpen, A.C., Tsang, E.W.K. (2016). Reflections on the 2015 decade award—social capital, networks, and knowledge transfer: an emergent stream of research. *Academy of Management Review*, 41(4), 573-588.
- Jiang, X., Flores, H.R., Leelawong, R., Manz, C.C. (2016). The effect of team empowerment on team performance: A cross-cultural perspective on the mediating roles of knowledge sharing and intra-group conflict. *International Journal of Conflict Management*, 27.
- Jin, J., Li, Y., Zhong, X., Zhai, L. (2015). Why users contribute knowledge to online communities: An empirical study of an online social. Q&A community. *Information & Management*, 52, 840–849.
- Jones, C., Hesterly, W.S., Borgatti, S.P. (1997). A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Judge, T. A.; Bono, J. E., Llies, R., Gerhardt, M. W. (2002) Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Kamprath, M., Mietzner, D. (2015). The impact of sectoral changes on individual competences: A reflective scenario-based approach in the creative industries. *Technological Forecasting & Social Change*, 95, 252-275.
- Kang, M., Hau, Y.S. (2014). Multi-level analysis of knowledge transfer: a knowledge recipient's perspective. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 758-776.

- Kang, S. H., Morris, S. S., Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236–256.
- Katila, R., Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45, 1183-1194.
- Kilduff, M., Tsai, W. 2003. *Social Networks and Organizations*. London: Sage.
- Kilduff, M., Tsai, W., Hanke, R. (2006). A paradigm too far? A dynamic stability reconsideration of the social network research program. *Academy of Management Review*, 31, 1031–1048.
- Kim, D., Basu, C., Naidu, G. M., Cavusgil, E. (2011). The innovativeness of born-globals and customer orientation: learning from Indian born-globals. *Journal of Business Research*, 64(8), 879–886.
- Kogut, B., U. Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organ. Science*, 3(3), 383-397.
- Kogut, B., U. Zander, U. (1995). Knowledge, market failure and the multinational enterprise: A reply. *Journal of International Business Studies*, 26, 417-426.
- Kogut, B., Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity and learning. *Organization Science*, 7(5), 502-510.
- Koka, B.T., Prescott, J.E. (2002). Strategic alliances as social capital: a multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23, 795–816.
- Koka, B.R., Prescott, J.E. (2008). Designing alliance networks: the influence of network position, environmental change and strategy on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(6), 639–661.
- Kostova, T., Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *Academy of Management Review*, 28, 297-37.
- Kramer, R.M. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas: the role of categorization processes. In B.M. Staw L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organization of Behavior*, 13, 191-228.
- Kruger, M., Zhovtobryukh, Y. (2013). Rethinking strategic leadership: stars, clans, teams and networks. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 411-432.
- Krogh, G.V., Roos, J., Slocum, K. (1994). An Essay on Corporate Epistemology. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 53-71.
- Kwon, S., Adler, P.S. (2014). Social capital: Maturation of a field of research. *Academy of Management Review*, 39(4), 412-422.

- Landry, R., Amara, N., Lamari, M. (2002). Does social capital determine innovation? To what extent?. *Technological Forecasting & Social Change*, 69(7), 681–701.
- Lane, P.J., Salk, J.E., Lyles, M.A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139-1162.
- Lankau, M.J., Scandura, T.A. (2007). Mentoring as a forum for personal learning in organizations. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Eds.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*, 95-122 .
- Lechner, C., Dowling, M., Welpe, I. (2006). Firm networks and firm development: The role of the relational mix. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 514–540.
- Lechner, C., Frankenberger, K., Floyd, S.W. (2010). Task contingencies in the curvilinear relationship between inter-group networks and performance. *Academy of Management*, 53(4), 865–889.
- Lee, K. (2016). Ethical Leadership and Followers' Taking Charge: Trust in, and Identification with, Leader as Mediators. *Social Behavior and Personality*, 44(11), 1793-1802.
- Lee, R. (2009). Social capital & business & management: setting a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 247-273.
- Lesser, E. L. (2000). Leveraging social capital in organizations. In: Lesser, E. L. (Org.). *Knowledge and social capital: Foundations and applications*. Boston: Butterworth Heinemann, 3-16.
- Lester, M. (2013). Social Capital and Value Creation: A Replication of 'The Role of Intrafirm Networks' by Wenpin Tsai and Sumantra Ghoshal. *American Journal of Business and Management*, 2(2), 106-113.
- Levin, D.Z., Walter, J., Murnighan, W. (2011), Dormant ties: the value of reconnecting. *Organization Science*, 22(4), 923-939.
- Lewis, P. (2008). *Uncertainty, power & trust*. Springer Science & Business Media.
- Li, J., Poppo, L., Zhou, K. (2010). Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 349–370.
- Li, P.P. (2007). Social tie, social capital, and social behavior: Toward an integrative model of informal exchange. *Asia Pacific Journal Management*, 24, 227–246.
- Li, Y., Wang, X., Huang, L., Bai, X. (2013). How does entrepreneurs' social capital hinder new business development? A relational embeddedness perspective. *Journal of Business Research*, 66, 2418–2424.

- Lin, N. (2000). Inequality in social capital. *Contemporary Sociology*, 29, 785–795.
- Lin, N. (2001). Building a network theory of social capital. In N. Lin, K. S. Cook, & R. S. Burt (Eds.), *Social capital: Theory and research*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 3-30.
- Lin, N. (2001). *Social Capital: Theory and Research*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lin, N., Cook, K., Burt, R.S. (2001). Building a network theory of social capital.
- Lindenberg, S., Foss, N. (2011). Managing joint production motivation: the role of goal framing and governance mechanisms. *Academy of Management Review*, 36(3), 500-525.
- Lippman, S.A., Rumelt, R.P. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interim differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13, 418-453.
- Lyles, M., Salk, J. (1996). Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 877–903.
- Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N., Mamakouka, A. (2015). How authentic leadership influences team performance: the mediating role of team reflexivity. *Journal of Business Ethics*.
- Markova, G., Perry, J.T. (2014). Cohesion and individual well-being of members in self-managed teams. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 429-441.
- Maurer, I., Bartsch, V., Ebers, M. (2011). The value of intra-organizational social capital: how it fosters knowledge. *Organization Studies*, 32(2), 157-185.
- Maurer, I., Ebers, M. (2006). Dynamics of social capital and their performance implications: lessons from biotechnology start-ups, *Administrative Science Quarterly*, 51(2), 262-292.
- McCracken, G. (1988). *The long interview*. Newbury Park, California: SAGE Publications.
- McEvily, B., Jaffee, J., Tortoriello, M. (2012). Not all bridging ties are equal: network imprint and firm growth in the Nashville Legal Industry, 1933-1978. *Organization Science*, 23(2), 547-563.
- McEvily, B., Marcus, A. (2005). Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 26(11), 1033-1055.

- McFadyen, M.A., Cannella, A.A. Jr (2004). Social capital and knowledge creation: diminishing returns of the number and strength of exchange. *Academy of Management Journal*, 47(5), 735-746.
- McFadyen, M.A., Semadeni, M., Cannella, A.A. (2009). Value of strong ties to disconnected others: examining knowledge creation in biomedicine. *Organization Science*, 20(2), 552-564.
- Mete, E.S., Sokmen, A., Biyik, Y. (2016). The relationship between organizational commitment, organizational identification, person-organization fit and job satisfaction: A research on IT employees, 5(3)
- Miles, M., Huberman, A.M. (1984). *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. Beverly Hills: Sage.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Chiang, V., Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How to leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, 54(2), 217-239.
- Molina-Morales, X., Martinez-Fernandez, T. (2009). Too much love in the neighborhood can hurt: How an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms. *Strategic Management Journal*, 30(9), 1013-1023.
- Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 26, 1129-1151.
- Morrar, R. (2015). Technological public-private innovation networks: A conceptual framework describing their structure and mechanism of interaction. *Technology Innovation Management Review*, 25-33.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45, 1149-1160.
- Mors, M. L. (2010). Innovation in a global consulting firm: When the problem is too much diversity. *Strategic Management Journal*, 31, 841-872.
- Mowery, D.C., Oxley, J.E., Silverman, B.S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17, 77-91.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Naik, K.R., Srinivasan, S.R. (2016). Real entrepreneurship capital – spiritual capital. *The Business and Management Review*; 7(5).
- Nelson, R., Winter, S., (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

- Nieves, J., Osorio, J. (2013). The role of social networks in knowledge creation. *Knowledge Management Research & Practice*, 11, 62–77.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Nueva York.
- Obstfeld, D. (2005). Social networks, the Tertius Iungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 100-130.
- Obukhova, E., Lan, G. (2013). Do job seekers benefit from contacts? A direct test with contemporaneous searches. *Management Science*, 59, 2204–2216.
- Oh, H., Labianca, G., Chung, M.-H. (2006). A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review*, 31, 569-582.
- Oldroyd, J.B., Morris, S.S. (2012). Catching Falling Stars: A Human Resource Response to Social Capital's Detrimental Effect of Information Overload on Star Employees. *Academy of Management Review*, 37(3), 396-418.
- Ospina, S., Foldy, E. (2010). Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations. *Leadership Quarterly*, 21(2), 292-307.
- Ou, Y.C., Hsu, L.C., Ou, S.L. (2015). Social Capital and Dynamic Capability Driving Competitive Advantage: The Moderating Role of Corporate Governance. *International Business Research*, 8(5).
- Payne, G.T., Moore, C.B., Griffis, S.E., Autry, C.W. (2011). Multilevel challenges and opportunities in social capital research. *Journal of Management*, 37(2), 491-520.
- Payne, L.S. (1994). Managing for organizational integrity, *Harvard Business Review*, 72(2), 106–114.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49, 85-101.
- Phelps, C., Heidl, R., Wadhwa, A. (2012). Knowledge, Networks, and Knowledge Networks: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 1115-1166.
- Podolny, J. M., Stuart, T. E., Hannan, M. T. (1996). Networks, Knowledge, and Niches: Competition in the Worldwide Semiconductor Industry, 1984–1991. *American Journal of Sociology*, 102(3), 659–689.
- Podolny, J.M. (1993). A status based model of market competition. *American Journal of Sociology*, 4, 829-872.
- Podolny, J.M., Baron, J.N. (1997). Resources and relationships: social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62,673– 693.

- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polanyi M. (1967). *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan Paul: London.
- Porat, R., Halperin, E., Tamir, M. (2016). What we want is what we get: Group-based emotional preferences and conflict resolution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 110(2), 167-190.
- Porter, C.M., Woo, S.E. (2015). Untangling the networking phenomenon: A dynamic psychological perspective on how and why people network. *Journal of Management*, 41(5), 1477-1500.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.
- Portes, A. (2000). The two meanings of social capital. *Sociological Forum*, 15: 1-12.
- Portes, A., Vickstrom, E. (2011). Diversity, social capital, and cohesion. *Annual Review of Sociology*, 37, 461–479.
- Prashantham, S., Birkinshaw, J. (2015). Choose your friends carefully: Home-country ties and new venture internationalization. *Manage Int Rev*. 55(2), 207-234.
- Putnam, R.D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Putnam, R.D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6, 65–78.
- Randel, A.E., Zatzick, C., Pearce, J.L. (2014). Optimal distinctiveness theory and work group identification: The role of identity strength. Presentation at the 2014 Academy of Management conference, Philadelphia, Pennsylvania.
- Rast III, D.E., Hogg, M.A., Giessner, S.R. (2016). Who trusts charismatic leaders who champion change? The role of group identification, membership centrality, and self-uncertainty. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 20(4), 259-275.
- Ratten, V., Suseno, Y. (2006). Knowledge development, social capital and alliance learning. *The International Journal of Educational Management*, 20, 1.
- Reagans, R., McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240–267.
- Reed, R., DeFillippi, R.J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15, 88-102.

- Reinholt, M., Pedersen, T., Foss, N. J. (2011). Why a central network position isn't enough: the role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks. *Academy of Management*, 54(6), 1277-1297.
- Richter, A., West, M., van Dick, R., Dawson, J. (2006). Boundary Spanners' Identification, Intergroup Contact, and Effective Intergroup Relations. *Academy management Journal*, 49(6) 1252-1269.
- Rost, K. (2011) The strength of strong ties in the creation of innovation. *Research Policy*, 40(4), 588–604.
- Rowley, T., Behrens, D., Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21(3):369-386.
- Schneid, M., Isidor, R., Steinmetz, H., Kabst, R., (2016). Age diversity and team outcomes: a quantitative review. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 2-17.
- Shamir, B., House, R.J., Arthur, M.B. (1983). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organizational Science*, 4(4), 577-594.
- Shaw E. (1999). A guide to the qualitative research process: Evidence from a small firm study. *Qualitative market research: An international journal*, 2(2), 59-70
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., Lockhart, D. E. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *Academy of Management Journal*; 48, 594-606.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Simon, H.A. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2, 125-134.
- Simonin, B.L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623.
- Singh, J. (2005). Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns. *Management Science*, 51(5), 756-770.
- Smith, K. G.; Collins, C. J., Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48(2), 346-357.
- Spender, J.C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Stam, W., Arzlanian, S., Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 152-173.

- Stam, W., Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra and extraindustry social capital. *The Academy of Management Journal*, 51(1), 97-111.
- Steffens, N., Haslam, S.A., Kerschreiter, R., Schuh, S.C., van Dick, R. (2014). Leaders enhance group members' work engagement and reduce their burnout by crafting social identity. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1-2), 173-194.
- Swap, Walter C., Dorothy A. Leonard, Mary Shields, and Lisa Abrams. (2001). Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1).
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27–43.
- Szulanski, G., Cappetta, R., Jensen, R.J. (2004). When and how trustworthiness matters: knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science*, 15(5), 600-613.
- Szulanski, G., Capetta, R., Jensen, R. (2004). When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity. *Organization Science*. 15, 600-613.
- Tasselli, S., Kilduff, M., Menges, J.I. (2015). The Microfoundations of Organizational Social Networks: A Review an Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 41(5).
- Taylor, W. A., Wright, G. H. (2004). Organizational Readiness for Successful Knowledge Sharing: Challenges for Public Sector Managers. *Information Resources Management Journal*, 17(2), 22-37.
- Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*.
- Tiwana, A. (2008). Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of Alliance ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 29(3), 251-272.
- Tsai, W.P. (2000). Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, 21(9), 925-939.
- Tsai, W.P., Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tuzlukaya, S., Kirkbesoglu, E. (2015). A Theoretical Model for Institutional Change: The Relationship between Institutional Entrepreneurship and Social Capital. *International Journal of Business and Management*; 10(3).

- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. *American Sociological Review*, 61, 674–698.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Vaisey, S., Lizardo, O. (2010). Can cultural worldviews influence network composition?. *Social Forces*, 88, 1595–1618.
- Vanhaverbeke, W.V., Gilsing, V. Duysters, G. (2012). Competence and governance in strategic collaboration: the differential effect of network structure on the creation of core and noncore technology. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 784-802.
- Villarreal, O., Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Volberda, H., Foss, N.J., Lyles, M. (2010). Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How To Realize Its Potential in the Organization Field. *Organization Science*.
- Wang, C. H., Hsu, L. C. (2010). The influence of dynamic capability on performance in the high technology industry: The moderating roles of governance and competitive posture. *African Journal of Business Management*, 4(5), 562-577.
- Wang, P., Chen, X., Gong, J., Jacques-Tiura, A.J. (2014). Reliability and Validity of the Personal Social Capital Scale 16 and Personal Social Capital Scale 8: Two Short Instruments for Survey Studies. *Soc Indic Res*, 119, 1133–1148.
- Wang, Z., Szolnoki, A., Perc, M. (2014). Self-organization towards optimally interdependent networks by means of coevolution. *New Journal of Physics* 16, 033041.
- Wang, Z., Zhang, H., Chen, X., Duan, Y. (2016). Impression management tactics of protégés and mentors' knowledge-sharing behavior. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 44, 1825-1838.
- Wasko, M.M., Faraj, S. (2005). Why should I share? examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *Mis Quarterly*, 29(1), 35-57.
- Weerd-Nederhof, P.C. (2001). Qualitative case study research. The case of a PhD research project on organising and managing new product development systems. *Management Decision*, 39(7), 513-538.
- Wei, J., Zheng, W., Zhang, M. (2011). Social Capital and Knowledge Transfer: A Multi-Level Analysis. *Human Relations*, 64(11), 1401-1423.
- Wei, L-Q., Chiang, F. F. T., Wu, L-Z. (2012). Developing and Utilizing Network Resources: Roles of Political Skill. *Journal of Management Studies*, 49(2), 381-402.

- Westlund, H. (2006). *Social Capital in the Knowledge Economy*. Springer, Berlin.
- Whiteoak, J. (2014). *The Dynamic Relationship among Group Efficacy Perceptions, Attributions and Task Performance*. Australian Business Education Research Association
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1985). *The economics institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Winter, S.G., Szulanski, G. (2001). Replication as Strategy. *Organization Science*, 730-743.
- Wit (de) F.R.C., Greer, L.L., Jehn, K.A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.
- Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*, 27, 151–208.
- Wu, W. (2013). To share knowledge or not: Dependence on knowledge-sharing satisfaction. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 41(1), 47.
- Wu, W.-P. (2008). Dimensions of social capital and firm competitiveness improvement: The mediating role of information sharing. *Journal of Management Studies*, 45, 122-146.
- Yamaguchi, I. (2013). A Japan-US cross-cultural study of relationships among team autonomy, organizational social capital, job satisfaction, and organizational commitment. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(1), 58-71.
- Yin RK. (1993) *Applications of case study research*, Applied social research methods series (Vol. 34), Newbury Park CA, Sage.
- Yin, RK. (1989). *Case study research: Design and methods*, Applied social research methods series, Newbury Park CA, Sage.
- Yin, Robert K. (1998). *The abridged version of case study research: Design and method*. Bickman, Leonard (Ed); Rog, Debra J. (Ed). *Handbook of applied social research methods*, 229-259. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, xix, 580.
- Yli-Renko, H., Autio, E., Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22, 587-614.
- Yli-Renko, H., Autio, E., Tontti, V. (2002). Social capital, Knowledge, and international growth of technology based firms. *International Business Review*, 11, 279-304.

- Young, H.P. (2001). *Individual strategy and social structure: An evolutionary institutions*. Princeton University Press, 1998. First paperback printing 2001.
- Zaheer, A., McEvily, B., Perrone, V., (1998). The strategic value of buyer–supplier relationships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*; 34 (3), 20–26.
- Zahra, S., George, G. (2002); The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), 147-50.
- Zahra, S.A. (2010). Harvesting family firms' organizational social capital: a relational perspective. *Journal Management. Studies*, 47(2), 345-366.
- Zander, U., Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6, 76-92.
- Zeng, D.Z. (2008). Knowledge, technology, and cluster-based growth in Africa: findings from 11 case studies of enterprise clusters in Africa in Zeng DZ ed. *Knowledge, Technology, and Cluster-Based Growth in Africa*. Washington: The World Bank, 1-13.
- Zhao, H. (2015). Are social ties always valuable to knowledge search? contextualizing knowledge search by foreign subsidiary executives in an emerging economy. *Management International Review*, 55(4), 511-538.
- Zheng, W. (2010). A Social capital perspective of innovation from individuals to nations: where is empirical like.

ANEXO 1

RESUMEN DE LITERATURA EMPÍRICA 2005-2017

RESUMEN DE LITERATURA EMPÍRICA 2005-2017

Nº	AUTOR	DIMENSION ESTRUCTURAL	DIMENSION RELACIONAL	DIMENSION COGNITIVA	QUÉ MIDEN	RESULTADO DE LA INVESTIGACION
1	Perry Smith (2005)	Contactos en la red y fuerza de los vínculos			El rol de las relaciones sociales en facilitar la creatividad individual	Positiva para un conjunto heterogéneo de contactos directos. La relación media entre el nº de lazos débiles y la creatividad.
2	Hansen et al., (2005)	Tamaño de la red y fuerza de los vínculos			Cómo afecta el tamaño de la red y la fuerza de los vínculos en la búsqueda de K.	El tamaño de la red - positiva. Vínculos fuertes - negativa. Vínculos débiles- positiva. Costes de búsqueda de conocimiento, elevados con vínculos fuertes y bajos con vínculos débiles.
3	Inkpen & Tsang (2005)	Vínculos de la red; configuraciones de la red; estabilidad de la red	Confianza	Objetivos compartidos; cultura compartida	Cómo las dimensiones del CS y el network afectan a la transferencia de K entre los miembros de la red.	Para que la transferencia de K pueda ocurrir de manera eficaz y eficiente, las empresas han de construir proactivamente CS. Según los autores, sería preciso investigar cómo afecta la naturaleza del tipo de red, en la que la organización está inmersa, a la transferencia de K.
4	Moran (2005)	Tamaño de la red y fuerza de los vínculos			Gestión de ventas y resultados de innovación	No significativa - para tamaño de la red Negativa - para exportar alta tecnología. Positiva - para la relación de tarea de innovación y la fuerza de los vínculos .
5	Obstfeld (2005)	Vínculos directos. Densidad de la red			Cómo afectan el tamaño, los vínculos directos y la densidad de la red a la innovación de producto.	Resultado de la investigación: No significativa.
6	Shaw et al (2005)	Densidad de red e interacciones.			Cómo afectan la rotación del capital social: interacciones y densidad de la red a las pérdidas de rendimiento	Las predicciones sobre interacciones densidad de la red, no fueron soportadas.
7	Smith et al., (2005)	Fuerza de los vínculos			Capacidad de la fuerza de los vínculos en la creación de conocimiento inter organizativo	Positiva
8	Wasko & Faraj (2005)	Centralidad	Compromiso, reputación y reciprocidad		Miden la contribución de las dimensiones estructural y relacional al conocimiento. (introducen motivaciones individuales)	contribución al conocimiento cuando: - se amplía la reputación profesional - porque es divertido ayudar a otros. - cuando ellos están involucrados en la red - cuando tienen experiencia que compartir con otros. <u>Sorpresa:</u> los individuos que mas contribuyen al conocimiento en la red, no se sienten mas comprometidos que los no contribuidores, no parecen esperar nada a cambio.

N°	AUTOR	DIMENSION ESTRUCTURAL	DIMENSION RELACIONAL	DIMENSION COGNITIVA	QUÉ MIDEN	RESULTADO DE LA INVESTIGACION
9	Capaldo (2007)	Fuerza de los vínculos	Confianza		Cómo el conocimiento mutuo, el desarrollo de la confianza y los vínculos sociales generan un entorno adecuado para la creación de conocimiento inter organizativo.	Positiva para vínculos fuertes Positiva para network dual basada en fuertes vínculos integrados, con un gran número de vínculos débiles periféricos
10	Fleming (2007)	Densidad de red			Generación de conocimiento, la intermediación colaborativa y el éxito de la creatividad en la organización.	Positiva para densidad de la red con contactos de experiencia diversa
11	Anderson (2008)	Tamaño de la red y fuerza de los vínculos		Motivación Cognitiva	Cómo afectan las características de las redes y la motivación cognitiva a los beneficios de información. (1ª del comportamiento Organizativo)	Positiva. Efectos más fuertes para directivos motivados. A desaiacar, la importancia de la personalidad en la mejora del análisis de la red.
12	Chow & Chan (2008)	Configuración de la Red Social	Confianza Social	Objetivos compartidos	La influencia del capital social y la actitud para compartir conocimiento	Positiva- para configuración de la red y objetivos compartidos. La confianza social no contribuye directamente a compartir conocimiento. Aportan razones por las que las personas no están dispuestas a compartir conocimiento dentro de la organización.
13	Stam & Elfring (2008)	Centralidad de la red. Vínculos entre empresas.			Cómo afecta la centralidad de la red a la orientación emprendedora y al rendimiento	Positiva para centralidad de red y gran número de vínculos inter organizativos. Negativa para reducidos niveles de vínculos inter activo o un pasivo.
14	Tiwana (2008)	Vínculos fuertes y vínculos Bridging			Si los vínculos Bridging complementan los vínculos fuertes para la integración de conocimiento, que media la relación entre capital social y ambidestza	Positiva para vínculos fuertes Positiva para vínculos fuertes y vínculos Bridging
15	Wu (2008)	La fuerza de los vínculos		Información compartida	Las dimensiones del capital social y la mejora en la competitividad de las empresas	Positiva para vínculos fuertes. La información compartida media la relación entre negocio y mercado.
16	Costa, et al., (2009)		Confianza		Cómo afecta la confianza al desarrollo del capital social.	Confianza- positiva para equipos con elevado nivel de capital social previo, y positiva también para equipos sin capital social previo, pero unidos.
17	McFadyen & Canelia (2009)	La fuerza de los vínculos			La creación de conocimiento: el valor de los vínculos fuertes para desconectar a otros	Positiva para fuerza de vínculos promedio y densidad Positiva para fuerza de los vínculos y vínculos Bridging

Nº	AUTOR	DIMENSION ESTRUCTURAL	DIMENSION RELACIONAL	DIMENSION COGNITIVA	QUÉ MIDEN	RESULTADO DE LA INVESTIGACION
18	Molina-Morales & Martínez-Fernández (2009)	Fuerza de los vínculos	Confianza		Cómo el exceso de intensidad y de confianza en las relaciones puede producir efectos negativos en la creación de innovación en la empresa	No significativa. Forma de U invertida para vínculos fuertes
19	Guler & Guillen (2010)	Posición en la red	Confianza en la intermediación		Efectos la posición en la red y el estatus social de empresas internacionalizadas en la obtención de beneficios,	Positiva para estatus social
20	Lechner et al., (2010)	Centralidad, fuerza de los vínculos, huecos estructurales	Relaciones diádicas: fiabilidad y cercanía	Visión compartida	La influencia de la fuerza de los vínculos, centralidad, fiabilidad, cercanía y visión compartida en el rendimiento.	forma de U invertida para el rendimiento y la influencia de las dimensiones estructural y relacional. Positiva para dimensión cognitiva.
21	Li et al., (2010)	Configuración de la red			Adquisición de conocimiento local a través de las relaciones sociales de red y contratos formales entre organizaciones	Adquisición de conocimiento explícito, pero no de conocimiento tácito. Positiva para acceso de intermediación - proveedor mas importante que conecta con otro proveedor local en filial en el extranjero.
22	Pheps (2010)	Estructura de la red			Estudio longitudinal de la influencia de la estructura de la red de alianzas y composición en empresa de innovación exploratoria para exploración de conocimiento.	Positiva para redes cerradas, compuesta por socios con alta diversidad tecnológica
23	Chang & Chuang (2011)	Interacción social, vínculos de la red	Confianza, reciprocidad, reputación, altruismo.	lenguaje compartido; códigos, identificación.	Los efectos de la dimensión: estructural, relacional y cognitiva en calidad y cantidad de conocimiento compartido.	Positiva para: Altruismo, identificación, reciprocidad y lenguaje compartido. Positiva para calidad de conocimiento en: reputación, interacciones y confianza. Negativa para cantidad de conocimiento en: reputación, interacciones y confianza
24	Gooderham (2011)	Mecanismos jerárquicos	Mecanismos sociales	Mecanismos basados en el mercado	Cómo influyen los mecanismos de gobierno corporativo para promover el desarrollo del capital social y su impacto en la transferencia de conocimiento.	Positiva para capital social y transferencia de conocimiento Efectos negativos de los mecanismos de control jerárquico La aplicación de los mecanismos de mercado no tuvo efectos significativos. Los hallazgos aportan evidencias de que el capital social tiene un impacto positivo en la transferencia de conocimiento.
25	Levin et al., (2011)	La fuerza de los vínculos			El valor de los vínculos latentes en la recepción de nuevo conocimiento útil	Positiva para vínculos latentes fuertes y débiles

Nº	AUTOR	DIMENSION ESTRUCTURAL	DIMENSION RELACIONAL	DIMENSION COGNITIVA	QUÉ MIDEN	RESULTADO DE LA INVESTIGACION
26	Maurer et al., (2011)	Tamaño de la re, fuerza de los vínculos			El valor del capital social en la empresa para movilizar, asimilar, utilizar y transferir conocimiento.	Positiva para vínculos fuertes No significativa para tamaño de la red y transferencia, movilización, asimilación y utilización de conocimiento
27	Wei et al (2011)	posición en la red, tamaño de la red, distancia		Cultura orientada al aprendizaje	Efecto de las redes en la transferencia de conocimiento a nivel individual y grupal separadamente.	Positiva- Tanto a nivel de individuo como a nivel de equipo.
28	Fang et al., (2012)	Centralidad			Cómo aprende la organización a través de la estructura, encontrando el equilibrio entre exploración y explotación	Positiva para grupos sem aislados en equipos de desarrollo de nuevos productos
29	Vanhaverbeke et al. (2012)	Tamaño de la red y vínculos			Cómo afecta el tamaño de la red y los vínculos a la creación de tecnología entre empresas	Forma de U invertida para vínculos directos.
30	Wit, Greer & Jehn (2012)		Confianza, cohesión, satisfacción, compromiso, identificación, comportamiento ciudadano organizativo, afecto positivo.		Los efectos del <u>conflicto</u> intragrupo en grupos de rendimiento, teniendo en cuenta el contexto cultural.	No encontraron una asociación negativa entre conflicto de tareas y grupo de rendimiento, en contraste con otros estudios precedentes. El contexto cultural no afecta a la relación. Negativa entre relaciones en conflicto y proceso de conflicto.
31	Bizzi (2013)	Huecos estructurales, posición central de red.	La confianza		Mide la relación, a través de los niveles, entre redes de huecos estructurales y resultados individuales.	Elabora Tº "multinivel "dark side" de huecos estructurales individuales. Aporta evidencias que sugieren la posibilidad de dinámicas causales divergentes a través de los niveles de análisis (ejem brokers, comportamientos oportunistas). La confianza no tiene un efecto directo en los resultados en el grupo de huecos estructurales, pero puede servir como mecanismo intermediario para transferir un efecto en el resultado final
32	Cao, Guo & Gu 2013	la configuración de la red	confianza	Lenguaje compartido.	Cómo influyen las relaciones sociales en la integración de conocimiento	Positiva para confianza y lenguaje compartido La configuración de la red no tuvo impacto directo en la integración de conocimiento. Motivación necesaria de las personas mas allá de la integración del conocimiento.
33	Chuang, Chen & Chuang (2013)	Información compartida	Confianza	Visión compartida, intensidad de conocimiento	El efecto de las prácticas de gestión de recursos humanos en el capital social con elevada intensidad de conocimiento	Relación positiva con elevada intensidad de conocimiento, pero no con baja intensidad de K en contexto regulado.

Nº	AUTOR	DIMENSION ESTRUCTURAL	DIMENSION RELACIONAL	DIMENSION COGNITIVA	QUÉ MIDEN	RESULTADO DE LA INVESTIGACION
34	Demirkan et al., (2013)	Tamaño de la red, crecimiento de la red, diversidad de la red, los vínculos, la fuerza de los vínculos, configuraciones de la red. Lazos que aportan beneficios			Analizan la dinámica de los networks, cómo evolucionan, por qué crecen y su impacto en la calidad de conocimiento producido en la red.	Negativa entre el tamaño de la red y el crecimiento de la red. El estudio revela la importancia de las relaciones entre los miembros de la red, así como que los vínculos de la red de larga duración (fuerza de los vínculos) constituye asociaciones específicas, rutinas y estructuras que reducen las incertidumbres. El principal hallazgo fue referido a la calidad del conocimiento producido por la calidad de los vínculos, generado por los cambios en la estructura de la red de la empresa.
35	Kruger & Zhovtobnykh 2013	La red, la jerarquía			Dinámicas de redes de liderazgo	Los autores basándose en la estrategia de Dirección de empresas, muestran que cada una de las formas de liderazgo puede ser apropiada, dependiendo del grado interno de complejidad y de la turbulencia competitiva externa del entorno.
36	Lester (2013)	Interacción social vínculos	confianza y digno de confianza	visión compartida	Replican y Comparan el modelo de Tsai & Ghoshal 1998, en el que las tres dimensiones del capital social y la combinación e intercambio de recursos se relacionaban positivamente con la innovación de productos.	Esta réplica de Lester constata que, la mayor parte del modelo de Tsai & Ghoshal (1998) se soporta, a excepción de los constructos que relaciona: ser digno de confianza, combinación de recursos y compartir, con la innovación de producto, que no se soporta.
37	Li et al., (2013)	La fuerza de los vínculos	Confianza	Valores compartidos. Lenguaje e intereses compartidos.	Cómo influyen las dimensiones del capital social en el proceso de toma de decisiones de los emprendedores para nuevos negocios.	Los vínculos fuertes aporta constreñimiento al proceso de toma de decisión. La confianza ayuda a reducir restricciones. La cognición compartida podría no llegar a ser una preferencia standard de los emprendedores, a la hora de elegir los miembros de sus redes, porque la fuerza de los vínculos engendra "lados oscuros".
38	Cao, Ding & Zhang (2014)	Interacciones de red: "Bonding" & "Bridging"			Analizar los beneficios directos del CS "bonding" & bridging y los efectos en el rendimiento de las empresas.	El Bridging: relación positiva a través de las interacciones. El Bonding capital tiende a reducir el rendimiento de las empresas tras su salida a bolsa
39	Kang & Hau (2014)	Centralidad	Confianza	Lenguaje compartido y narrativas	Explora los antecedentes multinivel de la transferencia de conocimiento desde la perspectiva del receptor, utilizando la Teoría del Capital social y de las redes sociales.	Positiva para confianza Positiva para lenguaje y narrativas compartidas. La centralidad, por sí misma no tiene influencia en la transferencia de conocimiento. La centralidad tiene efectos moderadores en las relaciones a nivel diádico.

N°	AUTOR	DIMENSION ESTRUCTURAL	DIMENSION RELACIONAL	DIMENSION COGNITIVA	QUÉ MIDEN	RESULTADO DE LA INVESTIGACION
40	Markova & Perry (2014)	Interacciones, cohesión en el grupo		Liderazgo, Bienestar	El papel del líder en la cohesión y la satisfacción individual de equipos autogestionados	El líder emergente puede tener efectos adversos en interacciones grupo Reduce Cohesión Disminuye bienestar
41	Stam, Arzlianian & Elifing (2014)	Tamaño de la red, vínculos fuertes y débiles, huecos estructurales, diversidad de la red, densidad de la red.			Cómo afecta el capital social estructural en el rendimiento de las PYMES de emprendimiento.	Relación positiva entre CS y rendimiento de las pequeñas empresas. Los "Huecos estructurales" tienen mas valor para nuevas empresas que para antiguas (contradice los resultados de otros estudios previos). Los vínculos fuertes son mas beneficiosos para empresas antiguas, también contradice estudios previos como el de (Lechner et al., 2006) que argumentaban que los vínculos fuertes eran mas valiosos en fases emergentes. El rendimiento del CS varía entre industrias.
42	Steffens et al., (2014)	Interacción social		Identidad compartida, liderazgo de grupo	Cómo la identidad compartida del líder impacta en los grupos de rendimiento	El líder amplía el sentido de identidad. Proteger la salud el líder fomenta sentido de identidad
43	Wang Chen, Gong, Jacques-Tiura (2014)	Bonding & Bridging			Instrumentos de medida de evaluación del capital social, con objeto de validar nuevas medidas.	La escala de medida reducida del capital social resultó confiable.
44	Whiteoak (2014)	Interacciones		Liderazgo, historias compartidas, patrones de rendimiento	como afectan las relaciones entre grupos de eficacia y de rendimiento cómo se gestionan	Las Relaciones entre los grupos no son simples, y están influenciadas por las historias de éxito y fracaso de los grupos
45	Brady (2015)	Vínculos débiles			Cómo afecta el capital social estructural, medido a través de los vínculos débiles a los resultados del empleo.	-Positiva para vínculos débiles. - Los vínculos débiles son mas efectivos en áreas urbanas. En el mercado laboral puede haber sanciones para vínculos familiares fuertes, particularmente verdad para gente mayor con elevado nivel de estudios.

N°	AUTOR	DIMENSION ESTRUCTURAL	DIMENSION RELACIONAL	DIMENSION COGNITIVA	QUÉ MIDEN	RESULTADO DE LA INVESTIGACION
46	Cao et al (2015)	Configuración de la red, vínculos, interacciones	confianza	el lenguaje compartido	Cómo influyen los medios de comunicación en la integración de conocimiento desde la perspectiva de análisis de las dimensiones del capital social.	<ul style="list-style-type: none"> - Positiva para: confianza y lenguaje compartido. - Las relac. sociales son mediadas parcialmente por la confianza y el lenguaje compartido. - La simple configuración de la red no asegura la integración de conocimiento.
47	Carnabuci & Dioszegi (2015)	Huecos estructurales. Posición en la red		estilo cognitivo	la estructura de red más adecuada para conducir a los empleados a la innovación en entornos intra organizativos.	<ul style="list-style-type: none"> - No concluyente. - El estilo cognitivo modera los efectos de las redes sociales en rendimiento innovador. - La posición en la red no está correlacionada con el estilo cognitivo.
48	Du, Guaniglia & Newman (2015)	Huecos estructurales	Confianza	cultura compartida entre organizaciones	La estructura óptima de red.	<ul style="list-style-type: none"> - Positiva para huecos estructurales. - Positiva para confianza entre organizaciones.
49	Easton & Rosenzweig (2015)	Conectividad: proximidad al centro y conectividad de intermediación.	Familiaridad, confianza	experiencia del jefe del equipo y experiencia de la organización.	Cómo afectan las dimensiones del capital social en el rendimiento operativo de los equipos y la relación entre la experiencia del líder de equipo y la probabilidad de mejora en el éxito del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Negativa para Familiaridad. - Introduce en el análisis aspectos asociados a la "conectividad del jefe del equipo" y aportan medidas de conectividad. - La experiencia organizativa del líder puede moderar el CS.
50	Guinot et al. (2015)	Interacciones	relaciones altruistas	motivaciones y bienestar	Explora antecedentes de capacidades de aprendizajes de las organizaciones, centrándose en altruismo y relaciones en conflicto	El altruismo aporta valor, facilita el aprendizaje directa e indirectamente y reduce el conflicto.
51	Jin (2015)	Tamaño del grupo	Identidad, motivaciones (reconocimiento de los otros)	Aprendizaje social, motivaciones (autopresentación, agradecimientos)	Por qué los usuarios contribuyen al conocimiento en comunidades on line de análisis, a través de las dimensiones del capital social	<ul style="list-style-type: none"> Positiva para autopresentación Positiva para reconocimiento de los otros Positiva para aprendizaje social No significativa para tamaño del grupo
52	Prashantham & Birkinshaw (2015)	Fuerza de los vínculos		Intensidad de conocimiento. Capacidad de internacionalización	Bajo qué circunstancias es más probable que las relaciones (vínculos) con el país de origen contribuyan a altos niveles de internacionalización.	<ul style="list-style-type: none"> - La novedad es la referencia a la teoría de grupo, que no había sido analizada previamente en un contexto de negocios a nivel internacional. - Fuertes vínculos con el país de origen, negativamente asociados con la intensidad de internacionalización
53	Zhao (2015)	Vínculos sociales. La fuerza de los vínculos			Examinan el valor contingente de los vínculos sociales para la búsqueda de conocimiento.	Positiva de vínculos sociales para búsqueda de conocimiento. La relación tiende a ser atenuada en regiones con alto nivel de CS y alta densidad de inversiones extranjeras directas. Disminuye la ambigüedad causal entre los vínculos sociales y la búsqueda.

