

Manual para la autoevaluación del capital social en las organizaciones

Alazne Mujika Alberdi (Coord.)
Miguel Ayerbe Echeverría
Olatz Ayerbe Mujika
Aitziber Elola Ceberio
Itziar Navarro Pikabea

Manual para la autoevaluación del capital social en las organizaciones

Manual para la autoevaluación del capital social en las organizaciones

Alazne Mujika Alberdi (Coord.)

**Miguel Ayerbe Echeverría
Olatz Ayerbe Mujika
Aitziber Elola Ceberio
Itziar Navarro Pikabea**

Report

Autores

Alazne Mujika Alberdi, doctora en Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Deusto y Máster en Investigación de Mercados y Sistemas de Información por la UNED, es profesora de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas y la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Deusto. Es, además, colaboradora en varios equipos de investigación y autora de múltiples publicaciones y ponencias en revistas de carácter académico y científico.

Miguel Ayerbe Echeverría, doctor en Sociología por la Universidad de Deusto, es profesor Titular en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Ha venido colaborando estrechamente con múltiples empresas asesorando en los ámbitos de la dirección, la organización y el liderazgo.

Olatz Ayerbe Mujika es profesora de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Deusto. Su ámbito de investigación es el del capital social. Es autora de varias publicaciones sobre capital social en revistas de carácter académico y científico.

Aitziber Elola Ceberio, licenciada en Economía por la Universidad de Navarra y Doctora en Administración de Empresas por IESE Business School, es investigadora en el Área de Estrategia de Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad. Previamente también ha sido profesora en el Departamento de Organización de Empresas de la Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea.

Itziar Navarro Pikabea, profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Deusto, es traductora del Gabinete de Euskera del campus de Donostia-San Sebastián.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Con el apoyo de SPRI-Gobierno Vasco, Diputación Foral de Gipuzkoa, Euskaltel, Kutxa y Repsol-Petronor.

© Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto



Mundaiz 50, E-20012, Donostia-San Sebastian
Tel.: 943 297 327. Fax: 943 279 323
comunicacion@orquestra.deusto.es
www.orquestra.deusto.es

© Publicaciones de la Universidad de Deusto
Apartado 1 - E48080 Bilbao
Correo electrónico: publicaciones@deusto.es

ISBN: 978-84-9830-272-1

*It's not what you know,
it's who you know.*

Woolcock y Narayan (2000: 225)

*Los autores de este manual
quieren agradecer a Marijose Aranguren
y Miren Larrea sus valiosos comentarios
y sugerencias*

Índice

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Resumen ejecutivo | 11 |
| Laburpen exekutiboa | 17 |
| Executive summary | 23 |
| 1. Introducción | 29 |
| 2. Una aproximación al concepto de capital social | 31 |
| a) ¿Qué es el capital social? | 31 |
| b) ¿Qué se dice del capital social en la actualidad? | 33 |
| c) ¿Qué aplicaciones tiene el capital social en las organizaciones? | 38 |
| d) ¿Qué beneficios aporta un aumento del capital social? | 40 |
| 3. Las etapas en el proceso de autoevaluación del capital social para las organizaciones | 43 |
| a) Planificación | 43 |
| b) Evaluación | 45 |
| c) Acción | 66 |
| 4. Una propuesta de instrumento para la autoevaluación | 69 |
| a) Propuesta de indicadores | 69 |
| b) Propuesta de cuestionario integrado | 94 |
| c) Propuesta de cuestionario reducido | 112 |
| 5. Un ejemplo del resultado de la autoevaluación del capital social | 125 |
| 6. Anexos | 149 |
| Anexo 1: El capital social según los autores clásicos de la sociología | 149 |
| Anexo 2: El capital social desde las instituciones internacionales | 154 |
| Anexo 3: Enfoques utilizados en los estudios sobre capital social | 156 |
| Anexo 4: Aportaciones significativas de otros autores | 158 |
| 7. Glosario de términos | 165 |
| 8. Bibliografía | 169 |

Manual para la autoevaluación del capital social en las organizaciones

Resumen ejecutivo

1. Introducción

Una de las líneas de actuación de la Diputación Foral de Gipuzkoa es la de reforzar e impulsar el capital social de Gipuzkoa y, en concreto, el de las organizaciones de este Territorio Histórico. Este manual es el resultado del trabajo de investigación promovido por el ente Foral. La ejecución tanto del estudio como de la publicación de este documento ha sido posible gracias al apoyo económico del Departamento de Innovación y la Sociedad del Conocimiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Ambas partes, la institución y los autores, están convencidas de que el desarrollo del capital social de las organizaciones repercutirá positivamente en el bienestar y la competitividad de Gipuzkoa.

El documento es un manual de autoevaluación, que incluye un instrumento de medición, orientado a las organizaciones y que les permite evaluar su capital social. Además, el manual tiene su versión electrónica en la dirección web <http://www.orquestra.deusto.es/capitalsocial>.

El trabajo está inspirado en *The Saguaro Seminar: Civic Engagement in America*. Este proyecto, que nace de la mano de Robert D. Putnam junto con la John F. Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard, pretende promover la medición del capital social, proveer de información sobre el capital social y analizar la creación del capital social. Su trabajo se centra en el capital social de la comunidad en general y ofrece una guía de autoevaluación del capital social para las entidades que trabajan para la comunidad.

Con este manual, los autores han asumido el reto lanzado por Putnam de medir el capital social y analizar su creación, pero aplicado a un entorno más concreto, el organizacional, institucional y empresarial.

Se trata, básicamente, de una herramienta de diagnóstico y, por tanto, un instrumento que ayudará a identificar los elementos más fuertes y débiles de la organización relacionados con su capital social. El diagnóstico debería orientar a los responsables de la organización al diseño de un plan de actuación para la mejora de su capital social y, así, crear valor en su comunidad/sociedad/entorno.

Es de destacar que el manual se sustenta en una base teórica importante, que el rigor académico ha orientado su desarrollo y que el instrumento se ha pretestado en organizaciones de distinta naturaleza (empresa, administración pública, entidad público-privada).

El manual consta de cuatro partes que son autónomas y, a la vez, complementarias. La primera ofrece una aproximación teórica al capital social y está dirigida a aquellos que quieren conocer el concepto. Además, esta aproximación se hace en distintos niveles de detalle, de forma que los más interesados pueden profundizar en el concepto a través de las figuras y anexos adjuntados.

La segunda parte recoge instrucciones para llevar a cabo la medición del capital social. Los interesados en medir el capital social de su organización pueden ir directamente a este apartado.

La tercera parte está dirigida a aquellos que, queriendo medir el capital social de su organización, conocen el concepto de capital social y tienen experiencia en procesos de evaluación y medición, pero no pueden o desean diseñar su propio instrumento. Se ofrece una propuesta de indicadores para la medición del capital social y un cuestionario en sus versiones más amplia y reducida. Los interesados pueden aplicarlo íntegramente o adaptarlo a sus necesidades.

Por último, la cuarta parte recoge una muestra del resultado de administrar el cuestionario integral a través de la aplicación web que se propone en este manual. Los datos no corresponden a ninguna organización. La matriz de datos se ha creado de manera aleatoria, de forma que el resultado es meramente ilustrativo de las posibilidades que ofrece la herramienta.

Como se ha indicado previamente, este manual se ofrece en formato web, lo que facilita extraordinariamente su uso. El software creado minimiza los recursos necesarios para el trabajo de campo, no es necesaria la tabulación de los datos (está mecanizada) y se obtiene una batería de tablas y gráficos automáticamente. Todo ello hace que el diagnóstico pueda realizarse con pocos recursos.

En resumen, se ofrece a las organizaciones una herramienta de mejora, fácil de usar, flexible y que requiere de escasos recursos.

2. Una aproximación al concepto de capital social

El capital social es la potencialidad o la capacidad de un colectivo humano (sociedad, institución, organización, departamento, etc.) para generar procesos de interacción social que incidan de forma positiva en el desarrollo comunitario (político, cultural y económico). Se refiere, en términos recogidos por Putnam, al conjunto de factores intangibles como valores, normas, actitudes, redes y similares que se encuentran dentro de una comunidad y que facilitan la coordinación y la cooperación para obtener beneficios mutuos.

Se habla de dos tipos de capital social. Partimos del hecho de que la sociedad es relación, y el capital social se refiere, en concreto, al valor colectivo que fluye de esas relaciones o procesos de interacción social. Son determinados valores (individuales y colectivos) los que nos pueden mover a actuar (actitudes) y a hacer cosas (comportamientos) por los demás (siempre y cuando existan normas de reciprocidad). De manera que, desde el capital social, se cree que las redes de relación social pueden tener valor y pueden ser fuente de valor.

Y son estos componentes, valores, actitudes y comportamientos individuales, los que crean el llamado «capital social individual» y permiten, mediante las relaciones y los procesos de interacción, el paso al nivel colectivo, llamado «capital social comunitario». Así se establecen dos tipos de capital social: el capital social individual y el capital social comunitario. El primero se refiere a aquel capital social que posee un individuo. Este tipo de capital consta del crédito que ha acumulado la persona en la red de relaciones. Mientras que el capital social comunitario hace referencia al capital social que posee un grupo, en una determinada organización o sociedad.

Esta perspectiva de capital social enfatiza, por tanto, en la amplia variedad de beneficios que surgen cuando los valores, entre otros, que subyacen en las relaciones sociales son los de la confianza, la reciprocidad o la cooperación.

En lo que respecta a la generación o creación del capital social, cabe realizar una distinción fundamental. Por una parte, debemos hacer referencia a los llamados factores o contextos de tipo estructural (estructura organizativa, normas, procedimientos, etc.) de las organizaciones y, por otra parte, a aquellos factores o contextos llamados culturales (valores, creencias, símbolos, etc.). Tanto los factores estructurales como los culturales pueden permitir el incremento de capital social en las organizaciones y en la sociedad en su conjunto.

Dichos factores condicionan los procesos de interacción social que favorecen la generación de capital social. A continuación, exponemos algunas vinculaciones entre factores o contextos y la generación de capital social:

- La generación de conocimiento y desarrollo: La capacidad científica y de desarrollo sitúa al ser humano en un escenario en el que la rapidez de la generación del conocimiento origina espacios de relación social que cambian con extrema rapidez. Uno de los beneficios más básicos que genera el capital social es el aumento del flujo de información entre las personas que configuran la red. Transmitir y compartir información es el primer paso para generar conocimiento. A su vez, se sugiere que la generación de conocimiento es condición previa para crear entornos propicios para la innovación en las organizaciones. Asistimos a la sociedad del conocimiento donde la generación y gestión del conocimiento se convierten en el factor clave del desarrollo de capital social.
- El crecimiento de la interactividad y la comunicación: En nuestro mundo vivimos un creciente proceso de interactividad espacial y celeridad temporal que redimensiona los espacios y tiempos de relación de los seres humanos. Esta tendencia se acentúa con las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información. Esta realidad crea nuevas estructuras de relación entre las personas y convierten valores como la cooperación o la interacción entre individuos que aúnan sus recursos y esfuerzos con el objetivo de crear valor en la creación de redes, en factores generadores de beneficios.
- La confianza y la pluralidad de sentido: Las sociedades industriales avanzadas y del conocimiento se caracterizan por la ruptura de la homogeneidad en las formas de pensar, sentir y actuar. La ruptura de la

modernidad significa la pluralización de los procesos identitarios. Supone la preeminencia de la subjetividad frente a lo colectivo. El gran reto de nuestras sociedades secularizadas es cómo mantener la cohesión social y establecer las condiciones de pluralidad, basadas en valores como la confianza y la reciprocidad. Junto con la confianza, la reciprocidad es otro indicador del nivel de capital social de una red, y ambos se convierten en valores necesarios para garantizar la libertad y la igualdad.

- La complejidad y la diversidad estructural: El desarrollo de nuestras sociedades es originado por el crecimiento e integración de una compleja red de instituciones económicas, sociales, políticas y culturales. Es este entramado el que muestra la estructuración social y el que se convierte junto a los factores culturales, el capital social, en los elementos condicionadores del futuro de nuestras sociedades.

Tras definir el capital social, establecer tipologías y conocer los vínculos del capital social con los procesos de interacción social (factores estructurales y culturales), trataremos de recoger, de forma genérica, las múltiples funciones que cumple el capital social:

- El control social, a través de la imposición de normas compartidas por el grupo y el castigo por la transgresión.
- La generación de confianza entre los miembros de un grupo.
- La cooperación coordinada en tareas que exceden de las capacidades de una red específica.
- La resolución de conflictos por líderes o por una judicatura institucionalizada.
- La movilización y la gestión de recursos comunitarios.
- La legitimación de líderes y ejecutivos con funciones de gestión y administración.
- La generación de ámbitos y estructuras de trabajo en equipo.

Si profundizamos en las aportaciones e investigaciones de cada uno de los autores destacados, y no tan destacados del capital social, veremos que cada uno de ellos incide de manera especial en una función o en otra —u otras—.