Nº	AUTOR	DIMENSION ESTRUCTURAL	DIMENSION RELACIONAL	DIMENSION COGNITIVA	QUÉ MIDEN	RESULTADO DE LA INVESTIGACION
54	Chung, Nam & Koo (2016)	Enlaces, interacción social	Expresión de la propia imagen	Unión basada en la identidad. Ayudar disfrutando	Que factores afectan a la actividad y motivaciones de la gente para compartir información en una red on line.	<ul style="list-style-type: none"> - Abre nuevas perspectivas para la comunicación (K, información compartida), mayor contribución al estudio online. - Miembros que repiten participación están + fácilmente integrados e involucrados. - El tamaño es menos crucial para involucrar a los miembros. - Los que aportan en SNS pueden ayudar al resto. - La unión basada en la identidad es mas deseable. Motivaciones
55	Gavrillets et al., (2016)	Diversidad, jerarquía, tamaño del grupo inter grupos heterogéneos		Liderazgo	Cómo afectan los grupos heterogéneos a la toma de decisiones y al liderazgo	Cuando los grupos heterogéneos entran en conflicto, emerge el líder informal. El factor conductor de liderazgo y jerarquía es el tamaño del grupo. En grupos grandes, las diferencias tienden a agrandarse.
56	Porat et al., (2016)	Interacciones inter grupo en conflicto		Identidad, emociones(metas, ideologías) versus sentimientos (ejem Ira o miedo).	Cómo afectan las preferencias sentimentales y emocionales en las relaciones entre grupos en conflicto.	El grupo basado en emociones están motivados y que los grupos basados en los sentimientos son más manipulables.
57	Rast et al., (2016)	Interacciones, centralidad	Confianza	Liderazgo, identificación	Cómo la incertidumbre afecta a la confianza de los followers en el líder	La gente expresa mayor confianza en el líder carismático ante situaciones de incertidumbre.
58	Schneid et al., (2016)	Diversidad		Creatividad, satisfacción	Analizan las relaciones entre la diversidad (edad) y los resultados del equipo (volumen de negocio, rendimiento financiero, calidad, satisfacción, etc)	La diversidad de edad solo salió significativa para el volumen de negocio. No significativa para el resto de variables
59	Clarke & Mahadi (2017)			Identidad, respeto entre líderes y followers, valores compartidos, reconocimiento mutuo, liderazgo, bienestar	Cómo está asociado el respeto mutuo entre líderes y followers con el rendimiento de los followers y su bienestar	Las relaciones de identidad y reconocimiento mutuo entre líderes y followers mejora el rendimiento en el trabajo y el bienestar

ANEXO 2

RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS, POR GRUPOS

ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS.-

PREGUNTAS	RESUMEN DEL GRUPO DE MENTORAS	RESUMEN DEL GRUPO DE SOCIAS/MENTEES	RESUMEN DEL GRUPO DE VOLUNTARIAS
<p>Cuántos años de experiencia profesional tienes?</p> <p>1. Cuántos años llevas participando en PWN?</p> <p>2. Dime tu rol actual en PWN</p> <ul style="list-style-type: none"> · Socia y/o mentee · Mentora · Voluntaria · Miembro del equipo directivo Madrid · Miembro Federación 	<p>27,33 años de media</p> <p>8,3 años de media</p> <p>3 mentoras</p>	<p>19,25 años de media</p> <p>5,63 años de media</p> <p>4 mentees</p>	<p>9,5 años de media</p> <p>2,25 años de media</p> <p>4 voluntarias</p>
<p>MOTIVACIONES.-</p> <p>3. Qué es para ti PWN?</p>	<p>Red profesional activa, lugar donde compartir experiencias, poder debatir, actualizar información, conocimientos y donde poder crecer juntos.</p>	<p>Una red internacional de mujeres que fomenta el talento femenino en el ámbito profesional, con una visión profesional, internacional, donde se puede aprender de forma rápida y efectiva. Una asociación para hacer networking profesional y personal.</p>	<p>Es una Red o Asociación sin ánimo de lucro internacional, cuyo objetivo es reunir a mujeres profesionales, emprendedoras y líderes con el fin de potenciar el liderazgo femenino a través del mentoring, el networking y la marca personal. Lucha por poner de manifiesto la necesidad de cambio social. Apuesta por difundir el beneficio de los equipos diversos, un lugar donde compartir conocimiento, experiencias, aprender y evolucionar. Un lugar donde tener otras perspectivas distintas a las de nuestro entorno laboral.</p>

PREGUNTAS	RESUMEN DEL GRUPO DE MENTORAS	RESUMEN DEL GRUPO DE SOCIAS/MENTEES	RESUMEN DEL GRUPO DE VOLUNTARIAS
<p>4. Por qué decidiste participar y ser miembro de PWN?</p>	<p>Ganas de conocer a mujeres con preocupaciones e intereses similares, preocupación por el desarrollo profesional femenino. Por la red de contactos. Para ampliar conocimientos y capacidades de apoyo, y ayuda.</p>	<p>Me parece interesante pertenecer a una asociación que se preocupe por el desarrollo profesional de las mujeres. Para ampliar mi red de contactos. Para ayudar a profesionales mas jóvenes con la propia experiencia</p>	<p>Trabajar en el sector tecnológico, donde la presencia de la mujer es escasa. La ayuda que facilita la asociación a las mujeres para el desarrollo de sus carreras profesionales siendo muy baja la presencia de la mujer en las capas altas de la compañía. Mi participación en PWN se basa en que creo en su misión, visión y valores. Es necesario el impulso de la mujer tanto en el ámbito empresarial como en el social. No desde el punto de vista feminista pero sí desde el liderazgo. Por la finalidad y las actividades de la asociación. Empezar a tener ese contacto con el mundo de la empresa del cual tan alejado está el universitario. Soy estudiante y la asociación me ayuda a tener una visión de los retos a los que me voy a tener que enfrentar más adelante. La iniciativa de una asociación donde se pudiera compartir conocimiento y tener la oportunidad de conocer personas (sobre todo mujeres) que trabajen en distintos ámbitos. Su programa de mentoring. Desde pequeña he estado muy concienciada con la lucha por la igualdad de la mujer en el mundo laboral</p>
<p>5. ¿Cuál es tu motivación para seguir dedicando tiempo, experiencia y conocimientos, de manera gratuita, a PWN?</p>	<p>Es inspirador. Me produce gran satisfacción personal poder contribuir y ayudar a otras mujeres en su desarrollo profesional. Porque el conocimiento se tiene que compartir, fomenta la cohesión y se disfruta de momentos privilegiados. También se aprende de las mentees. El balance es positivo, recibo mas de lo que doy</p>	<p>Ayudar a otras mujeres y formar lobby con otras mujeres. Observar el impacto que puedes producir en las carreras profesionales de otras mujeres. Porque es realmente efectivo para el aprendizaje, el desarrollo de habilidades y el networking</p>	<p>Comparto su misión, visión y valores. Me ayuda a mejorar mis conocimientos y experiencia laboral, así como compartirlas con otras socias, aprendo buenas prácticas. Me siento protagonista del cambio social. Creo que asociarse tiene un potencial brutal, "recibes lo que das". Cuanto más te implicas en la asociación, más aprendes y seguramente más puedas hacer uso de todos los conocimientos que hay en la red. Te ayuda a conectar con personas que te pueden enseñar, a las que tú puedes enseñar e incluso que podrían avisarte de oportunidades laborales que de otra forma no tendrías.</p>

PREGUNTAS	RESUMEN DEL GRUPO DE MENTORAS	RESUMEN DEL GRUPO DE SOCIAS/MENTEES	RESUMEN DEL GRUPO DE VOLUNTARIAS
<p>6. ¿Por qué crees que las personas que pertenecen a PWN participan activamente en esta Red?</p>	<p>Networking, visibilidad, compartir conocimiento y experiencias profesionales, ayudar a otros, aprender, oportunidades profesionales</p>	<p>Porque entienden la importancia del networking y la visibilidad para sus carreras profesionales. Por altruismo, porque los programas que tiene la asociación permiten aprender rápidamente de forma práctica (experiencia y aprendizaje).</p>	<p>1) La lucha para conseguir el equilibrio en el liderazgo femenino en las organizaciones. Juntas somos mas fuertes y podemos llegar a alcanzar la meta 2) Compartir experiencias y buenas prácticas entre nosotras. 3) Compartir conocimiento. Poner todo nuestro conocimiento al servicio de las demás socias, a través de los mentorings u otros eventos que se organizan. 4) El networking que la asociación te proporciona a través de los diferentes eventos o acciones que organiza, ya que las mujeres somos menos propensas a tener nuestra propia red de contactos.</p>
<p>7. ¿Cuáles son, para ti, los principios y valores más importantes de PWN?</p>	<p>Colaboración, desarrollo profesional, apoyo mutuo, compromiso, retos, honestidad, generosidad, dedicación y respeto</p>	<p>La misión clara y desinteresada de ayudar a las mujeres a llevar a puestos influyentes en la sociedad y la empresa. Fomentar el liderazgo de la mujer desde un punto de vista inclusivo (pej. aceptando la importancia de tener hombres en la organización). Igualdad/No discriminación. Desarrollo/Estudio/formación. Solidaridad/ Compartir conocimiento, tiempo... y apoyo entre las socias. Honestidad y confidencialidad. Carácter global. Generosidad, altruismo, compromiso, y ser agentes de cambio social</p>	<p>Conectar (la Red), compartir, aprender, ayuda mutua, promover el desarrollo profesional de la mujer y contribuir a su visibilidad y presencia en posiciones de liderazgo y de dirección dentro de las compañías. Su compromiso con la sociedad y el respeto hacia las personas. Su transparencia, integridad y generosidad. Su valor de compartir conocimiento y experiencias.</p>
<p>8. ¿Qué piensas de la situación de la mujer en el mercado laboral actual y como las beneficia pertenecer a PWN?</p>	<p>Todavía rezagadas en puestos de alta dirección, existen barreras. La situación de la mujer en el mercado laboral depende también de ella, porque se siente culpable por su espíritu de sacrificio a los demás y porque es mas exigente consigo misma y perfeccionista y eso le resta confianza y la limita, por tanto no es solo culpa del hombre o de la Sociedad.</p>	<p>La mujer ocupa actualmente puestos directivos medios, con brechas salariales para un mismo puesto, con respecto a los hombres. Nos encontramos barreras adicionales para desarrollar nuestra carrera solo por ser mujeres. Sigue siendo difícil el acceso a la alta dirección. La crisis lo ha puesto aún más difícil</p>	<p>Baja representación en puestos directivos. Existencia de trabas invisibles y techos de cristal que hacen, de alguna u otra manera, que las mujeres no puedan ascender en la escalera tanto como los hombres. Persiste la brecha salarial y de género. El nivel de cualificación de las mujeres jóvenes es más alto que el de los hombres. Problemas culturales, de conciliación y maternidad alejan a la mujer de su desarrollo profesional. En general, la mujer sigue teniendo mayor peso en las cargas familiares. En ocasiones, las propias mujeres son las que "dejan de correr en la carrera" porque han encontrado un puesto suficientemente confortable donde pueden gestionar el balance de trabajo y familia. Los espacios de networking siguen siendo tradicionalmente masculinos. Necesidad de "role models" femeninos para que nos guíen, nos apoyen y nos cuenten los problemas a los que se han enfrentado.</p>

PREGUNTAS	RESUMEN DEL GRUPO DE MENTORAS	RESUMEN DEL GRUPO DE SOCIAS/MENTEES	RESUMEN DEL GRUPO DE VOLUNTARIAS
BENEFICIOS.- 9. ¿Cuáles crees que son los principales beneficios personales que te ha ofrecido PWIN por ocupar esta posición de:? . Socia /y/o o mentee	networking, aprendizaje, formación y evolución de pensamiento, fruto de la reflexión Networking, satisfacción personal de poder compartir conocimientos y experiencia, visibilidad, exposición mediática, confianza en mí misma.	red de contactos personales y profesionales, aprendizaje, información oportunidades...	
. Mentora			
. Voluntaria			Networking. Recibo formación, aprendizaje, desarrollo de nuevas habilidades. Obtener visibilidad. Me hace sentir eficiente. Contacto con nuestros Corporate Partners los cuales nos proporcionan una red interna de mujeres e <u>identificamos líderes del cambio</u> . Poner todo mi <u>conocimiento y experiencia al servicio de la red</u> , participo en la vida de la red. Llevo a cabo un networking más personal, y así conozco a mujeres cuyo trabajo va encaminado al mismo fin que el mío. conocer a gente con mis mismas inquietudes y contribuir al objetivo de que poco a poco lleguemos a la igualdad.

PREGUNTAS	RESUMEN DEL GRUPO DE MENTORAS	RESUMEN DEL GRUPO DE SOCIAS/MENTEES	RESUMEN DEL GRUPO DE VOLUNTARIAS
<p>Miembro del equipo directivo Madrid</p>			
<p>Miembro Federación</p>			
<p>10. ¿Cuáles crees que son los principales beneficios particulares que obtienen el resto de posiciones (diferente al rol que tú ocupas) dentro de la red de PWN?</p> <p>Socia y/o mentee</p>			<p>Desarrollo personal y profesional, conocer grandes mujeres y hacer buenas amigas, desarrollar nuevas habilidades y compartir experiencias, crear nuevas conexiones. Adquirir nuevos conocimientos. Tener referentes femeninos</p>

PREGUNTAS	RESUMEN DEL GRUPO DE MENTORAS	RESUMEN DEL GRUPO DE SOCIAS/MENTEES	RESUMEN DEL GRUPO DE VOLUNTARIAS
<p>Mentora</p>		<p>Satisfacción de compartir conocimiento, visibilidad, Ayudar a los demás, networking, desarrollo de carrera profesional</p>	<p>Supongo que ampliar su red profesional, difundir y poner en práctica sus conocimientos o habilidades, obtener feedback y conocer otras visiones acerca del tema objeto del mentoring. Bienestar personal al sentir que estás ayudando a alguien. Aprender de las mientes, autoconocerse a ellas mismas. Tener una perspectiva fresca de las inquietudes, preocupaciones e ideas de las personas que están empezando o que llevan pocos años de trayectoria profesional.</p>
<p>Voluntaria</p>	<p>experiencia profesional adicional y networking. Satisfacción personal por colaboración al desarrollo profesional de las mujeres, ayuda a la creación de criterios, conseguir clientes y oportunidades profesionales.</p>	<p>Experiencia, visibilidad, posibilidad de acceso a posiciones de liderazgo</p>	
<p>Miembro del equipo directivo Madrid</p>	<p>Experiencia profesional adicional, networking, ser un referente para otras mujeres, y empresas, crecimiento de PWN Madrid,</p>	<p>Visibilidad, networking y liderazgo, tener la oportunidad de portar una visión propia y compartir y debatir los caminos a tomar, y con mayor proyección personal.</p>	<p>Ampliar su red profesional, visibilidad en el ámbito local y adquirir experiencia. Aprender a gestionar personas y motivarlas. Aprender a gestionar el tiempo, además de ser la cabeza visible con la visibilidad pública que ello conlleva (tv, aperturas de eventos...). Aprender de las personas que tienen a su alrededor.</p>

PREGUNTAS	RESUMEN DEL GRUPO DE MENTORAS	RESUMEN DEL GRUPO DE SOCIAS/MENTEES	RESUMEN DEL GRUPO DE VOLUNTARIAS
<p>Miembro Federación</p>	<p>Networking y presencia a nivel internacional., clientes, oportunidades profesionales, visibilidad.</p>	<p>Visibilidad, networking y liderazgo, tener la oportunidad de portar una visión propia y compartir y debatir los caminos a tomar, y con mayor proyección personal a nivel internacional.</p>	<p>Ampliar su red profesional, incrementan su visibilidad en el ámbito internacional y adquirir experiencia, se posicionan como personas relevantes en el cambio de la brecha de género en el mercado laboral</p>
<p>11. Desde tu punto de vista, qué beneficios obtiene PWN de las aportaciones de las personas que ocupan diferentes roles (Socia o mentee, mentora, voluntaria, miembro del equipo directivo Madrid, Miembro de Federación, engaging ment/Corporate Partners)?</p>	<p>PWN recibe aportaciones de la gran variedad de personas, roles, sectores, de sus experiencias, conocimientos y diversidad de enfoques, visión estratégica, conocer las necesidades reales del mercado. Poder convertirse en un referente, en una marca de diversidad de género y profesionalidad. Obten también Visibilidad y presencia a nivel internacional.</p>	<p>Posicionarse como una marca de confianza para las mujeres así como unir fuerzas para movilizar iniciativas a nivel internacional. Networking, Visibilidad,</p>	<p>Se beneficia de los conocimientos y experiencia de sus miembros, de su capacidad de gestión, y Eficiencia, de sus contactos, de su visión y perspectivas diferentes, de sus propuestas e iniciativas. Las aportaciones de las personas que ocupan diferentes roles son fundamentales para su funcionamiento, son personas motivadas que trabajan de manera gratuita. Se beneficia de contar con apoyos masculinos de visión diferente y apoyos de empresas influyentes. Que la red sea mas grande (> masa crítica = mayor influencia para el cambio). Obtiene financiación y el patrocinio para el desarrollo de sus actividades.</p>
<p>12. ¿Cuáles crees que son los principales beneficios personales que ofrece PWN a un hombre para que quiera ser miembros de PWN y qué aporta él a la red?</p>	<p>Encontrar un foro donde relacionarse con mujeres profesionales y ampliar su network. Conexión de redes de hombres y mujeres. Los hombres pueden conocer mejor el talento femenino. Actuar conjuntamente para construir el mercado laboral del mañana. Es tan necesaria la concienciación de los hombres de la situación profesional de las mujeres, como para nosotras imprescindible conocer su punto de vista.</p>	<p>Marca personal asociada al apoyo del talento femenino. Entender de primera mano la idiosincrasia de las mujeres para poder sacar el máximo partido en los equipos con mujeres. A él le aporta conocimiento y una amplia red de networking.</p>	<p>un espacio de networking distinto creado por mujeres. Le da la oportunidad de involucrar al otro 50% de la sociedad, que es indispensable para conocer la realidad. PWN le da acceso a una red de mujeres profesionales con las que colaborar y de las que aprender. Hombres y mujeres son complementarios y necesarios en cualquier organización, y por tanto también en nuestra red. Pueden aprender mucho de la forma de gestionar de las mujeres y sus preocupaciones. El hombre aporta su visión para afrontar los problemas de género en el trabajo, la cual es importante tener en cuenta a la hora de abordar problemas, así como su propia experiencia profesional y capacidad de mentorización y compartir conocimiento.</p>

PREGUNTAS	RESUMEN DEL GRUPO DE MENTORAS	RESUMEN DEL GRUPO DE SOCIAS/MENTEES	RESUMEN DEL GRUPO DE VOLUNTARIAS
LIDERAZGO INTERGRUPOS.-			
<p>la creación de grupos de trabajo mixtos para diferentes temas podría ser una vía, o bien que cada uno de los grupos expusiera regularmente sus ideas, inquietudes, avances... creo que hay poca visibilidad para las socias de lo que hace cada uno de esos grupos. Se podrían crear charlas, además de incluir resúmenes en las newsletters. A través del mentoring, que permite mezclar todas las categorías distintas. Las reuniones, los eventos las conferencias, las cenas permiten colaborar y compartir. Fomentar una red de networking importante y diversa sin tener en cuenta el cargo o la posición de la persona. Organizando iniciativas interesantes para cada uno de estos grupos.</p>	<p>Es importante montar iniciativas focalizadas a cada target para que sean de mayor interés, así como iniciativas para organizar un grupo que aporte al siguiente, o a otro su experiencia. La colaboración en proyectos, grupos de mentorings etc que hagan posible, al menos, que personas de estos grupos entren en contacto y generen sentimiento de comunidad.</p>	<p>Buena organización, mejora de la estructura de decisión, y aumento del número de voluntarias comprometidas y altruistas, que den prioridad al beneficio común y a la consecución de objetivos. Excluir a oportunistas. Establecer lazos emocionales y de amistad, y una frecuencia constante de eventos. Yo para que sean de mayor interés, así como iniciativas para organizar un grupo que aporte al siguiente, o a otro su experiencia. La colaboración en proyectos, grupos de mentorings etc que hagan posible, al menos, que personas de estos grupos entren en contacto y generen sentimiento de comunidad.</p> <p>Además, también es importante mantener una línea de mentoring</p>	<p>Buena organización, mejora de la estructura de decisión, y aumento del número de voluntarias comprometidas y altruistas, que den prioridad al beneficio común y a la consecución de objetivos. Excluir a oportunistas. Establecer lazos emocionales y de amistad, y una frecuencia constante de eventos. Yo para que sean de mayor interés, así como iniciativas para organizar un grupo que aporte al siguiente, o a otro su experiencia. La colaboración en proyectos, grupos de mentorings etc que hagan posible, al menos, que personas de estos grupos entren en contacto y generen sentimiento de comunidad.</p> <p>Además, también es importante mantener una línea de mentoring</p>
<p>13. ¿Cuál es, a tu modo de ver, la mejor manera de lograr una colaboración efectiva entre los distintos grupos que conviven dentro de PWN? (C.E.O, members of Boards, Entrepreneurs, Owner, executives, seniors, junior, etc)</p>	<p>Una coordinación muy activa por parte de la dirección. Debe ser manejado profesionalmente como un comité de dirección, donde se desarrolla la estrategia general y las directrices para cada una de las áreas. Al mismo tiempo las áreas deben exponer su estrategia y como encaja con la estrategia general y la de las otras áreas. Creo que hay pocos foros en que se junten los líderes de cada área a compartir y debatir. Debería haber probablemente una colaboración mucho más activa (executive committees mensuales, etc). La cuestión es si para hacer todo eso es posible mantener la comisión directiva como voluntaria o debería ser profesional... Creo que hay un núcleo de la comisión que debería estar contratada a tiempo completo. Compartiendo con transparencia los fines de cada grupo en esta actividad.</p>	<p>Las líderes deben mostrar su liderazgo. Las Vicepresidentas deben delegar tareas según las habilidades y capacidades en cada voluntario. La comunicación es fundamental dentro del equipo directivo, ya que así las personas voluntarias que lo forman sabrán lo que se persigue con los proyectos que se desarrollen. Desarrollo de habilidades de comunicación, negociación, empatía, asertividad, escucha activa, el manejo del estrés y de las emociones, esto nos permitirá mantener la armonía y así alcanzar todos nuestros objetivos. Muy importante la transparencia como factor fundamental.</p>	<p>Las líderes deben mostrar su liderazgo. Las Vicepresidentas deben delegar tareas según las habilidades y capacidades en cada voluntario. La comunicación es fundamental dentro del equipo directivo, ya que así las personas voluntarias que lo forman sabrán lo que se persigue con los proyectos que se desarrollen. Desarrollo de habilidades de comunicación, negociación, empatía, asertividad, escucha activa, el manejo del estrés y de las emociones, esto nos permitirá mantener la armonía y así alcanzar todos nuestros objetivos. Muy importante la transparencia como factor fundamental.</p>
<p>14. ¿Qué factores consideras fundamentales para que estos grupos, con diferentes intereses, puedan trabajar en armonía y no se produzcan fricciones destacables entre ellos?</p>	<p>Deben ser los objetivos claros de las iniciativas cruzadas para uno y otro grupo. Que haya respeto, humildad y se trabaje en condiciones de igualdad. Networking para crear relaciones personales <u>cross</u> que faciliten la comunicación y la empatía</p>	<p>Deben ser los líderes que de forma proactiva marquen los contenidos y pautas, planifiquen y programen los encuentros de networking, faciliten la colaboración y comunicación para que cada persona-grupo se sienta importante y pieza clave en el engranaje.</p>	<p>Está claro que el tipo de liderazgo que ejerzan dichos líderes, influirá positiva o negativamente en la armonía y colaboración entre grupos. Por lo tanto, es muy importante tener líderes con una visión de conjunto, colaborativos y comprometidos con el objetivo y los valores de la asociación para una buena gestión y que sepan fijar el rumbo claramente. Fundamental que los líderes sean personas motivadoras e inspiradoras y que provoquen curiosidad y ganas de ponerse en marcha.</p>
<p>15. ¿Qué importancia crees que tienen los líderes de PWN y los líderes de cada sede local de PWN, así como los de Federación, para lograr esta armonía y colaboración efectiva entre grupos?</p>	<p>La habilidad del líder es determinante para conseguir los fines. Debe ser un motor y un diplomático. Los líderes marcan la pauta y son los que tienen que promover el espíritu de colaboración, la comunicación y la visibilidad de las acciones que se están tomando.</p>	<p>Deben ser los líderes que de forma proactiva marquen los contenidos y pautas, planifiquen y programen los encuentros de networking, faciliten la colaboración y comunicación para que cada persona-grupo se sienta importante y pieza clave en el engranaje.</p>	<p>Está claro que el tipo de liderazgo que ejerzan dichos líderes, influirá positiva o negativamente en la armonía y colaboración entre grupos. Por lo tanto, es muy importante tener líderes con una visión de conjunto, colaborativos y comprometidos con el objetivo y los valores de la asociación para una buena gestión y que sepan fijar el rumbo claramente. Fundamental que los líderes sean personas motivadoras e inspiradoras y que provoquen curiosidad y ganas de ponerse en marcha.</p>

PREGUNTAS	RESUMEN DEL GRUPO DE MENTORAS	RESUMEN DEL GRUPO DE SOCIAS/MENTEES	RESUMEN DEL GRUPO DE VOLUNTARIAS
16. ¿Con qué adjetivos describirías las relaciones que se dan en PWN?	Colaboradoras, profesionales, confidenciales, generosas, interesantes, diversas, profesionales.	generosas, colaboradoras, proactivas, cordiales, complementarias, inteligentes, enriquecedoras, honestas, valiosas, personales	útiles, necesarias, benéficas, comprometidas con la causa, participativas, sinceras, amables, abiertas, de confianza, estratégicas, renovadoras, voluntarias, profesionales.
17. ¿Dirías que tienes una relación de amistad con el conjunto de asociadas? ¿dirías que confías en ellas?	En general son relaciones profesionales, no de amistad. Con algunas mentees se han desarrollado relaciones posteriores de amistad. (66% de las respuestas)	No. No de amistad en su conjunto. Me genera confianza saber que compartimos valores y objetivos. 50% de las respuestas si consideran la relación de amistad.	1) En principio no desconfío de ninguna de ellas. Al ser una Red en la cual todas trabajamos de forma voluntaria no cabe, bajo mi punto de vista, la desconfianza. 2) Tengo una relación de amistad y confianza con algunas de las asociadas, con las que he conectado de una manera especial o con las que he compartido vivencias en un marco de especial confianza como es el del mentoring y el del voluntariado. 3) Yo no podría definir mi relación como de amistad. Relación de amistad no, de confianza si.
18. ¿Consideras que es necesario que exista una confianza previa entre las asociadas para que se puedan compartir la información y los conocimientos que poseen mutuamente?	No es necesario que exista confianza previa, pero la condición de asociadas nos hace presumir el respeto mutuo y la confidencialidad. Se entiende que debe partirse de confianza en la seriedad de PWN	No	1) Creo que no es importante que haya una confianza previa de las asociadas para que se comparta conocimiento e información. 2) Es bueno que haya confianza, aunque no es totalmente imprescindible para empezar a compartir información y conocimientos. 3) Se trata de compartir tus conocimientos y experiencia con el resto de asociadas, no solo recibir sino también dar, de ahí que tengan tanto éxito los Mentoring y el Networking. Aquellas personas que no tengan esta confianza y no quieran compartir o ayudar a otras mujeres en el avance de su carrera profesional, tarde o temprano no verán su hueco dentro de la red PWN.
19. ¿Te resulta más fácil compartir tu información y conocimientos con alguien que pertenece a PWN que con alguien de fuera de la red?	Si, Si, y probablemente si.	50% si y 50% no	1) En principio no me condiciona que pertenezca o no a la red el compartir mis conocimientos, para mí es un tema de feeling. 2) No especialmente. 3) Si, porque al decirte que perteneces a la misma red parece que ya hay un vínculo que nos une. 4) En general si me resulta más fácil.

PREGUNTAS	RESUMEN DEL GRUPO DE MENTORAS	RESUMEN DEL GRUPO DE SOCIAS/MENTEES	RESUMEN DEL GRUPO DE VOLUNTARIAS
20. ¿Con qué frecuencia te relacionas con otros miembros de PWN?	Mensual, mensual y semanal	Frecuente, semanal y mensual	1) Una o s veces al mes. 2) Habitualmente, en eventos, seminarios... 3) Grupos de whatsapp y eventos esporádicos. 4) Semanal
CONOCIMIENTO Y COMPARTIR CONOCIMIENTO.-			
21. ¿Cómo te sientes al compartir tu conocimiento e información con otros miembros de PWN?	Me produce gran satisfacción, muy bien y contenta, es muy satisfactorio.	Bien, me siento cómoda, me resulta gratificante poder ayudar a otros, confortable	1) Me gusta y me resulta fácil y gratificante hacerlo. 2) Siento que estoy aportando a la sociedad. Tratando de conseguir el objetivo para el que fue fundado PWN. 3) En general, bien. 4) Me siento útil y realizada por poder ayudar y aportar.
22. ¿Cuánto tiempo crees que se necesita para ganar confianza con otros miembros de PWN?	Unos 2 encuentros. No hay una regla fija, depende de las circunstancias, por decir un periodo, 6 meses. Quizá algo menos que con una persona fuera de la Asociación.	Información y experiencia de manera inmediata, Entiendo que con la perfenencia a la asociación se tiene andado a priori parte del camino. Si hablamos de información más personal, no creo que de forma genérica se pueda generar confianza generalizada entre todas las socias y al mi entender, tampoco es necesario. Depende de la persona, de 6 meses a un año	1) La confianza es un acto de dar y recibir por ambas partes, y está implícito en las personas, independientemente de la red o asociación a la que pertenezcas, a veces, desde el minuto 1. 2) Creo que en general no se requiere mucho tiempo. El hecho de estar involucrado en PWN ya dice bastantes cosas de una persona. 3) No creo que sea una cuestión de tiempo sino de lo que se involucren y abran los miembros. 4) Depende del grado de involucración de la asociada. Pero creo que en general en torno a un mes si se tiene un contacto semanal y no solo por vías telemáticas.
23. ¿Y para poder acceder al conocimiento e información más interesante de PWN?	Es una cuestión de intensidad mas que de tiempo. Simplemente asistiendo a los eventos, que son muchos y útiles. Lo importante es tener ganas de aprender y mejorar.	Como en todo, es más difícil, pero también se tiene avanzado parte del camino. 2 meses, 4 interacciones, un año	1) Desde mi punto de vista, más que tiempo, lo que se necesita es interés y ganas. 2) Esto es instantáneo. Basta con apuntarse a la red y buscar la información donde la necesites. Esto es instantáneo. Basta con apuntarse a la red y buscar la información donde la necesites. 3) Limitaciones no encuentro. En todo caso, una limitación temporal que igual pueden ser dos años.

PREGUNTAS	RESUMEN DEL GRUPO DE MENTORAS	RESUMEN DEL GRUPO DE SOCIAS/MENTEES	RESUMEN DEL GRUPO DE VOLUNTARIAS
OBJETIVOS.- 24. ¿Cuáles crees que son los objetivos que comparten todos los miembros de PWN?	Voluntad de desarrollo profesional, networking, ampliar la red de contactos, acceso al aprendizaje: crecer personal y profesionalmente.	Lucha por el acceso de las mujeres a puestos directivos. Desarrollo de la carrera profesional de las mujeres. Networking.	El objetivo común es potenciar el liderazgo femenino a través del mentoring, networking y la marca personal dirigido a mujeres profesionales, emprendedoras y líderes. Otro objetivo por parte de todas las socias es potenciar sus carreras profesionales dentro de sus organizaciones. Compartir/recibir conocimiento. Creación de una red de contactos sólida. Aprender de profesionales de tu sector y otros sectores. Impulsar la igualdad de género en oportunidades, salario y condiciones en el mercado laboral.
25. ¿Hacia dónde crees que debería evolucionar PWN? (objetivos y estrategias).	Objetivos: Aumentar el número de miembros en el nivel ejecutivo, y aumentar la visibilidad de PWN. Estrategias: Más presencia en medios, facilitar la difusión de éxitos y apariciones en medios de las socias, recuperar la frecuencia de eventos realmente interesantes. Seguir reforzando la idea de una red de apoyo mutuo, contactos, etc donde además hombres sean bienvenidos; para apoyar o ser apoyados también en su desarrollo profesional. Evolucionar hace PDN? (Professional Development Network?). Al mismo tiempo, desarrollar oferta atractiva para los rangos más altos del desarrollo profesional (executive); posibilidad de mentorizar (que da visibilidad, satisfacción personal y conocimiento de otr@s profesionales que pueden ayudarnos en un futuro) así como networking entre ejecutivas quizá para debatir temas de visión etc.	Hacia acciones más concretas para movilizar gobiernos y empresas. Agente social de cambio. Seguir con el programa de mentoring, desarrollar el network entre asociadas y construir relaciones institucionales y empresariales para acelerar el cambio social. Dotar a las mujeres de conocimientos, contactos y oportunidades	PWN debería evolucionar hacia ser una red referente global creación de "safety net" para las mujeres. Generar nuevas estrategias en función de la transformación digital y cultural como que aporta a la sociedad el trabajo conjunto de hombres y mujeres en todos los niveles, fomentar sus talentos, colaborar y trabajar en equipo. Crear grupos de motivación para abordar problemas concretos, esto aumentaría la involucración de las asociadas y conseguiría tener impacto en los problemas que más nos preocupen.
26. ¿Cómo puede PWN colaborar y ayudar a que la mujer logre un mayor éxito profesional?	Provocando: 1) la concienciación a corto y largo plazo sobre la realidad profesional de la mujer en la sociedad y 2) la reflexión profunda de las mujeres sobre ellas mismas. Solo cuando las mujeres tomen conciencia de ello, actuarán. Si, además, este convencimiento se alcanza de manera colectiva, las iniciativas serán de equipo, por lo que serán mucho más eficaces. Adicionalmente, con charlas, eventos y sobretodo mentoring. Y quizá un código de valores explícito que indique "confidencialidad y apoyo mutuo".	Ayudando a las socias a comprender que todo depende de uno mismo y el entendimiento de la empresa y el propio autoconocimiento y capacidad de influencia. El programa de mentoring, el network ente asociadas y construir relaciones institucionales y empresariales para acelerar el cambio social.	Tiene que ser una Red más dinámica, adaptándose al mercado y a los requerimientos que exigen sus socias con mayor rapidez. Animar a las mujeres a impulsar su carrera profesional. Mejorando e incrementando los programas de mentoring, coaching sponsoring, eventos jornadas, con mujeres con experiencia y buenas prácticas, conseguir nuevas ideas y participantes, y poder elaborar nuevos proyectos, de manera que incremente el traspaso de conocimiento entre todas nosotras. Difundir el conocimiento, tanto específico como transversal, para dar herramientas a sus asociadas a mejorar sus habilidades profesionales. Llamar la atención de los medios para mayor visibilidad. También tendrá que buscar la manera de adaptarse al cambio.

ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS.-

PREGUNTAS	COMPARATIVO EQUIPO DIRECTIVO MADRID	RESUMEN DEL GRUPO DE FEDERACION
<p>Cuántos años de experiencia profesional tienes?</p> <p>1. Cuántos años llevas participando en PWN?</p> <p>2. Dime tu rol actual en PWN</p> <ul style="list-style-type: none"> · Socia y/o mentee · Mentora · Voluntaria · Miembro del equipo directivo Madrid · Miembro Federación 	<p>24 años de media</p> <p>4,17 años de media</p>	<p>25,5 años de media</p> <p>6,75 años de media</p> <p>2 miembros de Federación</p>
<p>MOTIVACIONES.-</p> <p>3. Qué es para ti PWN?</p>	<p>Una organización internacional de voluntarias (que no global todavía), sin ánimo de lucro, que trabaja en el fomento del liderazgo femenino para que la mujer asuma la parte alicuota de poder que le corresponde en la sociedad, en las instituciones y en las organizaciones. Un lugar que ofrece oportunidades de conocer a gente inspiradora, de ampliar mi conocimiento en diversos temas y de aportar algo importante a la sociedad</p>	<p>Una asociación que trabaja para ayudar a la sociedad a aprovechar mejor la mitad de su talento. el avance de las mujeres en el entorno profesional.</p>

PREGUNTAS	COMPARATIVO EQUIPO DIRECTIVO MADRID	RESUMEN DEL GRUPO DE FEDERACION
<p>4. Por qué decidiste participar y ser miembro de PWN?</p>	<p>1) Con el fin de hacer networking profesional. 2) Por participar en una ONG y hacer voluntariado, aportar mi experiencia y talento. 3) Para promover el cambio, todavía queda mucho por hacer y la mujer necesita crear su propia forma de liderazgo no basada en la simple copia de los roles masculinos. 4) Me gusta poner mi granito de arena para crear una sociedad más justa y mejor para todos, especialmente para las nuevas generaciones.</p>	<p>Por voluntad de apoyar a las mujeres que quieren llegar donde deseen. Por casualidad.</p>
<p>5. Cuál es tu motivación para seguir dedicando tiempo, experiencia y conocimientos, de manera gratuita, a PWN?</p>	<p>1) Es muy gratificante porque en PWN das y recibes, y la sensación de ayudar a otr@s y hacer algo importante para la sociedad mejora la autoestima. 2) Contribuir a su consolidación y crecimiento. 3) El saber que hay personas que les está sirviendo a nivel profesional. 4) Para conseguir una sociedad mas justa y mejor para todos</p>	<p>Observar los resultados. Encontrarme con mujeres interesantes, con modelos de roles distintos, adquirir experiencia en consejos de dirección, así como experiencia como oradora.</p>

PREGUNTAS	COMPARATIVO EQUIPO DIRECTIVO MADRID	RESUMEN DEL GRUPO DE FEDERACION
<p>6. ¿Por qué crees que las personas que pertenecen a PWN participan activamente en esta Red?</p>	<p>1) Algunas lo hacen para aprender ser mejores profesionales y líderes, otras con el fin de promocionar sus servicios o buscar clientes para sus empresas, o para encontrar nuevo trabajo; y otras para compartir el conocimiento y facilitar el crecimiento de los demás y a ayudar a superar las dificultades y evitar los errores. 2) Por la ilusión de conseguir el objetivo. 3) Porque el beneficio que reporta el pertenecer a la red se siente en poco tiempo. 4) Por una Sociedad más justa</p>	<p>En el caso de Madrid, por la posibilidad de contactos y especialmente por el programa de mentoring. Las socias Corporate Partner valoran especialmente los talleres Only For Corporates. Por la red y para mejorar sus carreras profesionales.</p>
<p>7. ¿Cuáles son, para ti, los principios y valores más importantes de PWN?</p>	<p>respeto, valentía, agradecimiento, inteligencia colaborativa, excelencia, talento y el progreso. Creemos en el valor del liderazgo inclusivo, los beneficios de Mentoring y en la necesidad de que cada uno aporte para mejorar la sociedad. El trabajo en equipo, la lucha por una causa justa. Compartir, transmitir, intercambiar, conocer, aprender, actuar, y avanzar. Compromiso, transparencia.</p>	<p>Compartir, aprender, conectar, voluntariado</p>
<p>8. ¿Qué piensas de la situación de la mujer en el mercado laboral actual y como las beneficia pertenecer a PWN?</p>	<p>La situación ha mejorado, aunque todavía existen ciertos desajustes en cuanto a los sueldos entre hombres y mujeres (brecha salarial), los prejuicios sobre la división de las carreras más "masculinas" y más "femeninas" y el porcentaje muy bajo de las mujeres en puestos de alta dirección. La formación y la motivación que obtienen en PWN ayudan a las mujeres a aspirar a más, a atreverse y a ser el motor de cambio para combatir estas desigualdades. Existen problemas culturales y de conciliación entre vida laboral y familiar. Vivimos en un mundo profesional todavía con patrones masculinos. La mujer se ha incorporado al mundo laboral pero en puestos directivos medios, no hemos llegado a la meritocracia deseable.</p>	<p>Buena parte del talento femenino está infrautilizado y/o poco impulsado/autoimpulsado a darse visibilidad. Las mujeres todavía tienen que superar mucho en la sociedad actual y en el mundo profesional y han de hacer esfuerzos para alcanzar un entorno profesional de género equilibrado.</p>

PREGUNTAS	COMPARATIVO EQUIPO DIRECTIVO MADRID	RESUMEN DEL GRUPO DE FEDERACION
BENEFICIOS.- 9. ¿Cuáles crees que son los principales beneficios personales que te ha ofrecido PVMN por ocupar esta posición de:? . Socia y/o o mentee	Despertar en mi y poner en marcha habilidades como la innovación, la escucha y la comunicación.	
. Mentora		
. Voluntaria		

PREGUNTAS	COMPARATIVO EQUIPO DIRECTIVO MADRID	RESUMEN DEL GRUPO DE FEDERACION
<p>Miembro del equipo directivo Madrid</p>	<p>1) Estar en constante contacto y aprender de las mejores profesionales y líderes, y de fortalecer mi marca personal. 2) La posibilidad de hacer crecer a esta organización como si fuera una start up aportar mi know how sobre la empresa para hacer que se profesionalice. Darle visibilidad y mejorar su reputación. Tb la oportunidad de trabajar con gente muy competente e interesante. Y aprender por el camino muchas cosas sobre la situación actual de las mujeres directivas en el mundo, las herramientas para prosperar en tu carrera profesional ya seas hombre o mujer y poner mi granito de arena en que la situación mejore. 3) Influir en los temas que me parecen mas interesantes y llevarlos a cabo. 4) He conocido gente muy valiosa que son referentes a nivel personal y profesional (Networking, Mentoring), Aprendizaje, y conocimiento, ampliacion de mi red de relaciones. 5) Desarrollo y puesta en práctica de un gran sentido de la responsabilidad por gestionar lo ajeno y compromiso e influencia para con la sociedad.</p>	
<p>Miembro Federación</p>		<p>Conocimiento de primera mano de la problemática, el beneficio inverso de trabajar voluntariamente para terceros: observar los resultados, el beneficio individual de aprender de otras expertas, conectar con excelentes profesionales, oportunidad de colaborar con una causa en la que creo, la oportunidad de apoyar a las empresas que nos acompañan (CP) en la mejora de su estructura de género. he aprendido mucho y me he encontrado con mujeres muy interesantes con una gran variedad de conocimientos, experiencias y sectores.</p>
<p>10. ¿Cuáles crees que son los principales beneficios particulares que obtienen el resto de posiciones (diferente al rol que tú ocupas) dentro de la red de PWN?</p> <p>Socia y/o mentee</p>	<p>Aprendizaje, inspiración, networking. Aprendizaje, información, conocimiento, beneficios personales. Conocer gente valiosa a nivel personal y profesional que son referentes. Es un lugar donde también se pueden hacer negocios y conocer clientes y proveedores.</p>	<p>Aprendizaje y conexión, información, contactos, compartir experiencias, adquirir conocimientos</p>

PREGUNTAS	COMPARATIVO EQUIPO DIRECTIVO MADRID	RESUMEN DEL GRUPO DE FEDERACION
<p>Mentora</p>	<p>Networking, promoción, aprendizaje, la posibilidad de compartir tu Know how por una buena causa, dar a conocer productos y servicios, llegar a ocupar puestos en la dirección de PMN. El placer de realizar labores de voluntariado que redunde en beneficio de las mujeres y de la sociedad. Dar y recibir. visibilidad</p>	<p>Aprendizaje y conexión, compartir, satisfacción personal y contactos.</p>
<p>Voluntaria</p>	<p>Networking, promoción, aprendizaje, autoestima, mostrar sus actitudes y aptitudes a las demás socias y miembros de la junta con el consiguiente networking a futuro. Visibilidad</p>	<p>Aprendizaje y conexión, compartir, satisfacción personal y contactos.</p>
<p>Miembro del equipo directivo Madrid</p>		<p>compartir, satisfacción personal y contactos, además de la mejora en la carrera profesional.</p>

PREGUNTAS	COMPARATIVO EQUIPO DIRECTIVO MADRID	RESUMEN DEL GRUPO DE FEDERACION
<p>Miembro Federación</p>	<p>Networking global, aprendizaje, marca personal, proyección internacional, visibilidad</p>	
<p>11. Desde tu punto de vista, qué beneficios obtiene PWN de las aportaciones de las personas que ocupan diferentes roles (Sociedad, mentee, mentora, voluntaria, miembro del equipo directivo Madrid, Miembro de Federación, engaging men/Corporate Partners)?</p>	<p>Hoy por hoy PWN es posible gracias a todas ellas y a su aportación desinteresada en tiempo, contactos, relaciones y know how, conocimientos, experiencia, son la fuente de un enriquecimiento dinámico. Sin ellas PWN no sería posible. Obtiene prestigio y tener una voz propia como referente de asociación para lograr un cambio en la sociedad.</p>	<p>En mi opinión, PWN no persigue beneficios, sino un objetivo; en ese sentido PWN cumple su objetivo a través de todos esos roles de personas y empresas que participan en PWN</p>
<p>12. ¿Cuáles crees que son los principales beneficios personales que ofrece PWN a un hombre para que quiera ser miembro de PWN y qué aporta él a la red?</p>	<p>Los hombres que participan en las actividades de PWN se informan más sobre los beneficios de liderazgo inclusivo y el uso del 100% de talento, y pueden ser impulsores de cambio en sus empresas, mentores y sponsors de sus empleadas, y transmisores de valores correspondientes en la educación de sus hijas. El hombre puede aprender e incorporar a su modo operando en su trabajo o negocio, la forma que tiene la mujer de interactuar y operar en el mundo profesional. El aporta su visión, su forma de relacionarse e interactuar en el mundo profesional. Por otro lado le puede aportar a la asociación diversidad y otros puntos de vista para ser más efectiva trasladando los mensajes que queremos hacer llegar a la sociedad.</p>	<p>Conexión, aprendizaje y si está por la causa, posibilidad de apoyar en el intento de vencer al mundo de que no se pierda la mitad del talento. La oportunidad de ser uno de los pocos hombres miembros, el conectar con mujeres poderosas y el llegar a ser campeones del liderazgo equilibrado y líderes en el campo de sus propias empresas</p>

PREGUNTAS	COMPARATIVO EQUIPO DIRECTIVO MADRID	RESUMEN DEL GRUPO DE FEDERACION
LIDERAZGO INTERGRUPOS.-		
<p>13. ¿Cuál es, a tu modo de ver, la mejor manera de lograr una colaboración efectiva entre los distintos grupos que conviven dentro de PWN? (C.E.O., members of Boards, Entrepreneurs, Owner, executives, seniors, junior, etc)</p>	<p>A través del networking, mentoring, coaching, sponsoring y las actividades que hagan posible el intercambio de conocimiento, ideas y feedback trasversal entre estos grupos. El respeto, la aceptación del otro. Crear grupos de trabajo que sean diversos y se enriquezcan de todos los puntos de vista. Mucha comunicación</p>	<p>Por experiencia sé que el manejo de una gran red es difícil. A mi juicio el éxito de redes como la de Madrid reside en la oportunidad que hemos brindado a través de nuestro modelo grupal de mentoring, de crear redes de apoyo pequeñas y manejables, que se incrementan con la participación de las socias año tras año en distintos programas, y que dan como resultado una colaboración más allá de lo que PWN Madrid organiza para ellas. Personalmente juzgo de mucho interés las iniciativas que van surgiendo al margen de la voluntad del board: subproductos tanto individuales (contactar con otras socias para pedir favores, para hacer negocio, para pedir consejo, para buscar un mentoring individual fuera del "programado"), como corporativas (puesta en contacto de altos ejecutivos de nuestras empresas, programa cross company montado por Oracle-Amex-Cocacola como resultado de la reflexión que les causó nuestro modelo extra-compañía)...etc. También los encuentros globales.</p>
<p>14. ¿Qué factores consideras fundamentales para que estos grupos, con diferentes intereses, puedan trabajar en armonía y no se produzcan fricciones destacables entre ellos?</p>	<p>Encontrar los objetivos comunes y aplicar la inteligencia colectiva para lograrlos. Pienso que el respeto mutuo y el reconocimiento del trabajo de los demás son... junto con el fomento del trabajo en equipo y el hacer partícipe a las socias de la marcha de la asociación en cada momento (necesidades de colaboración, puntos de encuentro, situación económica, proyectos de presente y de futuro, etc), son puntos fundamentales para evitar las fricciones. Todo ello pivotado sobre mucho networking. Establecer las reglas antes del inicio de cualquier taller. Lo principal es saber que se puede y querer que se pueda.</p>	<p>Su propia voluntad de ello, una formación en habilidades conversacionales sw equipo y un liderazgo que lo promueva. Ubicar responsabilidades y tareas, objetivos y calendarios muy claros para que cada uno conozca lo que se espera de él y así no duplicar esfuerzos.</p>
<p>15. ¿Qué importancia crees que tienen los líderes de PWN y los líderes de cada sede local de PWN, así como los de Federación, para lograr esta armonía y colaboración efectiva entre grupos?</p>	<p>Intentar buscar el equilibrio para que todos los grupos se beneficien de cada una de nuestras iniciativas en PWN. Los líderes siempre marcan, de una forma u otra, el estilo de las organizaciones. Está claro que su forma de dirigir y gestionar tienen un efecto directo en el clima ambiente que se vive en las mismas y en la colaboración de los grupos. Tiene que ser un estilo de liderazgo donde no se impongan las decisiones. Más que de los líderes, de todo el conjunto de la asociación donde haya un espacio para compartir y crecer en conjunto. Los líderes han de trabajar con ejemplaridad.</p>	<p>Mucha. Los estilos de liderazgo pueden hacer que la red adquiera un carácter u otro. Por eso me parece muy importante que el poder esté bien equilibrado entre presidencias y boards, entre federación y redes locales. En mi opinión, existe falta de habilidades conversacionales de equipo en los grupos que lideran. En la red tenemos excelentes expertas en este tipo de trabajo, ya que muchas de nosotras somos consultoras de ello. Encuentro paradójico que los equipos que lideran en federación y redes locales (hablo de Madrid, pues no sé lo que ocurre en otras redes) se ocupen tanto del aprendizaje de las socias, y no del suyo propio como equipo. En el caso de una asociación de senior voluntarias, estas habilidades cobran mayor relevancia, porque aunque existe una jerarquía formal, no es obligatoria. Muy importante, porque son los que preparan el business plan y la estrategia.</p>

PREGUNTAS	COMPARATIVO EQUIPO DIRECTIVO MADRID	RESUMEN DEL GRUPO DE FEDERACION
<p>16. ¿Con qué adjetivos describirías las relaciones que se dan en PWN?</p>	<p>Respetuosas, cariñosas, comedidas, de colaboración, respeto, ayuda mutua, trabajo en equipo, confianza en algunos casos, empatía en otros. Cordiales, de cercanía, generosidad.</p>	<p>sociales, amistosas, de apoyo, Dedicadas, resilientes, ambiciosas, cultas, poderosas, generosas.</p>
<p>17. ¿Dirías que tienes una relación de amistad con el conjunto de asociadas? ¿dirías que confías en ellas?</p>	<p>1) Con algunas, la relación es de amistad. 2) No, somos colegas pero no somos amigas. Tengo confianza con algunas de ellas y con otras no. 3) La amistad es algo muy serio y complejo y que se da en muy contadas ocasiones. Diría que tengo una relación correcta, cordial, de cariño con determinadas socias. 4) De entrada considero que las asociadas comparten una serie de valores, pero la amistad va mucho más allá. Y si tengo varias amigas cuya amistad ha nacido en la asociación. 5) Si.</p>	<p>1) De amistad con unas pocas. Confío en algunas, en otras no y con otras no he interactuado. 2) Tengo con algunas, que si confío en ellas.</p>
<p>18. ¿Consideras que es necesario que exista una confianza previa entre las asociadas para que se puedan compartir la información y los conocimientos que poseen mutuamente?</p>	<p>1) La confianza nace en el proceso de compartir. 2) No es imprescindible. 3) No se necesita esa confianza previa. 4) No necesariamente. 5) No, yo partí de cero</p>	<p>1) La confianza la proporciona como un "previo" por el marco de contexto asociativo. Después se gana en cada grupo, en cada interacción. 2) Acocer al conocimiento es muy fácil sin requisito previo alguno.</p>
<p>19. ¿Te resulta más fácil compartir tu información y conocimientos con alguien que pertenece a PWN que con alguien de fuera de la red?</p>	<p>1) Puede que sí, 2) Indiferente, 3) más fácil con alguien de PWN, 4) Soy una persona muy abierta y me es fácil compartir mis experiencias con personas en distintos escenarios. Es verdad, que con los eventos de la asociación, se presupone que son personas afines en muchos valores. 5) Si.</p>	<p>1) Si es más fácil porque PWN proporciona estructura. 2) Absolutamente, Si.</p>

PREGUNTAS	COMPARATIVO EQUIPO DIRECTIVO MADRID	RESUMEN DEL GRUPO DE FEDERACION
20. ¿Con qué frecuencia te relacionas con otros miembros de PWN?	A diario	A diario
CONOCIMIENTO Y COMPARTIR CONOCIMIENTO.-		
21. ¿Cómo te sientes al compartir tu conocimiento e información con otros miembros de PWN?	CÓmoda, comprendida, aceptada. Me siento bien. Me siento cómoda y relajada. Me siento útil. Muy satisfecha	Muy estimulada. Siento que ayudo a algo en lo que creo. Estupendamente
22. ¿Cuánto tiempo crees que se necesita para ganar confianza con otros miembros de PWN?	1) Los eventos y el programa de Mentoring están diseñadas de tal manera que no hay barreras y hay confianza desde el principio (al menos es lo que yo he experimentado). 2) A veces nada porque funciona la química y a veces necesitas la oportunidad de trabajar codo con codo con alguien para darte cuenta de su valia y de sus valores y adquirir esa confianza. Hay tb con personas con las que la confianza no se adquiere nunca . 3) Muy poco si se establecen bien las reglas. 4) Depende de la cantidad y calidad de las interacciones como todas las relaciones humanas, pero no es necesario tener confianza. 5) Un mes.	Es una cuestion mas de actitud e intensidad que de tiempo, hay que ser confiable en el caminar juntas, en las conversaciones, cumpliendo con las expectativas, pensando mas en el beneficio de PWN que en el propio.
23. ¿Y para poder acceder al conocimiento e información más interesante de PWN?	1) Desde la 1ª reunión. 2) Depende del grado de implicación 1-1,5 años. 3) Depende de la posición a la que quieras llegar y la dedicación, pero no existen barreras para obtenerlo. 4) Depende de lo activa que seas en la red. Mientras más activa más rápidamente accedes al conocimiento de la red. En un mes una persona activa podría acceder al conocimiento de la red si participa en actividades y usa la web. 5) Años	1) No es fácil saber dónde está el conocimiento más interesante. Según m experiencia se accede de dos formas distintas: a través de los programas de PWN que ponen el talento de las socias al servicio de ellas, y mediante la interacción individual de cada miembro con el resto de miembros de la asociación. La primera vía es evidentemente más fácil y rápida. la segunda, depende de la intensidad de cada cual. 2) No es necesario ni tiempo ni relación de amistad, solo acudiendo a conferencias presenciales, seminarios a través de la web y eventos se puede obtener la información y los conocimientos de los miembros de PWN.

PREGUNTAS	COMPARATIVO EQUIPO DIRECTIVO MADRID	RESUMEN DEL GRUPO DE FEDERACION
OBJETIVOS.-		
<p>24. ¿Cuáles crees que son los objetivos que comparten todos los miembros de PWN?</p>	<p>El incremento de % de mujeres que asumen funciones directivas en la sociedad, en las organizaciones y en las instituciones y el poder hacer networking con ellas. Obtener nuevos conocimientos, aprender y compartir.</p>	<p>1) El impulso profesional de las carreras femeninas en el estadio donde se encuentren. 2) El empoderamiento femenino y progresar hacia un entorno de genero equilibrado.</p>
<p>25. ¿Hacia dónde crees que debería evolucionar PWN? (objetivos y estrategias).</p>	<p>Tener el alcance global más amplio (crear alianzas internacionales e intercambiar conocimiento y experiencias interculturales). Colaborar con otras asociaciones de mujeres y hombres profesionales (juntos somos más fuertes). Involucrar a más empresas grandes (tener más corporate partners). Hacia una organización profesionalizada, que no se basara en el voluntariado porque el voluntariado es efimero en el tiempo y corre el riesgo de perder a talento valioso. Hacia una asociación mas responsable socialmente que integre a mujeres profesionales en todo el espectro, desde las que comienzan hasta las mas seniors. Liderazgo, Transformación digital e innovación, Finanzas, Job & Career (Incluye PWN Youth), women on Board.</p>	<p>1) Alianzas más consistentes con los Corporate Partners, con objetivos claros en el interior de cada empresa y PWN como aliado estratégico de su cumplimiento. En esta vía resulta difícil poner el límite entre la actividad voluntaria y la comercial. 2) Involucrando más a los hombres.</p>
<p>26. ¿Cómo puede PWN colaborar y ayudar a que la mujer logre un mayor éxito profesional?</p>	<p>Educar desde las edades más tempranas y a profesionales a todos los niveles; crear redes para que las mujeres compartan experiencias y conocimientos y aprendan; involucrar a los hombres en el proceso de cambio; informar y hacer llegar propuestas constructivas al gobierno. Continuar con networking y mentoring, sponsoring, haciendo crecer la red y haciendo partícipes a mas mujeres dentro de la red. Crecimiento personal, fruto de lo anterior.</p>	<p>Trabajando conjuntamente para encontrar claves, con empresas, instituciones y mundo de investigación. Continuar haciendo lo que estamos haciendo.</p>

ANEXO 3

AUTORIZACIONES E INFORMACIÓN PARA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.

3.1 BREVE RESEÑA DE LA DOCTORANDA.

3.2 MODELO DE CARTA DE INVITACIÓN Y CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD.

3.3 FORMULARIO DE PREGUNTAS ENTREVISTAS.

3.1 Breve reseña de la doctoranda:



Español.-

Consuelo Lozano es MBA por el IE, promoción del 91 y PDG 2009 por el IESE, tiene 28 años de experiencia profesional en el sector energético y actualmente ocupa el cargo de Directora del área de sociedades participadas y gobierno corporativo en IDAE. Es miembro del consejo de administración de más de 30 compañías y miembro del patronato de dos fundaciones.

Además, Consuelo tiene el título profesional de piano por el conservatorio de música de Madrid y en la actualidad, cursa sus estudios de doctorado en el departamento de organización de empresas de la Facultad de de Ciencias económicas de la UCM, en: capital social, redes de conocimiento, motivaciones humanas y liderazgo inter-grupos.

English.-

Consuelo Lozano, IE Business School MBA '91, and IESE PDG 2009, has 28 years of professional experience in the Energy Sector and is currently Head of the Investment and good governance Department at IDAE. She is member of the board in over 30 companies, and member of the Executive Committee for 2 Foundations.

In addition, Consuelo holds a professional degree in piano from the Madrid Music Conservatory and is currently completing her PhD in Business Management with focus on Social Capital, Knowledge Networks, Human Motivations and Inter-Groups Leadership at UCM.

3.2 Modelo de carta de invitación y consentimiento informado para participar en la entrevista en profundidad.-



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estudio de Investigación de Tesis doctoral PWN
Consuelo Lozano miembro de PWN Madrid

Estimada Socio/a:

Mediante este escrito, te comunicamos que has sido seleccionado/a para participar en este estudio de investigación científica basado en PWN, que busca profundizar en el conocimiento generado, compartido o transferido en nuestra Red profesional, así como en las motivaciones y relaciones entre los miembros de la Red, incorporando aspectos del liderazgo, a través de la contrastación empírica de las hipótesis objeto del estudio.

Te informamos de que tu participación, en esta fase del estudio, se centra en la realización de una entrevista en profundidad.

La finalización exitosa de esta tesis doctoral será de gran utilidad para PWN, que podrá beneficiarse, entre otros, de los resultados del estudio y de la visibilidad por la transmisión de los hallazgos obtenidos. Asimismo, aportará nuevos enfoques, que serán de gran ayuda para el crecimiento y la sostenibilidad futura de la Asociación, por lo que te agradecemos de antemano tu colaboración.

El procedimiento a seguir será el siguiente: la entrevista será grabada y luego transcrita para su análisis. Los investigadores mantendrán estricta confidencialidad respecto a la información proporcionada en la entrevista. Al presentar los resultados del estudio, no se reportará ningún antecedente ni información que permita identificar a los participantes.

Los investigadores mantendrán la más absoluta CONFIDENCIALIDAD con respecto a cualquier información obtenida en este estudio.

Tu participación en este estudio es voluntaria, y puedes decidir declinar la invitación a participar sin repercusión alguna.

Si tienes cualquier duda, pregunta o consulta acerca de esta investigación, puedes contactar directamente con Consuelo Lozano que es miembro de PWN (Madrid), cuyo teléfono es el 639 206 263 y su email es clozano313@hotmail.com.

HE TENIDO LA OPORTUNIDAD DE LEER ESTA DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, HACER PREGUNTAS ACERCA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, Y ACEPTO PARTICIPAR EN ESTE PROYECTO.

Firma y Nombre del participante

Fecha

3.3 Formulario de preguntas.-

DATOS DE ENCUADRE.-

Nombre y apellidos

¿A qué sede local perteneces?

¿A qué actividad te dedicas profesionalmente?

¿Cuántos años de experiencia profesional tienes?

1. Cuántos años llevas participando en PWN
2. Dime tu rol actual en PWN
 - Socia y/o mentee
 - Mentora
 - Voluntaria
 - Miembro del equipo directivo Madrid
 - Miembro Federación

MOTIVACIONES.-

3. Qué es para ti PWN?
4. Por qué decidiste participar y ser miembro de PWN?
- 5.Cuál es tu motivación para seguir dedicando tiempo, experiencia y conocimientos, de manera gratuita, a PWN?
6. ¿Por qué crees que las personas que pertenecen a PWN participan activamente en esta Red?
7. ¿Cuáles son, para ti, los principios y valores más importantes de PWN?
8. ¿Qué piensas de la situación de la mujer en el mercado laboral actual y como las beneficia pertenecer a PWN?

BENEFICIOS.-

9. ¿Cuáles crees que son los principales beneficios personales que te ha ofrecido PWN por ocupar esta posición de?:
 - Socia y/o o mentee
 - Mentora
 - Voluntaria
 - Miembro del equipo directivo Madrid
 - Miembro Federación
10. ¿Cuáles crees que son los principales beneficios particulares que obtienen el resto de posiciones (diferente al rol que tú ocupas) dentro de la red de PWN?
 - Socia y/o mentee
 - Mentora
 - Voluntaria
 - Miembro del equipo directivo Madrid
 - Miembro Federación
11. Desde tu punto de vista, qué beneficios obtiene PWN de las aportaciones de las personas que ocupan diferentes roles (Socia o mentee, mentora, voluntaria, miembro del equipo directivo Madrid, Miembro de Federación, engaging men/Corporate Partners)?
12. ¿Cuáles crees que son los principales beneficios personales que ofrece PWN a un hombre para que quiera ser miembros de PWN y qué aporta él a la red?

LIDERAZGO INTERGRUPOS.-

13. ¿Cuál es, a tu modo de ver, la mejor manera de lograr una colaboración efectiva entre los distintos grupos que conviven dentro de PWN? (C.E.O., members of Boards, Entrepreneurs, Owner, executives, seniors, junior, etc)
14. ¿Qué factores consideras fundamentales para que estos grupos, con diferentes intereses, puedan trabajar en armonía y no se produzcan fricciones destacables entre ellos?
15. ¿Qué importancia crees que tienen los líderes de PWN y los líderes de cada sede local de PWN, así como los de Federación, para lograr esta armonía y colaboración efectiva entre grupos?

ASPECTOS RELACIONALES: AMISTAD, CONFIANZA y FRECUENCIA .-

16. ¿Con qué adjetivos describirías las relaciones que se dan en PWN?
17. ¿Dirías que tienes una relación de amistad con el conjunto de asociadas? ¿dirías que confías en ellas?
18. ¿Consideras que es necesario que exista una confianza previa entre las asociadas para que se puedan compartir la información y los conocimientos que poseen mutuamente?
19. ¿Te resulta más fácil compartir tu información y conocimientos con alguien que pertenece a PWN que con alguien de fuera de la red?
20. ¿Con qué frecuencia te relacionas con otros miembros de PWN?

CONOCIMIENTO Y COMPARTIR CONOCIMIENTO.-

21. ¿Cómo te sientes al compartir tu conocimiento e información con otros miembros de PWN?
22. ¿Cuánto tiempo crees que se necesita para ganar confianza con otros miembros de PWN?
23. ¿Y para poder acceder al conocimiento e información más interesante de PWN?

OBJETIVOS.-

24. ¿Cuáles crees que son los objetivos que comparten todos los miembros de PWN?
25. ¿Hacia dónde crees que debería evolucionar PWN? (objetivos y estrategias).
26. ¿Cómo puede PWN colaborar y ayudar a que la mujer logre un mayor éxito profesional?

ANEXO 4

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO PARA ENCUESTA

DIMENSIÓN ESTRUCTURAL:

A) Interacción social:

- 13. Mi grado de participación en PWN es alto.
- 14. Los miembros de PWN hacen posible que yo cree una relación interpersonal con ellos.
- 15. Los miembros de PWN me ayudan a mantener relaciones sociales con ellos.

B) Diversidad de la red:

- 16. La diversidad de background profesional de PWN enriquece las relaciones internas y permite transmitir confianza para las mujeres.
- 17. La diversidad profesional, cultural, racial, de género, regional existente en PWN favorece la incorporación de nuevos miembros a la red.

DIMENSIÓN RELACIONAL:

A) Relaciones altruistas:

- 18. Las relaciones que se dan en PWN son respetuosas.
- 21. Las relaciones que se dan en PWN son generosas.
- 22. Las relaciones que se dan en PWN son de amistad.
- 24. Tengo gran confianza en las personas que forman parte de PWN.

B) Relaciones conflictivas:

- 19. Las relaciones que se dan en PWN son poco cordiales.
- 20. Las relaciones que se dan en PWN distan de ser colaborativas

C) Confianza generalizada

- 25. Me resulta más fácil confiar en alguien que pertenece a PWN que en alguien de fuera de la Asociación.
- 26. Compartir mi información y conocimientos con personas de PWN es siempre más fácil que compartirlos con otras personas que no pertenecen a la Asociación.

DIMENSIÓN COGNITIVA

- 41. En PWN usamos patrones de comunicación comunes y un mismo lenguaje, lo que nos ayuda a que haya un buen entendimiento.
- 42. PWN es una asociación profesional de mujeres profesionales con visión internacional. Su finalidad es potenciar el liderazgo femenino en la sociedad, instituciones y organizaciones, a través del networking, el mentoring, y otras actividades que faciliten compartir información, conocimientos y permitan aprender y avanzar.
- 43. Compartir conocimientos y experiencias para aprender es un principio fundamental en PWN.
- 44. En PWN compartimos metas y objetivos comunes.

LIDERAZGO INTERGRUPOS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

61. Conocer los distintos grupos que conviven en PWN, así como sus ideas, motivaciones, inquietudes y objetivos, favorece el feed back transversal entre grupos y la colaboración efectiva de los diferentes grupos.
62. Para lograr la colaboración efectiva entre los distintos grupos que conviven en PWN (Owners, CEO, members of Board, entrepreneurs, juniors, seniors, etc.) son necesarias iniciativas del interés de cada grupo, e iniciativas para que cada grupo aporte al resto.
63. Los programas de mentoring, además de todas las actividades y eventos donde puedan estar presentes los diferentes grupos que conviven en PWN, fomentan la comunicación y contribuyen al trabajo en equipo, así como a reducir las fricciones entre grupos.
64. Una coordinación activa y unos objetivos claros por parte de las líderes de PWN, y para las iniciativas cruzadas entre los diferentes grupos, reduce fricciones y mejora la colaboración entre ellos.
65. Los líderes de PWN son determinantes para lograr la armonía y colaboración entre grupos.
66. La capacitación de los líderes para el desempeño de las funciones de dirección (habilidades, experiencia y formación), es determinante para la colaboración efectiva entre grupos.

COMPARTIR CONOCIMIENTO

A) Satisfacción al compartir

54. Dedico mi tiempo, experiencia y conocimientos, de manera gratuita a PWN porque el conocimiento se tiene que compartir.
55. Compartir mi información y conocimiento con otras personas de PWN me resulta gratificante y satisfactorio.

B) Dificultades al compartir

56. Compartir mi información y conocimiento con otras personas de PWN me resulta a veces, tedioso e incómodo.
57. Compartir mi información y conocimiento con otras personas de PWN me genera ansiedad.

C) Valor al compartir

58. Compartir mi información y conocimiento con otras personas de PWN me hace sentir útil.
59. Compartir mi información y conocimiento con personas de PWN es siempre valioso para mí.
60. Compartir información y conocimientos con personas de PWN es siempre beneficioso.

BIENESTAR PSICOLÓGICO

34. Pertenecer a PWN me permite aumentar mi auto confianza.
36. La sensación de ayudar y hacer algo importante para la sociedad en PWN, mejora mi autoestima.
37. Me siento personalmente muy bien y relajada cuando participo de manera activa en PWN.
38. Hasta ahora he conseguido, personal y profesionalmente, los objetivos que perseguía a través de mi participación en PWN.

ANEXO 5

ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Notes		
Output Created	29-MAR-2017 11:09:13	
Comments		
Input	Data	D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\Datasheets\Modelo_I.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	
	Weight	
	Split File	
	N of Rows in Working Data File	254
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	<pre> REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) CIN(95) /NOORIGIN /DEPENDENT x1RelAltruistas /METHOD=ENTER x1DinamicasIntergrupos x2LiderazgoIntergrupos Q2_PosRed Q4_PWNYears_estabilidad Q6_ProYears Q7_BoardMember Q7_Entrepreneur Q7_Executive Q7_Junior Q7_OwnerBusinesswoman Q7_Senior /METHOD=ENTER Q2_PosRed Q4_PWNYears_estabilidad Q6_ProYears Q7_BoardMember Q7_Entrepreneur Q7_Executive Q7_Junior Q7_OwnerBusinesswoman Q7_Senior x1DinamicasIntergrupos x2LiderazgoIntergrupos x1IdentidadCompartida x1InteraccionSocial x2Diversidad /METHOD=ENTER Q2_PosRed Q4_PWNYears_estabilidad Q6_ProYears Q7_BoardMember Q7_Entrepreneur Q7_Executive Q7_Junior Q7_OwnerBusinesswoman Q7_Senior x1DinamicasIntergrupos x2LiderazgoIntergrupos x1IdentidadCompartida x1InteraccionSocial x2Diversidad H3a_intSocial_x_dinamicas H3b_intSocial_x_liderazgo H3c_diversidad_x_dinamicas H3d_diversidad_x_liderazgo /RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB (ZRESID) /SAVE PRED ZPRED ADJPRED SEPRED MAHAL COOK LEVER MCIN ICIN RESID ZRESID SRESID DRESID SDRESID DFBETA SDBETA DFFIT SDFIT COVRATIO /OUTFILE=COVB ('D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo I\Modelo_I.1.altruistas.coefficientsStatistics.sav') MODEL ('D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo I\model_I.1.altruistas.xml'). </pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00.53
	Elapsed Time	00:00:00.61
	Memory Required	29872 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	368 bytes
Files Saved	System File	D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo I\Modelo_I.1.altruistas.coefficientsStatistics.sav
	Model File	D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo I\model_I.1.altruistas.xml

Variables Created or Modified	
PRE_4	Unstandardized Predicted Value
RES_4	Unstandardized Residual
DRE_4	Deleted Residual
ADJ_4	Adjusted Predicted Value
ZPR_4	Standardized Predicted Value
ZRE_4	Standardized Residual
SRE_4	Studentized Residual
SDR_4	Studentized Deleted Residual
SEP_4	Standard Error of Predicted Value
MAH_4	Mahalanobis Distance
COO_4	Cook's Distance
LEV_4	Centered Leverage Value
COV_4	COVRATIO
DFF_4	DFFIT
SDF_4	Standardized DFFIT
DFB0_4	DFBETA for (Constant)
DFB1_4	DFBETA for x1DinamicasIntergrupos
DFB2_4	DFBETA for x2LiderazgoIntergrupos
DFB3_4	DFBETA for Q2_PosRed
DFB4_4	DFBETA for Q4_PWNYears_estabilidad
DFB5_4	DFBETA for Q6_ProYears
DFB6_4	DFBETA for Q7_BoardMember
DFB7_4	DFBETA for Q7_Entrepreneur
DFB8_4	DFBETA for Q7_Executive
DFB9_4	DFBETA for Q7_Junior
DFB10_4	DFBETA for Q7_OwnerBusinesswoman
DFB11_4	DFBETA for Q7_Senior
DFB12_4	DFBETA for x1IdentidadCompartida
DFB13_4	DFBETA for x1InteraccionSocial
DFB14_4	DFBETA for x2Diversidad
DFB15_4	DFBETA for H3a_intSocial_x_dinamicas
DFB16_4	DFBETA for H3b_intSocial_x_liderazgo
DFB17_4	DFBETA for H3c_diversidad_x_dinamicas
DFB18_4	DFBETA for H3d_diversidad_x_liderazgo
SDB0_4	Standardized DFBETA for (Constant)
SDB1_4	Standardized DFBETA for x1DinamicasIntergrupos
SDB2_4	Standardized DFBETA for x2LiderazgoIntergrupos
SDB3_4	Standardized DFBETA for Q2_PosRed
SDB4_4	Standardized DFBETA for Q4_PWNYears_estabilidad
SDB5_4	Standardized DFBETA for Q6_ProYears
SDB6_4	Standardized DFBETA for Q7_BoardMember
SDB7_4	Standardized DFBETA for Q7_Entrepreneur
SDB8_4	Standardized DFBETA for Q7_Executive
SDB9_4	Standardized DFBETA for Q7_Junior
SDB10_4	Standardized DFBETA for Q7_OwnerBusinesswoman
SDB11_4	Standardized DFBETA for Q7_Senior
SDB12_4	Standardized DFBETA for x1IdentidadCompartida
SDB13_4	Standardized DFBETA for x1InteraccionSocial
SDB14_4	Standardized DFBETA for x2Diversidad
SDB15_4	Standardized DFBETA for H3a_intSocial_x_dinamicas
SDB16_4	Standardized DFBETA for H3b_intSocial_x_liderazgo
SDB17_4	Standardized DFBETA for H3c_diversidad_x_dinamicas
SDB18_4	Standardized DFBETA for H3d_diversidad_x_liderazgo
LMCI_4	95% Mean Confidence Interval Lower Bound for x1RelAltruistas
UMCI_4	95% Mean Confidence Interval Upper Bound for x1RelAltruistas
LICI_4	95% Individual Confidence Interval Lower Bound for x1RelAltruistas
UICI_4	95% Individual Confidence Interval Upper Bound for x1RelAltruistas

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
x1RelAltruistas	.0E-8	1.169752126	254
x1DinamicasIntergrupos	.0E-8	1.197937466	254
x2LiderazgoIntergrupos	.0E-8	1.110206860	254
Q2_PosRed	2.14	1.489	254
Q4_PWNYears_estabilidad	1.71	.766	254
Q6_ProYears	2.48	.633	254
Q7_BoardMember	.06	.229	254
Q7_Entrepreneur	.09	.282	254
Q7_Executive	.33	.470	254
Q7_Junior	.03	.175	254
Q7_OwnerBusinesswoman	.20	.398	254
Q7_Senior	.30	.461	254
x1IdentidadCompartida	.0E-8	1.083504411	254
x1InteraccionSocial	.0E-8	1.038570599	254
x2Diversidad	.0E-8	1.002847866	254
H3a_intSocial_x_dinamicas	.2958	1.28074	254
H3b_intSocial_x_liderazgo	.1052	1.31183	254
H3c_diversidad_x_dinamicas	.3891	1.26557	254
H3d_diversidad_x_liderazgo	.1573	1.05822	254

											Correlations	
		x1RelAltruistas	x1DinamicasIntergrupos	x2LiderazgoIntergrupos	Q2_PosRed	Q4_PWNYears_estabilidad	Q6_ProYears	Q7_BoardMember	Q7_Entrepreneur	Q7_Executive	Q7_Junior	
Pearson Correlation	x1RelAltruistas	1.000	.367	.104	.165	-.026	.035	-.004	.095	-.004	-.034	
	x1DinamicasIntergrupos	.367	1.000	-.171	.158	.022	-.089	-.077	-.140	.036	-.073	
	x2LiderazgoIntergrupos	.104	-.171	1.000	.023	.041	-.035	.120	.137	-.119	-.137	
	Q2_PosRed	.165	.158	.023	1.000	.147	.019	.081	.018	-.033	-.063	
	Q4_PWNYears_estabilidad	-.026	.022	.041	.147	1.000	.349	.024	.026	.123	-.108	
	Q6_ProYears	.035	-.089	.035	.019	.349	1.000	.088	-.014	.170	-.281	
	Q7_BoardMember	-.004	-.077	.120	.081	.024	.088	1.000	-.074	-.168	-.044	
	Q7_Entrepreneur	.095	-.140	.137	.018	.026	-.014	-.074	1.000	-.215	-.056	
	Q7_Executive	-.004	.036	.119	-.033	.123	.170	-.168	-.215	1.000	-.126	
	Q7_Junior	-.034	-.073	-.137	-.063	-.108	-.281	-.044	-.056	-.126	1.000	
	Q7_OwnerBusinesswoman	-.054	.020	-.146	.019	.111	.200	-.120	-.152	-.345	-.089	
	Q7_Senior	.008	.098	-.086	-.011	-.208	-.275	-.159	-.203	-.460	-.119	
	x1IdentidadCompartida	.576	.446	.321	.196	.012	-.001	.004	.033	.059	-.059	
	x1InteraccionSocial	.412	.239	.092	.219	.074	.009	-.052	.066	-.112	-.024	
	x2Diversidad	.445	.325	.142	.095	.016	-.085	.087	.047	.053	.068	
	H3a_intSocial_x_dinamicas	.025	.034	-.152	-.054	.097	.006	.032	-.073	-.036	.091	
	H3b_intSocial_x_liderazgo	-.075	-.137	.065	.059	.022	.000	.027	.011	.071	-.044	
	H3c_diversidad_x_dinamicas	-.088	-.085	-.161	.037	-.006	-.009	-.013	-.060	-.014	.017	
	H3d_diversidad_x_liderazgo	-.088	-.179	-.027	-.082	.071	.017	.083	.184	.002	-.042	
	Sig. (1-tailed)	x1RelAltruistas		.000	.048	.004	.339	.288	.472	.065	.472	.297
		x1DinamicasIntergrupos	.000		.003	.006	.366	.079	.111	.013	.282	.122
		x2LiderazgoIntergrupos	.048	.003		.356	.255	.291	.028	.015	.029	.015
		Q2_PosRed	.004	.006	.356		.009	.381	.098	.389	.303	.160
		Q4_PWNYears_estabilidad	.339	.366	.255	.009		.000	.350	.341	.025	.043
Q6_ProYears		.288	.079	.291	.381	.000		.081	.409	.003	.000	
Q7_BoardMember		.472	.111	.028	.098	.350	.081		.119	.004	.245	
Q7_Entrepreneur		.065	.013	.015	.389	.341	.409	.119		.000	.189	
Q7_Executive		.472	.282	.029	.303	.025	.003	.004	.000		.023	
Q7_Junior		.297	.122	.015	.160	.043	.000	.245	.189	.023		
Q7_OwnerBusinesswoman		.194	.375	.010	.379	.039	.001	.029	.008	.000	.078	
Q7_Senior		.449	.061	.085	.431	.000	.000	.006	.001	.000	.029	
x1IdentidadCompartida		.000	.000	.000	.001	.427	.492	.473	.301	.176	.174	
x1InteraccionSocial		.000	.000	.073	.000	.121	.442	.202	.147	.037	.350	
x2Diversidad		.000	.000	.012	.065	.401	.088	.083	.227	.202	.139	
H3a_intSocial_x_dinamicas		.345	.296	.008	.195	.061	.465	.306	.122	.283	.073	
H3b_intSocial_x_liderazgo		.118	.014	.150	.177	.366	.499	.335	.429	.130	.245	
H3c_diversidad_x_dinamicas		.081	.088	.005	.277	.463	.446	.417	.172	.415	.392	
H3d_diversidad_x_liderazgo		.081	.002	.333	.097	.130	.392	.093	.002	.484	.255	
N		x1RelAltruistas	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
		x1DinamicasIntergrupos	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
		x2LiderazgoIntergrupos	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
		Q2_PosRed	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
		Q4_PWNYears_estabilidad	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
	Q6_ProYears	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	
	Q7_BoardMember	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	
	Q7_Entrepreneur	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	
	Q7_Executive	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	
	Q7_Junior	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	
	Q7_OwnerBusinesswoman	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	
	Q7_Senior	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	
	x1IdentidadCompartida	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	
	x1InteraccionSocial	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	
	x2Diversidad	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	
	H3a_intSocial_x_dinamicas	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	
	H3b_intSocial_x_liderazgo	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	
	H3c_diversidad_x_dinamicas	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	
H3d_diversidad_x_liderazgo	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		

Continuación de la tabla de correlaciones en la siguiente pagina

Correlations												
		Q7_Executive	Q7_Junior	Q7_OwnerBusinesswoman	Q7_Senior	x1IdentidadCompartida	x1InteraccionSocial	x2Diversidad	H3a_intSocial_x_dinamicas	H3b_intSocial_x_liderazgo	H3c_diversidad_x_dinamicas	H3d_diversidad_x_liderazgo
Pearson Correlation	x1ReAltruistas	-0.004	-0.034	-0.054	0.008	0.576	0.412	0.445	0.025	-0.075	-0.088	-0.088
	x1DinamicasIntergrupos	0.036	-0.073	0.020	0.098	0.446	0.239	0.325	0.034	-0.137	-0.085	-0.179
	x2LiderazgoIntergrupos	0.119	-0.137	-0.146	-0.086	0.321	0.092	0.142	-0.152	0.065	-0.161	-0.027
	Q2_PosRed	-0.033	-0.063	0.019	-0.011	0.196	0.219	0.095	-0.054	0.059	0.037	-0.082
	Q4_PWNYears_estabilidad	0.123	-0.109	0.111	-0.208	0.012	0.074	0.016	0.097	0.022	-0.006	0.071
	Q6_ProYears	0.170	-0.281	0.200	-0.275	-0.001	0.009	-0.085	0.006	0.000	-0.009	0.017
	Q7_BoardMember	-0.168	-0.044	-0.120	-0.159	0.004	-0.052	0.087	0.032	0.027	-0.013	0.083
	Q7_Entrepreneur	-0.215	-0.056	-0.152	-0.203	0.033	0.068	0.047	-0.073	0.011	-0.060	0.184
	Q7_Executive	0.000	-0.126	-0.345	-0.460	0.059	-0.112	0.053	-0.036	0.071	-0.014	0.002
	Q7_Junior	-0.126	1.000	-0.089	-0.119	-0.059	-0.024	0.068	0.091	-0.044	0.017	-0.042
	Q7_OwnerBusinesswoman	-0.345	-0.089	1.000	-0.327	-0.083	0.090	-0.131	0.113	-0.057	0.068	0.038
	Q7_Senior	-0.460	-0.119	-0.327	1.000	0.012	0.031	-0.038	-0.067	-0.027	-0.009	-0.173
	x1IdentidadCompartida	0.059	-0.059	-0.083	0.012	1.000	0.396	0.496	-0.062	-0.054	-0.110	-0.174
	x1InteraccionSocial	-0.112	-0.024	0.090	0.031	0.396	1.000	-0.020	-0.041	-0.116	0.072	-0.187
	x2Diversidad	0.053	0.068	-0.131	-0.038	0.496	-0.020	1.000	0.074	-0.156	-0.214	-0.014
	H3a_intSocial_x_dinamicas	-0.036	0.091	0.113	-0.067	-0.062	-0.041	0.074	1.000	-0.230	-0.020	0.107
	H3b_intSocial_x_liderazgo	0.071	-0.044	-0.057	-0.027	-0.054	-0.116	-0.156	-0.230	1.000	0.091	0.068
	H3c_diversidad_x_dinamicas	-0.014	0.017	0.068	-0.009	-0.110	0.072	-0.214	-0.020	0.091	1.000	-0.037
	H3d_diversidad_x_liderazgo	0.002	-0.042	0.038	-0.173	-0.174	-0.187	-0.014	0.107	0.068	-0.037	1.000
	Sig. (1-tailed)	x1ReAltruistas	0.472	0.297	0.194	0.449	0.000	0.000	0.000	0.345	0.118	0.081
x1DinamicasIntergrupos		0.282	0.122	0.375	0.061	0.000	0.000	0.000	0.296	0.014	0.088	0.002
x2LiderazgoIntergrupos		0.029	0.015	0.010	0.085	0.000	0.073	0.012	0.008	0.150	0.005	0.333
Q2_PosRed		0.303	0.160	0.379	0.431	0.001	0.000	0.065	0.195	0.177	0.277	0.097
Q4_PWNYears_estabilidad		0.025	0.043	0.039	0.000	0.427	0.121	0.401	0.061	0.366	0.463	0.130
Q6_ProYears		0.003	0.000	0.001	0.000	0.492	0.442	0.088	0.465	0.499	0.446	0.392
Q7_BoardMember		0.004	0.245	0.029	0.006	0.473	0.202	0.083	0.306	0.335	0.417	0.093
Q7_Entrepreneur		0.000	0.189	0.008	0.001	0.301	0.147	0.227	0.122	0.429	0.172	0.002
Q7_Executive			0.023	0.000	0.000	0.176	0.037	0.202	0.283	0.130	0.415	0.484
Q7_Junior		0.023		0.078	0.029	0.174	0.350	0.139	0.073	0.245	0.392	0.255
Q7_OwnerBusinesswoman		0.000	0.078		0.000	0.093	0.075	0.018	0.036	0.184	0.139	0.276
Q7_Senior		0.000	0.029	0.000		0.422	0.310	0.271	0.145	0.336	0.446	0.003
x1IdentidadCompartida		0.176	0.174	0.093	0.422		0.000	0.000	0.161	0.194	0.040	0.003
x1InteraccionSocial		0.037	0.350	0.075	0.310	0.000		0.374	0.259	0.032	0.126	0.001
x2Diversidad		0.202	0.139	0.018	0.271	0.000	0.374		0.120	0.006	0.000	0.410
H3a_intSocial_x_dinamicas		0.283	0.073	0.036	0.145	0.161	0.259	0.120		0.000	0.376	0.044
H3b_intSocial_x_liderazgo		0.130	0.245	0.184	0.336	0.194	0.032	0.006	0.000		0.075	0.140
H3c_diversidad_x_dinamicas		0.415	0.392	0.139	0.446	0.040	0.126	0.000	0.376	0.075		0.281
H3d_diversidad_x_liderazgo		0.484	0.255	0.276	0.003	0.003	0.001	0.410	0.044	0.140	0.281	
N		x1ReAltruistas	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
	x1DinamicasIntergrupos	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
	x2LiderazgoIntergrupos	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
	Q2_PosRed	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
	Q4_PWNYears_estabilidad	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
	Q6_ProYears	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
	Q7_BoardMember	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
	Q7_Entrepreneur	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
	Q7_Executive	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
	Q7_Junior	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
	Q7_OwnerBusinesswoman	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
	Q7_Senior	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
	x1IdentidadCompartida	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
	x1InteraccionSocial	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
	x2Diversidad	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
H3a_intSocial_x_dinamicas	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	
H3b_intSocial_x_liderazgo	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	
H3c_diversidad_x_dinamicas	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	
H3d_diversidad_x_liderazgo	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears ^b		Enter
2	x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida ^b		Enter
3	H3a_intSocial_x_dinamicas, H3c_diversidad_x_dinamicas, H3b_intSocial_x_liderazgo, H3d_diversidad_x_liderazgo ^b		Enter
a. Dependent Variable: x1RelAltruistas			
b. Tolerance = .000 limits reached.			

Model Summary ^a										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.453 ^a	.206	.173	1.063865021	.206	6.287	10	243	.000	
2	.677 ^b	.458	.429	.884200276	.252	37.262	3	240	.000	
3	.680 ^c	.463	.424	.887869533	.005	.505	4	236	.732	1.981
a. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears										
b. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida										
c. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida, H3a_intSocial_x_dinamicas, H3c_diversidad_x_dinamicas, H3b_intSocial_x_liderazgo, H3d_diversidad_x_liderazgo										
d. Dependent Variable: x1RelAltruistas										

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	71.155	10	7.116	6.287	.000 ^b
	Residual	275.030	243	1.132		
	Total	346.185	253			
2	Regression	158.551	13	12.196	15.600	.000 ^c
	Residual	187.634	240	.782		
	Total	346.185	253			
3	Regression	160.143	17	9.420	11.950	.000 ^d
	Residual	186.042	236	.788		
	Total	346.185	253			
a. Dependent Variable: x1RelAltruistas						
b. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears						
c. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida						
d. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida, H3a_intSocial_x_dinamicas, H3c_diversidad_x_dinamicas, H3b_intSocial_x_liderazgo, H3d_diversidad_x_liderazgo						

Coefficients ^a												
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	-603	.352		-1.714	.088	-1.297	.090					
x1DinamicasIntergrupos	.403	.059	.412	6.839	.000	.287	.519	.367	.402	.391	.899	1.112
x2LiderazgoIntergrupos	.169	.064	.160	2.644	.009	.043	.294	.104	.167	.151	.893	1.120
Q2_PosRed	-.086	.046	-.109	-1.850	.066	-.006	.177	.165	.118	-.106	.940	1.064
Q4_PWNYears_estabilidad	-.139	.095	-.091	-1.458	.146	-.326	.049	-.026	-.093	-.083	.841	1.189
Q6_ProYears	.234	.123	.127	1.898	.059	-.009	.477	.035	.121	.109	.734	1.362
Q7_BoardMember	.029	.311	.006	.093	.926	-.583	.641	-.004	.006	.005	.886	1.128
Q7_Entrepreneur	.582	.259	.140	2.246	.026	.072	1.093	.095	.143	.128	.838	1.194
Q7_Junior	.407	.425	.061	.956	.340	-.431	1.245	-.034	.061	.055	.807	1.239
Q7_OwnerBusinesswoman	-.058	.194	-.020	-.298	.766	-.439	.324	-.054	-.019	-.017	.751	1.332
Q7_Senior	.074	.178	.029	.414	.679	-.277	.424	.008	.027	.024	.666	1.501
2 (Constant)	-287	.296		-.969	.334	-.869	.296					
x1DinamicasIntergrupos	.079	.059	.081	1.346	.180	-.037	.194	.367	.087	.064	.626	1.597
x2LiderazgoIntergrupos	-.060	.059	-.057	-1.012	.313	-.176	.056	.104	-.065	-.048	.722	1.386
Q2_PosRed	.014	.039	.017	.346	.730	-.064	.091	.165	.022	.016	.903	1.108
Q4_PWNYears_estabilidad	-.141	.079	-.092	-1.770	.078	-.297	.016	-.026	-.114	-.084	.833	1.200
Q6_ProYears	.196	.103	.106	1.900	.059	-.007	.399	.035	.122	.090	.726	1.377
Q7_BoardMember	-.044	.260	-.009	-.169	.866	-.555	.468	-.004	-.011	-.008	.877	1.140
Q7_Entrepreneur	.299	.218	.072	1.373	.171	-.130	.728	.095	.088	.065	.819	1.220
Q7_Junior	-.054	.357	-.008	-.153	.879	-.758	.649	-.034	-.010	-.007	.792	1.262
Q7_OwnerBusinesswoman	-.080	.163	-.027	-.492	.623	-.402	.241	-.054	-.032	-.023	.729	1.372
Q7_Senior	.019	.149	.007	.127	.899	-.274	.312	.008	.008	.006	.657	1.521
x1IdentidadCompartida	.316	.076	.292	4.173	.000	.167	.465	.576	.260	.198	.460	2.174
x1InteraccionSocial	.323	.063	.287	5.139	.000	.199	.447	.412	.315	.244	.724	1.382
x2Diversidad	.340	.069	.291	4.934	.000	.204	.476	.445	.303	.234	.648	1.544
3 (Constant)	-308	.300		-1.030	.304	-.899	.282					
x1DinamicasIntergrupos	.084	.060	.087	1.418	.157	-.033	.202	.367	.092	.068	.612	1.634
x2LiderazgoIntergrupos	-.055	.060	-.052	-.906	.366	-.174	.064	.104	-.059	-.043	.693	1.444
Q2_PosRed	.014	.040	.018	.358	.721	-.064	.093	.165	.023	.017	.888	1.126
Q4_PWNYears_estabilidad	-.155	.081	-.102	-1.924	.055	-.314	.004	-.026	-.124	-.092	.819	1.222
Q6_ProYears	.206	.104	.111	1.979	.049	.001	.411	.035	.128	.094	.719	1.391
Q7_BoardMember	-.067	.262	-.013	-.254	.799	-.582	.449	-.004	-.017	-.012	.871	1.149
Q7_Entrepreneur	.291	.222	.070	1.310	.192	-.147	.729	.095	.085	.062	.793	1.261
Q7_Junior	-.050	.361	-.007	-.138	.890	-.760	.661	-.034	-.009	-.007	.782	1.278
Q7_OwnerBusinesswoman	-.088	.165	-.030	-.535	.593	-.413	.237	-.054	-.035	-.026	.721	1.387
Q7_Senior	.035	.151	.014	.230	.818	-.262	.331	.008	.015	.011	.647	1.545
x1IdentidadCompartida	.316	.076	.292	4.131	.000	.165	.466	.576	.260	.197	.455	2.200
x1InteraccionSocial	.337	.064	.299	5.225	.000	.210	.464	.412	.322	.249	.696	1.438
x2Diversidad	.340	.071	.291	4.774	.000	.199	.480	.445	.297	.228	.612	1.634
H3a_intSocial_x_dinamicas	.047	.047	.052	1.020	.309	-.044	.139	.025	.066	.049	.878	1.139
H3b_intSocial_x_liderazgo	.042	.045	.047	.924	.356	-.048	.132	-.075	.060	.044	.875	1.143
H3c_diversidad_x_dinamicas	-.011	.046	-.012	-.246	.806	-.103	.080	-.088	-.016	-.012	.909	1.100
H3d_diversidad_x_liderazgo	.028	.057	.025	.494	.621	-.084	.140	-.088	.032	.024	.859	1.164

a. Dependent Variable: x1RelAltruistas

Excluded Variables ^a							
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 Q7_Executive					.000		.000
x1IdentidadCompartida	.514 ^b	7.905	.000	.453	.618	1.618	.618
x1InteraccionSocial	.319 ^b	5.468	.000	.332	.860	1.163	.658
x2Diversidad	.342 ^b	5.733	.000	.346	.812	1.231	.664
H3a_intSocial_x_dinamicas	.062 ^b	1.051	.294	.067	.940	1.064	.666
H3b_intSocial_x_liderazgo	-.033 ^b	-.570	.569	-.037	.963	1.038	.664
H3c_diversidad_x_dinamicas	-.023 ^b	-.385	.701	-.025	.951	1.051	.666
H3d_diversidad_x_liderazgo	-.017 ^b	-.277	.782	-.018	.895	1.117	.657
2 Q7_Executive					.000		.000
H3a_intSocial_x_dinamicas	.045 ^c	.906	.366	.058	.929	1.077	.459
H3b_intSocial_x_liderazgo	.036 ^c	.736	.462	.048	.924	1.082	.457
H3c_diversidad_x_dinamicas	-.011 ^c	-.227	.821	-.015	.916	1.092	.460
H3d_diversidad_x_liderazgo	.033 ^c	.647	.518	.042	.872	1.147	.459
3 Q7_Executive					.000		.000

a. Dependent Variable: x1RelAltruistas

b. Predictors in the Model: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears

c. Predictors in the Model: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida

d. Predictors in the Model: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida, H3a_intSocial_x_dinamicas, H3c_diversidad_x_dinamicas, H3b_intSocial_x_liderazgo, H3d_diversidad_x_liderazgo

Model	O7_Senior	O2_PosRed	X2LiderazgoIntergrupos	O7_Junior	O7_BoardMember	X1DinamicasIntergrupos	O4_PWNYears_estabilidad	O7_Entrepreneur	O6_ProYears	X1InteraccionesSocial	X2Diversidad	H3a_intSocial_x_dinamicas	H3c_diversidad_x_dinamicas	H3b_intSocial_x_liderazgo	H3d_diversidad_x_liderazgo	
1	Coneslons	O7_Senior	1.000	0.290	0.236	0.10	0.118	0.312	0.400	0.232						
		O2_PosRed	-0.029	1.000	-0.022	-0.163	0.22	-0.142	-0.036	0.29						
		X2LiderazgoIntergrupos	0.121	0.000	0.096	0.166	-0.025	0.170	0.443							
		O7_Junior	0.290	1.000	0.090	0.127	0.23	0.155	0.309							
		O7_BoardMember	0.236	0.090	1.000	0.081	0.031	0.188	0.221	0.331						
		X1DinamicasIntergrupos	0.10	0.081	0.081	1.000	-0.042	0.139	0.031	0.118						
		O4_PWNYears_estabilidad	0.118	-0.025	0.031	-0.042	1.000	0.001	-0.288	0.001						
		O7_Entrepreneur	0.312	0.155	0.188	0.139	0.001	1.000	0.260	0.082						
		O6_OwnerBusinesswoman	0.400	0.170	0.221	0.031	0.001	0.260	1.000	-0.052						
		O6_ProYears	0.232	0.043	0.309	0.118	-0.288	0.092	0.092	1.000						
		O7_Senior	0.02	0.000	0.022	0.000	0.002	0.014	0.014	0.005						
		O2_PosRed	0.000	0.000	-0.459E-005	0.000	-0.001	-0.001	0.000	0.000						
		X2LiderazgoIntergrupos	0.01	-0.459E-005	0.004	0.005	0.000	-0.001	0.002	0.000						
		O7_Junior	0.022	0.000	0.005	0.180	0.001	0.17	0.014	0.016						
		O7_BoardMember	0.013	-0.001	0.012	0.001	0.001	0.015	0.013	-0.001						
		X1DinamicasIntergrupos	0.000	0.001	0.001	0.003	0.000	0.002	0.000	0.001						
		O4_PWNYears_estabilidad	0.002	0.000	0.001	0.000	0.008	1.676E-005	1.078E-005	-0.003						
		O7_Entrepreneur	0.14	-0.001	0.017	0.015	0.002	0.067	0.013	0.003						
		O6_OwnerBusinesswoman	0.14	0.000	0.002	0.14	1.078E-005	0.13	0.037	-0.001						
		O6_ProYears	0.005	0.000	0.016	0.001	-0.003	0.003	-0.001	0.015						
		O7_Senior	1.000	-0.12	0.289	0.16	0.120	0.317	0.410	0.234	0.035	0.002	0.002	0.002	0.002	0.002
		O2_PosRed	-0.012	1.000	0.035	-0.046	-0.137	-0.022	-0.017	0.040	-0.142	-0.020	-0.074	-0.074	-0.074	-0.074
		X2LiderazgoIntergrupos	0.115	0.035	1.000	0.356	-0.044	-0.014	0.137	0.072	-0.020	-0.019	-0.365	-0.365	-0.365	-0.365
		O7_Junior	0.290	0.041	0.087	0.161	0.029	0.170	0.302	0.043	-0.083	-0.106	0.04	0.04	0.04	0.04
		O7_BoardMember	0.236	0.041	0.087	0.161	0.029	0.170	0.302	0.043	-0.083	-0.106	0.04	0.04	0.04	0.04
		X1DinamicasIntergrupos	0.16	-0.049	0.097	1.000	0.075	0.188	0.211	-0.039	-0.014	-0.099	0.054	0.054	0.054	0.054
		O4_PWNYears_estabilidad	0.120	-0.137	0.042	0.050	1.000	0.008	0.009	-0.069	-0.056	-0.056	0.066	0.066	0.066	0.066
		O7_Entrepreneur	0.312	-0.022	0.170	0.188	0.008	1.000	0.266	0.091	-0.130	-0.075	0.13	0.13	0.13	0.13
		O6_OwnerBusinesswoman	0.400	-0.17	0.211	0.11	0.008	0.266	1.000	0.048	-0.143	0.043	0.053	0.053	0.053	0.053
		O6_ProYears	0.234	0.040	0.072	0.127	-0.294	0.091	-0.049	1.000	0.009	-0.099	0.009	0.009	0.009	0.009
		X1InteraccionesSocial	-0.095	-0.142	-0.083	-0.110	-0.068	-0.130	-0.143	0.009	1.000	0.283	0.283	0.283	0.283	0.283
		X2Diversidad	0.035	-0.020	-0.019	-0.106	-0.056	-0.075	0.043	0.069	0.283	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
		X1IdentidadCompartida	0.002	-0.074	-0.365	0.04	0.086	0.13	0.053	-0.095	-0.375	-0.431	1.000	1.000	1.000	1.000

Continuación de la tabla de coeficientes de correlación en la siguiente pagina

Model	Q7_Senior	Q2_PosRed	Q2_LiderazgoIntergrupos	Q7_Junior	Q7_BoardMember	Q4_PVNYears_estabilidad	Q7_Enterpreneur	Q7_OwnerBusinesswoman	Q6_ProYears	X1InteraccionSocial	X2Diversidad	H3a_mISocial_x_dinamicas	H3c_diversidad_x_dinamicas	H3b_mISocial_x_liderazgo	H3d_diversidad_x_liderazgo
Covariances	Q7_Senior	0.31	-0.799E-05	0.01	0.22	0.02	0.14	0.05	0.01	-0.01	0.01	3.024E-005			
	Q2_PosRed	-9.799E-05	0.02	0.00	0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	-7.554E-005	0.00			
	Q2_LiderazgoIntergrupos	0.01	0.00	0.06	-0.01	0.00	0.00	0.02	0.01	0.00	0.00	-0.02			
	Q7_Junior	0.02	0.01	0.06	0.17	0.01	0.19	0.01	0.01	0.00	0.00	-0.04			
	Q7_BoardMember	0.12	-0.01	0.13	0.05	0.01	0.15	0.01	0.01	0.00	-0.02	0.01			
	X1DinamicasIntergrupos	0.00	0.00	0.02	0.05	0.00	0.03	0.00	0.01	0.00	-0.01	-0.02			
	Q4_PVNYears_estabilidad	0.02	-0.01	0.01	0.01	0.00	0.09	0.00	0.03	0.00	0.00	0.00			
	Q7_Enterpreneur	0.14	0.00	0.19	0.15	0.03	0.07	0.13	0.03	-0.02	-0.02	0.00			
	Q6_ProYears	0.05	0.00	0.01	0.16	-0.03	0.03	-0.01	0.15	8.140E-005	0.01	-0.01			
	X1InteraccionSocial	-0.01	0.00	-0.03	0.00	-0.02	-0.02	-0.02	8.140E-005	0.06	0.02	-0.03			
	X2Diversidad	0.01	-7.554E-005	0.00	-0.04	0.00	-0.02	0.01	0.01	0.02	0.07	-0.03			
	X1IdentidadCompartida	3.024E-005	0.00	-0.02	0.00	0.01	0.00	0.01	-0.01	-0.03	-0.03	0.08			
3	Correlations	Q7_Senior	1.000	-0.12	0.25	0.17	0.29	0.43	0.24	-0.78	0.42	0.15	0.43	0.46	0.10
	Q2_PosRed	-0.12	1.000	0.39	0.37	-0.14	-0.32	-0.29	0.38	-0.14	-0.47	0.43	-0.38	-0.59	0.50
	Q2_LiderazgoIntergrupos	0.25	0.39	1.000	0.83	-0.59	-0.69	0.62	0.83	-0.29	-0.12	0.14	0.14	0.19	0.54
	Q7_Junior	0.29	0.37	0.83	1.000	0.23	0.15	0.78	0.62	-0.69	-0.92	0.03	0.17	0.28	0.65
	Q7_BoardMember	0.17	-0.15	0.08	0.93	1.000	0.66	0.15	0.19	-0.92	0.48	-0.04	0.02	0.08	0.91
	X1DinamicasIntergrupos	0.32	-0.54	0.62	0.15	1.000	0.66	0.15	0.19	-0.92	0.48	-0.04	0.02	0.08	0.91
	Q4_PVNYears_estabilidad	0.17	-0.14	0.08	0.28	0.66	1.000	0.17	0.29	-0.80	-0.48	-0.19	-0.49	-0.60	0.91
	Q7_Enterpreneur	0.29	-0.32	0.15	0.11	0.17	0.17	1.000	0.83	-0.14	-0.57	0.61	-0.52	0.34	-0.16
	Q7_OwnerBusinesswoman	0.43	-0.29	0.12	0.17	0.17	0.17	0.83	1.000	-0.13	0.59	-0.73	-0.06	0.51	-0.30
	Q6_ProYears	0.24	0.38	0.83	0.62	-0.45	0.83	0.62	0.83	0.20	0.76	0.44	0.44	0.48	0.65
	X1InteraccionSocial	-0.78	-0.14	-0.29	-0.69	-0.21	-0.14	-0.14	0.20	1.000	0.76	-0.86	0.44	0.48	0.65
	X2Diversidad	0.42	-0.47	-0.12	-0.62	-0.48	-0.57	-0.57	0.20	-0.86	1.000	-0.86	0.44	0.48	0.65
	X1IdentidadCompartida	0.03	-0.09	-0.31	0.03	0.01	0.01	0.01	0.43	-0.94	-0.39	1.000	-0.21	0.09	0.59
	H3a_mISocial_x_dinamicas	0.15	0.43	0.14	0.63	-0.44	0.61	0.61	-0.73	0.29	0.16	-0.63	1.000	0.20	-0.13
	H3c_diversidad_x_dinamicas	0.43	-0.38	0.15	0.17	-0.07	0.52	-0.06	0.44	-0.86	0.13	-0.21	0.20	1.000	0.40
	H3b_mISocial_x_liderazgo	0.46	-0.65	-0.19	0.28	0.46	0.34	0.51	0.48	-0.81	0.14	-0.81	0.10	-0.71	1.000
	H3d_diversidad_x_liderazgo	1.00	0.50	0.54	0.66	-0.70	-0.63	-0.30	0.68	0.99	-0.43	0.59	-0.13	-0.68	1.000
Covariances	Q7_Senior	0.32	0.00	0.02	0.23	0.02	0.14	0.05	0.14	0.05	-0.01	0.01	5.030E-005	0.00	0.01
	Q2_PosRed	0.00	0.02	0.05	0.06	-0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.01	0.00	-0.01	0.00	0.00
	Q2_LiderazgoIntergrupos	0.02	0.00	0.05	0.06	0.02	0.00	0.02	0.01	0.00	-0.02	0.00	-0.02	0.00	0.00
	Q7_Junior	0.23	0.01	0.06	0.18	0.01	0.17	0.15	0.16	0.00	-0.02	0.00	0.00	0.02	0.00
	Q7_BoardMember	0.12	-0.02	0.12	0.06	0.02	0.16	0.13	0.02	0.00	-0.02	0.01	-0.01	-0.01	-0.01
	X1DinamicasIntergrupos	0.00	0.00	0.02	0.05	0.00	0.03	0.00	0.01	0.00	-0.01	0.00	1.531E-005	0.00	0.00
	Q4_PVNYears_estabilidad	0.02	-0.01	0.00	0.01	0.00	0.09	0.00	-0.04	0.00	-0.01	0.00	-3.403E-006	0.00	0.00
	Q7_Enterpreneur	0.14	0.00	0.00	0.17	0.03	0.07	0.14	0.03	0.00	-0.03	0.01	2.454E-005	0.01	0.01
	Q7_OwnerBusinesswoman	0.14	0.00	0.02	0.15	0.03	0.14	0.03	0.03	-0.01	-0.02	0.01	-6.280E-005	0.01	0.00
	Q6_ProYears	0.05	0.00	0.01	0.16	-0.04	0.03	-0.01	0.15	0.00	0.00	0.00	6.876E-005	0.00	0.01
	X1InteraccionSocial	-0.01	0.00	-0.02	0.00	-0.01	-0.03	-0.02	0.00	0.06	0.02	-0.03	0.00	0.01	0.01
	X2Diversidad	0.01	0.00	-0.02	0.00	-0.02	0.00	-0.02	0.00	0.02	0.01	-0.03	0.00	0.01	0.00
	X1IdentidadCompartida	5.030E-005	0.00	-0.02	0.00	0.01	2.454E-005	0.01	-0.01	-0.03	-0.03	0.08	9.978E-005	0.00	0.00
	H3a_mISocial_x_dinamicas	0.00	0.00	0.00	-0.01	-0.01	0.01	0.00	6.876E-005	0.00	0.01	0.03	2.933E-005	0.01	0.00
	H3c_diversidad_x_dinamicas	0.00	0.05	0.01	0.00	0.00	0.01	0.00	6.280E-005	0.00	0.01	0.03	0.00	0.00	0.00
	H3b_mISocial_x_liderazgo	0.00	0.00	-0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01	0.00	0.03	0.00
	H3d_diversidad_x_liderazgo	0.01	0.00	0.02	0.01	0.00	-0.03	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.05

a. Dependent Variable: x2ConfianzaGen

Notes		
Output Created	29-MAR-2017 11:10:24	
Comments		
Input	Data	D:\...Documents\MATLAB\consuelo\spss\Data sheets\Modelo_I.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	
	Weight	
	Split File	
	N of Rows in Working Data File	254
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	<pre> REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) CIN(95) /NOORIGIN /DEPENDENT x3RelConflictivas /METHOD=ENTER x1DinamicasIntergrupos x2LiderazgoIntergrupos Q2_PosRed Q4_PWNYears_estabilidad Q6_ProYears Q7_BoardMember Q7_Entrepreneur Q7_Executive Q7_Junior Q7_OwnerBusinesswoman Q7_Senior /METHOD=ENTER Q2_PosRed Q4_PWNYears_estabilidad Q6_ProYears Q7_BoardMember Q7_Entrepreneur Q7_Executive Q7_Junior Q7_OwnerBusinesswoman Q7_Senior x1DinamicasIntergrupos x2LiderazgoIntergrupos x1IdentidadCompartida x1InteraccionSocial x2Diversidad /METHOD=ENTER Q2_PosRed Q4_PWNYears_estabilidad Q6_ProYears Q7_BoardMember Q7_Entrepreneur Q7_Executive Q7_Junior Q7_OwnerBusinesswoman Q7_Senior x1DinamicasIntergrupos x2LiderazgoIntergrupos x1IdentidadCompartida x1InteraccionSocial x2Diversidad H3a_intSocial_x_dinamicas H3b_intSocial_x_liderazgo H3c_diversidad_x_dinamicas H3d_diversidad_x_liderazgo /RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB (ZRESID) /SAVE PRED ZPRED ADJPRED SEPRD MAHAL COOK LEVER MCIN ICIN RESID ZRESID SRESID DRESID SDRESID DFBETA SDBETA DFFIT SDFIT COVRATIO /OUTFILE=COVB ('D:\...Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo IModelo_I.2.conflictivas.coefficientsStatistics.sav') MODEL ('D:\...Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo IModelo_I.2.conflictivas.xml'). </pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00.50
	Elapsed Time	00:00:00.54
	Memory Required	32144 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	368 bytes
	Files Saved	System File: D:\...Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo IModelo_I.2.conflictivas.coefficientsStatistics.sav Model File: D:\...Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo IModelo_I.2.conflictivas.xml

Variables Created or Modified	Variable	Description
	PRE_5	Unstandardized Predicted Value
	RES_5	Unstandardized Residual
	DRE_5	Deleted Residual
	ADJ_5	Adjusted Predicted Value
	ZPR_5	Standardized Predicted Value
	ZRE_5	Standardized Residual
	SRE_5	Studentized Residual
	SDR_5	Studentized Deleted Residual
	SEP_5	Standard Error of Predicted Value
	MAH_5	Mahalanobis Distance
	COO_5	Cook's Distance
	LEV_5	Centered Leverage Value
	COV_5	COVRATIO
	DFF_5	DFFIT
	SDF_5	Standardized DFFIT
	DFB0_5	DFBETA for (Constant)
	DFB1_5	DFBETA for x1DinamicasIntergrupos
	DFB2_5	DFBETA for x2LiderazgoIntergrupos
	DFB3_5	DFBETA for Q2_PosRed
	DFB4_5	DFBETA for Q4_PWNYears_estabilidad
	DFB5_5	DFBETA for Q6_ProYears
	DFB6_5	DFBETA for Q7_BoardMember
	DFB7_5	DFBETA for Q7_Entrepreneur
	DFB8_5	DFBETA for Q7_Executive
	DFB9_5	DFBETA for Q7_Junior
	DFB10_5	DFBETA for Q7_OwnerBusinesswoman
	DFB11_5	DFBETA for Q7_Senior
	DFB12_5	DFBETA for x1IdentidadCompartida
	DFB13_5	DFBETA for x1InteraccionSocial
	DFB14_5	DFBETA for x2Diversidad
	DFB15_5	DFBETA for H3a_intSocial_x_dinamicas
	DFB16_5	DFBETA for H3b_intSocial_x_liderazgo
	DFB17_5	DFBETA for H3c_diversidad_x_dinamicas
	DFB18_5	DFBETA for H3d_diversidad_x_liderazgo
	SDB0_5	Standardized DFBETA for (Constant)
	SDB1_5	Standardized DFBETA for x1DinamicasIntergrupos
	SDB2_5	Standardized DFBETA for x2LiderazgoIntergrupos
	SDB3_5	Standardized DFBETA for Q2_PosRed
	SDB4_5	Standardized DFBETA for Q4_PWNYears_estabilidad
	SDB5_5	Standardized DFBETA for Q6_ProYears
	SDB6_5	Standardized DFBETA for Q7_BoardMember
	SDB7_5	Standardized DFBETA for Q7_Entrepreneur
	SDB8_5	Standardized DFBETA for Q7_Executive
	SDB9_5	Standardized DFBETA for Q7_Junior
	SDB10_5	Standardized DFBETA for Q7_OwnerBusinesswoman
	SDB11_5	Standardized DFBETA for Q7_Senior
	SDB12_5	Standardized DFBETA for x1IdentidadCompartida
	SDB13_5	Standardized DFBETA for x1InteraccionSocial
	SDB14_5	Standardized DFBETA for x2Diversidad
	SDB15_5	Standardized DFBETA for H3a_intSocial_x_dinamicas
	SDB16_5	Standardized DFBETA for H3b_intSocial_x_liderazgo
	SDB17_5	Standardized DFBETA for H3c_diversidad_x_dinamicas
	SDB18_5	Standardized DFBETA for H3d_diversidad_x_liderazgo
	LMCI_5	95% Mean Confidence Interval Lower Bound for x3RelConflictivas
	UMCI_5	95% Mean Confidence Interval Upper Bound for x3RelConflictivas
	LICI_5	95% Individual Confidence Interval Lower Bound for x3RelConflictivas
	UICI_5	95% Individual Confidence Interval Upper Bound for x3RelConflictivas