A pesar de las evidentes discrepancias existentes entre los autores respecto al concepto de capital social, es necesario consignar algunos puntos importantes de acuerdo entre los autores:

- El capital social es un intangible y, por ello, resulta difícil de medir.
- Tiene en consideración aspectos subjetivos, culturales y elementos relacionados con los valores, tales como las expectativas, creencias y valores respecto al otro y a las posibilidades de actuar en común.
- Se asocia a los conceptos de confianza, reciprocidad y cooperación.
- Supone la noción de recursos o activos que permiten ampliar las oportunidades.
- Se encuentra enmarcado por un conjunto de reglas formales o informales, que de ser internalizadas y repetidas, se transforman en formas variadas de institucionalidad.
- Genera beneficios individuales y sociales.
- Constituye un bien público, en el sentido de que no es propiedad de nadie en particular y que nadie puede llevárselo o manipularlo a voluntad.

El examen de la literatura también permite aclarar otros puntos:

- No todo el capital social tiene necesariamente efectos positivos.
- No toda acción colectiva cabe en el concepto de capital social.
- No toda acción asociativa fortalece las virtudes cívicas.
- Es conveniente distinguir las redes sociales y culturales asociadas a los atributos y recursos individuales de las personas respecto de las que facilitan la acción colectiva en pos de intereses compartidos.
- No cualquier forma de institucionalidad es favorable a la expansión de las relaciones de confianza y cooperación.
- No necesariamente la acción del Estado, aún proponiéndoselo, puede contribuir a generar capital social.
- No necesariamente la acumulación de capital social permite superar la pobreza o mejorar la calidad de vida. Tampoco necesariamente contribuye a mejorar los intercambios económicos y, mucho menos, contribuye a superar problemas de desigualdad social.

Ciertamente, las reflexiones que hemos presentado son significativas pero es necesario resaltar las grandes potencialidades del concepto en cuestión. Las distintas aportaciones de los teóricos e investigadores de capital social están favoreciendo su aplicación práctica a través de políticas y programas, y así facilitar la posibilidad de beneficiarse de las múltiples potencialidades que ofrece la promoción del capital social.

¿Qué se dice del capital social en la actualidad?

Durante los últimos veinte años el concepto de capital social ha ido tomando forma. A pesar de no ser una «idea nueva», el interés que ha despertado en el ámbito académico ha permitido el desarrollo teórico del concepto y la sistematización en la configuración de herramientas de medida.

Se han abierto debates y discusiones sobre el concepto de capital social y las formas de aplicarlo en investigaciones empíricas. Todo ello ha favorecido tanto la profundización en la conceptualización como la adaptación y su posterior experimentación práctica en los diferentes ámbitos sociales, económicos y políticos.

En la actualidad, el capital social se ha convertido en un instrumento que favorece el desarrollo de innovadoras investigaciones en programas políticos (participación política en sociedades democráticas), económicos (desarrollo económico y competitividad) y de bienestar social. Además, el concepto ha extendido su influencia desde ámbitos más locales hasta el nivel internacional.

Todo este proceso ha ido acompañado de un incremento exponencial de la literatura sobre capital social y ha favorecido la perspectiva multidisciplinar propia del capital social. Aún así, sigue siendo un concepto en proceso de teorización y, por tanto, presenta diversos significados y usos potenciales (para mayor detalle véase *The Handbook of Social capital*, editado por Dario Castiglione, Jan van Deth y Guglielmo Wolleb, Oxford University Press).

Los más interesados pueden profundizar sobre el concepto de capital social en la obra.

¿Qué aplicaciones tiene el capital social en las organizaciones?

A lo largo de los últimos años, el concepto de capital social se ha popularizado en un amplio abanico de disciplinas de las ciencias sociales. Según el nivel de análisis escogido, se ha estudiado el capital social como atributo de naciones, comunidades, organizaciones o individuos. Como se ha podido contrastar en el apartado anterior, existen innumerables definiciones del concepto de capital social. Pero, centrémonos ahora en el capital social organizacional.

Leana y Van Buren (1999) definen el capital social organizacional como «a resource reflecting the character of social relations within the organization, realized through members' collective goal orientation and shared trust» (1999: 540). El capital social organizacional es un atributo de una organización en su conjunto, no es propiedad de los individuos que componen la organización (Lesser, 2000).

Los investigadores proponen diferentes modelos para describir el capital social de las organizaciones. Según Leana y Van Buren (1999), el capital social tiene dos componentes principales: la asociabilidad —orientación hacia una meta colectiva— de los empleados y la confianza mutua (*shared trust*). La primera dimensión se refiere a la disponibilidad y habilidad de los miembros de una organización para subordinar los intereses particulares a los objetivos colectivos de la empresa. Por otra parte, cuando una organización tiene altos niveles de confianza mutua entre sus miembros, éstos se muestran comprometidos con los valores de la organización.

Nahapiet y Ghoshal (1998) proponen tres dimensiones para el capital social: una dimensión relacional, una dimensión cognitiva y una dimensión estructural.

- Dimensión relacional: Esta dimensión se refiere a la naturaleza y calidad de los contactos entre los empleados. Esta dimensión refleja las relaciones como un cúmulo de interacciones (Granovetter, 1992), que se caracterizan por la confianza, la reciprocidad y la intensidad emocional (Bolino *et al.*, 2002; Moran, 2005). Uno de los principales atributos de esta dimensión es el nivel de confianza de los individuos de una organización en la propia organización y en los miembros integrantes de la organización (Leana y Van Buren, 1999; Nahapiet y Ghoshal, 1998). Generalmente, las organizaciones con un alto nivel de capital social muestran altos niveles de confianza generalizada; existen altos niveles de confianza entre pares incluso entre los individuos relacionados indirectamente entre ellos (Leana y Van Buren, 1999). Los miembros de las organizaciones con altos niveles de capital social confían en las normas de la organización y en los comportamientos de los miembros de la organización (Putnam, 1993).
- Dimensión cognitiva: Tiene que ver con el contexto común que los miembros de una organización comparten, como un lenguaje común, una narrativa común, etc. (Moran, 2005). Esta dimensión depende de las características de la organización que facilitan la adopción de metas colectivas y la subordinación de los intereses personales a los de la organización (Tsai y Ghoshal, 1998). Así, cuando los miembros de una organización comparten dichos elementos, la transferencia de ideas y conocimientos entre los miembros de una organización será más efectiva. Algunos investigadores han utilizado el término «asociabilidad» para referirse a esta dimensión (Leana y Pil, 2006).

—Dimensión estructural: esta dimensión refleja la medida en que las personas de una organización están conectadas entre ellas y pueden acceder al capital social de otros. Este aspecto del capital social se refiere al papel que juegan las redes entre los miembros de una organización; esto es, con quién y con qué frecuencia los miembros de una organización comparten información y recursos (Coleman, 1990; Moran, 2005). El tipo de relaciones que se dan en una organización influye el acceso a la información y al conocimiento (Nahapiet y Ghoshal, 1998), así como acceso a la ayuda/asistencia de otros miembros de la organización (Walker, Kogut y Shan, 1997).

En la práctica, el capital social es el resultado de complejas interrelaciones e interdependencias entre las tres dimensiones (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998).

¿Existe alguna relación entre el capital social y los resultados financieros de la empresa?

A lo largo de los últimos años, muchos investigadores en el área de administración de empresas han tratado de responder esta pregunta, sin resultados concluyentes. Algunos investigadores encontraron una relación positiva entre el capital social y los resultados de la empresa, mientras que otros encuentran una relación ambigua o incluso negativa entre ambas variables.

Durante los últimos años, muchas de las investigaciones destinadas a entender por qué algunas organizaciones obtienen mejores resultados que otras se han basado en el modelo de los recursos y las capacidades para explicar las ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1986 y 1989). Según esta visión, las organizaciones exitosas tienen capacidades o recursos únicos que les proporcionan una ventaja competitiva sobre sus competidores. Según varios autores (por ejemplo, Bordieu, 1986; Pennings y Lee, 1999) el capital social de una empresa es un recurso de valor, escaso y no comerciable, lo cual hace que el desarrollo de capital social en una organización puede ser una fuente de ventaja competitiva (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Esto es, las redes de estrechas relaciones interpersonales en una empresa influyen en la competitividad de una empresa.

Se ha demostrado que el capital social es un factor importante en la explicación de diferentes resultados de la organización como la creación de capital intelectual o la rentabilidad de la empresa (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Sandeful y Laumann, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998; Cohen y Prusak, 2002; Leana y First, 2006).

La existencia de redes en la empresa (dimensión estructural) reduce el tiempo y la inversión requeridos para obtener información (Kanter, 1988), promueve el aprendizaje organizacional (Fisher y While, 2000), aumenta el ritmo de innovación de productos (Zander y Kogut, 1995; Tsai y Ghoshal, 1998), promueve la interacción entre las diferentes unidades de la empresa y la búsqueda de intereses comunes (Ghoshal *et al.*, 1993), y aumenta la transferencia de información y recursos (Krackhardt y Hanson, 1993).

La confianza generalizada entre los miembros de la organización (dimensión relacional) es esencial cuando una parte de la organización necesita los recursos y/o la información de las que otros miembros de la organización disponen (Van Buren y Hood, 2006). Cuanto mayor es el nivel de confianza en una organización, más recursos se intercambian (Tsai y Ghoshal, 1998; Leana y Firts, 2006), existe mayor cooperación (Coleman, 1990), y el desempeño de los grupos de trabajo es mejor (Bolino *et al.*, 2002).

Cuando los miembros de una organización comparten los objetivos colectivos de una organización y tienen la misma percepción de cómo deben interactuar entre ellos (dimensión cognitiva), tienen más oportunidades para intercambiar conocimiento y recursos (Tsai y Ghoshal, 1998). Una organización con un alto grado de asociabilidad mostrará mayores niveles de intercambio de información, menos comportamientos oportunistas entre sus miembros, menos necesidad de monitorizar y menores costes de transacción (Leana y Pil, 2006).

En general, el acceso a la información, al conocimiento y a la asistencia/colaboración de otros permite a los miembros de una organización trabajar de forma más eficaz y eficiente (Ibarra, 1992).

Siendo el capital social un recurso valioso para la empresa, sería de entender el interés en saber cómo desarrollar el capital social en una empresa. Sin embargo, éste es un tópico que todavía no se halla suficientemente desarrollado en la literatura (Adler y Kwon, 2002; Edelman *et al.*, 2004; Hodson, 2005). La literatura en este ámbito se centra principalmente en dos aspectos.

Por una parte, se considera el diseño de políticas de personal que fomentan la estabilidad del personal, prácticas como la inversión en formación o la retribución según el desempeño del equipo pueden contribuir a crear en la empresa comportamientos y creencias consistentes con crear una estrecha relación entre la empresa y los empleados.

Por otra parte, también se subraya la importancia del papel de los directivos en su relación directa con los empleados, a través de su influencia en las actitudes y las motivaciones de los empleados (Leana y Van Buren, 1999).

¿Qué beneficios ofrece un aumento del capital social?

El capital social tiene un efecto positivo tanto sobre el individuo como sobre el conjunto de la sociedad. El capital social ejerce una influencia positiva sobre la educación, la sanidad, el bienestar social... y también sobre la economía.

3. Las etapas en el proceso de autoevaluación del capital social para las organizaciones

En este apartado se ofrecen instrucciones para llevar a cabo el proceso de evaluación.

La autoevaluación se dividirá en tres fases: planificación, evaluación y acción. En el manual podrá ver en detalle cada una de ellas.

Erakundeetan gizarte kapitalaren autoebaluazioa egiteko eskuliburua

Laburpen exekutiboa

1. Sarrera

Gipuzkoako Foru Aldundiaren lan ildoetako bat da Gipuzkoako eta, zehazki, bertako erakundeetako gizarte kapitala indartzea eta bultzatzea. Eskuliburu hau Foru Aldundiak sustatutako ikerlanaren emaitza da. Azterlanaren zein dokumentuaren argitalpena Gipuzkoako Foru Aldundiko Berrikuntza eta Jakintzaren Gizarteko Sailak emandako babes ekonomikoari esker egin ahal izan da. Bi aldeok, erakundeak eta egileok, uste dugu erakundeetan gizarte kapitala garatzeak eragin positiboa izango duela Gipuzkoaren ongizatea eta lehiakortasunean.

Dokumentua erakundeentzako autoebaluazio egiteko eskuliburua da. Eskuliburuaren barne gizarte kapitala neurtzeko tresna bat ere sartu dugu, erakundeek bere gizarte kapitala neur dezaten. Eskuliburuaren bertsio elektronikoa hurrengo helbidean dago: <http://www.orquestra.deusto.es/capitalsocial>.

Lan hau egiteko The Saguaro Seminar: Civic Engagement in America proiektua hartu dugu gidari. Proiektua Robert D. Putnamek bideratua da, Harvardeko Unibertsitateko John F. Kennedy School of Government erakundearekin batera, gizarte kapitalaren neurketa sustatzeko, gizarte kapitalaren inguruko informazioa eskaintzeko eta gizarte kapitalaren sorrera aztertzeko. Erkidegoaren gizarte kapitala, oro har, du aztergai. Ildo horretatik, erkidegoarentzat lan egiten duten erakundeek gizarte kapitalaren autoebaluazioa egiteko gida eskaintzen du.

Eskuliburu honek Putnamek proposatutako erronkari heldu nahi dio eta gizarte kapitalaren neurketa eta sorrera aztertu nahi ditu, baina ingurune zehatzagoan, erakundeetan eta enpresetan.

Funtsean, diagnostikorako tresna bat da, beraz, gizarte kapitalari dagokionez, erakundearen indarguneak eta ahultasunak identifikatzen lagunduko duen tresna. Diagnostiko horrek erakunde arduradunei lagundu beharko lieke gizarte kapitala hobetzeko plana diseinatzen eta horrela, bere erkidegoan/gizartean/ingurunean balioa sortzen.

Azpimarratzekoa da eskuliburuak oinarri teoriko garrantzitsua duela, zorrotasun akademikoaz lan egin dela eta tresnaren aurretesta egin dela izaera desberdinetako erakundeetan (enpresa, herri administrazioa, erakunde publiko-pribatua).

Eskuliburuak lau zati ditu, autonomoak, baina elkarren osagarriak. Lehenengoak gizarte kapitalaren hurbilketa teorikoa eskaintzen digu, kontzeptuaren berri izan nahi dutenentzat. Gainera, hurbilpen hori hainbat mailatan egiten da. Horrela, interes handiena dutenek kontzeptuan sakontzeko aukera izango dute, erantsitako irudiez eta eranskinez baliatuz.

Bigarren zatia gizarte kapitala neurtzeko jarraibideak eskaintzen ditu. Erakundearen gizarte kapitala neurtu nahi dutenak zuzenean joan daitezke atal horretara.

Hirugarren zatia erakundeak gizarte kapitala neurtu nahirik, kontzeptua ezagutzen duten baina ebaluatzeko eta neurtzeko prozesuetan esperientzia izan arren, beren tresna diseinatzeko modurik ez duten edo diseinatu nahi ez dutenei zuzenduta dago. Gizarte kapitala neurtzeko adierazleen proposamen bat eskaintzen da eta galdesorta zehatz bat, bi bertsiotan: luzea eta laburra. Interesatuak zuzenean aplikatu dezakete edo beren beharretara egokitu.

Azkenik, laugarren zatia galdesorta osoa eginda lortutako emaitzaren adibide bat jasotzen du, eskuliburu honetan proposatu dugun web aplikazioaz baliatuta. Datuak ez dagozkio inongo erakunderi. Datuen matrizea ausaz sortu dugu, horrenbestez, emaitzaren xede bakarra da lanabesak eskaintzen dituen aukerak agerian uztea.

Aldez aurretik adierazi dugun bezala, eskuliburua web formatuan eskaini dugu, erabiltzeko errazagoa izango delakoan. Sortutako softwareak landa lanerako oso baliabide gutxi eskatzen ditu, ez dira datuak tabulatu behar (mekanizatuta dago) eta zuzenean lortuko ditugu hainbat taula eta grafiko. Beraz, diagnostikoa baliabide gutxirekin egin ahal izango da.

Laburbilduz, erakundeei hobetzeko lanabes bat eskaini nahi diegu, erabiltzeko erraza, malgua eta baliabide gutxi behar dituen.

2. Gizarte kapitalaren kontzeptura hurbilduz

Gizarte kapitala giza kolektibo baten (gizartea, erakundea, antolakundea, saila, etab.) ahalmena edo gaitasuna da gizarte elkarreragineko prozesuak sortzeko, eragin positiboa izango dutenak erkidegoaren garapenean (politikoa, kulturala eta ekonomikoa). Putnamek jasotako terminoak erabiliz, erkidego baten barruan dauden faktore ukiezinen multzoa da, besteak beste, balioak, arauak, jarrerak, konfiantza, sareak eta antzekoak, guztiontzako onurak eskuratzeko koordinazioa eta lankidetzaren ahalbidetzen dutenak.

Gizartea harremana da eta gizarte kapitalak, zehazki, gizarte elkarreragineko harreman edo prozesu horietatik datorren balio kolektiboari egiten dio erreferentzia. Balio jakin batzuek (banakakoak edo kolektiboak) mugiarazi gaitzakete besteen alde jardutera (jarrerak) eta gauzak egitera (jokabidea), beti ere, elkarrekikotasun arauak baldin badaude. Horrenbestez, gizarte kapitalak uste du gizarte harremanetako sareek balioa izan dezaketela eta balio iturri izan daitezkeela.

Eta osagai horiek, banakako balio, jarrera eta jokabideek, «banakako gizarte kapitala» deitutakoa sortzen dute eta harremanen eta elkarreragineko prozesuen bidez, maila kolektibora igarotzea ahalbidetzen dute, «gizarte kapital komunitarioa» deitutakora. Horrenbestez, bi gizarte kapital mota izango ditugu: banakako gizarte kapitala eta gizarte kapital komunitarioa edo erkidegoarena. Lehenengoak gizabanakoak duen gizarte kapitalari egiten dio erreferentzia. Kapital mota horrek pertsonak harremanen sarean eskuratu duen izen ona jaso nahi du. Gizarte kapital komunitarioak, berriz, talde batek duen gizarte kapitalari egiten dio erreferentzia, erakunde edo gizarte jakin baten barruan.

Gizarte kapitalaren ikuspegi honek, horrenbestez, lor daitezkeen onurak azpimarratu nahi ditu, gizarte harremanen oinarrian dauden balioak, besteak beste, konfiantza, elkarrekikotasuna edo lankidetzaren direnean.

Gizarte kapitalaren sorrerari dagokionez, funtsezko bereizketa bat egin behar dugu. Alde batetik, erakundeen egiturazko faktore edo testuinguruak deitutakoak aipatu behar ditugu (antolaketa egitura, arauak, prozedurak, etab.), eta, bestetik, kultur faktore edo testuinguruak deitutakoak (balioak, sinesmenak, ikurrak, etab.). Egiturazko faktoreek zein kultur faktoreek aukera eman dezakete erakundeetan eta gizartean, oro har, gizarte kapitala handitzeko.

- Jakintza eta garapena sortzea: Gaitasun zientifikoak eta garapenekoak gizakia ezaugarri berezi bateko ingurunean kokatzen du. Ingurune horretan, jakintza sortzeko prozesuaren azkartasunak gizarte harremanetako guneak sortzen ditu, izugarritzko abiadan aldatzen direnak. Gizarte kapitalak sortzen duen funtsezko onuretako bat da sarea osatzen duten pertsonen artean informazio fluxua areagotzea. Informazioa igortzea eta partekatzea da jakintza sortzeko lehenengo urratsa. Era berean, jakintza sortzea erakundeetan berrikuntzarako ingurune egokiak sortzeko aurretiazko baldintza da. Jakintzaren gizartean gaude eta bertan, jakintzaren sorrera eta kudeaketa faktore gakoak dira gizarte kapitalaren garapenean.
- Elkarreragina eta komunikazioa handitzea: Gure munduan, elkarreragina gero eta handiagoa da eta aldatketak oso azkar datoz. Bi faktore horien eraginez, gizakien harremanetako espazioak eta denborak beste dimentsio bat hartzen dute. Joera hori are nabarmenagoa da informazioaren eta komunikazioaren teknologiek eskaintzen dizkiguten aukerekin. Errealitate horrek pertsonen arteko harremanetarako egitura berriak sortzen ditu, eta, lankidetzaren, balio sortzeko helburuarekin beren baliabideak eta ahaleginak biltzen dituzten gizabanakoen arteko elkarreragina, eta antzeko balioak sarean sorreran onura sortuko duten faktore bihurtzen ditu.
- Konfiantza eta zentzuaren aniztasuna: Industri gizarte aurreratuek eta jakintzaren gizarteek ezaugarri dute pentsatzeko, sentitzeko eta jarduteko moduetan homogeneousatasunaren haustura. Modernitatearen amaierak prozesu identitarioen aniztasuna dakar. Subjektibotasuna gailentzen zaio kolektiboari. Gure gizarte sekularizatuen erronka handiena da nola eutsi gizarte kohesioari eta nola ezarri aniztasunaren baldintzak, konfiantzan eta elkarrekikotasunean oinarrituta. Konfiantzarekin batera, elkarrekikotasuna da sare baten gizarte kapitalaren mailaren adierazleetako bat, eta biak, konfiantza eta elkarrekikotasuna, beharrezko balio dira askatasuna eta berdintasuna bermatzeko.
- Egituren konplexutasuna eta aniztasuna: Gure gizartean garapena erakunde ekonomiko, sozial, politiko eta kulturalen sare konplexuaren hazkundeak eta integrazioak sortzen du. Elementu horiek guztiek erakusten dute gizarte egituratzea eta, kultur faktoreekin eta gizarte kapitalarekin batera, gure gizartean etorkizunaren baldintzatzaile bihurtzen da.

Gizarte kapitala definitu ondoren, tipologiak ezarrita eta gizarte kapitalaren eta gizarte elkarreragineko prozesuen arteko loturak zein diren ikusita (egiturazko faktoreak eta kultur faktoreak), ondoren gizarte kapitalak betetzen dituen egiteko ugariak jasotzen ahaleginduko gara, modu orokorrean:

- Gizarte kontrola, taldeak partekatzen dituen arauak eta arau horiek urratuz gero, zigorra ezartzearen bidez.
- Konfiantza sortzea talde bateko kideen artean.
- Lankidetzak koordinatua sare zehatz baten ahalmenez gaindi dauden egitekoetan.
- Liderrek edo epailetza erakundetuak gatazkak ebaztea.
- Erkidegoaren baliabideak mugiaraztea eta kudeatzea.
- Liderrak eta exekutiboak legitimatzea, kudeaketako eta administrazioko egitekoetan.
- Taldean lan egiteko esparruak eta egiturak sortzea.

Egile nabarmenetako, eta ez hain nabarmenetako, bakoitzaren ekarpenetan eta ikerketan sakontzen badugu, ikusiko dugu bakoitzak funtsean egiteko bat edo bestea —besteak— azpimarratzen dituela.

Gizarte kapitalaren kontzeptuari dagokionez egileen artean desadostasunak agerikoak badira ere, zenbait puntutan adostasuna erabatekoa dela esan beharra dago:

- Gizarte kapitala ukiezina da eta horregatik, neurtzeko zaila da.
- Kontuan hartzen ditu alderdi subjektiboak, kulturalak eta balioei lotutako elementuak, besteren artean, bestearekiko eta elkarrekin jarduteko aukerekiko igurikimenak, sinesmenak eta balioak.
- Konfiantza, elkarrekikotasun eta lankidetzak kontzeptuei lotuta azaltzen zaigu.
- Aukerak areagotzea ahalbidetzen duten baliabideak edo aktiboak adierazten ditu.
- Arau formalen edo informalen multzoak zedarrizten du; arau horiek barneratu eta errepikatzen badira, erakundetze bihurtuko dira, hainbat modutakoak.
- Etekin indibidualak eta sozialak sortzen ditu.
- Ondasun publiko bat da, alegia, ez da inoren jabetzakoa eta inork ezin du hura hartu edo bere nahierara erabili.

Literatura aztertzeak beste puntu batzuk argitzeko aukera ere emango digu:

- Gizarte kapital orok ez dakartza, derrigor, eragin positiboak.
- Ekintza kolektibo guztiak ez dira sartzen gizarte kapitalaren kontzeptuaren barruan.
- Elkartze ekintza guztiek ez dituzte hiritar bertuteak sendotzen.
- Komeni da bereiztea pertsonen atributu eta baliabide indibidualei lotutako gizarte eta kultur sareak eta ekintza kolektiboa bideratzen dutenak, interes partekatutako lortze aldera.
- Erakundetze mota orok ez dakar, ezinbestean, konfiantzako eta lankidetzako harremanak hedatzea.
- Estatuaren ekintzak, nahiz eta hori bilatu, ez du ezinbestean gizarte kapitala sortzen laguntzen.
- Gizarte kapitala metatzeak ez dakar, halaberharrez, pobrezia gainditzea edo bizitza kalitatea hobetzea. Ez du laguntzen, ezinbestean, truke ekonomikoak hobetzen eta, are gutxiago, gizarte desberdintasuneko arazoak gainditzeko.

Aurkeztu ditugun hausnarketak esanguratsuak dira, baina, are gehiago, aztertzen ari garen kontzeptuak eskaintzen dituen aukera handiak azpimarratu behar ditugu. Gizarte kapitalaren teorikoek edo ikertzaileek egingandako ekarpenak aplikazio praktikoa ahalbidetzen ari dira, politiken eta programen bidez, eta horrela, gizarte kapitala sustatzeak eskaintzen dituen aukera ugarietako bidea irekitzen da.

Zer esaten da gaur gizarte kapitalaz?

Azken hogeitun urteetan, gizarte kapitalaren kontzeptua forma hartzen joan da. Nahiz eta «ideia berria» ez izan, esparru akademikoan sortu duen interesak kontzeptuaren garapen teorikoa ekarri du eta neurtzeko lanabesen konfigurazioa sistematizatzea.