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
x3RelConflictivas	0E-8	1.004608190	254
x1DinamicasIntergrupos	0E-8	1.197937466	254
x2LiderazgoIntergrupos	0E-8	1.110206860	254
Q2_PosRed	2.14	1.489	254
Q4_PWNYears_estabilidad	1.71	.766	254
Q6_ProYears	2.48	.633	254
Q7_BoardMember	.06	.229	254
Q7_Entrepreneur	.09	.282	254
Q7_Executive	.33	.470	254
Q7_Junior	.03	.175	254
Q7_OwnerBusinesswoman	.20	.398	254
Q7_Senior	.30	.461	254
x1IdentidadCompartida	0E-8	1.083504411	254
x1InteraccionSocial	0E-8	1.038570599	254
x2Diversidad	0E-8	1.002847866	254
H3a_intSocial_x_dinamicas	.2958	1.28074	254
H3b_intSocial_x_liderazgo	.1052	1.31183	254
H3c_diversidad_x_dinamicas	.3891	1.26557	254
H3d_diversidad_x_liderazgo	.1573	1.05822	254

Correlations													
	Q7_Executive	Q7_Junior	Q7_OwnerBusinesswoman	Q7_Senior	x1IdentidadCompartida	x1InteraccionSocial	x2Diversidad	H3a_intSocial_x_dinamicas	H3b_intSocial_x_liderazgo	H3c_diversidad_x_dinamicas	H3d_diversidad_x_liderazgo		
Pearson Correlation	x3RelConflictivas	.091	.126	.023	.197	.161	.136	-.071	-.037	-.072	-.001		
	x1DinamicasIntergrupos	.036	-.073	.020	.098	.446	.239	.034	-.137	-.085	-.179		
	x2LiderazgoIntergrupos	-.119	-.137	-.146	-.086	.321	.092	-.152	.065	-.027	-.161		
	Q2_PosRed	-.033	-.063	.019	-.011	.196	.219	.095	-.054	.037	-.082		
	Q4_PWNYears_estabilidad	.123	-.108	.111	-.208	.012	.074	.016	.022	.000	-.006	.071	
	Q6_ProYears	.170	-.281	.200	-.275	-.001	.009	-.085	.006	.000	-.009	.017	
	Q7_BoardMember	-.168	-.044	-.120	-.159	.004	-.052	.087	.004	.027	-.013	.083	
	Q7_Enterpreneur	-.215	-.056	-.152	-.203	.033	.066	.047	-.073	.011	-.060	.184	
	Q7_Executive	1.000	-.126	-.345	-.460	.059	-.112	.053	-.036	.071	-.014	.002	
	Q7_Junior	-.126	1.000	-.089	-.119	-.059	-.024	.068	.091	-.044	-.017	-.042	
	Q7_OwnerBusinesswoman	-.345	-.089	1.000	-.327	-.083	.090	-.131	.113	-.057	.068	.038	
	Q7_Senior	-.460	-.119	-.327	1.000	.012	.031	-.038	.010	-.027	-.009	-.173	
	x1IdentidadCompartida	.059	-.059	-.083	.012	1.000	.396	.496	-.062	-.054	-.110	-.174	
	x1InteraccionSocial	-.112	-.024	.090	.031	.396	1.000	-.020	.072	-.116	-.187	-.187	
	x2Diversidad	.053	.068	-.131	-.038	.496	-.020	1.000	.074	-.156	-.214	-.014	
	H3a_intSocial_x_dinamicas	-.036	.091	.113	-.067	-.062	-.041	.074	1.000	-.230	-.020	.107	
	H3b_intSocial_x_liderazgo	.071	-.044	-.057	-.027	-.110	-.116	-.156	-.230	1.000	.091	.068	
	H3c_diversidad_x_dinamicas	-.014	.017	.068	-.009	-.110	.072	-.214	.061	.366	1.000	.463	
	H3d_diversidad_x_liderazgo	.002	-.042	.038	-.173	-.174	-.187	-.107	.068	.489	.463	1.000	
	Sig. (1-tailed)	x3RelConflictivas	.074	.022	.359	.043	.005	.015	.128	.276	.127	.492	
x1DinamicasIntergrupos		.282	.122	.375	.061	.000	.000	.296	.014	.088	.002		
x2LiderazgoIntergrupos		.029	.015	.010	.085	.000	.073	.012	.008	.150	.333		
Q2_PosRed		.303	.160	.379	.431	.001	.000	.065	.195	.277	.097		
Q4_PWNYears_estabilidad		.025	.043	.039	.000	.427	.121	.401	.061	.366	.463	.130	
Q6_ProYears		.003	.000	.001	.000	.492	.442	.088	.465	.489	.446	.392	
Q7_BoardMember		.004	.245	.029	.006	.473	.202	.083	.306	.417	.417	.093	
Q7_Enterpreneur		.000	.189	.008	.001	.301	.122	.227	.301	.429	.172	.002	
Q7_Executive		.023	.023	.000	.000	.176	.037	.202	.283	.130	.415	.484	
Q7_Junior		.023	.078	.078	.029	.174	.350	.139	.174	.245	.392	.255	
Q7_OwnerBusinesswoman		.000	.078	.000	.000	.093	.075	.018	.036	.184	.139	.276	
Q7_Senior		.000	.029	.000	.000	.422	.310	.271	.145	.336	.446	.003	
x1IdentidadCompartida		.176	.174	.093	.422	.000	.000	.000	.161	.194	.040	.003	
x1InteraccionSocial		.037	.075	.075	.310	.000	.000	.374	.259	.032	.126	.001	
x2Diversidad		.202	.139	.018	.271	.000	.374	.120	.000	.006	.000	.410	
H3a_intSocial_x_dinamicas		.283	.073	.036	.145	.161	.259	.120	.000	.000	.376	.044	
H3b_intSocial_x_liderazgo		.130	.245	.184	.336	.194	.032	.006	.194	.032	.075	.281	
H3c_diversidad_x_dinamicas		.415	.392	.139	.446	.040	.126	.000	.376	.040	.075	.281	
H3d_diversidad_x_liderazgo		.484	.255	.276	.003	.003	.001	.410	.044	.140	.281	.254	
N		x3RelConflictivas	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	
	x1DinamicasIntergrupos	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
	x2LiderazgoIntergrupos	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
	Q2_PosRed	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
	Q4_PWNYears_estabilidad	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
	Q6_ProYears	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
	Q7_BoardMember	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
	Q7_Enterpreneur	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
	Q7_Executive	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
	Q7_Junior	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
	Q7_OwnerBusinesswoman	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
	Q7_Senior	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
	x1IdentidadCompartida	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
	x1InteraccionSocial	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
	x2Diversidad	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
	H3a_intSocial_x_dinamicas	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
	H3b_intSocial_x_liderazgo	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
	H3c_diversidad_x_dinamicas	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
	H3d_diversidad_x_liderazgo	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears ^b		Enter
2	x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida ^b		Enter
3	H3a_intSocial_x_dinamicas, H3c_diversidad_x_dinamicas, H3b_intSocial_x_liderazgo, H3d_diversidad_x_liderazgo ^b		Enter
a. Dependent Variable: x3RelConflictivas			
b. Tolerance = .000 limits reached.			

Model Summary ^a										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.262 ^a	.069	.030	.989243284	.069	1.792	10	243	.063	
2	.328 ^b	.108	.060	.974244683	.039	3.513	3	240	.016	
3	.347 ^c	.120	.057	.975662247	.012	.826	4	236	.510	2.114
a. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears										
b. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida										
c. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida, H3a_intSocial_x_dinamicas, H3c_diversidad_x_dinamicas, H3b_intSocial_x_liderazgo, H3d_diversidad_x_liderazgo										
d. Dependent Variable: x3RelConflictivas										

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.537	10	1.754	1.792	.063 ^b
	Residual	237.800	243	.979		
	Total	255.337	253			
2	Regression	27.540	13	2.118	2.232	.009 ^c
	Residual	227.797	240	.949		
	Total	255.337	253			
3	Regression	30.685	17	1.805	1.896	.019 ^d
	Residual	224.652	236	.952		
	Total	255.337	253			
a. Dependent Variable: x3RelConflictivas						
b. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears						
c. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida						
d. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida, H3a_intSocial_x_dinamicas, H3c_diversidad_x_dinamicas, H3b_intSocial_x_liderazgo, H3d_diversidad_x_liderazgo						

Coefficients ^a													
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	.057	.327			.173	.863	- .588	.701					
x1DinamicasIntergrupos	.050	.055	.059	.907	.365		- .058	.158	.045	.058	.056	.899	1.112
x2LiderazgoIntergrupos	.107	.059	.119	1.812	.071		- .009	.224	.082	.115	.112	.893	1.120
Q2_PosRed	-.066	.043	-.097	1.521	.129		- .019	.150	.079	.097	.094	.940	1.064
Q4_PWNYears_estabilidad	-.100	.089	-.076	-1.131	.259		- .274	.074	-.040	-.072	-.070	.841	1.189
Q6_ProYears	.038	.115	.024	.330	.741		- .188	.264	-.016	.021	.020	.734	1.362
Q7_BoardMember	-.648	.289	-.147	-2.243	.026		-1.217	-.079	-.109	-.142	-.139	.886	1.128
Q7_Entrepreneur	-.135	.241	-.038	-.561	.575		- .610	.340	.003	-.036	-.035	.838	1.194
Q7_Junior	.723	.396	.126	1.828	.069		- .056	1.502	.126	.116	.113	.807	1.239
Q7_OwnerBusinesswoman	-.037	.180	-.015	-.208	.835		- .392	.317	.023	-.013	-.013	.751	1.332
Q7_Senior	-.290	.165	-.133	-1.753	.081		- .616	.036	-.108	-.112	-.109	.666	1.501
2 (Constant)	.177	.326			.542	.589	- .466	.819					
x1DinamicasIntergrupos	-.057	.065	-.068	-.888	.375		- .185	.070	.045	-.057	-.054	.626	1.597
x2LiderazgoIntergrupos	.031	.065	.034	.477	.634		- .097	.159	.082	.031	.029	.722	1.386
Q2_PosRed	.040	.043	.059	.916	.361		- .046	.125	.079	.059	.056	.903	1.108
Q4_PWNYears_estabilidad	-.101	.088	-.077	-1.155	.249		- .274	.071	-.040	-.074	-.070	.833	1.200
Q6_ProYears	.023	.114	.014	.202	.840		- .201	.247	-.016	.013	.012	.726	1.377
Q7_BoardMember	-.665	.286	-.151	-2.324	.021		-1.228	-.101	-.109	-.148	-.142	.877	1.140
Q7_Entrepreneur	-.235	.240	-.066	-.978	.329		- .708	.238	.003	-.063	-.060	.819	1.220
Q7_Junior	.571	.393	.099	1.452	.148		- .204	1.345	.126	.093	.089	.792	1.262
Q7_OwnerBusinesswoman	-.056	.180	-.022	-.311	.756		- .411	.299	.023	-.020	-.019	.729	1.372
Q7_Senior	-.315	.164	-.145	-1.922	.056		- .638	.008	-.108	-.123	-.117	.657	1.521
x1IdentidadCompartida	.107	.083	.115	1.280	.202		- .058	.271	.197	.082	.078	.460	2.174
x1InteraccionSocial	.125	.069	.129	1.799	.073		- .012	.261	.161	.115	.110	.724	1.382
x2Diversidad	.097	.076	.097	1.277	.203		- .053	.246	.136	.082	.078	.648	1.544
3 (Constant)	.199	.329			.605	.546	- .449	.847					
x1DinamicasIntergrupos	-.059	.065	-.071	-.905	.366		- .188	.070	.045	-.059	-.055	.612	1.634
x2LiderazgoIntergrupos	.016	.066	.018	.243	.808		- .115	.147	.082	.016	.015	.693	1.444
Q2_PosRed	.042	.044	.062	.957	.340		- .044	.128	.079	.062	.058	.888	1.126
Q4_PWNYears_estabilidad	-.094	.089	-.072	-1.065	.288		- .269	.080	-.040	-.069	-.065	.819	1.222
Q6_ProYears	.020	.114	.013	.176	.860		- .205	.245	-.016	.011	.011	.719	1.391
Q7_BoardMember	-.666	.288	-.151	-2.315	.021		-1.232	-.099	-.109	-.149	-.141	.871	1.149
Q7_Entrepreneur	-.301	.244	-.084	-1.230	.220		- .782	.181	.003	-.080	-.075	.793	1.261
Q7_Junior	.620	.396	.108	1.565	.119		- .160	1.401	.126	.101	.096	.782	1.278
Q7_OwnerBusinesswoman	-.047	.181	-.019	-.258	.797		- .404	.311	.023	-.017	-.016	.721	1.387
Q7_Senior	-.312	.166	-.143	-1.885	.061		- .638	.014	-.108	-.122	-.115	.647	1.545
x1IdentidadCompartida	.112	.084	.121	1.335	.183		- .053	.278	.197	.087	.082	.455	2.200
x1InteraccionSocial	.134	.071	.138	1.889	.060		- .006	.273	.161	.122	.115	.696	1.438
x2Diversidad	.087	.078	.087	1.115	.266		- .067	.241	.136	.072	.068	.612	1.634
H3a_intSocial_x_dinamicas	-.064	.051	-.082	-1.262	.208		- .165	.036	-.071	-.082	-.077	.878	1.139
H3b_intSocial_x_liderazgo	-.021	.050	-.027	-.415	.679		- .119	.078	-.037	-.027	-.025	.875	1.143
H3c_diversidad_x_dinamicas	-.049	.051	-.061	-.957	.340		- .149	.051	-.072	-.062	-.058	.909	1.100
H3d_diversidad_x_liderazgo	.061	.063	.064	.972	.332		- .062	.184	.001	.063	.059	.859	1.164

a. Dependent Variable: x3RelConflictivas

Excluded Variables ^a							
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 Q7_Executive					.000		.000
x1IdentidadCompartida	.200 ^b	2.571	.011	.163	.618	1.618	.618
x1InteraccionSocial	.144 ^b	2.173	.031	.138	.860	1.163	.658
x2Diversidad	.114 ^b	1.670	.096	.107	.812	1.231	.664
H3a_intSocial_x_dinamicas	-.063 ^b	-.993	.322	-.064	.940	1.064	.666
H3b_intSocial_x_liderazgo	-.037 ^b	-.588	.558	-.038	.963	1.038	.664
H3c_diversidad_x_dinamicas	-.061 ^b	-.959	.338	-.062	.951	1.051	.666
H3d_diversidad_x_liderazgo	.033 ^b	.511	.610	.033	.895	1.117	.657
2 Q7_Executive					.000		.000
H3a_intSocial_x_dinamicas	-.069 ^c	-1.093	.276	-.071	.929	1.077	.459
H3b_intSocial_x_liderazgo	-.011 ^c	-.180	.857	-.012	.924	1.082	.457
H3c_diversidad_x_dinamicas	-.063 ^c	-.992	.322	-.064	.916	1.092	.460
H3d_diversidad_x_liderazgo	.057 ^c	.878	.381	.057	.872	1.147	.459
3 Q7_Executive					.000		.000

a. Dependent Variable: x3RelConflictivas

b. Predictors in the Model: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears

c. Predictors in the Model: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida

d. Predictors in the Model: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida, H3a_intSocial_x_dinamicas, H3c_diversidad_x_dinamicas, H3b_intSocial_x_liderazgo, H3d_diversidad_x_liderazgo

Model		Coefficient Correlations*															
		Q7_Senior	Q2_PosRed	X2LiderazgoIntergrupos	Q7_Junior	Q7_BoardMember	X1DinamicasIntergrupos	Q4_PVNYears_estabilidad	Q7_Entrepreneur	Q7_OwnerBusinesswoman	Q6_ProYears	X1InteraccionSocial	X2Diversidad	H3a_intSocial_X_dinamicas	H3c_diversidad_X_dinamicas	H3b_intSocial_X_liderazgo	H3d_diversidad_X_liderazgo
1	Correlations	1.000	-0.029	0.121	0.290	0.236	-0.118	0.312	0.400	0.232							
	Q2_PosRed	-0.029	1.000	-0.032	0.022	-0.100	-0.142	-0.049	-0.036	0.028							
	X2LiderazgoIntergrupos	0.121	-0.032	1.000	0.171	-0.059	0.166	-0.255	-0.047	0.170	0.043						
	Q7_Junior	0.290	0.022	0.171	1.000	0.090	-0.127	0.250	0.175	0.309							
	Q7_BoardMember	0.236	-0.100	-0.059	0.090	1.000	0.081	0.037	0.186	0.221	-0.031						
	X1DinamicasIntergrupos	0.118	-0.163	0.166	0.127	0.081	1.000	-0.042	-0.139	0.031	-0.118						
	Q4_PVNYears_estabilidad	0.312	-0.042	0.037	0.022	0.037	-0.042	1.000	0.001	-0.298	0.001						
	Q7_Entrepreneur	0.400	-0.049	0.159	0.175	0.186	0.139	0.001	1.000	0.260	0.092						
	Q7_OwnerBusinesswoman	0.232	0.029	0.043	0.309	-0.031	0.118	0.001	-0.552	1.000	0.000						
	Q6_ProYears	0.232	0.029	0.043	0.309	-0.031	0.118	0.001	-0.552	1.000	0.000						
	X1InteraccionSocial	0.000	0.002	-0.213E-005	0.000	-0.001	0.000	-0.001	0.000	0.000	0.000						
	X2Diversidad	0.001	-0.001	0.004	0.004	-0.001	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000						
	X1DinamicasIntergrupos	0.019	0.000	0.004	0.156	0.010	0.003	0.001	0.015	0.013	0.012	0.014					
	X1DinamicasIntergrupos	0.011	-0.001	0.000	0.010	0.083	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000				
	X1DinamicasIntergrupos	8.689E-005	0.000	0.001	0.003	0.001	0.003	0.000	0.002	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			
	Q4_PVNYears_estabilidad	0.002	-0.001	0.000	0.001	0.001	0.001	0.000	0.008	1.455E-005	9.347E-008	-0.003					
Q7_Entrepreneur	0.012	-0.001	-0.001	0.015	0.013	0.002	0.000	1.455E-005	0.058	0.011	0.003						
Q7_OwnerBusinesswoman	0.004	0.000	0.002	0.012	0.012	0.000	0.000	9.347E-006	0.011	0.032	-0.001						
Q6_ProYears	0.004	0.000	0.000	0.014	-0.001	0.001	-0.003	0.003	0.003	-0.001	0.013						
Q7_Senior	1.000	-0.012	0.115	0.289	0.228	0.161	0.016	0.120	0.234	0.410	0.234	-0.095	0.035	0.002			
Q2_PosRed	-0.012	1.000	0.035	0.041	-0.100	-0.048	-0.137	-0.022	-0.017	0.040	-0.142	-0.020	-0.074	-0.000			
X2LiderazgoIntergrupos	0.115	0.035	1.000	0.189	-0.059	0.165	-0.044	-0.014	0.184	0.137	0.072	-0.020	-0.019	-0.365			
Q7_Junior	0.289	0.041	0.189	1.000	0.097	0.161	0.029	0.170	0.100	0.302	-0.083	-0.106	-0.004	0.004			
Q7_BoardMember	0.228	-0.100	-0.059	0.097	1.000	0.075	0.042	0.188	0.211	-0.039	-0.014	-0.009	-0.054	0.054			
X1DinamicasIntergrupos	0.016	-0.049	0.356	0.161	0.075	1.000	-0.050	0.111	-0.127	0.110	-0.110	-0.178	-0.353	-0.000			
Q4_PVNYears_estabilidad	0.120	-0.137	-0.044	0.029	0.042	-0.050	1.000	0.008	-0.008	-0.069	-0.056	-0.069	-0.068	0.068			
Q7_Entrepreneur	0.317	-0.022	-0.014	0.170	0.188	0.008	1.000	0.266	0.266	0.091	-0.130	-0.075	-0.013	0.013			
Q7_OwnerBusinesswoman	0.410	-0.017	0.137	0.173	0.211	0.008	0.008	2.666	1.000	0.048	-0.143	0.043	0.053	0.053			
Q6_ProYears	0.234	0.040	0.072	0.302	-0.039	-0.294	-0.294	0.091	-0.049	1.000	0.009	0.009	-0.095	-0.095			
X1InteraccionSocial	-0.095	-0.142	-0.020	-0.083	-0.014	-0.110	-0.069	-0.130	-0.143	0.009	1.000	0.283	-0.375	-0.375			
X2Diversidad	0.035	-0.020	-0.019	-0.106	-0.099	-0.178	-0.056	-0.075	0.043	0.069	0.283	1.000	-0.431	-0.431			
X1IdentidadCompartida	0.027	-0.074	-0.365	0.004	0.054	-0.353	0.004	0.013	0.053	-0.095	-0.375	-0.431	1.000	1.000			
Q7_Senior	-0.027	1.000	0.001	0.018	0.111	0.000	0.002	0.012	0.004	0.000	2.610E-005	0.000	0.000	0.000			
Q2_PosRed	-8.459E-005	0.002	9.867E-005	0.001	-0.001	0.000	-0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
X2LiderazgoIntergrupos	0.001	9.867E-005	0.004	0.005	-0.001	0.001	0.000	0.000	0.002	0.001	-9.160E-005	-9.394E-005	-0.002	-0.002			
Q7_Junior	0.019	0.001	0.005	0.155	0.111	0.004	0.001	0.016	0.012	0.013	-0.002	-0.003	0.000	0.000			
Q7_BoardMember	0.011	-0.001	-0.001	0.111	0.082	0.001	0.001	0.013	0.011	-0.001	0.000	-0.002	0.000	0.000			
X1DinamicasIntergrupos	0.000	0.000	0.001	0.004	0.001	0.004	0.000	0.003	0.003	0.000	0.000	0.000	-0.001	-0.002			
Q4_PVNYears_estabilidad	0.002	-0.001	0.000	0.001	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	-0.003	0.000	0.000	0.000	0.000			
Q7_Entrepreneur	0.012	0.000	0.000	0.016	0.013	0.003	0.000	0.008	0.012	0.002	-0.002	-0.001	0.000	0.000			
Q7_OwnerBusinesswoman	0.012	0.000	0.002	0.012	0.011	0.000	0.000	0.012	0.032	-0.001	-0.002	-0.001	0.000	0.000			
Q6_ProYears	0.004	0.000	-0.003	0.013	-0.001	0.000	-0.003	0.002	-0.001	0.013	7.027E-005	0.001	-0.001	-0.001			
X1InteraccionSocial	-0.001	0.000	-9.160E-005	-0.002	0.000	0.000	0.000	-0.002	-0.002	-0.002	7.027E-005	0.005	0.001	-0.002			
X2Diversidad	0.000	0.005	-9.394E-005	-0.003	-0.002	0.000	-0.001	0.000	-0.001	0.001	0.006	-0.003	-0.003	-0.003			
X1IdentidadCompartida	2.610E-005	0.000	-0.002	0.000	0.001	0.000	-0.002	0.000	0.001	-0.001	-0.002	-0.003	0.000	0.000			

Continuación de la tabla de coeficientes de correlación en la siguiente página

Model		Coefficient Correlations*																
		G7_Senior	G2_PseRed	Z2LiderazgoIntergrupos	G7_Junior	G7_BoardMember	D1DinamicasIntergrupos	G4_PVNYears_estabilidad	G7_Entrepreneur	G7_OwnerBusinesswoman	G6_ProYears	X1InteraccionSocial	Z2Diversidad	X1IdentidadCompartida	H3a_inSocial_x_dinamicas	H3b_inSocial_x_liderazgo	H3c_inSocial_x_liderazgo	H3d_inSocial_x_liderazgo
3	Correlations	1.000	-0.12	-0.12	0.25	0.295	0.217	0.322	0.107	0.297	-0.03	0.242	-0.78	0.42	0.15	0.43	0.46	0.100
	G2_PseRed	-0.12	1.000	0.39	0.37	-0.105	-0.054	-0.54	-0.141	-0.029	0.338	-0.142	-0.47	-0.38	0.43	-0.38	-0.086	0.50
	Z2LiderazgoIntergrupos	0.39	0.37	1.000	0.83	-0.068	-0.362	-0.658	-0.09	0.362	-0.029	-0.12	-0.121	-0.58	0.43	-0.38	-0.086	0.50
	G7_Junior	0.295	0.295	0.83	1.000	0.93	0.170	0.028	0.151	0.366	0.306	-0.69	-0.92	-0.63	0.17	0.17	0.26	0.886
	G7_BoardMember	0.217	0.217	0.170	0.93	1.000	0.66	0.052	0.193	0.445	0.069	-0.21	-0.69	-0.44	-0.09	-0.09	-0.04	-0.70
	X1DinamicasIntergrupos	0.322	0.322	0.052	0.066	0.66	1.000	-0.056	0.100	0.12	0.299	-0.08	-0.46	-0.35	0.09	0.09	0.08	0.886
	G4_PVNYears_estabilidad	0.107	-0.141	-0.056	0.028	0.052	-0.056	1.000	0.12	0.100	0.299	-0.08	-0.46	-0.35	-0.09	-0.09	-0.04	-0.70
	G7_Entrepreneur	0.297	-0.029	-0.09	0.366	0.445	0.100	0.12	1.000	0.297	0.306	-0.142	-0.58	-0.06	0.43	0.43	0.30	-0.163
	G7_OwnerBusinesswoman	0.403	0.29	0.32	0.121	0.176	0.121	0.12	0.297	1.000	0.306	-0.142	-0.58	-0.06	0.43	0.43	0.30	-0.163
	G6_ProYears	0.242	0.38	0.38	0.083	0.306	-0.045	-0.139	0.063	0.306	1.000	0.20	0.75	0.44	0.44	0.48	0.48	0.68
	X1InteraccionSocial	-0.78	-0.12	-0.12	-0.029	-0.054	-0.021	-0.94	-0.08	-0.142	0.20	1.000	0.276	0.16	0.16	0.369	0.369	0.59
	Z2Diversidad	0.42	-0.47	-0.47	-0.029	-0.054	-0.021	-0.94	-0.08	-0.142	0.20	1.000	0.276	0.16	0.16	0.369	0.369	0.59
	X1IdentidadCompartida	0.03	-0.59	-0.59	0.03	0.08	-0.351	-0.351	-0.48	-0.027	0.359	-0.359	1.000	-0.027	-0.027	-0.027	-0.027	-0.43
	H3a_inSocial_x_dinamicas	0.15	0.43	0.43	0.104	-0.063	-0.44	-0.350	-0.09	0.061	0.43	-0.359	0.43	1.000	0.20	0.20	0.20	0.20
	H3b_inSocial_x_liderazgo	0.46	-0.86	-0.86	0.159	0.17	-0.09	0.92	-0.01	0.52	-0.06	0.44	-0.06	0.131	0.10	1.000	0.10	0.40
	H3d_inSocial_x_liderazgo	1.00	0.50	0.50	0.54	0.06	-0.04	0.66	0.91	0.14	0.48	0.143	0.150	0.143	0.150	1.000	0.143	1.000
	Covariances	0.27	-8.79E-005	0.02	0.01	0.19	0.10	0.00	0.02	0.12	0.05	-0.01	0.01	4.315E-005	0.00	0.00	0.00	0.00
	G2_PseRed	-8.79E-005	1.000	0.02	0.01	-0.01	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	-8.431E-005	0.00	0.00	0.00	0.00
	Z2LiderazgoIntergrupos	0.02	0.02	1.000	0.04	0.05	-0.01	0.02	0.00	0.00	0.01	-0.02	-0.02	-0.02	0.00	0.01	-6.442E-005	0.00
	G7_Junior	0.01	0.01	0.04	1.000	0.91	0.11	0.04	0.01	0.15	0.13	-0.02	-0.03	-0.03	0.00	0.00	0.01	0.02
	G7_BoardMember	0.01	0.01	0.05	0.91	1.000	0.03	0.01	0.14	0.14	-0.01	-0.02	-0.02	-0.02	0.00	0.00	0.00	0.02
	X1DinamicasIntergrupos	0.00	0.00	0.01	0.03	0.03	1.000	0.04	0.00	0.02	0.00	0.00	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	0.00	-0.01
	G4_PVNYears_estabilidad	0.02	-0.01	0.00	0.02	0.04	0.04	1.000	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.01	-0.01	1.313E-005	0.00	0.00	0.00
	G7_Entrepreneur	0.12	0.00	0.00	0.15	0.14	0.00	0.02	0.00	0.12	0.02	-0.01	-0.01	2.105E-005	0.00	0.01	0.00	-0.02
	G7_OwnerBusinesswoman	0.02	0.00	0.00	0.13	0.11	0.00	0.00	0.12	0.03	0.02	-0.02	0.01	2.105E-005	0.00	0.01	0.00	-0.02
	G6_ProYears	0.005	0.00	0.00	0.14	-0.01	-0.01	0.00	0.02	0.01	0.13	0.00	0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
	X1InteraccionSocial	-0.01	0.00	0.00	-0.02	0.00	-0.01	0.00	-0.02	-0.03	-0.03	0.00	0.02	0.00	5.899E-005	0.00	0.01	0.00
	Z2Diversidad	0.01	0.00	0.00	-6.338E-005	-0.03	-0.02	-0.01	0.00	-0.02	0.00	0.05	0.02	-0.02	0.00	0.00	0.01	0.00
	X1IdentidadCompartida	4.315E-005	0.00	-0.02	0.00	0.01	-0.02	0.00	0.01	2.105E-005	-0.01	-0.02	-0.03	-0.03	8.569E-005	0.00	0.00	0.00
	H3a_inSocial_x_dinamicas	0.00	9.663E-005	0.00	0.00	-0.01	1.313E-005	0.00	0.01	-0.01	0.00	5.899E-005	0.00	8.569E-005	0.03	2.516E-005	0.00	0.00
	H3c_inSocial_x_dinamicas	0.00	-8.431E-005	0.00	0.01	0.00	-2.920E-006	0.00	0.01	-0.01	0.00	-8.431E-005	0.00	-8.431E-005	0.03	0.00	0.00	0.00
	H3b_inSocial_x_liderazgo	0.00	0.00	0.00	-6.442E-005	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
	H3d_inSocial_x_liderazgo	0.00	0.00	0.00	0.01	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
	Dependent Variable: x3RatConflitivas	0.01	0.00	0.00	0.00	0.02	-0.01	0.00	-0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions										
				(Constant)	x1DinamicasIntergrupos	x2LiderazgoIntergrupos	Q2_PosRed	Q4_PWNYears_estabilidad	Q6_ProYears	Q7_BoardMember	Q7_Entrepreneur	Q7_Junior	Q7_OwnerBusinesswoman	
1	1	4.295	1.000	.00	.00	.00	.01	.01	.00	.00	.00	.00	.00	.01
	2	1.381	1.764	.00	.17	.24	.00	.00	.00	.06	.09	.01	.02	.02
	3	1.092	1.984	.00	.16	.07	.00	.00	.00	.01	.01	.39	.02	.02
	4	1.007	2.066	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.14	.31	.00
	5	1.001	2.072	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.52	.26	.02	.00	.00
	6	.823	2.285	.00	.46	.01	.00	.00	.00	.08	.24	.04	.02	.02
	7	.729	2.428	.00	.12	.63	.00	.00	.00	.12	.10	.16	.02	.02
	8	.314	3.701	.00	.03	.04	.12	.04	.00	.19	.24	.07	.51	.00
	9	.247	4.166	.01	.04	.00	.84	.08	.02	.00	.01	.00	.04	.00
	10	.091	6.887	.07	.01	.00	.00	.00	.87	.12	.02	.02	.01	.04
	11	.022	14.011	.93	.01	.00	.02	.00	.86	.00	.03	.16	.01	.01
2	1	4.299	1.000	.00	.00	.00	.01	.01	.00	.00	.00	.00	.01	
	2	2.066	1.443	.00	.06	.02	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	
	3	1.390	1.758	.00	.10	.20	.00	.00	.00	.07	.08	.01	.03	
	4	1.159	1.926	.00	.00	.02	.00	.00	.00	.07	.03	.14	.05	
	5	1.028	2.045	.00	.01	.01	.00	.00	.00	.10	.15	.36	.00	
	6	1.000	2.074	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.19	.05	.00	.18	
	7	.882	2.208	.00	.02	.02	.00	.00	.00	.09	.13	.18	.03	
	8	.768	2.366	.00	.04	.23	.00	.00	.00	.27	.23	.02	.07	
	9	.446	3.106	.00	.53	.18	.00	.00	.00	.00	.00	.05	.04	
	10	.312	3.714	.00	.18	.22	.11	.01	.00	.10	.15	.06	.31	
	11	.306	3.751	.00	.04	.08	.06	.02	.00	.09	.10	.02	.15	
	12	.236	4.269	.01	.00	.01	.79	.10	.02	.00	.02	.01	.07	
	13	.088	6.977	.07	.00	.00	.01	.86	.12	.02	.02	.01	.05	
	14	.021	14.140	.93	.02	.01	.03	.00	.85	.00	.04	.15	.01	
3	1	4.506	1.000	.00	.00	.00	.01	.01	.00	.00	.00	.00	.01	
	2	2.201	1.431	.00	.06	.01	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	
	3	1.563	1.698	.00	.04	.14	.00	.00	.00	.03	.06	.01	.02	
	4	1.390	1.800	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.02	.00	.03	.00	
	5	1.129	1.998	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.03	.08	.03	.10	
	6	1.024	2.098	.00	.02	.00	.00	.00	.00	.15	.14	.33	.05	
	7	.998	2.125	.00	.03	.03	.00	.00	.00	.23	.06	.16	.00	
	8	.944	2.185	.00	.06	.08	.00	.00	.00	.00	.00	.04	.01	
	9	.837	2.320	.00	.01	.07	.00	.00	.00	.13	.06	.03	.16	
	10	.714	2.512	.00	.02	.11	.00	.00	.00	.16	.04	.01	.00	
	11	.693	2.549	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.01	.03	.03	.02	
	12	.625	2.684	.00	.01	.02	.00	.00	.00	.01	.20	.04	.01	
	13	.433	3.225	.00	.52	.23	.00	.00	.00	.00	.00	.04	.04	
	14	.307	3.833	.00	.00	.14	.03	.00	.17	.21	.06	.38	.00	
	15	.296	3.901	.00	.20	.27	.01	.00	.00	.01	.03	.01	.08	
	16	.231	4.415	.01	.00	.01	.80	.09	.02	.00	.01	.00	.05	
	17	.087	7.177	.07	.00	.00	.00	.86	.12	.02	.02	.01	.05	
	18	.021	14.588	.93	.02	.01	.03	.00	.86	.00	.03	.16	.01	

a. Dependent Variable: x3RelConflictivas

Continuación de la tabla de diagnósticos de colinealidad en la siguiente pagina

Collinearity Diagnostics ^a													
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions									
				Q7_Junior	Q7_OwnerBusinesswoman	Q7_Senior	x1IdentidadCompartida	x1InteraccionSocial	x2Diversidad	H3a_intSocial_x_dinamicas	H3b_intSocial_x_liderazgo	H3c_diversidad_x_dinamicas	H3d_diversidad_x_liderazgo
1	1	4.295	1.000	.00	.01	.01							
	2	1.381	1.764	.01	.02	.01							
	3	1.092	1.984	.39	.02	.04							
	4	1.007	2.066	.14	.31	.13							
	5	1.001	2.072	.02	.00	.01							
	6	.823	2.285	.04	.02	.09							
	7	.729	2.428	.16	.02	.01							
	8	.314	3.701	.07	.51	.42							
	9	.247	4.166	.00	.04	.01							
	10	.091	6.887	.01	.04	.09							
	11	.022	14.011	.16	.01	.17							
2	1	4.299	1.000	.00	.01	.01	.00	.00	.00				
	2	2.066	1.443	.00	.00	.00	.09	.04	.07				
	3	1.390	1.758	.01	.03	.01	.00	.01	.00				
	4	1.159	1.926	.14	.05	.00	.00	.17	.12				
	5	1.028	2.045	.36	.00	.05	.00	.02	.01				
	6	1.000	2.074	.00	.18	.17	.00	.00	.00				
	7	.882	2.208	.18	.03	.02	.00	.22	.09				
	8	.768	2.366	.02	.07	.00	.01	.06	.01				
	9	.446	3.106	.05	.04	.06	.00	.16	.41				
	10	.312	3.714	.06	.31	.26	.25	.02	.05				
	11	.306	3.751	.02	.15	.11	.63	.21	.23				
	12	.236	4.269	.01	.07	.02	.00	.05	.00				
	13	.088	6.977	.01	.05	.10	.02	.03	.01				
	14	.021	14.140	.15	.01	.18	.01	.00	.00				
3	1	4.506	1.000	.00	.01	.01	.00	.00	.00	.00	.00	.01	.00
	2	2.201	1.431	.00	.00	.00	.07	.04	.05	.00	.01	.01	.02
	3	1.563	1.698	.01	.02	.00	.00	.01	.00	.04	.05	.02	.03
	4	1.390	1.800	.03	.00	.02	.00	.05	.07	.14	.08	.05	.09
	5	1.129	1.998	.03	.10	.08	.00	.13	.02	.01	.04	.00	.04
	6	1.024	2.098	.33	.05	.00	.00	.01	.00	.00	.01	.00	.01
	7	.998	2.125	.16	.00	.05	.00	.04	.00	.01	.00	.08	.05
	8	.944	2.185	.04	.01	.05	.01	.01	.03	.03	.33	.04	.08
	9	.837	2.320	.03	.16	.01	.00	.04	.00	.01	.02	.22	.07
	10	.714	2.512	.01	.00	.02	.03	.01	.01	.35	.07	.22	.02
	11	.693	2.549	.03	.02	.03	.00	.21	.10	.10	.15	.31	.11
	12	.625	2.684	.04	.01	.03	.00	.01	.00	.28	.16	.02	.46
	13	.433	3.225	.04	.04	.05	.00	.14	.36	.00	.03	.01	.01
	14	.307	3.833	.06	.38	.30	.16	.09	.07	.00	.00	.00	.00
	15	.296	3.901	.01	.08	.07	.69	.13	.24	.00	.04	.02	.00
	16	.231	4.415	.00	.05	.02	.00	.06	.01	.01	.01	.00	.00
	17	.087	7.177	.01	.05	.09	.01	.03	.01	.01	.00	.00	.00
	18	.021	14.588	.16	.01	.18	.01	.00	.00	.00	.00	.01	.01

a. Dependent Variable: x3RelConflictivas

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1.18745351	1.02116334	.0E-8	.348257928	254
Std. Predicted Value	-3.410	2.932	.000	1.000	254
Standard Error of Predicted Value	.140	.511	.249	.073	254
Adjusted Predicted Value	-1.20892096	1.19994128	.00266845	.354593967	254
Residual	-3.352522373	1.802619696	.0E-9	.942313128	254
Std. Residual	-3.436	1.848	.000	.966	254
Stud. Residual	-3.519	1.895	-.001	1.002	254
Deleted Residual	-3.566224337	1.896456599	-.002668452	1.015212251	254
Stud. Deleted Residual	-3.607	1.906	-.004	1.012	254
Mahal. Distance	4.200	68.358	16.933	11.323	254
Cook's Distance	.000	.078	.004	.010	254
Centered Leverage Value	.017	.270	.067	.045	254

a. Dependent Variable: x3RelConflictivas

Regression -- Modelo_1.3. Confianza Generalizada

Notes		
Output Created	29-MAR-2017 11:11:44	
Comments		
Input	Data	D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\DataSheets\Modelo_1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	
	Weight	
	Split File	
	N of Rows in Working Data File	254
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	<pre> REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) CIN(95) /NOORIGIN /DEPENDENT x2ConfianzaGen /METHOD=ENTER x1DinamicasIntergrupos x2LiderazgoIntergrupos Q2_PosRed Q4_PWNYears_estabilidad Q6_ProYears Q7_BoardMember Q7_Entrepreneur Q7_Executive Q7_Junior Q7_OwnerBusinesswoman Q7_Senior /METHOD=ENTER Q2_PosRed Q4_PWNYears_estabilidad Q6_ProYears Q7_BoardMember Q7_Entrepreneur Q7_Executive Q7_Junior Q7_OwnerBusinesswoman Q7_Senior x1DinamicasIntergrupos x2LiderazgoIntergrupos x1IdentidadCompartida x1InteraccionSocial x2Diversidad /METHOD=ENTER Q2_PosRed Q4_PWNYears_estabilidad Q6_ProYears Q7_BoardMember Q7_Entrepreneur Q7_Executive Q7_Junior Q7_OwnerBusinesswoman Q7_Senior x1DinamicasIntergrupos x2LiderazgoIntergrupos x1IdentidadCompartida x1InteraccionSocial x2Diversidad H3a_intSocial_x_dinamicas H3b_intSocial_x_liderazgo H3c_diversidad_x_dinamicas H3d_diversidad_x_liderazgo /RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB (ZRESID) /SAVE PRED ZPRED ADJPRED SEPRED MAHAL COOK LEVER MCIN ICIN RESID ZRESID SRESID DRESID SDRESID DFBETA SDBETA DFFIT SDFIT COVRATIO /OUTFILE=COVB ('D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo IModelo_1.3.ConfianzaGen.coefficientsStatistics.sav') MODEL ('D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo IModelo_1.3.ConfianzaGen.xml'). </pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00.53
	Elapsed Time	00:00:01.03
	Memory Required	34432 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	368 bytes
Files Saved	System File	D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo IModelo_1.3.ConfianzaGen.coefficientsStatistics.sav
	Model File	D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo IModelo_1.3.ConfianzaGen.xml