Hainbat eztabaida sortu dira gizarte kapitalaren kontzeptuaren eta ikerketa enpirikoetan aplikatzeko moduren inguruan. Horrek guztiak aukera eman du kontzeptualizazioan sakontzeko eta egokitu ondoren, esperimentazio praktikoa egiteko gizarte, ekonomia eta politikako hainbat esparrutan.

Gaur egun, gizarte kapitalak ikerketa berritzaileak garatzea ahalbidetzen du programa politikoetan (partehartze politikoa gizarte demokratikoetan), ekonomikoetan (garapen ekonomikoa eta lehiakortasuna) eta gizarte ongizatekoetan. Gainera, kontzeptuaren eragina hedatu egin da tokiko esparruetatik nazioarera.

Prozesu horrekin guztiarekin batera, gizarte kapitalari buruzko literaturaren hazkunde esponentziala gertatu da eta gizarte kapitalari berariaz dagokion diziplina anitzeko ikuspegia ahalbidetu du. Hala ere, oraindik ere teorizatzeko bidean dagoen kontzeptua da eta, horrenbestez, hainbat esanahi eta erabilera potentzial ditu (xeheetasun handia- gorako, ikus *The Handbook of Social capital*, Dario Castiglione, Jan van Deth eta Guglielmo Wollebek editatua).

Interes gehiago dutenez, gizarte kapitalaren kontzeptuaren inguruan sakontzeko aukera eskaintzen dugu

Zein aplikazio ditu gizarte kapitalak erakundeetan?

Azken urteetan, gizarte kapitalaren kontzeptua gizarte zientzietako diziplina askotan egin da ezagun. Aukerak azterketa mailaren arabera, gizarte kapitala herrialdeen, erkidegoen, erakundeen edo gizabanakoaren ezaugarri gisa aztertu da. Gizarte kapitalaren kontzeptuaren definizio asko eta asko badagoela ikusi dugu. Orain azter dezagun gizarte kapitala erakundeetan.

Leana eta Van Buren (1999: 540) egileek honela definitzen dute erakundeen gizarte kapitala: «erakundearen barruan gizarte harremanen izaera islatzen duen baliabidea, kideen helmuga kolektiborako orientazioaren eta elkarrekiko konfiantzaren bidez gauzatzen dena». Erakundeen gizarte kapitala erakunde osoaren ezaugarria, ez da erakunde osatzen duten gizabanakoaren jabetzakoa (Lesser, 2000).

Ikertzaileek hainbat eredu proposatzen dituzte erakundeen gizarte kapitala deskribatzeko. Leana eta Van Buren-en arabera (1999), gizarte kapitalak 2 osagai nagusi ditu: asoziabilitatea edo elkartzeko gaitasuna —helmuga kolektibo batera orientatzea— eta elkarrekiko konfiantza (*shared trust*). Lehenengo dimentsioak adierazten digu erakunde bateko kideen jarrera eta gaitasuna bananako helburuak enpresaren helburu kolektiboaren mende jartzeko. Bestalde, erakunde bateko kideek elkarrekiko konfiantza maila handia dutenean, erakundearen balioekin konpromisoa erakusten dute.

Nahapiet eta Ghoshal-ek (1998) gizarte kapitalarentzat 3 dimentsio proposatzen dituzte: harremanetako dimentsioa, dimentsio kognitiboa eta egiturazko dimentsioa.

- Harremanetako dimentsioa: Dimentsio horrek langileen arteko harremanen izaera eta kalitatea hartzen ditu kontuan. Dimentsio horrek esaten digu harremanek, elkarrekintzen multzoa izanik (Granovetter, 1992), konfiantza, elkarrekikotasuna eta intentsitate emozionala dituztela ezaugarri (Bolino *et al.*, 2002; Moran, 2005). Dimentsio honetan atributu nagusietako bat erakunde bateko kideek erakundearekiko eta erakunde osatzen duten kideekiko duten konfiantza maila da (Leana eta Van Buren, 1999; Nahapiet eta Ghoshal, 1998). Oro har, gizarte kapitaleko maila handia duten erakundeek konfiantza maila handia erakusten dute; kideek binaka konfiantza maila handia dute, baita zeharkako harremanak dituztenean ere (Leana eta Van Buren, 1999). Era berean, gizarte kapitalaren maila handiak dituzten erakundeetako kideek konfiantza dute erakundearen arauetan eta erakundeko kideen portaeretan (Putnam, 1993).
- Dimentsio kognitiboa: Erakunde bateko kideen ingurune komunarekin du zerikusia, hizkera, gauzak kontatzeko modua... (Moran, 2005). Dimentsio horrek lotura izango du helmuga kolektiboak izatea eta norberaren interesak erakundearen interesen mende jartzea errazten duten erakundearen ezaugarriekin (Tsai eta Ghoshal, 1998). Horrela, erakunde bateko kideek elementu horiek partekatzen dituztenean, ideien eta jakiteen transferentzia eraginkorragoa izango da. Ikertzaile batzuek «asoziabilitate» terminoa erabili dute dimentsio horri erreferentzia egiteko (Leana eta Pil, 2006).
- Egiturazko dimentsioa: Dimentsio honek jasotzen du zein neurritan dauden erakunde bateko pertsonak elkarri lotuta eta zein neurritan irits daitezkeen besteen gizarte kapitalera. Gizarte kapitalaren alderdi horrek kontuan hartu nahi du erakundeko kideen arteko sareen egitekoa; hau da, hau da, erakundeko kideek norekin eta zein maiztasunez partekatzen dituzten informazioa eta baliabideak (Coleman, 1990; Moran, 2005). Erakundearen dauden harreman motak eragina du informazioa eta jakintza eskuratzeko aukeretan (Nahapiet eta Ghoshal, 1998), baita erakundeko gainerako kideei laguntza/sorospena eskaintzeko aukeraren ere (Walker, Kogut eta Shan, 1997).

Praktikan, gizarte kapitala 3 dimentsio horien arteko harremanen eta elkarrekiko mendekotasunen emaitza da (Nahapiet eta Ghoshal, 1998; Tsai eta Ghoshal, 1998).

Ba al da harremanik gizarte kapitalaren eta enpresaren finantza emaitzen artean?

Azken urteetan, enpresen administrazioaren arloko ikertzaile asko ahalegindu dira galdera horri erantzuten, baina ezin izan dira emaitza eztabaida ezin iritsi. Ikertzaile batzuek lotura positiboa aurkitu dute gizarte kapitalaren eta enpresaren emaitzen artean; beste batzuek harreman anbigua edota negatiboa aurkitu dute bi aldagaien artean.

Azken urteetan, erakunde batzuek besteek baino emaitza hobek zergatik lortzen dituzten ulertzera bideratutako ikerketa askok baliabideen eta gaitasunen erdua hartu dute oinarri lehiatzeko abantaila iraunkorrak azaltzeko (Barney, 1986 eta 1989). Ikuspegi horren arabera, erakunde arrakastatsuek gaitasun edo baliabide bakarrak, bereziak dituzte, lehiakideen aldean lehiatzeko abantaila eskaintzen dietenak. Hainbat egileren ustez (esate baterako, Bordieu, 1986 edo Pennings eta Lee, 1999) enpresaren gizarte kapitala baliadun baliabidea da, urria eta merkaturatu ezin dena, eta horregatik, erakunde batean gizarte kapitala garatzea lehiatzeko abantaila iturri izan daiteke (Nahapiet eta Ghoshal, 1998). Bestela esanda, enpresa bateko pertsonen arteko harreman estuen sareek eragina dute enpresa horren lehiakortasunean.

Frogatu da gizarte kapitala faktore garrantzitsua dela erakundearen hainbat emaitza azaltzeko, esaterako, kapital intelektualaren sorrera edo enpresaren errentagarritasuna (Nahapiet eta Ghoshal, 1998; Sandeful eta Laumann, 1998; Tsai eta Ghoshal, 1998; Cohen eta Prusak, 2002; Leana eta First, 2006).

Enpresan sareak egoteak (egiturazko dimentsioa) informazioa eskuratzeko behar den denbora eta inbertsioa murrizten ditu (Kanter, 1988), erakundearen ikaskuntza sustatzen du (Fisher eta While, 2000), produktuen berrikuntza erritmoa areagotzen du (Zander eta Kogut, 1995; Tsai eta Ghoshal, 1998), enpresaren unitate desberdinen arteko elkarrekintza eta interes komunak bilatzea sustatzen du (Ghoshal *et al.*, 1993), eta informazioaren eta baliabideen transferentzia areagotzen du (Krackhardt eta Hanson, 1993).

Erakunde bateko kideen arteko konfiantza zabala (harremanetako dimentsioa) funtsezkoa da erakundearen zati batek erakundeko gainerako kideek dituzten baliabideak edo/eta informazioa behar baditu (Van Buren eta Hood, 2006). Zenbat eta handiagoa izan erakundearen konfiantza maila, baliabide gehiago trukatuko dira (Tsai eta Ghoshal, 1998; Leana eta Firts, 2006), lankidetzaren handiagoa izango da (Coleman, 1990), eta lan taldeek hobeto egingo dute lan (Bolino *et al.*, 2002).

Erakunde bateko kideek erakundearen helburu kolektiboak partekatzen dituztenean eta elkarrekiko jarduteko moduari buruz antzera pentsatzen dutenean (dimentsio kognitiboa), aukera handiagoak izango dituzte jakintza eta baliabideak trukatzeko (Tsai eta Ghoshal, 1998). Asoziabilitate maila handia duen erakundeak informazio trukean maila handiagoa izango du, kideen artean oportunitate txikiagoa, kontrolatzeko behar txikiagoa eta eragiketa kostu txikiagoak (Leana eta Pil, 2006).

Oro har, besteen informaziora, jakintzara eta laguntza/lankidetzara iristea erraza bada, erakundeko kideek eraginkortasun eta efizientzia handiagoz lan egin ahal izango dute (Ibarra, 1992).

Gizarte kapitala enpresarentzat balio handiko baliabidea izenik, ulertzekoa izango litzateke enpresa bateko gizarte kapitala nola garatu jakiteak sortzen duen interesa. Baina, gaia oraindik ez da nahikoa garatu literaturan (Adler eta Kwon, 2002; Edelman *et al.*, 2004; Hodson, 2005). Alorreko literaturak nagusiki bi alderdiri eskaintzen dio arreta.

Alde batetik, uste da langileen egonkortasuna sustatuko duten pertsonaleko politikak diseinatzeak, prestakuntzan inbertsioak egiteak, edo taldearen emaitzen araberrako ordainketak egiteak enpresaren eta langileen arteko harreman estua sortzearekin bat etorriko diren portaerak eta sinesmenak sortzen lagunduko dutela.

Beste aldetik, zuzendarien egitekoaren garrantzia azpimarratzen da langileekin dituzten zuzeneko harremanetan, eragina baitute langileen jarreretan eta motibazioetan (Leana eta Van Buren, 1999).

Zer onura lortzen dira gizarte kapitala handitzean?

Gizarte kapitalak eragin positiboa du bai gizabanakoan eta bai gizartean, oro har. Gizarte kapitalak eragin positiboa du hezkuntzan, osasunean, gizarte ongizatean... baita ekonomian ere.

3. Erakundearen gizarte kapitala autoebaluatzeko prozesuko etapak

Atal honetan ebaluaketa prozesua aurrera eramateko jarraibideak eskainiko ditugu.

Autoebaluazioa hiru etapetan banatuko da: plangintza, ebaluazioa eta ekintza. Eskuliburuan atal bakoitzaren xehetasunak ikusi ahal izango dira.

Manual for self-assessment of social capital in organizations

Executive summary

1. Introduction

One of the courses of action taken by the Provincial Council of Gipuzkoa is that of reinforcing and promoting the social capital of Gipuzkoa and, specifically, that of organizations in this Historic Territory. This manual is the result of research work promoted by the aforementioned Provincial Council. The putting into practice of the survey and the publication of this document have been possible thanks to the financial support provided by the Department of Innovation and the Knowledge Society of the Provincial Council of Gipuzkoa. Both parties —the institution and the authors— are convinced that the development of social capital in organizations will prove to have a positive effect on the wellbeing and competitiveness of Gipuzkoa.

The document is a self-assessment manual that includes a measuring instrument aimed at organizations which may enable them to assess their social capital. An electronic version of the manual is also available from the website <http://www.orquestra.deusto.es/capitalsocial>.

The work has been inspired by *The Saguaro Seminar: Civic Engagement in America*. This project, which was first set in motion by Robert D. Putnam together with the John F. Kennedy School of Government of the University of Harvard, attempts to promote the measuring of social capital, supply information about social capital and analyze the creation of social capital. Its work focuses on the social capital of the community in general and offers a guide for self-assessment of social capital for organizations that work for the community.

With this manual, the authors have taken up the challenge issued by Putnam to measure social capital and analyze how it is created, albeit applied to a more specific —organizational, institutional and business— environment.

This is, basically, a tool for diagnosis and, therefore, an instrument that will help to identify the strongest and weakest elements in the organization related to its social capital. The diagnosis should gear those in charge of the organization towards designing a plan of action in order to improve its social capital and, as a result, create value within their community/society/environment.