Variables Created or Modified	
PRE_6	Unstandardized Predicted Value
RES_6	Unstandardized Residual
DRE_6	Deleted Residual
ADJ_6	Adjusted Predicted Value
ZPR_6	Standardized Predicted Value
ZRE_6	Standardized Residual
SRE_6	Studentized Residual
SDR_6	Studentized Deleted Residual
SEP_6	Standard Error of Predicted Value
MAH_6	Mahalanobis Distance
COO_6	Cook's Distance
LEV_6	Centered Leverage Value
COV_6	COVRATIO
DF_6	DFFIT
SDF_6	Standardized DFFIT
DFB0_6	DFBETA for (Constant)
DFB1_6	DFBETA for x1DinamicasIntergrupos
DFB2_6	DFBETA for x2LiderazgoIntergrupos
DFB3_6	DFBETA for Q2_PosRed
DFB4_6	DFBETA for Q4_PWNYears_estabilidad
DFB5_6	DFBETA for Q6_ProYears
DFB6_6	DFBETA for Q7_BoardMember
DFB7_6	DFBETA for Q7_Entrepreneur
DFB8_6	DFBETA for Q7_Executive
DFB9_6	DFBETA for Q7_Junior
DFB10_6	DFBETA for Q7_OwnerBusinesswoman
DFB11_6	DFBETA for Q7_Senior
DFB12_6	DFBETA for x1IdentidadCompartida
DFB13_6	DFBETA for x1InteraccionSocial
DFB14_6	DFBETA for x2Diversidad
DFB15_6	DFBETA for H3a_intSocial_x_dinamicas
DFB16_6	DFBETA for H3b_intSocial_x_liderazgo
DFB17_6	DFBETA for H3c_diversidad_x_dinamicas
DFB18_6	DFBETA for H3d_diversidad_x_liderazgo
SDB0_6	Standardized DFBETA for (Constant)
SDB1_6	Standardized DFBETA for x1DinamicasIntergrupos
SDB2_6	Standardized DFBETA for x2LiderazgoIntergrupos
SDB3_6	Standardized DFBETA for Q2_PosRed
SDB4_6	Standardized DFBETA for Q4_PWNYears_estabilidad
SDB5_6	Standardized DFBETA for Q6_ProYears
SDB6_6	Standardized DFBETA for Q7_BoardMember
SDB7_6	Standardized DFBETA for Q7_Entrepreneur
SDB8_6	Standardized DFBETA for Q7_Executive
SDB9_6	Standardized DFBETA for Q7_Junior
SDB10_6	Standardized DFBETA for Q7_OwnerBusinesswoman
SDB11_6	Standardized DFBETA for Q7_Senior
SDB12_6	Standardized DFBETA for x1IdentidadCompartida
SDB13_6	Standardized DFBETA for x1InteraccionSocial
SDB14_6	Standardized DFBETA for x2Diversidad
SDB15_6	Standardized DFBETA for H3a_intSocial_x_dinamicas
SDB16_6	Standardized DFBETA for H3b_intSocial_x_liderazgo
SDB17_6	Standardized DFBETA for H3c_diversidad_x_dinamicas
SDB18_6	Standardized DFBETA for H3d_diversidad_x_liderazgo
LMCI_6	95% Mean Confidence Interval Lower Bound for x2ConfianzaGen
UMCI_6	95% Mean Confidence Interval Upper Bound for x2ConfianzaGen
LICI_6	95% Individual Confidence Interval Lower Bound for x2ConfianzaGen
UICI_6	95% Individual Confidence Interval Upper Bound for x2ConfianzaGen

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
x2ConfianzaGen	.00	1.079	254
x1DinamicasIntergrupos	0E-8	1.197937466	254
x2LiderazgoIntergrupos	0E-8	1.110206860	254
Q2_PosRed	2.14	1.489	254
Q4_PWNYears_estabilidad	1.71	.766	254
Q6_ProYears	2.48	.633	254
Q7_BoardMember	.06	.229	254
Q7_Entrepreneur	.09	.282	254
Q7_Executive	.33	.470	254
Q7_Junior	.03	.175	254
Q7_OwnerBusinesswoman	.20	.398	254
Q7_Senior	.30	.461	254
x1IdentidadCompartida	0E-8	1.083504411	254
x1InteraccionSocial	0E-8	1.038570599	254
x2Diversidad	0E-8	1.002847866	254
H3a_intSocial_x_dinamicas	.2958	1.28074	254
H3b_intSocial_x_liderazgo	.1052	1.31183	254
H3c_diversidad_x_dinamicas	.3891	1.26557	254
H3d_diversidad_x_liderazgo	.1573	1.05822	254

		Correlations										
		x2ConfianzaGen	x1DinamicasIntergupos	x2LiderazgoIntergupos	Q2_PosRed	Q4_PWNYears_estabilidad	O6_ProYears	Q7_BoardMember	Q7_Entrepreneur	Q7_Executive	Q7_Junior	
Pearson Correlation	x2ConfianzaGen	1.000	.007	.105	.122	.064	-.054	-.131	-.122	-.013	-.056	
	x1DinamicasIntergupos	.007	1.000	-.171	-.158	.022	-.089	-.077	-.140	-.036	-.073	
	x2LiderazgoIntergupos	.105	-.171	1.000	.023	.041	.035	.120	.137	.035	.119	
	Q2_PosRed	.122	-.158	.023	1.000	.147	.101	.081	.148	-.033	-.083	
	Q4_PWNYears_estabilidad	.064	.022	.041	.147	1.000	.349	.024	.028	.028	-.108	
	O6_ProYears	-.054	-.089	.035	.101	.349	1.000	.088	-.014	.028	-.170	
	Q7_BoardMember	-.131	-.077	.120	.081	.024	.088	1.000	-.074	-.074	-.168	
	Q7_Entrepreneur	-.122	-.140	.137	.018	.026	-.014	-.074	1.000	1.000	-.215	
	Q7_Executive	-.013	-.036	.119	-.033	.123	.170	-.168	-.073	1.000	1.000	
	Q7_Junior	-.056	-.073	-.137	-.063	-.108	-.281	-.044	-.058	-.058	1.000	
	Q7_OwnerBusinesswoman	-.017	.020	-.146	.019	.152	.200	-.120	.111	.152	-.345	
	Q7_Senior	.059	.068	-.068	-.011	-.203	-.275	-.159	-.203	-.203	-.460	
	x1IdentidadCompartida	.158	.446	.321	.198	.012	-.001	.004	.033	.033	-.059	
	x1InteraccionSocial	-.158	.239	-.092	.219	.074	.009	-.052	.068	.068	-.112	
	x2Diversidad	.068	.325	.142	.095	.016	-.085	.087	.047	.047	.053	
	I3a_intSocial_x_dinamicas	.021	.034	-.152	-.054	.087	.006	.032	-.073	-.073	-.036	
	I3b_intSocial_x_liderazgo	.052	-.137	.065	.059	.022	.000	.027	.011	.011	-.044	
	I3c_diversidad_x_dinamicas	-.037	-.085	-.161	.037	-.008	-.009	-.013	-.060	-.060	-.014	
	I3d_diversidad_x_liderazgo	-.038	-.179	-.027	-.062	.071	.017	-.083	-.184	-.184	-.002	
	x2ConfianzaGen	.028	.458	.048	.028	.155	.195	.018	.028	.028	.418	
	x1DinamicasIntergupos	.458	1.000	.003	.008	.366	.079	.111	.382	.282	.122	
	x2LiderazgoIntergupos	.048	.003	1.000	.358	.255	.291	.028	.015	.015	.029	
	Q2_PosRed	.028	.006	.358	1.000	.009	.381	.098	.389	.389	.303	
	O6_ProYears_estabilidad	.155	.366	.255	.009	1.000	.341	.000	.341	.341	.025	
	Q6_ProYears	.195	.079	.291	.381	.341	1.000	.081	.408	.408	.003	
	Q7_BoardMember	.018	.111	.028	.098	.081	.081	1.000	.119	.119	.004	
	Q7_Entrepreneur	.028	.013	.015	.389	.341	.408	.119	1.000	.000	.000	
	Q7_Executive	.418	.282	.029	.303	.025	.003	.004	.000	.000	.023	
	Q7_Junior	.185	.122	.015	.160	.043	.000	.245	.189	.189	.023	
	Q7_OwnerBusinesswoman	.394	.375	.010	.379	.039	.001	.029	.008	.008	.000	
	Q7_Senior	.174	.081	.085	.431	.000	.000	.008	.001	.001	.000	
	x1IdentidadCompartida	.008	.000	.000	.001	.427	.492	.473	.301	.301	.176	
	x1InteraccionSocial	.008	.000	.073	.000	.121	.442	.202	.147	.147	.037	
x2Diversidad	.140	.000	.012	.065	.401	.088	.083	.227	.227	.202		
I3a_intSocial_x_dinamicas	.370	.296	.008	.198	.081	.465	.308	.122	.122	.283		
I3b_intSocial_x_liderazgo	.203	.014	.150	.177	.388	.499	.335	.429	.429	.130		
I3c_diversidad_x_dinamicas	.277	.088	.005	.277	.463	.446	.417	.172	.172	.415		
I3d_diversidad_x_liderazgo	.271	.002	.333	.097	.130	.392	.093	.002	.002	.484		
x2ConfianzaGen	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
x1DinamicasIntergupos	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
x2LiderazgoIntergupos	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
Q2_PosRed	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
Q4_PWNYears_estabilidad	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
O6_ProYears	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
Q6_BoardMember	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
Q7_Entrepreneur	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
Q7_Executive	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
Q7_Junior	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
Q7_OwnerBusinesswoman	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
Q7_Senior	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
x1IdentidadCompartida	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
x1InteraccionSocial	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
x2Diversidad	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
I3a_intSocial_x_dinamicas	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
I3b_intSocial_x_liderazgo	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
I3c_diversidad_x_dinamicas	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
I3d_diversidad_x_liderazgo	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		

Sig.
(1-tailed)

N

Continuación de la tabla de correlaciones en la siguiente pagina

Correlations													
	Q7_Executive	Q7_Junior	Q7_OwnerBusinesswoman	Q7_Senior	x1IdentidadCompartida	x1InteraccionSocial	x2Diversidad	H3a_intSocial_x_dinamicas	H3b_intSocial_x_liderazgo	H3c_diversidad_x_dinamicas	H3d_diversidad_x_liderazgo		
Pearson													
Correlations													
x2ConfianzaGen	-.013	-.056	-.017	-.059	.156	.159	.068	.021	.052	-.037	-.038		
x1DinamicasIntergrupos	.036	-.073	.020	.098	.446	.219	.325	.034	-.137	-.085	-.179		
x2LiderazgoIntergrupos	.119	-.137	-.146	-.086	.321	.082	.142	-.152	.085	-.161	-.027		
Q2_PostRed	-.033	-.063	.019	-.011	.196	.219	.095	-.054	.059	-.037	-.082		
Q4_PWNYears_estabilidad	.123	-.108	.111	-.208	.012	.074	.016	.097	.022	-.008	.071		
Q6_ProYears	.170	-.281	.200	-.275	-.001	.009	-.085	.008	.000	-.009	.017		
Q7_BoardMember	-.168	-.044	-.120	-.189	-.004	-.052	.087	-.032	.027	-.013	-.063		
Q7_Entrepreneur	-.215	-.056	-.152	-.203	.033	.068	.047	-.073	.011	-.060	.184		
Q7_Executive	1.000	-.128	-.480	-.480	-.059	-.112	-.053	-.038	.071	-.014	-.002		
Q7_Junior	-.128	1.000	-.689	-.119	-.059	-.024	.068	.091	-.044	.017	-.042		
Q7_OwnerBusinesswoman	-.345	-.089	-.327	-.327	1.000	.090	-.131	-.113	-.057	-.068	-.038		
Q7_Senior	-.460	-.119	-.327	1.000	.012	.031	-.038	-.067	-.027	-.009	-.173		
x1IdentidadCompartida	.059	-.059	-.083	.012	1.000	.396	.498	-.062	-.062	-.054	-.174		
x1InteraccionSocial	-.112	-.024	.090	.031	.396	1.000	-.020	1.000	-.041	-.116	-.187		
x2Diversidad	.053	.068	-.131	-.038	.498	-.020	1.000	.074	-.156	-.072	-.214		
H3a_intSocial_x_dinamicas	-.036	.091	.113	-.067	-.062	-.041	.074	1.000	-.230	-.020	-.107		
H3b_intSocial_x_liderazgo	.071	-.044	-.057	-.027	-.054	-.118	-.156	-.230	1.000	.091	.068		
H3c_diversidad_x_dinamicas	-.014	.017	.088	-.009	-.110	.072	-.214	-.020	-.091	1.000	-.037		
H3d_diversidad_x_liderazgo	.002	-.042	.038	-.173	-.174	-.187	-.014	-.107	.068	-.037	1.000		
x2ConfianzaGen	.416	.185	.394	.174	.008	.203	.370	.277	.203	.277	.271		
x1DinamicasIntergrupos	.282	.122	.375	.061	.000	.000	.000	.298	.014	.088	.002		
x2LiderazgoIntergrupos	.029	.015	.010	.085	.000	.073	.012	.008	.150	.008	.333		
Q2_PostRed	.303	.160	.379	.431	.001	.000	.065	.195	.177	.277	.097		
Q4_PWNYears_estabilidad	.025	.043	.039	.000	.427	.121	.401	.463	.366	.463	.130		
Q6_ProYears	.003	.000	.001	.000	.492	.402	.088	.465	.499	.448	.392		
Q7_BoardMember	.004	.245	.029	.008	.473	.202	.063	.308	.335	.417	.093		
Q7_Entrepreneur	.000	.189	.008	.001	.301	.147	.227	.122	.429	.172	.002		
Q7_Executive	.023	.023	.000	.000	.176	.037	.202	.283	.130	.283	.484		
Q7_Junior	.000	.078	.029	.174	.350	.350	.139	.073	.245	.392	.255		
Q7_OwnerBusinesswoman	.000	.078	.029	.174	.350	.350	.139	.073	.245	.392	.255		
Q7_Senior	.000	.029	.000	.000	.422	.310	.271	.145	.336	.448	.003		
x1IdentidadCompartida	.176	.174	.093	.422	.000	.000	.000	.161	.184	.040	.003		
x1InteraccionSocial	.037	.350	.310	.310	.000	.032	.374	.259	.128	.128	.001		
x2Diversidad	.202	.139	.018	.271	.000	.374	.120	.120	.008	.008	.410		
H3a_intSocial_x_dinamicas	.283	.073	.036	.145	.161	.259	.120	.376	.000	.376	.044		
H3b_intSocial_x_liderazgo	.130	.245	.306	.306	.194	.032	.008	.000	.075	.075	.140		
H3c_diversidad_x_dinamicas	.415	.392	.139	.448	.040	.126	.000	.376	.075	.376	.281		
H3d_diversidad_x_liderazgo	.484	.255	.276	.003	.003	.001	.410	.044	.140	.140	.281		
x2ConfianzaGen	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
x1DinamicasIntergrupos	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
x2LiderazgoIntergrupos	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
Q2_PostRed	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
Q4_PWNYears_estabilidad	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
Q6_ProYears	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
Q7_BoardMember	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
Q7_Entrepreneur	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
Q7_Executive	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
Q7_Junior	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
Q7_OwnerBusinesswoman	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
Q7_Senior	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
x1IdentidadCompartida	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
x1InteraccionSocial	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
x2Diversidad	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
H3a_intSocial_x_dinamicas	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
H3b_intSocial_x_liderazgo	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
H3c_diversidad_x_dinamicas	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		
H3d_diversidad_x_liderazgo	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254		

N

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears ^b		Enter
2	x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida ^b		Enter
3	H3a_intSocial_x_dinamicas, H3c_diversidad_x_dinamicas, H3b_intSocial_x_liderazgo, H3d_diversidad_x_liderazgo ^b		Enter

a. Dependent Variable: x2ConfianzaGen
b. Tolerance = .000 limits reached.

Model Summary ^d										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.266 ^a	.071	.032	1.062	.071	1.845	10	243	.054	
2	.323 ^b	.104	.056	1.049	.034	3.022	3	240	.030	
3	.334 ^c	.111	.047	1.053	.007	.456	4	236	.768	1.809

a. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears
b. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida
c. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida, H3a_intSocial_x_dinamicas, H3c_diversidad_x_dinamicas, H3b_intSocial_x_liderazgo, H3d_diversidad_x_liderazgo
d. Dependent Variable: x2ConfianzaGen

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.789	10	2.079	1.845	.054 ^b
	Residual	273.861	243	1.127		
	Total	294.650	253			
2	Regression	30.757	13	2.366	2.152	.012 ^c
	Residual	263.893	240	1.100		
	Total	294.650	253			
3	Regression	32.783	17	1.928	1.738	.037 ^d
	Residual	261.868	236	1.110		
	Total	294.650	253			

a. Dependent Variable: x2ConfianzaGen
b. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears
c. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida
d. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida, H3a_intSocial_x_dinamicas, H3c_diversidad_x_dinamicas, H3b_intSocial_x_liderazgo, H3d_diversidad_x_liderazgo

Coefficients ^a													
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.067	.351		.191	.849	- .625	.759					
	x1DinamicasIntergrupos	-.020	.059	-.022	-.332	.740	-.135	.096	.007	-.021	-.021	.899	1.112
	x2LiderazgoIntergrupos	.099	.064	.101	1.550	.122	-.027	.224	.105	.099	.096	.893	1.120
	Q2_PosRed	.074	.046	.103	1.610	.109	-.017	.165	.122	.103	.100	.940	1.064
	Q4_PWNYears_estabilidad	.121	.095	.086	1.278	.203	-.066	.309	.064	.082	.079	.841	1.189
	Q6_ProYears	-.183	.123	-.107	-1.489	.138	-.425	.059	-.054	-.095	-.092	.734	1.362
	Q7_BoardMember	.540	.310	.115	1.743	.083	-.070	1.151	.131	.111	.108	.886	1.128
	Q7_Entrepreneur	-.484	.259	-.126	-1.870	.063	-.994	.026	-.122	-.119	-.116	.838	1.194
	Q7_Junior	-.329	.425	-.053	-.774	.440	-1.165	.508	-.056	-.050	-.048	.807	1.239
	Q7_OwnerBusinesswoman	.039	.193	.014	.202	.840	-.342	.420	-.017	.013	.013	.751	1.332
	Q7_Senior	.118	.178	.051	.667	.506	-.231	.468	.059	.043	.041	.666	1.501
2	(Constant)	.209	.351		.597	.551	-.482	.900					
	x1DinamicasIntergrupos	-.119	.070	-.132	-1.705	.089	-.256	.018	.007	-.109	-.104	.626	1.597
	x2LiderazgoIntergrupos	.023	.070	.024	.331	.741	-.115	.161	.105	.021	.020	.722	1.386
	Q2_PosRed	.047	.047	.064	1.003	.317	-.045	.139	.122	.065	.061	.903	1.108
	Q4_PWNYears_estabilidad	.122	.094	.087	1.295	.196	-.064	.308	.064	.083	.079	.833	1.200
	Q6_ProYears	-.205	.122	-.120	-1.676	.095	-.445	.036	-.054	-.108	-.102	.726	1.377
	Q7_BoardMember	.548	.308	.116	1.781	.076	-.058	1.155	.131	.114	.109	.877	1.140
	Q7_Entrepreneur	-.580	.258	-.151	-2.244	.026	-1.089	-.071	-.122	-.143	-.137	.819	1.220
	Q7_Junior	-.456	.423	-.074	-1.078	.282	-1.290	.378	-.056	-.069	-.066	.792	1.262
	Q7_OwnerBusinesswoman	.002	.194	.001	.011	.991	-.380	.384	-.017	.001	.001	.729	1.372
	Q7_Senior	.081	.177	.035	.459	.647	-.267	.429	.059	.030	.028	.657	1.521
	x1IdentidadCompartida	.125	.090	.126	1.398	.163	-.051	.302	.158	.090	.085	.460	2.174
	x1InteraccionSocial	.137	.075	.132	1.835	.068	-.010	.284	.158	.118	.112	.724	1.382
	x2Diversidad	.036	.082	.033	.439	.661	-.125	.197	.068	.028	.027	.648	1.544
3	(Constant)	.216	.355		.608	.543	-.484	.916					
	x1DinamicasIntergrupos	-.118	.071	-.131	-1.670	.096	-.257	.021	.007	-.108	-.102	.612	1.634
	x2LiderazgoIntergrupos	.018	.072	.019	.252	.801	-.123	.159	.105	.016	.015	.693	1.444
	Q2_PosRed	.046	.047	.063	.971	.333	-.047	.139	.122	.063	.060	.888	1.126
	Q4_PWNYears_estabilidad	.112	.096	.079	1.170	.243	-.076	.300	.064	.076	.072	.819	1.222
	Q6_ProYears	-.200	.123	-.118	-1.625	.105	-.443	.043	-.054	-.105	-.100	.719	1.391
	Q7_BoardMember	.539	.310	.114	1.737	.084	-.072	1.151	.131	.112	.107	.871	1.149
	Q7_Entrepreneur	-.579	.264	-.151	-2.196	.029	-1.099	-.060	-.122	-.142	-.135	.793	1.261
	Q7_Junior	-.460	.428	-.075	-1.076	.283	-1.303	.383	-.056	-.070	-.066	.782	1.278
	Q7_OwnerBusinesswoman	.004	.196	.001	.019	.985	-.382	.389	-.017	.001	.001	.721	1.387
	Q7_Senior	.087	.179	.037	.485	.628	-.265	.439	.059	.032	.030	.647	1.545
	x1IdentidadCompartida	.122	.091	.122	1.346	.180	-.057	.301	.158	.087	.083	.455	2.200
	x1InteraccionSocial	.153	.076	.147	2.001	.046	.002	.304	.158	.129	.123	.696	1.438
	x2Diversidad	.036	.084	.033	.425	.671	-.130	.202	.068	.028	.026	.612	1.634
	H3a_intSocial_x_dinamicas	.038	.055	.045	.683	.495	-.071	.146	.021	.044	.042	.878	1.139
	H3b_intSocial_x_liderazgo	.056	.054	.068	1.036	.301	-.050	.162	.052	.067	.064	.875	1.143
	H3c_diversidad_x_dinamicas	-.042	.055	-.050	-.773	.440	-.151	.066	-.037	-.050	-.047	.909	1.100
	H3d_diversidad_x_liderazgo	.000	.068	.000	-.002	.998	-.133	.133	-.038	.000	.000	.859	1.164

a. Dependent Variable: x2ConfianzaGen

Excluded Variables ^a							
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Q7_Executive	. ^b	.	.	.000	.	.000
	x1IdentidadCompartida	.185 ^b	2.379	.018	.151	.618	.618
	x1InteraccionSocial	.158 ^b	2.397	.017	.152	.860	1.163
	x2Diversidad	.054 ^b	.785	.433	.050	.812	1.231
	H3a_intSocial_x_dinamicas	.030 ^b	.475	.635	.031	.940	1.064
	H3b_intSocial_x_liderazgo	.034 ^b	.545	.586	.035	.963	1.038
	H3c_diversidad_x_dinamicas	-.034 ^b	-.542	.588	-.035	.951	1.051
	H3d_diversidad_x_liderazgo	-.018 ^b	-.267	.789	-.017	.895	1.117
2	Q7_Executive	. ^c	.	.	.000	.	.000
	H3a_intSocial_x_dinamicas	.032 ^c	.503	.615	.033	.929	1.077
	H3b_intSocial_x_liderazgo	.055 ^c	.864	.389	.056	.924	1.082
	H3c_diversidad_x_dinamicas	-.046 ^c	-.721	.472	-.047	.916	1.092
	H3d_diversidad_x_liderazgo	.009 ^c	.139	.890	.009	.872	1.147
3	Q7_Executive	. ^d	.	.	.000	.	.000

a. Dependent Variable: x2ConfianzaGen

b. Predictors in the Model: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears

c. Predictors in the Model: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida

d. Predictors in the Model: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, x2LiderazgoIntergrupos, Q7_Junior, Q7_BoardMember, x1DinamicasIntergrupos, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_Entrepreneur, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1InteraccionSocial, x2Diversidad, x1IdentidadCompartida, H3a_intSocial_x_dinamicas, H3c_diversidad_x_dinamicas, H3b_intSocial_x_liderazgo, H3d_diversidad_x_liderazgo

Model	Q7_Senior	Q2_PosRed	K2_LiderazgoIntergrupos	Q7_Junior	Q7_BoardMember	K1_DinamicasIntergrupos	Q4_PWNYears_estabilidad	Q7_Entrepreneur	Q7_OwnerBusinesswoman	Q8_ProYears	K1_InteraccionSocial	K2_Diversidad	K1_IdentidadCompartida	K3a_miSocial_x_dinamicas	K3b_miSocial_x_liderazgo	K3c_diversidad_x_dinamicas
Correlations	1.000	-.029	-.121	.290	.236	.010	.116	.312	.400	.232						
	Q2_PosRed	1.000	-.032	.022	-.100	-.163	-.142	-.049	-.038	.029						
	K2_LiderazgoIntergrupos	-.121	1.000	1.000	-.059	-.177	-.025	-.047	-.170	.043						
	Q7_Junior	.290	.022	1.000	.090	.127	.023	.155	.173	.309						
	Q7_BoardMember	.236	-.059	.090	1.000	.081	.037	.186	.221	.031						
	K1_DinamicasIntergrupos	.010	-.163	.127	.081	1.000	-.042	.139	1.000	.118						
	Q4_PWNYears_estabilidad	-.118	-.142	.023	.037	-.042	1.000	.001	.001	.269						
	Q7_Entrepreneur	.312	-.049	.155	.186	.139	.025	1.000	.260	.092						
	Q7_OwnerBusinesswoman	.400	-.038	.173	.221	.081	.037	.260	1.000	.052						
	Q8_ProYears	.232	.029	.309	.031	.118	.269	.092	.052	1.000						
	Q7_Senior	.022	.000	.000	.001	.022	.000	.000	.000	.000						
	Q2_PosRed	.000	.002	9.459E-005	.000	.000	.001	.001	.000	.000						
	K2_LiderazgoIntergrupos	.001	9.459E-005	.004	.005	.001	.000	.001	.002	.000						
	Q7_Junior	.022	.000	.005	.180	.003	.001	.017	.014	.016						
	Q7_BoardMember	.013	-.001	.012	.012	.003	.001	.015	.014	.016						
	K1_DinamicasIntergrupos	.000	.000	.001	.001	.000	.000	.002	.000	.001						
	Q4_PWNYears_estabilidad	.002	-.001	.000	.001	.000	.009	1.078E-005	1.078E-005	.003						
	Q7_Entrepreneur	.014	-.001	.001	.015	.002	.044	.001	.013	.003						
	Q7_OwnerBusinesswoman	.014	.000	.002	.014	.000	.029	.032	.037	.001						
	Q8_ProYears	.005	.000	.000	.018	.001	.003	.003	.001	.015						
	Q7_Senior	1.000	-.012	.115	.289	.016	.120	.317	.410	.234						
	Q2_PosRed	-.012	1.000	.035	.041	-.049	-.137	-.022	-.017	.040						
	K2_LiderazgoIntergrupos	-.115	.035	1.000	-.059	.358	-.044	-.014	.137	.072						
	Q7_Junior	.208	.041	.189	1.000	.097	.161	.170	.173	.302						
	Q7_BoardMember	.226	-.100	-.053	.097	1.000	.042	.186	.211	.039						
	K1_DinamicasIntergrupos	.016	-.049	.358	.161	.042	.075	.185	.161	.127						
	Q4_PWNYears_estabilidad	.120	-.137	.044	.029	.050	1.000	.008	.009	.294						
	Q7_Entrepreneur	.317	-.022	.014	.170	.166	.008	1.000	.266	.081						
	Q7_OwnerBusinesswoman	.410	-.017	.137	.173	.211	.009	.266	1.000	.043						
	Q8_ProYears	.234	.040	.072	.302	.039	.127	.091	.049	1.000						
	K1_InteraccionSocial	-.095	-.142	-.020	-.083	-.014	-.089	-.130	-.143	.059						
	K2_Diversidad	.035	-.020	-.019	-.108	-.059	-.178	-.075	.283	1.000						
	K1_IdentidadCompartida	.002	-.074	.388	.054	.054	.688	.013	.683	.065						
	Q7_Senior	.031	9.799E-005	.001	.022	.012	.002	.014	.014	.005						
	Q2_PosRed	9.799E-005	.002	.000	.001	-.001	-.001	.000	.000	.000						
	K2_LiderazgoIntergrupos	.001	.000	.006	.001	.002	.000	.000	.002	.001						
	Q7_Junior	.022	.001	.008	.179	.003	.001	.019	.014	.016						
	Q7_BoardMember	.012	-.001	.001	.013	.005	.001	.015	.013	.001						
	K1_DinamicasIntergrupos	.000	.000	.002	.005	.002	.005	.003	.000	.001						
	Q4_PWNYears_estabilidad	.002	-.001	.000	.001	.000	.009	.000	.000	.003						
	Q7_Entrepreneur	.014	.000	.000	.019	.003	.000	.067	.013	.003						
	Q7_OwnerBusinesswoman	.014	.000	.002	.014	.000	.000	.013	.038	.001						
	Q8_ProYears	.005	.000	.001	.016	.001	.003	.002	.001	.015						
	K1_InteraccionSocial	-.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000						
	K2_Diversidad	.001	7.854E-005	.000	.004	-.002	.000	-.002	.001	.001						
	K1_IdentidadCompartida	3.024E-005	.000	.000	.003	.001	.001	.000	.001	.001						

Continuación de la tabla de coeficientes de correlación en la siguiente página

Model	D7_Senior	D2_PwrRed	D2_LiderazgoIntergrupos	D7_Junior	D7_BoardMember	D4_DinamicaIntergrupos	D4_PWNYears_estabilidad	D7_Entrepreneur	D7_OwnerBusinesswoman	D6_ProYears	K1InteraccionSocial	K2Diversidad	K1IdentidadCompartida	I3a_mISocial_x_dinamica	I3c_diversidad_x_dinamica	I3b_mISocial_x_liderazgo	I3d_diversidad_x_liderazgo
3																	
Correlations																	
D7_Senior	1.000	-0.12	-0.128	-0.295	-0.217	-0.332	-0.107	-0.297	-0.403	-0.242	-0.278	-0.442	-0.003	-0.15	-0.43	-0.048	-0.100
D2_PwrRed	-0.12	1.000	0.039	0.037	-0.105	-0.054	-0.141	-0.032	-0.038	-0.142	-0.038	-0.142	-0.059	-0.43	-0.068	-0.050	-0.050
D2_LiderazgoIntergrupos	-0.128	0.039	1.000	0.183	-0.088	-0.068	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050
D7_Junior	-0.295	0.037	0.183	1.000	0.093	0.170	0.028	0.151	0.176	0.308	0.068	-0.062	0.003	-0.063	0.17	0.028	0.068
D7_BoardMember	-0.217	-0.105	-0.088	0.093	1.000	0.088	-0.052	-0.193	-0.045	-0.211	-0.090	-0.090	-0.045	-0.090	-0.045	-0.045	-0.045
K1DinamicaIntergrupos	-0.332	-0.054	-0.068	0.170	0.088	1.000	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050
D4_PWNYears_estabilidad	-0.107	-0.141	-0.050	0.028	-0.052	-0.050	1.000	0.112	0.296	0.17	-0.046	-0.046	0.01	-0.09	-0.01	-0.046	-0.060
D7_Entrepreneur	-0.297	-0.032	-0.050	0.151	-0.193	-0.050	0.112	1.000	0.083	-0.142	-0.046	-0.046	0.01	-0.046	0.01	-0.046	-0.163
D7_OwnerBusinesswoman	-0.403	-0.038	-0.050	0.176	-0.045	-0.050	0.176	0.083	1.000	-0.050	-0.135	-0.050	-0.043	-0.068	-0.043	-0.030	-0.068
D6_ProYears	-0.242	-0.038	-0.050	0.308	-0.045	-0.050	-0.299	-0.050	-0.050	1.000	0.020	0.020	-0.043	-0.043	-0.043	-0.043	-0.068
K1InteraccionSocial	-0.078	-0.142	-0.050	0.068	-0.021	-0.04	-0.060	-0.060	-0.135	0.020	1.000	0.278	-0.368	0.16	-0.068	0.143	0.068
K2Diversidad	-0.043	-0.043	-0.050	-0.068	-0.060	-0.193	-0.048	-0.050	-0.050	0.075	0.278	1.000	-0.438	-0.063	-0.13	-0.150	-0.043
K1IdentidadCompartida	-0.003	-0.090	-0.050	-0.050	-0.048	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050	1.000	-0.050	-0.050	-0.050	-0.050
I3a_mISocial_x_dinamica	0.15	0.43	0.043	0.063	-0.044	0.043	-0.090	0.061	0.043	0.043	-0.043	-0.043	-0.043	1.000	0.16	0.16	0.16
I3c_diversidad_x_dinamica	0.43	-0.08	0.043	-0.090	-0.009	0.092	-0.001	-0.050	-0.006	-0.044	-0.086	-0.131	-0.071	0.16	1.000	-0.071	-0.103
I3b_mISocial_x_liderazgo	0.048	-0.068	-0.019	0.028	-0.04	0.068	-0.049	0.034	0.051	0.048	-0.143	-0.150	-0.081	0.16	-0.071	1.000	-0.068
I3d_diversidad_x_liderazgo	-0.100	-0.050	0.068	-0.019	-0.070	-0.060	-0.060	-0.163	-0.030	-0.068	0.099	-0.43	-0.059	-0.103	-0.068	-0.068	1.000
D7_Senior	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003
D2_PwrRed	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003
D2_LiderazgoIntergrupos	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003
D7_Junior	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003
D7_BoardMember	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003
K1DinamicaIntergrupos	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003
D4_PWNYears_estabilidad	0.002	-0.001	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
D7_Entrepreneur	0.014	0.000	0.017	0.000	0.018	0.003	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
D7_OwnerBusinesswoman	-0.014	0.000	-0.023	-0.018	-0.013	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
D6_ProYears	0.005	0.000	0.001	0.000	-0.002	0.000	-0.004	0.000	-0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
K1InteraccionSocial	-0.001	-0.001	-0.000	-0.002	-0.000	-0.001	-0.004	-0.000	-0.001	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000
K2Diversidad	-0.001	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000
K1IdentidadCompartida	0.005	0.000	-0.002	0.000	0.001	-0.002	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
I3a_mISocial_x_dinamica	0.000	0.000	0.000	0.000	-0.001	0.000	-0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
I3c_diversidad_x_dinamica	0.000	9.827E-005	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
I3b_mISocial_x_liderazgo	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
I3d_diversidad_x_liderazgo	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
I3d_diversidad_x_liderazgo	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Dependent Variable: K2ConfianzaGen