It should be stressed that the manual is based on major theoretical foundations, the development of which has been the result of academic rigour, and that the instrument has been pre-tested in organizations of different types (companies, public administration, public-private firms).

The manual consists of four parts which are both separate from and complement each other. The first offers a theoretical approach to social capital and is aimed at those who wish to learn about the concept. Moreover, this approach is taken on different levels of detail so that those who are most interested in the subject may learn about it in-depth via the attached figures and annexes.

The second part contains instructions for measuring social capital. Those interested in measuring the social capital of their organization may go directly to this section.

The third part is aimed at those who, wishing to measure the social capital of their organization, are familiar with the concept of social capital and have experience in assessment and measuring processes, but are unable or do not wish to design their own instrument. Indicators for measuring social capital are suggested, together with a questionnaire in its broadest and shortest versions. Interested parties may apply it in its entirety or adapt it to their needs.

Lastly, the fourth part contains a sample of the result of administering the comprehensive questionnaire via the web application proposed in this manual. Data does not correspond to any organization. The data

matrix has been created in such a way that the result is merely illustrative of the possibilities provided by the tool.

As has been indicated previously, this manual is offered in online format, which facilitates its use to an extraordinary extent. The software created minimizes the resources needed for the field work, no tabulation of data is necessary (it is mechanized) and a set of tables and graphs are obtained automatically. All this means that the diagnosis can be carried out using few resources.

In short, an improvement tool is offered to organizations that is easy to use, flexible and requires few resources.

2. An approach to the concept of social capital

Social capital refers to the potentiality or capacity of a group of humans (society, institution, organization, department, etc.) to generate social interaction processes that may have a positive effect on community development (political, cultural and economic). This refers, in terms used by Putnam, to the set of intangible factors such as values, norms, attitudes, networks and the like which are found within a community and which facilitate coordination and cooperation for the purpose of obtaining mutual benefits.

Two types of social capital are referred to. We start from the fact that society constitutes a relationship and social capital refers specifically to the collective value that flows from such relationships or processes involving social interaction. They refer to specific values (both individual and collective) which can prompt us to act (attitudes) and do things (types of behaviour) for others (provided that there are reciprocal norms) in such a way that networks involving social relationships are believed to be of value and constitute a possible source of value via social capital.

And it is these components, values, attitudes and types of individual behaviour that create what is referred to as «individual social capital» and enable them to move on to the collective level via relationships and processes involving interaction, referred to as «community social capital». Thus, two types of social capital are established: individual social capital and community social capital. The first refers to that social capital possessed by an individual. This type of capital consists of credit that the person has accumulated within the network of existing relationships. On the other hand, community social capital refers to the social capital possessed by a group within a specific organization or society.

This perspective of social capital therefore stresses the wide variety of benefits that may arise when values —among others— which underlie in social relationships, are those of trust, reciprocity or cooperation.

As far as the generation or creation of social capital is concerned, a fundamental distinction should be drawn. On the one hand, we should refer to so-called factors or contexts of a structural nature (organizational structure, regulations, procedures, etc.) in organizations and, on the other, to those factors or contexts referred to as cultural (values, beliefs, symbols, etc.). Both structural and cultural factors may enable social capital to increase in organizations and in society as a whole.

Such factors determine the social interaction processes that favour the generation of social capital. Below we set out some links between factors or contexts and the generation of social capital:

- The generation of knowledge and development: scientific and developmental capacity places the human being in a scenario in which the speed of knowledge generation gives rise to areas of social relationships that change very quickly. One of the most basic benefits generated by social capital is the increase in the flow of information among people that make up the network. Passing on and sharing information is the first step towards generating knowledge. It is in turn suggested that knowledge generation is a prior condition for creating environments which are favourable for innovation in organizations. We assist the knowledge society in which the generation and management of knowledge becomes the key factor in the development of social capital.
- The growth of interactivity and communication: in the world in which we live we are experiencing an increasingly spatial and swift interactivity process that is streamlining the time and space of relationships between human beings. This trend is accentuated by the possibilities offered by new information technologies. This situation creates new relationship structures among people which transform values such as cooperation or interaction among individuals that combine their resources and efforts in order to create value in the setting-up of networks, in factors that generate benefits.
- Trust and plurality of meaning: advanced industrial and knowledge societies are characterized by the split in homogeneity in terms of ways of thinking, feeling and acting. The split in modernity signifies

the pluralization of identifying processes. It entails the pre-eminence of subjectivity over the group concept. The great challenge facing our secularized societies is how to maintain social cohesion and establish conditions of plurality based on values such as trust and reciprocity. Together with trust, reciprocity is another indicator of the level of social capital in a network, and both are transformed into values that are necessary for ensuring freedom and equality.

- Structural complexity and diversity: the development of our societies derives from the growth and integration of a complex network of economic, social, political and cultural institutions. This is the framework that shows social structuring and which transforms social capital, together with cultural factors, in those elements that condition the future of our societies.

After defining social capital, establishing the different types and learning about the links social capital has with social interaction processes (structural and cultural factors), we shall now try to bring together the multiple roles fulfilled by social capital from a generic standpoint:

- Social control via the imposition of norms shared by the group and punishment as a result of transgressing them.
- The generation of trust among members of a group.
- Coordinated cooperation in tasks that go beyond the capabilities of a specific network.
- The resolution of conflicts by leaders or by an institutionalized judiciary.
- The mobilization and management of community resources.
- The legitimization of leaders and executives who perform management and administrative functions.
- The generation of areas and structures of teamwork.

If we study the contributions and research carried out by each of the prominent and non-prominent authors of social capital in-depth, we will see that each of them has a special influence on one function or another — or others —.

Despite the apparent discrepancies existing among the authors with regard to the concept of social capital, it is necessary to set out certain major points about which the authors are in agreement:

- Social capital is an intangible and, therefore, is difficult to measure.
- It takes into consideration subjective and cultural aspects and elements related to values such as expectations, beliefs and values towards the other and possibilities for acting together.
- It is associated with the concepts of trust, reciprocity and cooperation.
- It entails the notion of resources of assets that enable opportunities to be extended.
- It forms part of a set of formal and informal rules which, by being internalized and repeated, are transformed into different types of institutionality.
- It generates individual and social benefits.
- It constitutes a public asset in the sense that it is not owned by anyone in particular and no-one can take it away with them or manipulate it at will.

An examination of the literature available on the subject also enables other points to be clarified:

- Not all social capital necessarily has positive effects.
- Not all group action fits into the concept of social capital.
- Not all associative action strengthens civic virtues.
- It is advisable to distinguish social and cultural networks associated with individual attributes and resources of people from those that facilitate group action in pursuit of shared interests.
- Not any type of institutionality is favourable for the expansion of relationships based on trust and cooperation.
- State action may not necessarily help to generate social capital, even if this is proposed.
- The accumulation of social capital does not necessarily enable poverty to be overcome or quality of life to be improved. Neither does it necessarily help to improve economic exchanges or, even less so, help to overcome problems of social inequality.

The reflections we have provided are certainly significant, although it is necessary to highlight the great potentialities of the concept in question. The different contributions made by theorists and researchers of social capital are currently favouring its practical application via policies and programmes, and thus facilitate the possibility to benefit from the many potentialities offered by the promotion of social capital.

What is currently being said about social capital?

The concept of social capital has gradually been taking shape over the last twenty years. Despite not being a «new idea», the interest that has been aroused in the academic sphere of activity has enabled the concept and systematization of social capital to be developed when putting together measuring tools.

Debates and discussions have been opened about the concept of social capital and the ways of applying it in empirical research. All this has favoured both an in-depth study of its conceptualization and adaptation and its subsequent practical experimentation in the different social, economic and political spheres of activity.

Nowadays, social capital has been transformed into an instrument that favours the development of innovative research into political programmes (political participation in democratic societies), economic programmes (economic development and competitiveness) and social wellbeing. Moreover, the concept has extended its influence from more local spheres of activity to an international level.

This whole process has been accompanied by an exponential increase in the literature available on social capital and has favoured the multidisciplinary perspective that is typical of social capital. Nonetheless, it continues to be a concept in the process of theorization and, therefore, is open to different meanings and potential uses (for further details, see *The Handbook of Social Capital*, edited by Dario Castiglione, Jan van Deth and Guglielmo Wolleb, Oxford University Press).

The most interested parties may study the concept of social capital in greater depth in the work.

What applications does social capital have in organizations?

Throughout recent years, the concept of social capital has gained popularity in a wide range of social science disciplines. Depending on the level of analysis chosen, social capital has been studied as an attribute of nations, communities, organizations or individuals. As has been contrasted in the previous paragraph, there are countless definitions of the concept of social capital. However, for the time being we shall focus on organizational social capital.

Leana and Van Buren (1999) define organizational social capital as «a resource reflecting the character of social relations within the organization, realized through members' collective goal orientation and shared trust» (1999: 540). Organizational social capital is an attribute of an organization as a whole —it is not owned by the individuals who make up the organization (Lesser, 2000)—.

Researchers propose different models for describing the social capital of organizations. According to Leana and Van Buren (1999), social capital has two main components: the associability —orientation towards a collective goal— of employees, and shared trust. The first dimension refers to the willingness and ability of members of an organization to subordinate private interests to the collective objectives pursued by the company. On the other hand, when an organization enjoys high levels of shared trust among its members, these show commitment to the values of the organization.

Nahapiet and Ghoshal (1998) propose three dimensions for social capital: a relational dimension, a cognitive dimension and a structural dimension.

- Relational dimension: This dimension refers to the nature and quality of contacts between employees. It reflects how relations, like a whole series of interactions (Granovetter, 1992), are characterized by trust, reciprocity and emotional intensity (Bolino *et al.*, 2002; Moran, 2005). One of the main attributes of this dimension is the level of trust existing among the individuals of an organization in the organization itself and in members that make up the organization (Leana and Van Buren, 1999; Nahapiet and Ghoshal, 1998). Generally speaking, organizations with a high level of social capital evidence high levels of widespread trust; there are high levels of trust among peers, and even among individuals who are indirectly related to each other (Leana and Van Buren, 1999). Members of organizations with high levels of social capital trust the rules established by the organization and the behaviour of members of that organization (Putnam, 1993).
- Cognitive dimension: This is related to the common context shared by members of an organization, such as common language, a common narrative, etc. (Moran, 2005). This dimension depends on the features of the organization that facilitate the adoption of collective goals and the subordination of personal interests to those of the organization (Tsai and Ghoshal, 1998). Thus, when the members of an organization share such elements, the transfer of ideas and knowledge among members of an organization will be more effective. Some researchers have used the term «associability» to refer to this dimension (Leana and Pil, 2006).

—Structural dimension: This dimension reflects the extent to which the individuals in an organization are connected to each other and are able to access the social capital of others. This aspect of social capital refers to the role played by networks among the members of an organization, i.e. with whom and how often the members of an organization share information and resources (Coleman, 1990; Moran, 2005). The types of relationship existing in an organization influences access to information and knowledge (Nahapiet and Ghoshal, 1998), as well as access to aid/assistance from other members of the organization (Walker, Kogut and Shan, 1997).

In practice, social capital is the result of complex interrelations and interdependencies between the three dimensions described above (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998).

Is there any relation between social capital and the financial results of the company?

Throughout recent years, many researchers in the area of business administration have attempted to answer this question, without any conclusive results. Some researchers have found a positive link between social capital and company results, whereas others find an ambiguous or even negative relationship between these two variables.

Over the last few years, much of the research aimed at understanding why some organizations obtain better results than others has been based on the model of resources and capacities in order to explain sustainable competitive advantages (Barney, 1986 and 1989). According to this standpoint, successful organizations have unique capacities or resources that provide them with a competitive advantage over their competitors. According to several authors (e.g. Bordieu, 1986; Pennings and Lee, 1999), a company's social capital is a resource of value that is scarce and non-marketable, which means that the development of social capital in an organization may prove to be a source of competitive advantage (Nahapiet and Ghoshal, 1998). In other words, the networks of close inter-personal relationships in a company influence the competitiveness of that company.

It has been shown that social capital is a major factor in explaining the different results obtained by the organization, such as the creation of intellectual capital or the company's profitability (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Sandeful and Laumann, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998; Cohen and Prusak, 2002; Leana and First, 2006).

The existence of networks in the company (structural dimension) reduces the time and investment required to obtain information (Kanter, 1988), promotes organizational advantage (Fisher and While, 2000), increases the rate of product innovation (Zander and Kogut, 1995; Tsai and Ghoshal, 1998), promotes interaction between the different company units and the search for common interests (Ghoshal *et al.*, 1993), and increases the transfer of information and resources (Krackhardt and Hanson, 1993).

Widespread trust among members of the organization (relational dimension) is essential when a part of the organization needs resources and/or information which other members of the organization have at their disposal (Van Buren and Hood, 2006). The greater the level of trust in an organization, the more resources are exchanged (Tsai and Ghoshal, 1998; Leana and Firts, 2006), there is greater cooperation (Coleman, 1990), and working groups perform better (Bolino *et al.*, 2002).

When members of an organization share the collective objectives of that organization and share the same perception of how they should interact with each other (cognitive dimension), they have more opportunities to exchange knowledge and resources (Tsai and Ghoshal, 1998). An organization with a high degree of associability will evidence better levels of information exchange, less opportunistic behaviour among its members, less need to monitor and fewer transaction costs (Leana and Pil, 2006).

Generally speaking, access to information, knowledge and assistance/collaboration of others enables the members of an organization to work more effectively and efficiently (Ibarra, 1992).

As social capital is a valuable resource for the company, the interesting in knowing how to develop the social capital in a company would need to be understood. However, this is a subject that has still not been sufficiently developed in literature (Adler and Kwon, 2002; Edelman *et al.*, 2004; Hodson, 2005). The literature available in this field focuses mainly on two aspects.

On the one hand, the design of staff policies that foster staff stability, practices such as investment in training or pay based on performance of the team, may help to create types of behaviour and beliefs in the company that are in keeping with the creation of a close relationship between the company and its employees.

On the other hand, the importance of the role of managers is also highlighted in terms of their direct relationship with employees via their influence on the attitudes and motivation of those employees (Leana and Van Buren, 1999).

What benefits does an increase in social capital offer?

Social capital has a positive effect both on the individual and on society as a whole. Social capital exerts a positive influence on education, health, social wellbeing and also on the economy.

3. Stages in the social capital self-assessment process for organizations

Instructions are provided in this section for carrying out the self-assessment process.

Self-assessment will be divided into three phases: planning, assessment and action. Each of them will be able to be viewed in detail in the manual.

1. Introducción

Una de las líneas de actuación de la Diputación Foral de Gipuzkoa es la de reforzar e impulsar el capital social de Gipuzkoa y, en concreto, el de las organizaciones de este Territorio Histórico. Este manual es el resultado del trabajo de investigación promovido por el ente Foral. La ejecución tanto del estudio como de la publicación de este documento ha sido posible gracias al apoyo económico del Departamento de Innovación y la Sociedad del Conocimiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Ambas partes, la institución y los autores, están convencidas de que el desarrollo del capital social de las organizaciones repercutirá positivamente en el bienestar y la competitividad de Gipuzkoa.

El documento es un manual de autoevaluación, que incluye un instrumento de medición, orientado a las organizaciones y que les permite evaluar su capital social. Además, el manual tiene su versión electrónica en la dirección web <http://www.orkestra.deusto.es/capitalsocial>.

El trabajo está inspirado en *The Saguario Seminar: Civic Engagement in America*. Este proyecto, que nace de la mano de Robert D. Putnam junto con la John F. Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard, pretende promover la medición del capital social, proveer de información sobre el capital social y analizar la creación del capital social. Su trabajo se centra en el capital social de la comunidad en general y ofrece una guía de autoevaluación del capital social para las entidades que trabajan para la comunidad.

Con este manual, los autores han asumido el reto lanzado por Putnam de medir el capital social y analizar su creación, pero aplicado a un entorno más concreto, el organizacional, institucional y empresarial.

Se trata, básicamente, de una herramienta de diagnóstico y, por tanto, un instrumento que ayudará a identificar los elementos más fuertes y débiles de la organización relacionados con su capital social. El diagnóstico debería orientar a los responsables de la organización al diseño de un plan de actuación para la mejora de su capital social y, así, crear valor en su comunidad/sociedad/entorno.

Es de destacar que el manual se sustenta en una base teórica importante, que el rigor académico ha orientado su desarrollo y que el instrumento se ha pretestado en organizaciones de distinta naturaleza (empresa, administración pública, entidad público-privada).

El manual consta de cuatro partes que son autónomas y, a la vez, complementarias. La primera ofrece una aproximación teórica al capital social y está dirigida a aquellos que quieren conocer el concepto. Además, esta aproximación se hace en distintos niveles de detalle, de forma que los más interesados pueden profundizar en el concepto a través de las figuras y anexos adjuntados.

La segunda parte recoge instrucciones para llevar a cabo la medición del capital social. Los interesados en medir el capital social de su organización pueden ir directamente a este apartado.

La tercera parte está dirigida a aquellos que, queriendo medir el capital social de su organización, conocen el concepto de capital social y tienen experiencia en procesos de evaluación y medición, pero no pueden o desean diseñar su propio instrumento. Se ofrece una propuesta de indicadores para la medición del capital social y un cuestionario en sus versiones más amplia y reducida. Los interesados pueden aplicarlo íntegramente o adaptarlo a sus necesidades.

Por último, la cuarta parte recoge una muestra del resultado de administrar el cuestionario integral a través de la aplicación web que se propone en este manual. Los datos no corresponden a ninguna organización. La matriz de datos se ha creado de manera aleatoria, de forma que el resultado es meramente ilustrativo de las posibilidades que ofrece la herramienta.

Como se ha indicado previamente, este manual se ofrece en formato web, lo que facilita extraordinariamente su uso. El software creado minimiza los recursos necesarios para el trabajo de campo, no es necesaria la tabulación de los datos (está mecanizada) y se obtiene una batería de tablas y gráficos automáticamente. Todo ello hace que el diagnóstico pueda realizarse con pocos recursos.

En resumen, se ofrece a las organizaciones una herramienta de mejora, fácil de usar, flexible y que requiere de escasos recursos.

2. Una aproximación al concepto de capital social

a) ¿Qué es el capital social?

El capital social es la potencialidad o la capacidad de un colectivo humano (sociedad, institución, organización, departamento, etc.) para generar procesos de interacción social que incidan de forma positiva en el desarrollo comunitario (político, cultural y económico). Se refiere, en términos recogidos por Putnam, al conjunto de factores intangibles como valores, normas, actitudes, redes y similares que se encuentran dentro de una comunidad y que facilitan la coordinación y la cooperación para obtener beneficios mutuos.

Partimos del hecho de que la sociedad es relación, y el capital social se refiere, en concreto, al valor colectivo que fluye de esas relaciones o procesos de interacción social. Son determinados valores (individuales y colectivos) los que nos pueden mover a actuar (actitudes) y a hacer cosas (comportamientos) por los demás (siempre y cuando existan normas de reciprocidad). De manera que, desde el capital social, se cree que las redes de relación social pueden tener valor y pueden ser fuente de valor.

Y son estos componentes, valores, actitudes y comportamientos individuales, los que crean el llamado «capital social individual» y permiten, mediante las relaciones y los procesos de interacción, el paso al nivel colectivo, llamado «capital social comunitario». Así, se establecen dos tipos de capital social: el *capital social individual* y el *capital social comunitario*. El primero se refiere a aquel capital social que posee un individuo. Este tipo de capital consta del crédito que ha acumulado la persona en la red de relaciones. Por su parte, el capital social comunitario hace referencia al capital social que posee un grupo, en una determinada organización o sociedad.

Esta perspectiva de capital social enfatiza, por tanto, la amplia variedad de beneficios que surgen cuando los valores, entre otros, que subyacen en las relaciones sociales son los de la confianza, la reciprocidad o la cooperación.

En lo que respecta a la generación o creación del capital social, cabe realizar una distinción fundamental. Por una parte, debemos hacer referencia a los llamados factores o contextos de tipo estructural (estructura organizativa, normas, procedimientos, etc.) de las organizaciones y, por otra parte, a aquellos factores o contextos llamados culturales (valores, creencias, símbolos, etc.). Tanto los factores estructurales como los culturales pueden permitir el incremento de capital social en las organizaciones y en la sociedad en su conjunto.

Dichos factores condicionan los procesos de interacción social que favorecen la generación de capital social. A continuación, exponemos algunas vinculaciones entre factores o contextos y la generación de capital social:

- La generación de conocimiento y desarrollo: La capacidad científica y de desarrollo sitúa al ser humano en un escenario en el que la rapidez de la generación del conocimiento origina espacios de relación social que cambian con extrema rapidez. Uno de los beneficios más básicos que genera el capital social es el aumento del flujo de información entre las personas que configuran la red. Transmitir y compartir información es el primer paso para generar conocimiento. A su vez, se sugiere que la generación de conocimiento es condición previa para crear entornos propicios para la innovación en las organizaciones. Asistimos a la sociedad del conocimiento donde la generación y la gestión del conocimiento se convierten en el factor clave del desarrollo de capital social.
- El crecimiento de la interactividad y la comunicación: En nuestro mundo vivimos un creciente proceso de interactividad espacial y celeridad temporal que redimensiona los espacios y tiempos de

relación de los seres humanos. Esta tendencia se acentúa con las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información. Esta realidad crea nuevas estructuras de relación entre las personas y convierten valores como la cooperación o la interacción entre individuos que aúnan sus recursos y esfuerzos con el objetivo de crear valor en la creación de redes, en factores generadores de beneficios.

- La confianza y la pluralidad de sentido: Las sociedades industriales avanzadas y del conocimiento se caracterizan por la ruptura de la homogeneidad en las formas de pensar, sentir y actuar. La ruptura de la modernidad significa la pluralización de los procesos identitarios. Supone la preeminencia de la subjetividad frente a lo colectivo. El gran reto de nuestras sociedades secularizadas es cómo mantener la cohesión social y establecer las condiciones de pluralidad, basadas en valores como la confianza y la reciprocidad. Junto con la confianza, la reciprocidad es otro indicador del nivel de capital social de una red, y ambos se convierten en valores necesarios para garantizar la libertad y la igualdad.
- La complejidad y la diversidad estructural: El desarrollo de nuestras sociedades es originado por el crecimiento y la integración de una compleja red de instituciones económicas, sociales, políticas y culturales. Es este entramado el que muestra la estructuración social y el que se convierte junto a los factores culturales el capital social en los elementos condicionantes del futuro de nuestras sociedades.

Tras definir el capital social, establecer tipologías y conocer los vínculos del capital social con los procesos de interacción social (factores estructurales y culturales), trataremos de recoger, de forma genérica, las múltiples funciones que cumple el capital social:

- El control social, a través de la imposición de normas compartidas por el grupo y el castigo por la transgresión.
- La generación de confianza entre los miembros de un grupo.
- La cooperación coordinada en tareas que exceden de las capacidades de una red específica.
- La resolución de conflictos por líderes o por una judicatura institucionalizada.
- La movilización y la gestión de recursos comunitarios.
- La legitimación de líderes y ejecutivos con funciones de gestión y administración.
- La generación de ámbitos y estructuras de trabajo en equipo.

Si profundizamos en las aportaciones e investigaciones de cada uno de los autores destacados, y no tan destacados del capital social, veremos que cada uno de ellos incide de manera especial en una función o en otra —u otras—.

A pesar de las evidentes discrepancias existentes entre los autores respecto al concepto de capital social, es necesario consignar algunos puntos importantes de acuerdo entre los autores:

- El capital social es un intangible y, por ello, resulta difícil de medir.
- Tiene en consideración aspectos subjetivos, culturales y elementos relacionados con los valores, tales como las expectativas, las creencias y los valores respecto al otro y a las posibilidades de actuar en común.
- Se asocia a los conceptos de confianza, reciprocidad y cooperación.
- Supone la noción de recursos o activos que permiten ampliar las oportunidades.
- Se encuentra enmarcado por un conjunto de reglas formales o informales, que de ser internalizadas y repetidas, se transforman en formas variadas de institucionalidad.
- Genera beneficios individuales y sociales.
- Constituye un bien público, en el sentido de que no es propiedad de nadie en particular y que nadie puede llevárselo o manipularlo a voluntad.

El examen de la literatura también permite aclarar otros puntos:

- No todo el capital social tiene necesariamente efectos positivos.
- No toda acción colectiva cabe en el concepto de capital social.
- No toda acción asociativa fortalece las virtudes cívicas.
- Es conveniente distinguir las redes sociales y culturales asociadas a los atributos y recursos individuales de las personas respecto de las que facilitan la acción colectiva en pos de intereses compartidos.

- No cualquier forma de institucionalidad es favorable a la expansión de las relaciones de confianza y cooperación.
- No necesariamente la acción del Estado, aún proponiéndoselo, puede contribuir a generar capital social.
- No necesariamente la acumulación de capital social permite superar la pobreza o mejorar la calidad de vida. Tampoco necesariamente contribuye a mejorar los intercambios económicos y, mucho menos, contribuye a superar problemas de desigualdad social.

Ciertamente, las reflexiones que hemos presentado son significativas pero es necesario resaltar las grandes potencialidades del concepto en cuestión. Las distintas aportaciones de los teóricos e investigadores de capital social están favoreciendo su aplicación práctica a través de políticas y programas y así facilitar la posibilidad de beneficiarse de las múltiples potencialidades que ofrece la promoción del capital social.

b) ¿Qué se dice del capital social en la actualidad?

Durante los últimos veinte años, el concepto de capital social ha ido tomando forma. A pesar de no ser una «idea nueva», el interés que ha despertado en el ámbito académico ha permitido el desarrollo teórico del concepto y la sistematización en la configuración de herramientas de medida.

Se han abierto debates y discusiones sobre el concepto de capital social y las formas de aplicarlo en investigaciones empíricas. Todo ello ha favorecido tanto la profundización en la conceptualización como la adaptación y su posterior experimentación práctica en los diferentes ámbitos sociales, económicos y políticos.