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions										
				(Constant)	x1DinamicasIntergrupos	x2LiderazgoIntergrupos	Q2_PosRed	Q4_PWNYears_estabilidad	Q6_ProYears	Q7_BoardMember	Q7_Entrepreneur	Q7_Junior	Q7_OwnerBusinesswoman	
1	1	4.295	1.000	.00	.00	.00	.01	.01	.00	.00	.00	.00	.00	.01
	2	1.381	1.794	.00	.17	.24	.00	.00	.00	.00	.08	.09	.01	.02
	3	1.092	1.984	.00	.18	.07	.00	.00	.00	.00	.01	.01	.39	.02
	4	1.007	2.066	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.14	.31
	5	1.001	2.072	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.52	.28	.02	.00
	6	.823	2.285	.00	.46	.01	.00	.00	.00	.00	.08	.24	.04	.02
	7	.729	2.428	.00	.12	.93	.00	.00	.00	.00	.12	.10	.18	.02
	8	.314	3.701	.00	.03	.04	.12	.04	.00	.00	.19	.24	.07	.51
	9	.247	4.186	.01	.04	.00	.84	.08	.02	.00	.00	.01	.00	.04
	10	.091	6.887	.07	.01	.00	.00	.87	.12	.02	.02	.02	.01	.04
	11	.022	14.011	.93	.01	.00	.02	.00	.88	.00	.00	.03	.18	.01
2	1	4.299	1.000	.00	.00	.00	.01	.01	.00	.00	.00	.00	.00	.01
	2	2.066	1.443	.00	.06	.02	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	3	1.390	1.758	.00	.10	.20	.00	.00	.00	.00	.07	.08	.01	.03
	4	1.159	1.926	.00	.00	.02	.00	.00	.00	.00	.07	.03	.14	.05
	5	1.028	2.045	.00	.01	.01	.00	.00	.00	.00	.10	.15	.38	.00
	6	1.000	2.074	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.19	.05	.00	.18
	7	.882	2.208	.00	.02	.02	.00	.00	.00	.00	.09	.13	.18	.03
	8	.788	2.366	.00	.04	.23	.00	.00	.00	.00	.27	.23	.02	.07
	9	.446	3.106	.00	.53	.18	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.05	.04
	10	.312	3.714	.00	.18	.22	.11	.01	.00	.00	.10	.15	.08	.31
	11	.306	3.751	.00	.04	.08	.06	.02	.00	.00	.09	.10	.02	.16
	12	.236	4.299	.01	.00	.01	.79	.10	.02	.00	.00	.02	.01	.07
	13	.088	6.977	.07	.00	.00	.01	.88	.12	.02	.02	.02	.01	.05
	14	.021	14.140	.93	.02	.01	.03	.00	.85	.00	.00	.04	.15	.01
3	1	4.506	1.000	.00	.00	.00	.01	.01	.00	.00	.00	.00	.00	.01
	2	2.201	1.431	.00	.08	.01	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	3	1.563	1.698	.00	.04	.14	.00	.00	.00	.00	.03	.08	.01	.02
	4	1.390	1.800	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.02	.00	.03	.00
	5	1.129	1.998	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.03	.08	.03	.10
	6	1.024	2.098	.00	.02	.00	.00	.00	.00	.00	.15	.14	.33	.05
	7	.998	2.125	.00	.03	.03	.00	.00	.00	.00	.23	.08	.18	.00
	8	.944	2.185	.00	.06	.08	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.04	.01
	9	.837	2.320	.00	.01	.07	.00	.00	.00	.00	.13	.08	.03	.16
	10	.714	2.512	.00	.02	.11	.00	.00	.00	.00	.18	.04	.01	.00
	11	.693	2.549	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.01	.03	.03	.02
	12	.625	2.684	.00	.01	.02	.00	.00	.00	.00	.01	.20	.04	.01
	13	.433	3.225	.00	.52	.23	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.04	.04
	14	.307	3.833	.00	.00	.00	.14	.03	.00	.17	.21	.09	.00	.38
	15	.298	3.901	.00	.20	.27	.01	.00	.00	.00	.01	.03	.01	.08
	16	.231	4.415	.01	.00	.01	.80	.09	.02	.00	.00	.01	.00	.05
	17	.087	7.177	.07	.00	.00	.00	.88	.12	.02	.02	.02	.01	.05
	18	.021	14.588	.93	.02	.01	.03	.00	.88	.00	.00	.03	.18	.01

a. Dependent Variable: x2ConfianzaGen

Continuación de la tabla de diagnósticos de colinearidad en la siguiente pagina

Collinearity Diagnostics ^a													
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions									
				Q7_Junior	Q7_OwnerBusinesswoman	Q7_Senior	x1IdentidadCompartida	x1InteraccionSocial	x2Diversidad	H3a_intSocial_x_dinamicas	H3b_intSocial_x_liderazgo	H3c_diversidad_x_dinamicas	H3d_diversidad_x_liderazgo
1	1	4.295	1.000	.00	.01	.01							
	2	1.381	1.784	.01	.02	.01							
	3	1.092	1.994	.39	.02	.04							
	4	1.007	2.088	.14	.31	.13							
	5	1.001	2.072	.02	.00	.01							
	6	.823	2.285	.04	.02	.09							
	7	.729	2.428	.18	.02	.01							
	8	.314	3.701	.07	.51	.42							
	9	.247	4.188	.00	.04	.01							
	10	.091	6.897	.01	.04	.09							
	11	.022	14.011	.18	.01	.17							
2	1	4.299	1.000	.00	.01	.01	.00	.00	.00				
	2	2.068	1.443	.00	.00	.00	.09	.04	.07				
	3	1.390	1.758	.01	.03	.01	.00	.01	.00				
	4	1.159	1.926	.14	.05	.00	.00	.17	.12				
	5	1.028	2.045	.39	.00	.05	.00	.02	.01				
	6	1.000	2.074	.00	.18	.17	.00	.00	.00				
	7	.882	2.208	.18	.03	.02	.00	.22	.09				
	8	.768	2.396	.02	.07	.00	.01	.08	.01				
	9	.448	3.106	.05	.04	.08	.00	.18	.41				
	10	.312	3.714	.09	.31	.28	.25	.02	.05				
	11	.308	3.751	.02	.15	.11	.63	.21	.23				
	12	.238	4.289	.01	.07	.02	.00	.05	.00				
	13	.088	6.977	.01	.05	.10	.02	.03	.01				
	14	.021	14.140	.18	.01	.18	.01	.00	.00				
3	1	4.508	1.000	.00	.01	.01	.00	.00	.00	.00	.01	.00	.00
	2	2.201	1.431	.00	.00	.00	.07	.04	.05	.00	.01	.01	.02
	3	1.553	1.898	.01	.02	.00	.00	.01	.00	.04	.05	.02	.03
	4	1.390	1.800	.03	.00	.02	.00	.05	.07	.14	.08	.05	.06
	5	1.129	1.998	.03	.10	.08	.00	.13	.02	.01	.04	.00	.04
	6	1.024	2.099	.33	.05	.00	.00	.01	.00	.00	.01	.00	.01
	7	.998	2.125	.18	.00	.05	.00	.04	.00	.01	.00	.08	.05
	8	.944	2.185	.04	.01	.05	.01	.01	.03	.03	.33	.04	.08
	9	.837	2.320	.03	.18	.01	.00	.04	.00	.01	.02	.22	.07
	10	.714	2.512	.01	.00	.02	.03	.01	.01	.35	.07	.22	.02
	11	.693	2.549	.03	.02	.03	.00	.21	.10	.10	.18	.31	.11
	12	.629	2.684	.04	.01	.03	.00	.01	.00	.28	.18	.02	.46
	13	.433	3.225	.04	.04	.05	.00	.14	.38	.00	.03	.01	.01
	14	.307	3.833	.09	.38	.30	.18	.09	.07	.00	.00	.00	.00
	15	.298	3.901	.01	.08	.07	.89	.13	.24	.00	.04	.02	.00
	16	.231	4.415	.00	.05	.02	.00	.08	.01	.01	.01	.00	.00
	17	.087	7.177	.01	.05	.09	.01	.03	.01	.01	.00	.00	.00
	18	.021	14.588	.18	.01	.18	.01	.00	.00	.00	.00	.01	.01

a. Dependent Variable: x2ConfianzaGen

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1.23	1.36	.00	.360	254
Std. Predicted Value	-3.405	3.781	.000	1.000	254
Standard Error of Predicted Value	.151	.552	.269	.079	254
Adjusted Predicted Value	-1.49	1.34	.00	.376	254
Residual	-2.821	2.394	.000	1.017	254
Std. Residual	-2.678	2.272	.000	.966	254
Stud. Residual	-2.745	2.438	.000	1.006	254
Deleted Residual	-2.965	2.967	.000	1.106	254
Stud. Deleted Residual	-2.784	2.464	-.001	1.011	254
Mahal. Distance	4.200	68.358	16.933	11.323	254
Cook's Distance	.000	.111	.005	.011	254
Centered Leverage Value	.017	.270	.067	.045	254

a. Dependent Variable: x2ConfianzaGen

Regression -- Modelo_II.1.Satisfaccion Compart

Notes		
Output Created	29-MAR-2017 11:20:49	
Comments		
Input	Data	D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\Datashets\Modelo_II.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	
	Weight	
	Split File	
	N of Rows in Working Data File	254
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	<pre> REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) CIN(95) /NOORIGIN /DEPENDENT x2SatisfaccionCom /METHOD=ENTER Q2_PosRed Q4_PWNYears_estabilidad Q6_ProYears Q7_BoardMember Q7_Entrepreneur Q7_Executive Q7_Junior Q7_OwnerBusinesswoman Q7_Senior /METHOD=ENTER Q2_PosRed Q4_PWNYears_estabilidad Q6_ProYears Q7_BoardMember Q7_Entrepreneur Q7_Executive Q7_Junior Q7_OwnerBusinesswoman Q7_Senior x1RelAltruistas x2ConfianzaGen x3RelConflictivas x1IdentidadCompartida /RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /SAVE PRED ZPRED ADJPRED SEPRED MAHAL COOK LEVER MCIN ICIN RESID ZRESID SRESID DRESID SDRESID DFBETA SDBETA DFFIT SDFIT COVRATIO /OUTFILE=COVB ('D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo IIModelo_II.1.satisfaccion.coeficientsStatistics.sav') MODEL ('D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo IIModelo_II.1.satisfaccion.xml'). </pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00.58
	Elapsed Time	00:00:00.58
	Memory Required	15152 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	448 bytes
Files Saved	System File	D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo IIModelo_II.1.satisfaccion.coeficientsStatistics.sav
	Model File	D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo IIModelo_II.1.satisfaccion.xml

Variables Created or Modified	Variable Name	Description
	PRE_8	Unstandardized Predicted Value
	RES_1	Unstandardized Residual
	DRE_1	Deleted Residual
	ADJ_8	Adjusted Predicted Value
	ZPR_8	Standardized Predicted Value
	ZRE_1	Standardized Residual
	SRE_1	Studentized Residual
	SDR_1	Studentized Deleted Residual
	SEP_8	Standard Error of Predicted Value
	MAH_1	Mahalanobis Distance
	COO_1	Cook's Distance
	LEV_1	Centered Leverage Value
	COV_1	COVRATIO
	DFF_1	DFFIT
	SDF_1	Standardized DFFIT
	DFB0_1	DFBETA for (Constant)
	DFB1_1	DFBETA for Q2_PosRed
	DFB2_1	DFBETA for Q4_PWNYears_estabilidad
	DFB3_1	DFBETA for Q6_ProYears
	DFB4_1	DFBETA for Q7_BoardMember
	DFB5_1	DFBETA for Q7_Entrepreneur
	DFB6_1	DFBETA for Q7_Executive
	DFB7_1	DFBETA for Q7_Junior
	DFB8_1	DFBETA for Q7_OwnerBusinesswoman
	DFB9_1	DFBETA for Q7_Senior
	DFB10_1	DFBETA for x1RelAltruistas
	DFB11_1	DFBETA for x2ConfianzaGen
	DFB12_1	DFBETA for x3RelConflictivas
	DFB13_1	DFBETA for x1IdentidadCompartida
	SDB0_1	Standardized DFBETA for (Constant)
	SDB1_1	Standardized DFBETA for Q2_PosRed
	SDB2_1	Standardized DFBETA for Q4_PWNYears_estabilidad
	SDB3_1	Standardized DFBETA for Q6_ProYears
	SDB4_1	Standardized DFBETA for Q7_BoardMember
	SDB5_1	Standardized DFBETA for Q7_Entrepreneur
	SDB6_1	Standardized DFBETA for Q7_Executive
	SDB7_1	Standardized DFBETA for Q7_Junior
	SDB8_1	Standardized DFBETA for Q7_OwnerBusinesswoman
	SDB9_1	Standardized DFBETA for Q7_Senior
	SDB10_1	Standardized DFBETA for x1RelAltruistas
	SDB11_1	Standardized DFBETA for x2ConfianzaGen
	SDB12_1	Standardized DFBETA for x3RelConflictivas
	SDB13_1	Standardized DFBETA for x1IdentidadCompartida
	LMCI_1	95% Mean Confidence Interval Lower Bound for x2SatisfaccionCom
	UMCI_1	95% Mean Confidence Interval Upper Bound for x2SatisfaccionCom
	LICI_1	95% Individual Confidence Interval Lower Bound for x2SatisfaccionCom
	UICI_1	95% Individual Confidence Interval Upper Bound for x2SatisfaccionCom

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
x2SatisfaccionCom	.0E-8	1.202965477	254
Q2_PosRed	2.14	1.489	254
Q4_PWNYears_estabilidad	1.71	.766	254
Q6_ProYears	2.48	.633	254
Q7_BoardMember	.06	.229	254
Q7_Entrepreneur	.09	.282	254
Q7_Executive	.33	.470	254
Q7_Junior	.03	.175	254
Q7_OwnerBusinesswoman	.20	.398	254
Q7_Senior	.30	.461	254
x1RelAltruistas	.0E-8	1.169752126	254
x2ConfianzaGen	.0E-8	1.079178345	254
x3RelConflictivas	.0E-8	1.004608190	254
x1IdentidadCompartida	.0E-8	1.083504411	254

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears ^b		Enter
2	x1RelAltruistas, x3RelConflictivas, x2ConfianzaGen, x1IdentidadCompartida ^b		Enter
a. Dependent Variable: x2SatisfaccionCom			
b. Tolerance = .000 limits reached.			

Model Summary ^c									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	.265 ^a	.070	.040	1.178692678	.070	2.316	8	245	.021
2	.411 ^b	.169	.128	1.123590809	.099	7.155	4	241	.000

a. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears

b. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1RelAltruistas, x3RelConflictivas, x2ConfianzaGen, x1IdentidadCompartida

c. Dependent Variable: x2SatisfaccionCom

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.740	8	3.218	2.316	.021 ^b
	Residual	340.383	245	1.389		
	Total	366.123	253			
2	Regression	61.871	12	5.156	4.084	.000 ^c
	Residual	304.252	241	1.262		
	Total	366.123	253			
a. Dependent Variable: x2SatisfaccionCom						
b. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears						
c. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1RelAltruistas, x3RelConflictivas, x2ConfianzaGen, x1IdentidadCompartida						

Coefficients ^a													
Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients		t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta					Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance
1	(Constant)	-.042	.389			-.109	.914	-.808	.724				
	Q2_PosRed	.168	.051	.208	.001	3.323	.001	.069	.268	.219	.208	.205	.966
	Q4_PWNYears_estabilidad	.062	.105	.040	.554	.593	.554	-.145	.270	.043	.038	.037	.843
	Q6_ProYears	-.204	.136	-.108	.133	-1.507	.133	-.471	.063	-.076	-.096	-.093	.745
	Q7_BoardMember	.454	.342	.086	.186	1.327	.186	-.220	1.128	.083	.084	.082	.897
	Q7_Entrepreneur	.186	.284	.043	.514	.654	.514	-.373	.744	.033	.042	.040	.859
	Q7_Junior	.310	.462	.045	.502	.672	.502	-.599	1.219	.047	.043	.041	.842
	Q7_OwnerBusinesswoman	.225	.212	.074	.289	1.063	.289	-.192	.642	.046	.068	.065	.773
	Q7_Senior	-.041	.196	-.016	.834	-.210	.834	-.427	.344	-.049	-.013	-.013	.676
2	(Constant)	-.009	.372			-.024	.981	-.741	.723				
	Q2_PosRed	.134	.050	.166	.007	2.699	.007	.036	.232	.219	.171	.158	.908
	Q4_PWNYears_estabilidad	.068	.101	.043	.502	.673	.502	-.131	.268	.043	.043	.039	.830
	Q6_ProYears	-.206	.130	-.109	.114	-1.585	.114	-.462	.050	-.076	-.102	-.093	.736
	Q7_BoardMember	.522	.332	.099	.117	1.571	.117	-.132	1.175	.083	.101	.092	.866
	Q7_Entrepreneur	.167	.273	.039	.541	.612	.541	-.371	.705	.033	.039	.036	.843
	Q7_Junior	.475	.444	.069	.287	1.068	.287	-.401	1.350	.047	.069	.063	.825
	Q7_OwnerBusinesswoman	.324	.203	.107	.111	1.601	.111	-.075	.723	.046	.103	.094	.766
	Q7_Senior	-.016	.188	-.006	.931	-.087	.931	-.387	.354	-.049	-.006	-.005	.664
	x1RelAltruistas	-.105	.078	-.102	.183	-1.335	.183	-.259	.050	.148	-.086	-.078	.593
	x2ConfianzaGen	-.105	.070	-.094	.137	-1.494	.137	-.243	.033	.008	-.096	-.088	.867
	x3RelConflictivas	-.077	.075	-.065	.305	-1.027	.305	-.225	.071	.028	-.066	-.060	.874
	x1IdentidadCompartida	.425	.087	.383	.000	4.903	.000	.255	.596	.319	.301	.288	.564

a. Dependent Variable: x2SatisfaccionCom

Excluded Variables ^a												
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics							
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance					
1	Q7_Executive	. ^b			.000	.000	.000					
	x1RelAltruistas	.126 ^b	.045	.128	.955	1.047	.676					
	x2ConfianzaGen	-.029 ^b	.649	-.029	.940	1.064	.676					
	x3RelConflictivas	.012 ^b	.849	.012	.945	1.058	.666					
	x1IdentidadCompartida	.300 ^b	.000	.303	.949	1.053	.675					
2	Q7_Executive	. ^c			.000	.000	.000					

a. Dependent Variable: x2SatisfaccionCom

b. Predictors in the Model: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears

c. Predictors in the Model: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1RelAltruistas, x3RelConflictivas, x2ConfianzaGen, x1IdentidadCompartida

Coefficient Correlations^a

Model	Q7_Senior	Q2_PosRed	Q7_Junior	Q7_BoardMember	Q7_Entrepreneur	Q4_PWNYears_estabilidad	Q7_OwnerBusinesswoman	Q6_ProYears	x1RelAltruistas	x3RelConflictivas	x2ConfianzaGen	x1IdentidadCompartida	
1	Correlations	1.000	.278	.248	.326	.121	.388	.231					
	Q2_PosRed	-.028	1.000	-.089	-.027	-.151	-.031	.050					
	Q7_Junior	.278	.045	.094	.154	.032	.150	.298					
	Q7_BoardMember	.248	-.089	1.000	.172	.039	.236	-.039					
	Q7_Entrepreneur	.326	-.027	.172	1.000	.005	.274	.079					
	Q4_PWNYears_estabilidad	.121	-.151	.032	.005	1.000	.005	-.286					
	Q7_OwnerBusinesswoman	.388	-.031	.150	.236	.005	1.000	-.061					
	Q6_ProYears	.231	.050	.298	-.039	.079	-.061	1.000					
	Covariances	.038	.000	.025	.017	.018	.003	.016	.006				
	Q2_PosRed	.000	.003	.001	-.002	.000	-.001	.000	.000				
	Q7_Junior	.025	.001	.213	.015	.020	.002	.015	.019				
Q7_BoardMember	.017	-.002	.015	.117	.017	.001	.017	-.002					
Q7_Entrepreneur	.018	.000	.020	.017	.081	.000	.016	.003					
Q4_PWNYears_estabilidad	.003	-.001	.002	.001	.000	.011	.000	-.004					
Q7_OwnerBusinesswoman	.016	.000	.015	.017	.016	.000	.045	-.002					
Q6_ProYears	.006	.000	.019	-.002	.003	-.004	-.002	.018					
2	Correlations	1.000	.260	.263	.322	.129	.388	.224	-.019	.115	-.038	.022	
	Q2_PosRed	-.037	1.000	-.091	-.029	-.154	-.048	.048	-.110	-.089	-.096	-.065	
	Q7_Junior	.260	.039	.072	.156	.019	.152	.302	-.039	-.112	.044	.081	
	Q7_BoardMember	.263	-.091	1.000	.159	.058	.237	-.052	-.001	.131	-.121	.018	
	Q7_Entrepreneur	.322	-.029	.159	1.000	-.006	.271	.092	-.070	.023	.090	.025	
	Q4_PWNYears_estabilidad	.129	-.154	.019	-.006	1.000	.008	.008	.064	.076	-.067	-.025	
	Q7_OwnerBusinesswoman	.388	-.048	.152	.237	.008	1.000	-.061	-.011	.013	-.012	.079	
	Q6_ProYears	.224	.048	.302	-.052	-.295	-.061	1.000	-.059	-.024	.079	.029	
	x1RelAltruistas	-.019	-.110	-.039	-.001	-.070	.064	-.059	1.000	.198	.242	-.608	
	x3RelConflictivas	.115	-.089	-.112	.131	.023	.076	.013	.198	1.000	.050	-.269	
	x2ConfianzaGen	-.038	-.096	.044	-.121	.090	-.067	-.012	.242	.050	1.000	-.256	
x1IdentidadCompartida	.022	-.065	.081	.018	.025	-.025	.079	-.608	-.269	-.256	1.000		
Covariances	Q7_Senior	.035	.000	.022	.016	.017	.002	.005	.000	.002	-.001	.000	
	Q2_PosRed	.000	.002	.001	-.002	.000	-.001	.000	.000	.000	.000	.000	
	Q7_Junior	.022	.001	.197	.011	.019	.001	.014	.017	-.001	.001	.003	
	Q7_BoardMember	.016	-.002	.110	.110	.014	.002	.016	-.002	-.179E-005	-.003	.001	
	Q7_Entrepreneur	.017	.000	.019	.014	.075	.000	.015	.003	.000	.002	.001	
	Q4_PWNYears_estabilidad	.002	-.001	.001	.002	.000	.010	.000	-.004	.001	.000	.000	
	Q7_OwnerBusinesswoman	.015	.000	.014	.016	.015	.000	.041	-.002	.000	.000	.001	
	Q6_ProYears	.005	.000	.017	-.002	.003	-.004	-.002	.017	-.001	.000	.000	
	x1RelAltruistas	.000	.000	-.001	-1.799E-005	-.001	.001	.000	-.001	.006	.001	-.004	
	x3RelConflictivas	.002	.000	-.004	.003	.000	.001	.000	.000	.006	.000	-.002	
	x2ConfianzaGen	-.001	.000	.001	-.003	.002	.000	.000	.001	.001	.000	-.002	
x1IdentidadCompartida	.000	.000	.003	.001	.001	.000	.001	.000	-.004	-.002	.008		

a. Dependent Variable: x2SatisfaccionCom

Notes		
Output Created	29-MAR-2017 11:23:44	
Comments		
Input	Data	D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\Datasheets\Modelo_II.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	
	Weight	
	Split File	
	N of Rows in Working Data File	254
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	<pre> REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) CIN(95) /NOORIGIN /DEPENDENT x3DificultadCom /METHOD=ENTER Q2_PosRed Q4_PWNYears_estabilidad Q6_ProYears Q7_BoardMember Q7_Entrepreneur Q7_Executive Q7_Junior Q7_OwnerBusinesswoman Q7_Senior /METHOD=ENTER Q2_PosRed Q4_PWNYears_estabilidad Q6_ProYears Q7_BoardMember Q7_Entrepreneur Q7_Executive Q7_Junior Q7_OwnerBusinesswoman Q7_Senior x1RelAltruistas x2ConfianzaGen x3RelConflictivas x1IdentidadCompartida /RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB (ZRESID) /SAVE PRED ZPRED ADJPRED SEPRED MAHAL COOK LEVER MCIN ICIN RESID ZRESID SRESID DRESID SDRESID DFBETA SDBETA DFFIT SDFIT COVRATIO /OUTFILE=COVB ('D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo II\Modelo_II.2.dificultadComp.coefficientsStatistics.sav') MODEL ('D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo II\Modelo_II.2.dificultadComp.xml'). </pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00.44
	Elapsed Time	00:00:00.54
	Memory Required	17040 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	448 bytes
Files Saved	System File	D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo II\Modelo_II.2.dificultadComp.coefficientsStatistics.sav
	Model File	D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo II\Modelo_II.2.dificultadComp.xml

Variables Created or Modified	
PRE_9	Unstandardized Predicted Value
RES_2	Unstandardized Residual
DRE_2	Deleted Residual
ADJ_9	Adjusted Predicted Value
ZPR_9	Standardized Predicted Value
ZRE_2	Standardized Residual
SRE_2	Studentized Residual
SDR_2	Studentized Deleted Residual
SEP_9	Standard Error of Predicted Value
MAH_2	Mahalanobis Distance
COO_2	Cook's Distance
LEV_2	Centered Leverage Value
COV_2	COVRATIO
DFF_2	DFFIT
SDF_2	Standardized DFFIT
DFB0_2	DFBETA for (Constant)
DFB1_2	DFBETA for Q2_PosRed
DFB2_2	DFBETA for Q4_PWNYears_estabilidad
DFB3_2	DFBETA for Q6_ProYears
DFB4_2	DFBETA for Q7_BoardMember
DFB5_2	DFBETA for Q7_Entrepreneur
DFB6_2	DFBETA for Q7_Executive
DFB7_2	DFBETA for Q7_Junior
DFB8_2	DFBETA for Q7_OwnerBusinesswoman
DFB9_2	DFBETA for Q7_Senior
DFB10_2	DFBETA for x1RelAltruistas
DFB11_2	DFBETA for x2ConfianzaGen
DFB12_2	DFBETA for x3RelConflictivas
DFB13_2	DFBETA for x1IdentidadCompartida
SDB0_2	Standardized DFBETA for (Constant)
SDB1_2	Standardized DFBETA for Q2_PosRed
SDB2_2	Standardized DFBETA for Q4_PWNYears_estabilidad
SDB3_2	Standardized DFBETA for Q6_ProYears
SDB4_2	Standardized DFBETA for Q7_BoardMember
SDB5_2	Standardized DFBETA for Q7_Entrepreneur
SDB6_2	Standardized DFBETA for Q7_Executive
SDB7_2	Standardized DFBETA for Q7_Junior
SDB8_2	Standardized DFBETA for Q7_OwnerBusinesswoman
SDB9_2	Standardized DFBETA for Q7_Senior
SDB10_2	Standardized DFBETA for x1RelAltruistas
SDB11_2	Standardized DFBETA for x2ConfianzaGen
SDB12_2	Standardized DFBETA for x3RelConflictivas
SDB13_2	Standardized DFBETA for x1IdentidadCompartida
LMCI_2	95% Mean Confidence Interval Lower Bound for x3DificultadCom
UMCI_2	95% Mean Confidence Interval Upper Bound for x3DificultadCom
LICI_2	95% Individual Confidence Interval Lower Bound for x3DificultadCom
UICI_2	95% Individual Confidence Interval Upper Bound for x3DificultadCom

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
x3DificultadCom	0E-8	1.007911033	254
Q2_PosRed	2.14	1.489	254
Q4_PWNYears_estabilidad	1.71	.766	254
Q6_ProYears	2.48	.633	254
Q7_BoardMember	.06	.229	254
Q7_Entrepreneur	.09	.282	254
Q7_Executive	.33	.470	254
Q7_Junior	.03	.175	254
Q7_OwnerBusinesswoman	.20	.398	254
Q7_Senior	.30	.461	254
x1RelAltruistas	0E-8	1.169752126	254
x2ConfianzaGen	0E-8	1.079178345	254
x3RelConflictivas	0E-8	1.004608190	254
x1IdentidadCompartida	0,E-8	1.083504411	254

		Correlations														
		x3DificultadCom	Q2_PosRed	Q4_PWNYears_estabilidad	O6_ProYears	Q7_BoardMember	Q7_Entrepreneur	Q7_Executive	Q7_Junior	Q7_OwnerBusinesswoman	Q7_Senior	x1RelAltruistas	x2ConfianzaGen	x3RelConflictivas	x1IdentidadCompartida	
Pearson Correlation	x3DificultadCom	1.000	-.035	.001	.144	-.055	-.092	.071	-.063	.111	-.062	.096	-.064	.159	.111	
	Q2_PosRed	-.035	1.000	.147	.019	.081	.018	-.033	-.063	.019	-.011	.165	.122	-.079	.196	
	Q4_PWNYears_estabilidad	.001	.147	1.000	.349	.024	.026	.123	-.108	.111	-.208	-.026	.064	-.040	.012	
	O6_ProYears	.144	.019	.349	1.000	.088	-.014	.170	-.281	.200	-.275	.035	-.054	-.016	-.001	
	Q7_BoardMember	-.055	.081	.024	.088	1.000	-.074	-.168	-.044	-.120	-.159	-.004	.131	-.109	.004	
	Q7_Entrepreneur	-.092	.018	.026	-.014	-.074	1.000	-.215	-.056	-.152	-.203	.095	-.122	.003	.033	
	Q7_Executive	.071	-.033	.123	.170	-.168	-.215	1.000	-.126	-.043	-.345	-.460	-.004	-.013	.059	
	Q7_Junior	-.063	-.063	-.108	-.281	-.044	-.056	-.126	1.000	-.089	-.119	-.034	-.056	.126	-.059	
	Q7_OwnerBusinesswoman	.111	.019	.111	.200	-.120	-.152	-.345	-.088	1.000	-.327	-.054	-.017	.023	-.083	
	Q7_Senior	-.062	-.011	-.208	.035	-.004	-.203	-.460	-.034	-.054	1.000	.008	-.106	-.030	.012	
	x1RelAltruistas	.096	.165	-.026	.035	-.004	.095	-.004	-.034	1.000	.008	.008	1.000	-.108	.008	
	x2ConfianzaGen	-.064	.122	.064	-.054	.131	-.122	-.013	-.056	-.017	.059	-.106	1.000	.003	.158	
	x3RelConflictivas	.159	.079	-.040	-.016	-.109	.003	.091	.126	-.059	-.083	.012	.064	1.000	.197	
	x1IdentidadCompartida	.111	.196	.012	-.001	.004	.033	.059	-.059	.023	-.108	.012	.064	.197	1.000	
	x3DificultadCom	.289	.289	.493	.191	.119	.073	.129	.180	.038	.163	.038	.064	.006	.039	
	Q2_PosRed	.009	.009	.008	.381	.098	.389	.303	.160	.379	.431	.004	.004	.105	.001	
	Q4_PWNYears_estabilidad	.493	.009	.008	.000	.350	.341	.025	.043	.039	.000	.000	.339	.265	.427	
	O6_ProYears	.011	.381	.000	.000	.081	.409	.003	.000	.000	.000	.000	.288	.398	.492	
	Q7_BoardMember	.191	.098	.350	.081	.119	.119	.004	.245	.029	.006	.006	.472	.041	.473	
Q7_Entrepreneur	.073	.389	.341	.409	.119	.119	.000	.189	.008	.008	.001	.065	.484	.301		
Q7_Executive	.129	.303	.025	.003	.004	.000	.000	.023	.023	.000	.000	.472	.074	.176		
Q7_Junior	.160	.160	.043	.000	.245	.189	.023	.023	.078	.078	.029	.297	.185	.174		
Q7_OwnerBusinesswoman	.038	.379	.039	.001	.029	.008	.000	.078	.000	.000	.000	.194	.359	.093		
Q7_Senior	.163	.431	.000	.000	.006	.001	.000	.029	.000	.000	.000	.449	.174	.422		
x1RelAltruistas	.064	.004	.339	.288	.472	.065	.472	.297	.194	.194	.449	.047	.316	.000		
x2ConfianzaGen	.156	.026	.155	.195	.018	.026	.416	.185	.394	.394	.174	.047	.479	.006		
x3RelConflictivas	.006	.105	.265	.398	.041	.484	.074	.022	.484	.359	.043	.316	.479	.001		
x1IdentidadCompartida	.039	.001	.427	.492	.473	.301	.176	.174	.301	.093	.422	.000	.006	.001		
x3DificultadCom	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
Q2_PosRed	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
Q4_PWNYears_estabilidad	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
O6_ProYears	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
Q7_BoardMember	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
Q7_Entrepreneur	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
Q7_Executive	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
Q7_Junior	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
Q7_OwnerBusinesswoman	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
Q7_Senior	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
x1RelAltruistas	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
x2ConfianzaGen	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
x3RelConflictivas	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
x1IdentidadCompartida	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears ^b		Enter
2	x1RelAltruistas, x3RelConflictivas, x2ConfianzaGen, x1IdentidadCompartida ^b		Enter

a. Dependent Variable: x3DificultadCom

b. Tolerance = .000 limits reached.

Model Summary ^c									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	.212 ^a	.045	.014	1.000948233	.045	1.442	8	245	.180
2	.294 ^b	.086	.041	.987065309	.041	2.735	4	241	.030

a. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears

b. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1RelAltruistas, x3RelConflictivas, x2ConfianzaGen, x1IdentidadCompartida

c. Dependent Variable: x3DificultadCom

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	11.554	8	1.444	1.442	.180 ^b
	Residual	245.465	245	1.002		
	Total	257.019	253			
2	Regression	22.213	12	1.851	1.900	.035 ^c
	Residual	234.806	241	.974		
	Total	257.019	253			

a. Dependent Variable: x3DificultadCom

b. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears

c. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1RelAltruistas, x3RelConflictivas, x2ConfianzaGen, x1IdentidadCompartida

Coefficients ^a															
Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients			t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order			Partial	Part	Tolerance	VIF			
1	(Constant)	-.270	.330				-.819	.414	-.921	.380					
	Q2_PosRed	-.017	.043	-.025			-.395	.694	-.102	.068	-.035	-.025	-.025		.966
	Q4_PWNYears_estabilidad	-.078	.089	-.059			-.874	.383	-.254	.098	.001	-.056	-.055	-.055	.843
	Q6_ProYears	.209	.115	.132			1.818	.070	-.017	.436	.144	.115	.114	.114	.745
	Q7_BoardMember	-.342	.291	-.078			-1.178	.240	-.915	.230	-.055	-.075	-.074	-.074	.897
	Q7_Entrepreneur	-.366	.241	-.102			-1.520	.130	-.841	.108	-.092	-.097	-.095	-.095	.859
	Q7_Junior	-.268	.392	-.047			-.685	.494	-1.040	.504	-.063	-.044	-.043	-.043	.842
	Q7_OwnerBusinesswoman	.108	.180	.043			.599	.549	-.246	.461	.111	.038	.037	.037	.773
	Q7_Senior	-.138	.166	-.063			-.831	.407	-.465	.189	-.062	-.053	-.052	-.052	.676
2	(Constant)	-.244	.327				-.748	.455	-.888	.399					
	Q2_PosRed	-.042	.044	-.061			-.951	.343	-.128	.045	-.035	-.061	-.059	-.059	.908
	Q4_PWNYears_estabilidad	-.049	.089	-.037			-.547	.585	-.224	.127	.001	-.035	-.034	-.034	.830
	Q6_ProYears	.188	.114	.118			1.648	.101	-.037	.413	.144	.106	.101	.101	.736
	Q7_BoardMember	-.198	.292	-.045			-.678	.498	-.772	.377	-.055	-.044	-.042	-.042	.866
	Q7_Entrepreneur	-.392	.240	-.110			-1.635	.103	-.865	.080	-.092	-.105	-.101	-.101	.843
	Q7_Junior	-.349	.390	-.061			-.895	.372	-1.118	.420	-.063	-.058	-.055	-.055	.825
	Q7_OwnerBusinesswoman	.148	.178	.059			.834	.405	-.202	.499	.111	.054	.051	.051	.766
	Q7_Senior	-.080	.165	-.037			-.487	.627	-.406	.245	-.062	-.031	-.030	-.030	.664
	x1RelAltruistas	.063	.069	.073			.908	.365	-.073	.198	.096	.058	.056	.056	.593
	x2ConfianzaGen	-.055	.062	-.059			-.885	.377	-.176	.067	-.064	-.057	-.054	-.054	.867
	x3RelConflictivas	.152	.066	.151			2.298	.022	.022	.282	.159	.146	.142	.142	.874
	x1IdentidadCompartida	.062	.076	.067			.815	.416	-.088	.212	.111	.052	.050	.050	.564

a. Dependent Variable: x3DificultadCom

Excluded Variables ^a													
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics								
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance						
1													
	Q7_Executive	. ^b				.000		.000					
	x1RelAltruistas	.110 ^b	1.721	.087	.110	.955	1.047	.676					
	x2ConfianzaGen	-.053 ^b	-.829	.408	-.053	.940	1.064	.676					
	x3RelConflictivas	.159 ^b	2.508	.013	.159	.945	1.058	.666					
	x1IdentidadCompartida	.129 ^b	2.018	.045	.128	.949	1.053	.675					
2	Q7_Executive	. ^c				.000		.000					

a. Dependent Variable: x3DificultadCom

b. Predictors in the Model: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears

c. Predictors in the Model: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1RelAltruistas, x3RelConflictivas, x2ConfianzaGen, x1IdentidadCompartida

Coefficient Correlations^a

Model	Q7_Senior	Q2_PosRed	Q7_Junior	Q7_BoardMember	Q7_Entrepreneur	Q4_PWNYears_estabilidad	Q7_OwnerBusinesswoman	Q6_ProYears	x1RelAltruistas	x3RelConflictivas	x2ConfianzaGen	x1IdentidadCompartida
1) Correlations	Q7_Senior	1.000	.278	.248	.326	.121	.388	.231				
	Q2_PosRed	-.028	1.000	-.089	-.027	-.151	-.031	.050				
	Q7_Junior	.045	1.000	.094	.154	.032	.150	.298				
	Q7_BoardMember	-.089	.094	1.000	.172	.039	.236	-.039				
	Q7_Entrepreneur	-.027	.154	.172	1.000	.005	.274	.079				
	Q4_PWNYears_estabilidad	-.151	.032	.039	.005	1.000	.005	-.286				
	Q7_OwnerBusinesswoman	-.031	.150	.236	.274	.005	1.000	-.061				
	Q6_ProYears	.050	.298	-.039	.079	-.286	-.061	1.000				
	Q7_Senior	.000	.018	.012	.013	.002	.012	.004				
	Q2_PosRed	.002	.001	-.001	.000	-.001	.000	.000				
	Q7_Junior	.001	.154	.011	.015	.001	.011	.013				
	Q7_BoardMember	-.001	.011	.084	.012	.001	.012	-.001				
	Q7_Entrepreneur	.000	.015	.012	.058	.000	.012	.002				
	Q4_PWNYears_estabilidad	-.001	.001	.001	.000	.008	8.004E-005	-.003				
	Q7_OwnerBusinesswoman	.000	.011	.012	.012	8.004E-005	.032	-.001				
	Q6_ProYears	.000	.013	-.001	.002	-.003	-.001	.013				
2) Correlations	Q7_Senior	1.000	.260	.263	.322	.129	.388	.224	-.019	.115	-.038	.022
	Q2_PosRed	-.037	1.000	-.091	-.029	-.154	-.048	.048	-.110	-.089	-.096	-.065
	Q7_Junior	.039	1.000	.072	.156	.019	.152	.302	-.039	-.112	.044	.081
	Q7_BoardMember	-.091	.072	1.000	.159	.058	.237	-.052	-.001	.131	-.121	.018
	Q7_Entrepreneur	-.029	.156	.159	1.000	-.006	.271	.092	-.070	.023	.090	.025
	Q4_PWNYears_estabilidad	-.154	.019	.058	-.006	1.000	.008	-.295	.064	.076	-.067	-.025
	Q7_OwnerBusinesswoman	.048	.152	.237	.271	.008	1.000	-.061	-.011	-.024	-.012	.079
	Q6_ProYears	.048	.302	-.052	.092	-.295	-.061	1.000	-.059	-.043	.079	.029
	x1RelAltruistas	-.110	-.039	-.001	-.070	.064	-.011	-.059	1.000	.188	.242	-.608
	x3RelConflictivas	-.089	-.112	.131	.023	.076	.013	-.024	.198	1.000	.050	-.269
	x2ConfianzaGen	-.096	.044	-.121	.090	-.067	-.012	.079	.242	.050	1.000	-.256
	x1IdentidadCompartida	-.065	.081	.018	.025	-.025	.079	.029	-.608	-.269	-.256	1.000
	Q7_Senior	.027	.017	.013	.013	.002	.011	.004	.000	.001	.000	.000
	Q2_PosRed	.000	.002	-.001	.000	-.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Q7_Junior	.017	1.000	.008	.015	.001	.011	.013	-.001	-.003	.001	.002
	Q7_BoardMember	.013	.008	.085	.011	.002	.012	-.002	-1.388E-005	.003	-.002	.000
	Q7_Entrepreneur	.013	.000	.015	.058	.000	.000	.003	.000	.000	.001	.000
	Q4_PWNYears_estabilidad	.002	-.001	.001	.001	.008	.000	-.003	.000	.000	.000	.000
	Q7_OwnerBusinesswoman	.011	.000	.012	.012	.000	.032	-.001	.000	.000	.000	.001
	Q6_ProYears	.004	.000	-.002	.003	-.003	-.001	.013	.000	.000	.001	.000
	x1RelAltruistas	.000	.000	-1.388E-005	-.001	.000	.000	.000	.005	.001	.001	-.003
	x3RelConflictivas	.001	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.001	.004	.000	-.001
	x2ConfianzaGen	.000	.000	-.002	.001	.000	.000	.001	.001	.000	.004	-.001
	x1IdentidadCompartida	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	-.003	-.001	-.001	.006

a. Dependent Variable: x3DificultadCom

Notes		
Output Created	29-MAR-2017 11:25:09	
Comments		
Input	Data	D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\Datashets\Modelo_II.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	
	Weight	
	Split File	
	N of Rows in Working Data File	254
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	<pre> REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) CIN(95) /NOORIGIN /DEPENDENT x1ValorCom /METHOD=ENTER Q2_PosRed Q4_PWNYears_estabilidad Q6_ProYears Q7_BoardMember Q7_Entrepreneur Q7_Executive Q7_Junior Q7_OwnerBusinesswoman Q7_Senior /METHOD=ENTER Q2_PosRed Q4_PWNYears_estabilidad Q6_ProYears Q7_BoardMember Q7_Entrepreneur Q7_Executive Q7_Junior Q7_OwnerBusinesswoman Q7_Senior x1RelAltruistas x2ConfianzaGen x3RelConflictivas x1IdentidadCompartida /RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /SAVE PRED ZPRED ADJPRED SEPRED MAHAL COOK LEVER MCIN ICIN RESID ZRESID DRESID DRESID DFBETA SDBETA DFFIT SDFIT COVRATIO /OUTFILE=COVB ('D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo II\Modelo_II.3.ValorComp.coefficientsStatistics.sav') MODEL ('D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo II\Modelo_II.3.ValorComp.xml'). </pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00.44
	Elapsed Time	00:00:00.58
	Memory Required	18912 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	448 bytes
Files Saved	System File	D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo II\Modelo_II.3.ValorComp.coefficientsStatistics.sav
	Model File	D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo II\Modelo_II.3.ValorComp.xml

Variables Created or Modified	Variable Name	Description
	PRE_10	Unstandardized Predicted Value
	RES_3	Unstandardized Residual
	DRE_3	Deleted Residual
	ADJ_10	Adjusted Predicted Value
	ZPR_10	Standardized Predicted Value
	ZRE_3	Standardized Residual
	SRE_3	Studentized Residual
	SDR_3	Studentized Deleted Residual
	SEP_10	Standard Error of Predicted Value
	MAH_3	Mahalanobis Distance
	COO_3	Cook's Distance
	LEV_3	Centered Leverage Value
	COV_3	COVRATIO
	DFF_3	DFFIT
	SDF_3	Standardized DFFIT
	DFB0_3	DFBETA for (Constant)
	DFB1_3	DFBETA for Q2_PosRed
	DFB2_3	DFBETA for Q4_PWNYears_estabilidad
	DFB3_3	DFBETA for Q6_ProYears
	DFB4_3	DFBETA for Q7_BoardMember
	DFB5_3	DFBETA for Q7_Entrepreneur
	DFB6_3	DFBETA for Q7_Executive
	DFB7_3	DFBETA for Q7_Junior
	DFB8_3	DFBETA for Q7_OwnerBusinesswoman
	DFB9_3	DFBETA for Q7_Senior
	DFB10_3	DFBETA for x1RelAltruistas
	DFB11_3	DFBETA for x2ConfianzaGen
	DFB12_3	DFBETA for x3RelConflictivas
	DFB13_3	DFBETA for x1IdentidadCompartida
	SDB0_3	Standardized DFBETA for (Constant)
	SDB1_3	Standardized DFBETA for Q2_PosRed
	SDB2_3	Standardized DFBETA for Q4_PWNYears_estabilidad
	SDB3_3	Standardized DFBETA for Q6_ProYears
	SDB4_3	Standardized DFBETA for Q7_BoardMember
	SDB5_3	Standardized DFBETA for Q7_Entrepreneur
	SDB6_3	Standardized DFBETA for Q7_Executive
	SDB7_3	Standardized DFBETA for Q7_Junior
	SDB8_3	Standardized DFBETA for Q7_OwnerBusinesswoman
	SDB9_3	Standardized DFBETA for Q7_Senior
	SDB10_3	Standardized DFBETA for x1RelAltruistas
	SDB11_3	Standardized DFBETA for x2ConfianzaGen
	SDB12_3	Standardized DFBETA for x3RelConflictivas
	SDB13_3	Standardized DFBETA for x1IdentidadCompartida
	LMCI_3	95% Mean Confidence Interval Lower Bound for x1ValorCom
	UMCI_3	95% Mean Confidence Interval Upper Bound for x1ValorCom
	LICI_3	95% Individual Confidence Interval Lower Bound for x1ValorCom
	UICI_3	95% Individual Confidence Interval Upper Bound for x1ValorCom

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
x1ValorCom	0E-8	1.167109763	254
Q2_PosRed	2.14	1.489	254
Q4_PWNYears_estabilidad	1.71	.766	254
Q6_ProYears	2.48	.633	254
Q7_BoardMember	.06	.229	254
Q7_Entrepreneur	.09	.282	254
Q7_Executive	.33	.470	254
Q7_Junior	.03	.175	254
Q7_OwnerBusinesswoman	.20	.398	254
Q7_Senior	.30	.461	254
x1RelAltruistas	0E-8	1.169752126	254
x2ConfianzaGen	0E-8	1.079178345	254
x3RelConflictivas	0E-8	1.004608190	254
x1IdentidadCompartida	0,E-8	1.083504411	254

		Correlations													
Pearson Correlation	x1ValorCom	Q2_PosRed	Q4_PWNYears_estabilidad	Q6_ProYears	Q7_BoardMember	Q7_Entrepreneur	Q7_Executive	Q7_Junior	Q7_OwnerBusinesswoman	Q7_Senior	x1RelAltruistas	x2ConfianzaGen	x3RelConflictivas	x1IdentidadCompartida	
	x1ValorCom	1.000													
	Q2_PosRed	.091	1.000												
	Q4_PWNYears_estabilidad	.091	1.000												
	Q6_ProYears	-.007	-.042	1.000											
	Q7_BoardMember	.081	.019	.349	1.000										
	Q7_Entrepreneur	.019	.088	.019	.088	1.000									
	Q7_Executive	.081	.088	.024	.088	.074	1.000								
	Q7_Junior	.018	.026	.014	.074	.026	.056	1.000							
	Q7_OwnerBusinesswoman	.078	.123	.170	.168	.215	1.000	.126	1.000						
	Q7_Senior	-.067	-.063	-.281	-.044	-.056	-.126	1.000	-.089	1.000					
	x1RelAltruistas	-.041	.019	.111	.200	-.345	-.089	-.089	1.000	-.327	1.000				
	x2ConfianzaGen	-.018	-.011	-.208	-.275	-.203	-.460	-.119	-.119	1.000					
	x3RelConflictivas	.411	.165	-.026	.035	.095	-.004	-.034	.008	.008	1.000				
	x1IdentidadCompartida	.085	.122	.064	-.054	-.122	-.013	-.056	-.017	.059	-.106	1.000			
	x1ValorCom	.082	.079	-.040	-.016	.003	.091	.126	.023	-.108	-.030	.003	1.000		
	Q2_PosRed	.396	.196	.012	-.001	.033	.059	-.059	-.083	.012	.576	.158	.197	1.000	
	Q4_PWNYears_estabilidad	.074	.074	.457	.255	.102	.107	.145	.256	.390	.000	.089	.162	.000	
	Q6_ProYears	.074	.009	.381	.089	.389	.303	.160	.379	.431	.004	.026	.105	.001	
	Q7_BoardMember	.457	.009	.000	.350	.341	.025	.043	.039	.000	.339	.155	.265	.427	
	Q7_Entrepreneur	.255	.381	.000	.081	.409	.003	.000	.001	.000	.288	.195	.398	.492	
	Q7_Executive	.054	.098	.081	.081	.119	.000	.245	.029	.006	.472	.018	.041	.073	
	Q7_Junior	.102	.389	.341	.409	.472	.000	.189	.008	.001	.065	.026	.484	.301	
	Q7_OwnerBusinesswoman	.107	.303	.025	.003	.004	.000	.023	.000	.000	.472	.416	.074	.176	
	Q7_Senior	.145	.160	.043	.000	.245	.023	.023	.078	.029	.297	.185	.022	.174	
	x1RelAltruistas	.256	.379	.039	.001	.029	.000	.078	.000	.000	.194	.394	.359	.093	
	x2ConfianzaGen	.390	.431	.000	.006	.001	.000	.029	.000	.000	.449	.174	.043	.422	
	x3RelConflictivas	.000	.004	.339	.288	.472	.065	.297	.194	.449	.047	.047	.316	.000	
	x1IdentidadCompartida	.089	.028	.155	.195	.026	.416	.185	.394	.174	.047	.047	.479	.000	
	x1ValorCom	.162	.105	.265	.398	.484	.074	.022	.359	.043	.316	.479	.001	.001	
	Q2_PosRed	.000	.001	.427	.492	.301	.176	.174	.093	.422	.000	.006	.001	.001	
	Q4_PWNYears_estabilidad	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	
	Q6_ProYears	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	
	Q7_BoardMember	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	
	Q7_Entrepreneur	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	
	Q7_Executive	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	
	Q7_Junior	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	
	Q7_OwnerBusinesswoman	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	
	Q7_Senior	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	
	x1RelAltruistas	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	
	x2ConfianzaGen	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	
	x3RelConflictivas	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	
	x1IdentidadCompartida	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	

Sig.
(1-tailed)

N

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears ^b		Enter
2	x1RelAltruistas, x3RelConflictivas, x2ConfianzaGen, x1IdentidadCompartida ^b		Enter

a. Dependent Variable: x1ValorCom

b. Tolerance = .000 limits reached.

Model Summary ^a									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	.197 ^a	.039	.007	1.162751155	.039	1.238	8	245	.278
2	.488 ^b	.238	.200	1.044054623	.199	15.718	4	241	.000

a. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears

b. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1RelAltruistas, x3RelConflictivas, x2ConfianzaGen, x1IdentidadCompartida

c. Dependent Variable: x1ValorCom

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	13.385	8	1.673	1.238	.278 ^b
	Residual	331.238	245	1.352		
	Total	344.623	253			
2	Regression	81.921	12	6.827	6.263	.000 ^c
	Residual	262.702	241	1.090		
	Total	344.623	253			

a. Dependent Variable: x1ValorCom

b. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears

c. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1RelAltruistas, x3RelConflictivas, x2ConfianzaGen, x1IdentidadCompartida

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients			95.0% Confidence Interval for B			Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF		
1	(Constant)	.326	.384	.099	.849	.397	1.081							
	Q2_PosRed	.078	.050	.099	1.556	.121	.176	.091	.099	.097	.966	1.035		
	Q4_PWNYears_estabilidad	-.028	.104	-.018	-.266	.791	.177	-.007	-.017	-.017	.843	1.186		
	Q6_ProYears	-.116	.134	-.063	-.864	.388	.148	-.042	-.055	-.054	.745	1.342		
	Q7_BoardMember	-.655	.338	-.128	-1.940	.054	.010	-.101	-.123	-.122	.897	1.115		
	Q7_Entrepreneur	.137	.280	.033	.488	.626	.688	.080	.031	.031	.859	1.165		
	Q7_Junior	-.675	.455	-.101	-1.481	.140	.222	-.067	-.094	-.093	.842	1.188		
	Q7_OwnerBusinesswoman	-.225	.209	-.077	-1.079	.282	.186	-.041	-.069	-.068	.773	1.293		
	Q7_Senior	-.224	.193	-.088	-1.161	.247	.156	-.018	-.074	-.073	.676	1.479		
2	(Constant)	.478	.345		1.383	.168	1.158							
	Q2_PosRed	-.004	.046	-.005	-.093	.926	.087	.091	-.006	-.005	.908	1.101		
	Q4_PWNYears_estabilidad	.000	.094	.000	.002	.998	.186	-.007	.000	.000	.830	1.205		
	Q6_ProYears	-.135	.121	-.073	-1.116	.265	.103	-.042	-.072	-.063	.736	1.359		
	Q7_BoardMember	-.639	.308	-.125	-2.070	.039	-.031	-.101	-.132	-.116	.866	1.155		
	Q7_Entrepreneur	.077	.254	.019	.303	.762	.577	.080	.020	.017	.843	1.186		
	Q7_Junior	-.539	.413	-.081	-1.305	.193	.274	-.067	-.084	-.073	.825	1.212		
	Q7_OwnerBusinesswoman	-.116	.188	-.040	-.618	.537	.255	-.041	-.040	-.035	.766	1.306		
	Q7_Senior	-.216	.175	-.085	-1.234	.218	.129	-.018	-.079	-.069	.664	1.505		
	x1RelAltruistas	.308	.073	.309	4.227	.000	.164	.411	.263	.238	.593	1.686		
	x2ConfianzaGen	.111	.065	.102	1.693	.092	.239	.085	.108	.095	.867	1.153		
	x3RelConflictivas	.024	.070	.021	.349	.728	.162	.062	.022	.020	.874	1.144		
	x1IdentidadCompartida	.206	.081	.192	2.559	.011	.365	.396	.163	.144	.564	1.772		

a. Dependent Variable: x1ValorCom

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	Minimum Tolerance
1	Q7_Executive	. ^b			.000	.000
	x1RelAltruistas	.404 ^b	.000	.402	.955	1.047
	x2ConfianzaGen	.095 ^b	.141	.094	.940	1.064
	x3RelConflictivas	.046 ^b	.476	.046	.945	1.058
	x1IdentidadCompartida	.384 ^b	.000	.382	.949	1.053
2	Q7_Executive	. ^c			.000	.000

a. Dependent Variable: x1ValorCom

b. Predictors in the Model: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears

c. Predictors in the Model: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1RelAltruistas, x3RelConflictivas, x2ConfianzaGen, x1IdentidadCompartida

Coefficient Correlations*

Model	Q7_Senior	Q2_PosRed	Q7_Junior	Q7_BoardMember	Q7_Entrepreneur	Q4_PWNYears_estabilidad	Q7_OwnerBusinesswoman	Q6_ProYears	x1RelAltruistas	x3RelConflictivas	x2ConfianzaGen	x1IdentidadCompartida
1	1.000	-.028	.278	.248	.326	.121	.388	.231				
	Q2_PosRed	1.000	.045	-.089	-.027	-.151	-.031	.050				
	Q7_Junior	.278	1.000	.094	.154	.032	.150	.298				
	Q7_BoardMember	.248	.094	1.000	.172	.039	.236	-.039				
	Q7_Entrepreneur	.326	-.027	.172	1.000	.005	.274	.079				
	Q4_PWNYears_estabilidad	.121	-.151	.032	.005	1.000	.005	-.286				
	Q7_OwnerBusinesswoman	.388	-.031	.150	.236	.005	1.000	-.061				
	Q6_ProYears	.231	.050	.298	-.039	-.286	-.061	1.000				
	Q7_Senior	.037	.000	.024	.016	.002	.016	.006				
	Q2_PosRed	.000	.002	.001	-.001	-.001	.000	.000				
	Q7_Junior	.024	.001	.207	.014	.002	.014	.018				
	Q7_BoardMember	.016	-.001	.014	.114	.001	.017	-.002				
	Q7_Entrepreneur	.018	.000	.020	.016	.000	.016	.003				
	Q4_PWNYears_estabilidad	.002	-.001	.002	.001	.011	.000	-.004				
	Q7_OwnerBusinesswoman	.016	.000	.014	.017	.000	.044	-.002				
	Q6_ProYears	.006	.000	.018	-.002	-.004	-.002	.018				
2	Q7_Senior	1.000	-.037	.260	.263	.129	.388	.224	-.019	.115	-.038	.022
	Q2_PosRed	-.037	1.000	.039	-.091	-.154	-.048	.048	-.110	-.089	-.096	-.065
	Q7_Junior	.260	.039	1.000	.072	.019	.152	.302	-.039	-.112	-.044	.081
	Q7_BoardMember	.263	-.091	.072	1.000	.058	.271	-.052	-.001	.237	-.131	.018
	Q7_Entrepreneur	.322	-.029	.156	.159	-.006	.271	.092	-.070	.023	.090	.025
	Q4_PWNYears_estabilidad	.129	-.154	.019	.058	1.000	.008	-.295	.064	.076	-.067	-.025
	Q7_OwnerBusinesswoman	.388	-.048	.152	.237	.008	1.000	-.061	-.011	.013	-.012	.079
	Q6_ProYears	.224	.048	.302	-.052	-.295	-.061	1.000	-.059	-.024	.079	.029
	x1RelAltruistas	-.019	-.110	-.039	-.001	.064	-.011	-.059	1.000	.198	.242	-.608
	x3RelConflictivas	.115	-.089	-.112	.131	.076	.013	-.024	.198	1.000	.050	-.269
	x2ConfianzaGen	-.038	-.096	.044	-.121	-.067	-.012	.079	.242	.050	1.000	-.256
	x1IdentidadCompartida	.022	-.065	.081	.018	-.025	.079	.029	-.608	-.269	-.256	1.000
	Q7_Senior	.031	.000	.019	.014	.002	.013	.005	.000	.001	.000	.000
	Q2_PosRed	.000	.002	.001	-.001	-.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Q7_Junior	.019	.001	.171	.009	.001	.012	.015	-.001	-.003	.001	.003
	Q7_BoardMember	.014	-.001	.009	.095	.002	.014	-.002	-1.553E-005	.003	-.002	.000
	Q7_Entrepreneur	.014	.000	.016	.012	.000	.013	.003	-.001	.000	.001	.001
	Q4_PWNYears_estabilidad	.002	-.001	.001	.002	.009	.000	-.003	.000	.000	.000	.000
	Q7_OwnerBusinesswoman	.013	.000	.012	.014	.000	.035	-.001	.000	.000	.000	.001
	Q6_ProYears	.005	.000	.015	-.002	-.003	-.001	.015	-.001	.000	.001	.000
	x1RelAltruistas	.000	.000	-.001	-1.553E-005	.000	.000	-.001	.005	.001	.001	-.004
	x3RelConflictivas	.001	.000	-.003	.003	.000	.000	.000	.005	.005	.000	-.002
	x2ConfianzaGen	.000	.000	.001	-.002	.000	.000	.001	.001	.000	.004	-.001
	x1IdentidadCompartida	.000	.000	.003	.000	.000	.001	.000	-.002	-.002	-.001	.007

a. Dependent Variable: x1ValorCom

Notes		
Output Created	29-MAR-2017 11:26:37	
Comments		
Input	Data	D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\Datashets\Modelo_II.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	
	Weight	
	Split File	
	N of Rows in Working Data File	254
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	<pre> REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) CIN(95) /NOORIGIN /DEPENDENT x1BienestarPsico /METHOD=ENTER Q2_PosRed Q4_PWNYears_estabilidad Q6_ProYears Q7_BoardMember Q7_Entrepreneur Q7_Executive Q7_Junior Q7_OwnerBusinesswoman Q7_Senior /METHOD=ENTER Q2_PosRed Q4_PWNYears_estabilidad Q6_ProYears Q7_BoardMember Q7_Entrepreneur Q7_Executive Q7_Junior Q7_OwnerBusinesswoman Q7_Senior x1RelAltruistas x2ConfianzaGen x3RelConflictivas x1IdentidadCompartida /RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB (ZRESID) /SAVE PRED ZPRED ADJPRED SEPRED MAHAL COOK LEVER MCIN ICIN RESID ZRESID SRESID DRESID SDRESID DFBETA SDBETA DFFIT SDFIT COVRATIO /OUTFILE=COVB ('D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo IIModelo_II.4.BienestarPsico.sav') MODEL ('D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo IIModelo_II.4.BienestarPsico.xml'). </pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00.44
	Elapsed Time	00:00:00.62
	Memory Required	20800 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	448 bytes
Files Saved	System File	D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo IIModelo_II.4.BienestarPsico.sav
	Model File	D:\...\Documents\MATLAB\consuelo\spss\OUTPUTS\final\modelo IIModelo_II.4.BienestarPsico.xml

Variables Created or Modified	Variable Name	Description
	PRE_11	Unstandardized Predicted Value
	RES_4	Unstandardized Residual
	DRE_4	Deleted Residual
	ADJ_11	Adjusted Predicted Value
	ZPR_11	Standardized Predicted Value
	ZRE_4	Standardized Residual
	SRE_4	Studentized Residual
	SDR_4	Studentized Deleted Residual
	SEP_11	Standard Error of Predicted Value
	MAH_4	Mahalanobis Distance
	COO_4	Cook's Distance
	LEV_4	Centered Leverage Value
	COV_4	COVRATIO
	DFF_4	DFFIT
	SDF_4	Standardized DFFIT
	DFB0_4	DFBETA for (Constant)
	DFB1_4	DFBETA for Q2_PosRed
	DFB2_4	DFBETA for Q4_PWNYears_estabilidad
	DFB3_4	DFBETA for Q6_ProYears
	DFB4_4	DFBETA for Q7_BoardMember
	DFB5_4	DFBETA for Q7_Entrepreneur
	DFB6_4	DFBETA for Q7_Executive
	DFB7_4	DFBETA for Q7_Junior
	DFB8_4	DFBETA for Q7_OwnerBusinesswoman
	DFB9_4	DFBETA for Q7_Senior
	DFB10_4	DFBETA for x1RelAltruistas
	DFB11_4	DFBETA for x2ConfianzaGen
	DFB12_4	DFBETA for x3RelConflictivas
	DFB13_4	DFBETA for x1IdentidadCompartida
	SDB0_4	Standardized DFBETA for (Constant)
	SDB1_4	Standardized DFBETA for Q2_PosRed
	SDB2_4	Standardized DFBETA for Q4_PWNYears_estabilidad
	SDB3_4	Standardized DFBETA for Q6_ProYears
	SDB4_4	Standardized DFBETA for Q7_BoardMember
	SDB5_4	Standardized DFBETA for Q7_Entrepreneur
	SDB6_4	Standardized DFBETA for Q7_Executive
	SDB7_4	Standardized DFBETA for Q7_Junior
	SDB8_4	Standardized DFBETA for Q7_OwnerBusinesswoman
	SDB9_4	Standardized DFBETA for Q7_Senior
	SDB10_4	Standardized DFBETA for x1RelAltruistas
	SDB11_4	Standardized DFBETA for x2ConfianzaGen
	SDB12_4	Standardized DFBETA for x3RelConflictivas
	SDB13_4	Standardized DFBETA for x1IdentidadCompartida
	LMCI_4	95% Mean Confidence Interval Lower Bound for x1BienestarPsico
	UMCI_4	95% Mean Confidence Interval Upper Bound for x1BienestarPsico
	LICI_4	95% Individual Confidence Interval Lower Bound for x1BienestarPsico
	UICI_4	95% Individual Confidence Interval Upper Bound for x1BienestarPsico

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
x1BienestarPsico	0E-8	1.091465563	254
Q2_PosRed	2.14	1.489	254
Q4_PWNYears_estabilidad	1.71	.766	254
Q6_ProYears	2.48	.633	254
Q7_BoardMember	.06	.229	254
Q7_Entrepreneur	.09	.282	254
Q7_Executive	.33	.470	254
Q7_Junior	.03	.175	254
Q7_OwnerBusinesswoman	.20	.398	254
Q7_Senior	.30	.461	254
x1RelAltruistas	0E-8	1.169752126	254
x2ConfianzaGen	0E-8	1.079178345	254
x3RelConflictivas	0E-8	1.004608190	254
x1IdentidadCompartida	0,E-8	1.083504411	254

		Correlations														
Pearson Correlation	x1BienestarPsico	Q2_PosRed	Q4_PWNYears_estabilidad	Q6_ProYears	Q7_BoardMember	Q7_Entrepreneur	Q7_Executive	Q7_Junior	Q7_OwnerBusinesswoman	Q7_Senior	x1RelAltruistas	x2ConfianzaGen	x3RelConflictivas	x1IdentidadCompartida		
	x1BienestarPsico	1.000	.276	.032	-.066	-.017	.048	-.112	-.021	.027	.523	.326	.071	.621		
	Q2_PosRed	.276	1.000	.147	.019	.081	-.033	-.063	.019	-.011	.165	.122	.079	.196		
	Q4_PWNYears_estabilidad	.032	.147	1.000	.349	.024	.123	-.108	.111	-.208	-.026	.064	-.040	.012		
	Q6_ProYears	-.066	.019	.349	1.000	.088	-.014	-.281	.200	-.275	.035	-.054	-.016	-.001		
	Q7_BoardMember	-.017	.081	.024	.088	1.000	-.044	-.168	-.120	-.159	-.004	.131	-.109	.004		
	Q7_Entrepreneur	.048	.018	.026	-.014	1.000	1.000	-.056	-.152	-.203	.085	-.122	.003	.033		
	Q7_Executive	.013	-.033	.123	-.170	-.168	1.000	1.000	-.345	-.460	-.004	-.013	-.091	.059		
	Q7_Junior	-.112	-.063	-.108	-.281	-.044	-.126	1.000	-.089	-.119	-.034	-.056	.126	-.069		
	Q7_OwnerBusinesswoman	-.021	.019	.111	.200	-.120	-.345	-.089	1.000	-.327	-.054	-.017	-.023	-.083		
	Q7_Senior	.027	-.011	-.208	-.275	-.159	-.460	-.119	-.327	1.000	.008	.059	1.008	.012		
	x1RelAltruistas	.523	.165	-.026	.035	-.004	-.004	-.034	-.054	.008	1.000	-.106	-.030	.576		
	x2ConfianzaGen	.326	.122	.064	-.054	.131	-.013	-.056	-.017	.059	-.106	1.000	.003	.158		
	x3RelConflictivas	.071	.079	-.040	-.016	-.109	.091	.126	.023	-.108	-.030	.003	1.000	.197		
	x1IdentidadCompartida	.621	.196	.012	-.001	.004	.059	-.059	-.083	.012	.576	.158	.197	1.000		
Sig. (1-tailed)	x1BienestarPsico	.000	.000	.306	.448	.394	.224	.037	.371	.335	.000	.000	.129	.000		
	Q2_PosRed	.000	.009	.009	.381	.098	.389	.160	.379	.431	.004	.026	.105	.001		
	Q4_PWNYears_estabilidad	.306	.009	.000	.000	.350	.341	.025	.043	.000	.339	.155	.265	.427		
	Q6_ProYears	.148	.381	.000	.081	.081	.409	.003	.000	.000	.288	.195	.388	.492		
	Q7_BoardMember	.394	.098	.350	.081	.081	.119	.004	.029	.006	.472	.018	.041	.473		
	Q7_Entrepreneur	.224	.389	.265	.388	.409	.119	.000	.008	.000	.065	.026	.484	.301		
	Q7_Executive	.421	.303	.025	.003	.004	.000	.023	.000	.000	.472	.416	.074	.176		
	Q7_Junior	.037	.160	.043	.000	.245	.189	.023	.078	.029	.472	.185	.022	.174		
	Q7_OwnerBusinesswoman	.371	.379	.039	.001	.029	.008	.000	.029	.000	.194	.394	.359	.093		
	Q7_Senior	.335	.431	.000	.000	.006	.001	.000	.000	.000	.449	.174	.043	.422		
	x1RelAltruistas	.000	.004	.339	.288	.472	.065	.297	.194	.449	.000	.047	.316	.000		
	x2ConfianzaGen	.000	.026	.155	.195	.018	.026	.416	.394	.174	.047	.416	.479	.006		
	x3RelConflictivas	.129	.105	.265	.388	.041	.484	.074	.359	.043	.316	.479	.001	.001		
	x1IdentidadCompartida	.000	.001	.427	.482	.473	.301	.176	.093	.422	.000	.006	.001	.000		
	x1BienestarPsico	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
	Q2_PosRed	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
	Q4_PWNYears_estabilidad	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
	Q6_ProYears	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
	Q7_BoardMember	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
	Q7_Entrepreneur	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
	Q7_Executive	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
	Q7_Junior	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
	Q7_OwnerBusinesswoman	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
	Q7_Senior	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
	x1RelAltruistas	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
	x2ConfianzaGen	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
	x3RelConflictivas	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		
	x1IdentidadCompartida	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254	.254		

N

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears ^b	.	Enter
2	x1RelAltruistas, x3RelConflictivas, x2ConfianzaGen, x1IdentidadCompartida ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: x1BienestarPsico			
b. Tolerance = .000 limits reached.			

Model Summary ^a									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	Sig. F Change		
1	.314 ^a	.099		1.053071976	.099	3.348	8	.001	
2	.734 ^b	.539	.516	.759403954	.440	57.531	4	.000	2.000
a. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears									
b. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1RelAltruistas, x3RelConflictivas, x2ConfianzaGen, x1IdentidadCompartida									
c. Dependent Variable: x1BienestarPsico									

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	29.703	8	3.713	3.348	.001 ^b
	Residual	271.695	245	1.109		
	Total	301.398	253			
2	Regression	162.415	12	13.535	23.469	.000 ^c
	Residual	138.983	241	.577		
	Total	301.398	253			
a. Dependent Variable: x1BienestarPsico						
b. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears						
c. Predictors: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1RelAltruistas, x3RelConflictivas, x2ConfianzaGen, x1IdentidadCompartida						

Coefficients ^a														
Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients			t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error		Beta		Lower Bound			Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.069	.347			.842	.754							
	Q2_PosRed	.198	.045	.271		.000	.287	.276	.270	.266	.966	1.035		
	Q4_PWNYears_estabilidad	.021	.094	.015		.822	.207	.032	.014	.014	.843	1.186		
	Q6_ProYears	-.189	.121	-.110		.119	.049	-.066	-.099	-.095	.745	1.342		
	Q7_BoardMember	-.194	.306	-.041		.526	.408	-.017	-.040	-.038	.897	1.115		
	Q7_Entrepreneur	.085	.254	.022		.737	.585	.048	.021	.020	.859	1.165		
	Q7_Junior	-.811	.412	-.130		.050	.001	-.112	-.125	-.119	.842	1.188		
	Q7_OwnerBusinesswoman	-.072	.189	-.026		.702	.300	-.021	-.024	-.023	.773	1.293		
	Q7_Senior	-.055	.175	-.023		.752	.289	.027	-.020	-.019	.676	1.479		
2	(Constant)	.230	.251			.361	.725							
	Q2_PosRed	.082	.034	.112		.015	.149	.276	.156	.107	.908	1.101		
	Q4_PWNYears_estabilidad	.028	.068	.020		.683	.163	.032	.026	.018	.830	1.205		
	Q6_ProYears	-.173	.088	-.101		.050	.000	-.066	-.126	-.086	.736	1.359		
	Q7_BoardMember	-.277	.224	-.068		.219	.165	-.017	-.079	-.054	.866	1.155		
	Q7_Entrepreneur	.105	.185	.027		.571	.488	.048	.037	.025	.843	1.186		
	Q7_Junior	-.521	.300	-.084		.084	.070	-.112	-.111	-.076	.825	1.212		
	Q7_OwnerBusinesswoman	.081	.137	.030		.552	.351	-.021	.038	.026	.766	1.306		
	Q7_Senior	-.056	.127	-.024		.659	.194	.027	-.028	-.019	.664	1.505		
	x1RelAltruistas	.306	.053	.328		.000	.410	.523	.348	.252	.593	1.686		
	x2ConfianzaGen	.295	.048	.291		.000	.388	.326	.371	.271	.867	1.153		
	x3RelConflictivas	.000	.051	.000		.995	.100	.071	.000	.000	.874	1.144		
	x1IdentidadCompartida	.363	.059	.361		.000	.479	.621	.371	.271	.564	1.772		

a. Dependent Variable: x1BienestarPsico

Excluded Variables ^a												
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics							
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance					
1					.000		.000					
	.497 ^b	9.297	.000	.511	.955	1.047	.676					
	.306 ^b	5.139	.000	.313	.940	1.064	.676					
	.062 ^b	.992	.322	.063	.945	1.058	.666					
	.587 ^b	11.785	.000	.602	.949	1.053	.675					
2					.000		.000					

a. Dependent Variable: x1BienestarPsico

b. Predictors in the Model: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears

c. Predictors in the Model: (Constant), Q7_Senior, Q2_PosRed, Q7_Junior, Q7_BoardMember, Q7_Entrepreneur, Q4_PWNYears_estabilidad, Q7_OwnerBusinesswoman, Q6_ProYears, x1RelAltruistas, x3RelConflictivas, x2ConfianzaGen, x1IdentidadCompartida

Coefficient Correlations^a

Model	Q7_Senior	Q2_PosRed	Q7_Junior	Q7_BoardMember	Q7_Entrepreneur	Q4_PWNYears_estabilidad	Q7_OwnerBusinesswoman	Q6_ProYears	x3RelConflictivas	x2ConfianzaGen	x1IdentidadCompartida
1	Correlations										
	Q7_Senior	1.000	.278	.248	.326	.121	.388	.231			
	Q2_PosRed	-.028	1.000	-.089	-.027	-.151	-.031	.050			
	Q7_Junior	.278	.045	.094	.154	.032	.150	.298			
	Q7_BoardMember	.248	-.089	1.000	1.000	.172	.236	-.039			
	Q7_Entrepreneur	.326	-.027	.154	.172	1.000	.274	.079			
	Q4_PWNYears_estabilidad	.121	-.151	.032	.039	.005	1.000	-.286			
	Q7_OwnerBusinesswoman	.388	-.031	.150	.236	.005	1.000	-.061			
	Q6_ProYears	.231	.050	.298	-.039	.079	-.061	1.000			
	Covariances										
	Q7_Senior	.031	.000	.020	.013	.014	.002	.013	.005		
	Q2_PosRed	.000	.002	.001	-.001	.000	-.001	.000	.000		
	Q7_Junior	.020	.001	.170	.012	.016	.001	.012	.015		
	Q7_BoardMember	.013	-.001	.012	.093	.013	.001	.014	-.001		
	Q7_Entrepreneur	.014	.000	.016	.013	.064	.000	.013	.002		
Q4_PWNYears_estabilidad	.002	-.001	.001	.001	.000	.009	8.860E-005	-.003			
Q7_OwnerBusinesswoman	.013	.000	.012	.014	.013	.013	.036	-.001			
Q6_ProYears	.005	.000	.015	-.001	.002	-.003	-.001	.015			
Q7_Senior	1.000	-.037	.260	.263	.322	.129	.388	.224	.115	-.038	
Q2_PosRed	-.037	1.000	.039	-.091	-.029	-.154	-.048	.048	-.089	-.096	
Q7_Junior	.260	.039	1.000	.072	.156	.019	.152	.302	-.039	.044	
Q7_BoardMember	.263	-.091	.072	1.000	.159	.058	.237	-.052	.131	-.121	
Q7_Entrepreneur	.322	-.029	.156	.072	1.000	-.006	.271	.092	.023	.090	
Q4_PWNYears_estabilidad	.129	-.154	.019	.058	-.006	1.000	.008	-.295	.076	-.067	
Q7_OwnerBusinesswoman	.388	-.048	.152	.237	.092	.008	1.000	-.061	.013	-.012	
Q6_ProYears	.224	.048	.302	-.052	.076	-.295	-.061	1.000	-.024	.079	
x1RelAltruistas	-.019	-.110	-.039	-.001	-.070	.064	-.011	-.059	1.000	.242	
x3RelConflictivas	.115	-.089	-.112	.131	.023	.076	.013	-.024	.198	1.000	
x2ConfianzaGen	-.038	-.096	.044	-.121	.090	-.067	.013	.024	1.000	.050	
x1IdentidadCompartida	.022	-.065	.081	.018	.025	-.025	.079	.079	.242	1.000	
Q2_PosRed	.016	.000	.010	.007	.008	.001	.007	.003	-.608	-.256	
Q7_Junior	.000	.001	.000	-.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
Q7_BoardMember	.010	.000	.090	.005	.009	.000	.006	.008	-.001	.001	
Q7_BoardMember	.007	-.001	.005	.050	.007	.001	.007	-.001	-.001	-.001	
Q7_Entrepreneur	.008	.000	.009	.007	.034	-.7.940E-005	.007	.001	.000	.001	
Q4_PWNYears_estabilidad	.001	.000	.000	.001	-.7.940E-005	.005	7.282E-005	-.002	.000	.000	
Q7_OwnerBusinesswoman	.007	.000	.006	.007	.007	7.282E-005	.019	-.001	8.784E-005	-7.957E-005	
Q6_ProYears	.003	.000	.008	-.001	.001	-.002	-.001	.008	.000	.000	
x1RelAltruistas	.000	.000	-.001	-.8.217E-006	-.001	.000	-.7.627E-005	.000	.001	.001	
x3RelConflictivas	.001	.000	-.002	.001	.000	.000	8.784E-005	.000	.003	.000	
x2ConfianzaGen	.000	.000	.001	-.001	.001	.000	-7.957E-005	.000	.001	-.001	
x1IdentidadCompartida	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.001	.000	-.001	.002	

a. Dependent Variable: x1BienestarPsico