En la actualidad, el capital social se ha convertido en un instrumento que favorece el desarrollo de innovadoras investigaciones en programas políticos (participación política en sociedades democráticas), económicos (desarrollo económico y competitividad) y de bienestar social. Además, el concepto ha extendido su influencia desde ámbitos más locales hasta el nivel internacional.

Todo este proceso ha ido acompañado de un incremento exponencial de la literatura sobre capital social y ha favorecido la perspectiva multidisciplinar propia del capital social. Aún así, sigue siendo un concepto en proceso de teorización y, por tanto, presenta diversos significados y usos potenciales (para mayor detalle véase *The Handbook of Social Capital*, editado por Dario Castiglione, Jan van Deth y Guglielmo Wolleb).

Los más interesados pueden profundizar sobre el concepto de capital social en la Figura 1: La evolución del concepto de capital social.

Figura 1

La evolución del concepto de capital social

La evolución del concepto de capital social ha estado marcada por las aportaciones que han ido realizando diversos autores al marco teórico y práctico.

Los autores más clásicos de la sociología han investigado sobre los procesos y conceptos que conforman implícitamente el capital social. Desde Aristóteles a Tocqueville (<http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/0602-AUDIER-Es.pdf>), los teóricos de la política y las ciencias sociales han ido profundizando en lo que podríamos denominar cultura política y sociedad civil.

Autores tan prestigiosos como Weber y Durkheim son también dos referentes en lo que hoy denominamos capital social (véase http://www.eustat.es/document/datos/CV07_02.pdf).

Las citas más antiguas que hacen referencia a dicho concepto provienen de los textos de Hanifan (1916) y Jacobs (1961), pero sus trabajos no llegaron a despertar ningún interés especial entre los estudiosos de la materia.

Pero se puede afirmar que los primeros autores que profundizan en el concepto de capital social e intentan teorizarlo y definirlo son precisamente Bourdieu (1986), Coleman (1990), Putnam (1993) y Fukuyama (1996).

Fuente: Elaboración propia.

También pueden obtener más información en la Figura 2: Inicio de los fundamentos teóricos del capital social.

Figura 2

Inicio de los fundamentos teóricos del capital social

Los autores más clásicos de la sociología han investigado sobre los procesos y conceptos que conforman implícitamente el capital social (para saber más véase el Anexo 1).

A continuación, se recogen las definiciones de capital social que ofrecen los considerados autores de base en el capital social:

| | |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bourdieu | Conjunto de recursos existentes o potenciales relacionados con la posesión de una red estable de relaciones más o menos institucionalizadas y de mutua familiaridad y reconocimiento. |
| Coleman | Recursos socio-estructurales que constituyen un activo de capital para el individuo y facilitan ciertas acciones de individuos que están dentro de esa estructura. |
| Putnam | Conjunto de factores intangibles (valores, normas, actitudes, confianza, redes y semejantes) que se encuentran dentro de una comunidad y que facilitan la coordinación y cooperación para obtener beneficios mutuos. |
| Fukuyama | La expectativa que surge dentro de una comunidad de comportamiento normal, honesto y cooperativo, basado en normas comunes, compartidas por todos los miembros de dicha comunidad. |

Fuente: Elaboración propia.

Es de destacar también el papel de un conjunto de instituciones internacionales que trabajan en el campo del capital social. Destacan por su relevancia: Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo o Naciones Unidas. Para mayor información sobre el papel de estas instituciones véase la Figura 3: El papel de algunas instituciones.

Figura 3

El papel de algunas instituciones

A continuación, se presenta un recorrido a través de las instituciones más destacadas por sus aportaciones (para mayor detalle véase también el Anexo 2).

Banco Mundial (BM): www.worldbank.org

El Banco Mundial define el capital social como «las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y la cantidad de las interacciones sociales de una sociedad». Afirma, además, que «el capital social no es sólo la suma de las instituciones que configuran una sociedad, sino que es también la materia que las mantiene juntas». De hecho, está convencido de que la cohesión social es un factor clave para lograr un desarrollo integral, próspero y sostenible.

Entre los aspectos en los que más incide el Banco Mundial está la tarea de medición del capital social. Esta institución es muy consciente de la dificultad que esta labor conlleva. El capital social, como constructo multidimensional que es, incorpora distintos niveles de análisis y, por tanto, considera difícil medir «conceptos inherentemente ambiguos, como comunidad, red y organización», que se mencionan constantemente en la literatura referente a este campo.

A pesar de mostrar esa inquietud por los pocos cuestionarios consistentes para medir el capital social, cuando la experiencia y los antecedentes en este ámbito eran todavía escasos, gracias a los pasos que se están dando en los últimos años en el campo de la investigación, se muestra optimista de cara al futuro.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID): www.iadb.org

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) incorpora el concepto del capital social en su discurso porque considera que junto con la cultura puede contribuir al desarrollo económico y social de América Latina, juntamente con grandes problemas de pobreza y de desigualdades. En este sentido, resalta que «existen múltiples aspectos en la cultura de cada pueblo que pueden favorecer a su desarrollo económico y social, es preciso descubrirlos, potenciarlos y apoyarse en ellos, y hacer esto con seriedad significa replantear la agenda del desarrollo de una manera que a la postre resultará más eficaz, porque tomará en cuenta potencialidades de la realidad que son de su esencia, y que hasta ahora, han sido generalmente ignoradas» (Kliksberg, 2000: 2). Stiglitz (1998) comparte este punto de vista y dice que las soluciones técnicas no son suficientes para solucionar los problemas de desarrollo de los países pobres.

¿Qué es realmente el capital social para el BID? En primer lugar, señala que no existe una definición consensuada, pero en un intento de definirlo dice lo siguiente: «Las personas, las familias, los grupos son capital social y cultura por esencia. Son portadores de actitudes de cooperación, valores, tradiciones, visiones de la realidad, que son su identidad misma» (Kliksberg, 2000: 8). Entienden, por otra parte, que la cultura es un factor decisivo no sólo en la consecución de una sólida cohesión social, sino también en la lucha contra la pobreza puesto que «la cultura cruza todas las dimensiones del capital social de una sociedad. La cultura subyace tras los componentes básicos considerados capital social como la confianza, el comportamiento cívico o el grado de asociacionismo» (Kliksberg, 2000: 12).

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): www.undp.org

En el marco del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Lechner (1999: 12) entiende el capital social como «una trama de confianza y cooperación desarrollada para el logro de bienes públicos». Considera, incluso, que las relaciones de confianza social y el compromiso cívico, además de adoptar diferentes formas en función de los diversos contextos, pueden alcanzar una graduación distinta. El autor no se muestra de acuerdo con la graduación dicotómica (existencia o inexistencia) que presenta Putnam, sino que opina que pueden existir «mayores o menores grados de capital social» (Lechner, 1999: 15). En este sentido, Lechner (1999) defiende la concepción del capital como un «flujo» con distintos grados de intensidad, más que como un «stock».

Fuente: Elaboración propia.

Tampoco podemos olvidar las aportaciones de muchos otros autores que de una manera u otra han ayudado a configurar el marco teórico del capital social y la posterior puesta en marcha de aplicaciones prácticas (véase la Figura 4: El capital social y la investigación empírica).

Figura 4

El capital social y la investigación empírica

Woolcock y Narayan (2000: 225), haciendo referencia al capital social, sostienen que uno no es lo que sabe, sino a quien conoce o con quien se relaciona —«It's not what you know, it's who you know»—. De hecho, para ellos el capital social se refiere a las normas y redes que hacen posible que la gente actúe colectivamente. En este sentido, afirman que las comunidades con gran diversidad de redes sociales y asociaciones cívicas están en una situación más ventajosa a la hora de resolver problemas y aprovechar nuevas oportunidades. Si analizamos más profundamente esta definición nos damos cuenta de que, ciertamente, se centra más en las fuentes del capital social que en las consecuencias que pueda acarrear, ya sean positivas o negativas.

La definición que se ha presentado, incorpora dos novedosas dimensiones de análisis del capital social: *bonding social capital* y *bridging social capital*. Esto es, el capital social «que une» y el capital social «que tiende puentes». La combinación de estas dos dimensiones puede configurar una tipología muy variada y no permanente de relaciones que genere grados de desarrollo distintos.

«Accordingly, such an approach allows the argument that it is different combinations of bonding and bridging social capital that are responsible for the range of outcomes observed above and incorporates a dynamic component in which optimal combinations of these dimensions change over time» (Woolcock y Narayan, 2000: 227).

Figura 4 (continuación)

La dinamicidad de estas combinaciones permite considerar la posibilidad de generar políticas orientadas al desarrollo que inciden especialmente en el capital social (para mayor detalle véase el Anexo 4).

Para Durston (1999: 104), el término capital social «hace referencia a las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación. El paradigma del capital social plantea que las relaciones estables de confianza, reciprocidad y cooperación pueden contribuir a tres tipos de beneficios: la reducción de los costos de transacción, la producción de bienes públicos y la facilitación de constitución de organizaciones de gestión de base efectivas, de actores sociales y de sociedades civiles saludables».

North está considerado como un destacado neoinstitucionalista. Partiendo desde el ámbito de la economía, realiza aportaciones muy importantes acerca del concepto del capital social. Según él, las instituciones son conjuntos de normas y valores que facilitan la confianza y la interacción entre los actores: «Institutions are the rules of the game in a society or, more formally, are the humanly devised constraints that shape human interaction» (North, 1990: 3).

Asimismo, añade que las instituciones son un medio para disminuir la incertidumbre y posibilitar la obtención de beneficios en los intercambios comerciales: «The major role of institutions in a society is to reduce uncertainty by establishing a stable (but not necessarily efficient) structure to human interaction» (North, 1990: 6).

Portes (1998), por su parte, resalta la importancia del capital social, en la medida que permite a los individuos, por el hecho de formar parte de una red social o de otras estructuras sociales, obtener la capacidad de alcanzar toda una serie de beneficios.

Herreros Vázquez es otro de los estudiosos del capital social. Según este autor, el capital social es una forma de capital asimilable al capital humano y al capital físico, en el que se puede invertir y que se puede emplear para conseguir fines inalcanzables en su ausencia. O bien se trata de determinados valores de los individuos que tienen, por fortuna, consecuencias beneficiosas para el resto de la sociedad. Esta definición se aproxima en gran medida a la aportada por Coleman.

El capital social, al igual que el humano, es un capital intangible y, por tanto, difícil de identificar como recurso. En su trabajo titulado *¿Son las relaciones sociales una fuente de Capital Social?* Herreros Vázquez (2002) analiza dos fuentes de capital social: la confianza y la información.

Portela y Neira, de la Universidad de Santiago de Compostela, han trabajado en el análisis de la interrelación existente entre el capital social y el crecimiento económico. Esta relación se encuentra en un estado inicial e incipiente en la disciplina de las ciencias económicas. Sin embargo, son cada vez más los autores que tienen en cuenta la variable de capital social para explicar el desarrollo económico.

Estas autoras ponen de manifiesto las diversas definiciones de capital social existentes en la literatura y señalan que la mayoría hacen referencia a los siguientes términos: redes, acción colectiva, estructura social y confianza.

Los estudios econométricos que han realizado estas autoras corroboran la influencia positiva y significativa de las variables del capital social y del humano en el crecimiento económico (Portela, 2006 y Portela y Neira, 2003). Los resultados sugieren que se deben favorecer las redes sociales, porque con ellas se logra un aumento de la confianza general, lo cual repercute en el desarrollo de la economía de un país.

Serrano (2002) coincide con la mayoría de los autores al confirmar que el capital social presenta notables ambigüedades y contradicciones. A partir del análisis de las diversas definiciones que se plantean, la autora define el capital social como el conjunto de activos que obtienen las personas por participar de forma espontánea y colaborativa en organizaciones o colectivos en los que comparten propósitos comunes y que se encuentran regulados por normas implícitas o explícitas de cooperación. El capital social se genera en relaciones de proximidad y horizontalidad y los activos que conforman este concepto derivan de relaciones sociales de confianza, cooperación y reciprocidad.

Prusak y Cohen (2001) apoyan la definición de capital social aportado por el Banco Mundial. Recordemos que esta definición hace referencia a las normas y relaciones sociales incrustadas en las estructuras sociales que permiten a las personas coordinar sus acciones y alcanzar los objetivos deseados.

Fuente: Elaboración propia.

De forma paralela al estudio y a la discusión teórica acerca del ámbito del capital social, en los últimos años se han realizado multitud de estudios que intentan identificar y medir la relación del capital social con aspectos como la salud, la educación y el rendimiento educativo de los niños, el empleo, la competitividad de las empresas, la inmigración... No obstante, es la contribución del capital social al desarrollo tanto económico como social de los países pobres, uno de los temas más tratados por los investigadores y teóricos del capital social. (Para más detalle, véase Figura 5: Otros estudios sobre el capital social.)

Figura 5

Otros estudios sobre el capital social

Knack y Keefer (1997) midieron y confirmaron, desde el punto de vista económico, la correlación existente entre aspectos del capital social como son la confianza y las normas de cooperación cívica y el crecimiento económico. Constataron que estos dos elementos tienen una gran influencia en el desarrollo. Teachman, Paasch y Carver (1997), Wilson (1997), Katzman (1997) y Jonsson y Ghaher (1997) hacen hincapié en la importancia del capital social (estabilidad del núcleo familiar, lazos con la comunidad, número de veces que se ha mudado esa familia o han cambiado a los niños de colegio...) en el desarrollo y el rendimiento educativo de los niños. Creen, además, que la educación está positivamente relacionada con la acción colectiva y la capacidad de desarrollar iniciativas de una comunidad.

Narayan y Pritchett (1997), después de realizar un estudio acerca del grado de asociatividad y su relación en las zonas rurales de Tanzania, comprobaron que el capital social acumulado a través de la participación en organizaciones colectivas les daba la oportunidad de obtener no sólo beneficios a nivel individual sino también a nivel colectivo. En sus conclusiones señalan que «las relaciones entre asociaciones y las normas sociales existentes en las zonas rurales de Tanzania son *capital* y *social*, ambos». Y además que los análisis de capital social eran clave en el desarrollo práctico del diseño de los programas institucionales para el abastecimiento de servicios públicos básicos» (Narayan y Pritchett, 1997: 269).

Sanders y Nee (1996) estudian la importancia de la familia (entendida como fuente de capital social) como medio para garantizar la integración y la supervivencia de los inmigrantes en EE.UU.

La Porta, López de Silanes, Shleifer y Vishny (1997) constataron la correlación existente entre el buen funcionamiento del sistema judicial, la calidad del funcionamiento de la burocracia, el cumplimiento de las normas y la ausencia de corrupción con el grado de confianza existente en una sociedad.

Nan, Entel y Vaughn (1981) analizan la relación entre capital social (*personal and social resources*) y el estatus ocupacional alcanzado por una persona en los primeros puestos que ocupa en su carrera profesional. Asimismo, subrayan la importancia de los lazos débiles (*weak ties*, según Granovetter), a la hora de configurar una red más extensa que posibilitará encontrar un mejor trabajo.

Kawachi, Kennedy y Lochner (1997) han estudiado la relación entre el capital social, la equidad y la salud pública. En su artículo afirman que existe una relación directa entre el capital social y la calidad de vida.

Reid y Salmen (2000) realizan un estudio relacionado con la agricultura de Mali. En este trabajo concluyen que los intentos intervencionistas externos tienen mayor éxito en las comunidades en la que previamente existe un mayor nivel de cohesión social. Creen que la cohesión social es una condición previa para el desarrollo y afirman que, antes de establecer políticas de desarrollo que provienen desde agentes externos, hay que conocer la región o la comunidad en la que se vaya a intervenir. Asimismo, constatan que las mujeres y las asociaciones de mujeres juegan un papel muy importante en la creación de cohesión social. Finalmente, señalan que es necesario establecer una relación de confianza mutua entre las personas de la región o la comunidad que se quiere desarrollar y los agentes externos que pretenden llevar a cabo este trabajo.

Isham y Kähkönen (1999) estudiaron la estrecha relación existente entre los proyectos de irrigación, agua rural e higiene urbana y el capital social en Indonesia. Según estos autores, es muy importante fundamentar estos proyectos de desarrollo en una base comunitaria.

Autores como Rose (1999), Swamy, Grootaert y Oh (1999) o Grootaert y Narayan (2001) analizan la relación entre las redes sociales y la cooperación comunitaria con la salud tanto física como emocional en entornos como Rusia, Burkina Faso y Bolivia, respectivamente.

Van Bastelaer (1999) analiza la interrelación del capital social con la accesibilidad de los países pobres a créditos. En este sentido, afirma que la confianza colectiva basada en relaciones es la base de estos «préstamos» concedidos a familias pobres. En cierto modo, en este tipo de colectivos, el capital social puede sustituir a las garantías físicas requeridas por las instituciones de crédito más formales. Asimismo, además de constatar esta afirmación, añaden que debido a los lazos existentes en las comunidades de estas regiones los costes de estos préstamos suelen ser inferiores.

Grootaert y Van Bastelaer (2002) establecen algunas premisas para la definición del capital social y su posterior medición.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, creemos que merecen especial mención los distintos foros y seminarios de discusión que existen y van surgiendo en Internet en torno a temas de capital social (Para más detalle véase Figura 6: Foros y seminarios de discusión sobre capital social).

Figura 6

Foros y seminarios de discusión sobre capital social

-
- Saguario Seminar - Civic Engagement and Social Capital in America, de la Harvard Kennedy School, recoge la línea de Putnam (www.hks.harvard.edu/saguaro).
 - Social Capital Gateway - Resources for the study of social capital, de Italia (<http://www.socialcapitalgateway.org/>).
 - BUILDING SOCIAL CAPITAL: The North East Social Capital Forum, de Gran Bretaña (<http://www.ignite-ne.com/ignite/NorthEastSocialCapitalForum-sig.nsf?OpenDatabase>).
 - Civic Practices Network, de Estados Unidos, recoge información sobre participación ciudadana en la resolución de problemas comunitarios (<http://www.cpn.org/>).
 - Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales y capital social (<http://revista-redes.rediris.es/>).
 - Observatory PASCAL | Place Management, Social Capital and Learning Regions (<http://www.obs-pascal.com/>).
 - World Bank: Social Capital, trabajos de capital social comunitario en regiones desfavorecidas (<http://web.worldbank.org/>).
 - TISR - International Conferences, organizador de conferencias internacionales de capital social (<http://www.socialcapital-foundation.org/tscf/international-conferences.htm>).
-

Fuente: Elaboración propia.

Entre las posibles aplicaciones del capital social destacamos el referente al estudio, análisis y puesta en práctica de acciones vinculadas a la promoción de capital social en las organizaciones.

El capital social es una forma beneficiosa de relación para las personas de una organización y para la organización en su conjunto. Conocer el nivel de capital social de una organización nos proporcionará una valiosa información sobre la forma en la que opera (estructura de la organización) y sobre cómo es una organización (cultura de la organización). El estudio del capital social de una organización implica así dos elementos clave de investigación social: la cultura (fuentes identitarias e instrumentales) y la estructura.

En la medida en que las personas de nuestras organizaciones interiorizan actitudes y valores que provocan la coordinación y cooperación, éstas contribuyen a satisfacer las necesidades de interacción social, de reconocimiento e incluso afectivas de las personas. Sólo así conseguimos que las organizaciones desarrollen y generen redes o procesos de institucionalización formal e informal que desembocan en la capacidad de las organizaciones para dar respuesta a las necesidades internas (participación, implicación, generación de conocimiento, etc.) en relación con el entorno (interactividad, comunicación, etc.) que se plantean.

Al mismo tiempo, en la medida en que exista un entorno articulado en redes, se van generando procesos de socialización de los valores cooperativos, la reciprocidad y la confianza en relación con otras organizaciones del entorno. Se crea así una espiral que se va alimentando en una dirección positiva.

La clave no reside tanto en la definición teórica, ya desarrollada, sino en su medición y en el cálculo del valor añadido que supone el capital social de una organización para su propio desarrollo y el de las personas que la conforman y, por consiguiente, para su entorno. Pero conscientes de la importancia que tiene conocer el capital social de una organización y de su valor como instrumento de mejora y planificación tanto organizacional como por sus implicaciones sociales, éste es el reto que planteamos y en el que trabajamos.

c) ¿Qué aplicaciones tiene el capital social en las organizaciones?

A lo largo de los últimos años, el concepto de capital social se ha popularizado en un amplio abanico de disciplinas de las ciencias sociales. Según el nivel de análisis escogido, se ha estudiado el capital social como atributo de naciones, comunidades, organizaciones o individuos. Como se ha podido contrastar

en el apartado anterior, existen innumerables definiciones del concepto de capital social. Pero, centrémonos ahora en el capital social organizacional.

Leana y Van Buren (1999: 540) definen el capital social organizacional como «a resource reflecting the character of social relations within the organization, realized through members' collective goal orientation and shared trust». El capital social organizacional es un atributo de una organización en su conjunto, no es propiedad de los individuos que componen la organización (Lesser, 2000).

Los investigadores proponen diferentes modelos para describir el capital social de las organizaciones. Según Leana y Van Buren (1999), el capital social tiene dos componentes principales: la asociabilidad —orientación hacia una meta colectiva— de los empleados y la confianza mutua (*shared trust*). La primera dimensión se refiere a la disponibilidad y habilidad de los miembros de una organización para subordinar los intereses particulares a los objetivos colectivos de la empresa. Por otra parte, cuando una organización tiene altos niveles de confianza mutua entre sus miembros, éstos se muestran comprometidos con los valores de la organización.

Nahapiet y Ghoshal (1998) proponen tres dimensiones para el capital social: una dimensión relacional, una dimensión cognitiva y una dimensión estructural.

- Dimensión relacional: Esta dimensión se refiere a la naturaleza y calidad de los contactos entre los empleados. Esta dimensión refleja cómo las relaciones, en el sentido de interacciones (Granovetter, 1992), se caracterizan por la confianza, la reciprocidad y la intensidad emocional (Bolino *et al.*, 2002; Moran, 2005). Uno de los principales atributos de esta dimensión es el nivel de confianza de los individuos de una organización en la propia organización y en los miembros integrantes de la organización (Leana y Van Buren, 1999; Nahapiet y Ghoshal, 1998). Generalmente, las organizaciones con un alto nivel de capital social muestran altos niveles de confianza generalizada; existen altos niveles de confianza entre pares, incluso entre los individuos relacionados indirectamente entre ellos (Leana y Van Buren, 1999). Los miembros de las organizaciones con altos niveles de capital social confían en las normas de la organización y en los comportamientos de los miembros de la organización (Putnam, 1993).
- Dimensión cognitiva: Tiene que ver con el contexto común que los miembros de una organización comparten, como un lenguaje común, una narrativa común, etc. (Moran, 2005). Esta dimensión depende de las características de la organización que facilitan la adopción de metas colectivas y la subordinación de los intereses personales a los de la organización (Tsai y Ghoshal, 1998). Así, cuando los miembros de una organización comparten dichos elementos, la transferencia de ideas y conocimientos entre los miembros de una organización será más efectiva. Algunos investigadores han utilizado el término «asociabilidad» para referirse a esta dimensión (Leana y Pil, 2006).
- Dimensión estructural: esta dimensión refleja la medida en que las personas de una organización están conectadas entre ellas y pueden acceder al capital social de otros. Este aspecto del capital social se refiere al papel que juegan las redes entre los miembros de una organización; esto es, con quién y con qué frecuencia los miembros de una organización comparten información y recursos (Coleman, 1990; Moran, 2005). El tipo de relaciones que se dan en una organización influye el acceso a la información y al conocimiento (Nahapiet y Ghoshal, 1998), así como acceso a la ayuda/asistencia de otros miembros de la organización (Walker, Kogut y Shan, 1997).

En la práctica, el capital social es el resultado de las complejas interrelaciones e interdependencias entre las tres dimensiones (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998).

¿Existe alguna relación entre el capital social y los resultados financieros de la empresa? A lo largo de los últimos años, muchos investigadores en el área de administración de empresas han tratado de responder esta pregunta, sin resultados concluyentes. Algunos investigadores encontraron una relación positiva entre el capital social y los resultados de la empresa, mientras que otros encuentran una relación ambigua o incluso negativa entre ambas variables.

Durante los últimos años, muchas de las investigaciones destinadas a entender por qué algunas organizaciones obtienen mejores resultados que otras se han basado en el modelo de los recursos y las capacidades para explicar las ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1986 y 1989). Según esta visión, las organizaciones exitosas tienen capacidades o recursos únicos que les proporcionan una ventaja competitiva sobre sus competidores. Según varios autores (por ejemplo, Bordieu, 1986 o Pennings y Lee, 1999) el capital social de una empresa es un recurso de valor, escaso y no comerciable, lo cual

hace que el desarrollo de capital social en una organización pueda ser una fuente de ventaja competitiva (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Esto es, las redes de estrechas relaciones interpersonales en una empresa influyen en la competitividad de una empresa.

Se ha demostrado que el capital social es un factor importante en la explicación de diferentes resultados de la organización como la creación de capital intelectual o la rentabilidad de la empresa (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Sandeful y Laumann, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998; Cohen y Prusak, 2002; Leana y First, 2006).

La existencia de redes en la empresa (dimensión estructural) reduce el tiempo y la inversión requeridos para obtener información (Kanter, 1988), promueve el aprendizaje organizacional (Fisher y While, 2000), aumenta el ritmo de innovación de productos (Zander y Kogut, 1995; Tsai y Ghoshal, 1998), promueve la interacción entre las diferentes unidades de la empresa y la búsqueda de intereses comunes (Ghoshal *et al.*, 1993) y aumenta la transferencia de información y recursos (Krackhardt y Hanson, 1993).

La confianza generalizada entre los miembros de la organización (dimensión relacional) es esencial cuando una parte de la organización necesita los recursos y/o la información de los que otros miembros de la organización disponen (Van Buren y Hood, 2006). Cuanto mayor es el nivel de confianza en una organización, más recursos se intercambian (Tsai y Ghoshal, 1998; Leana y Firts, 2006), existe mayor cooperación (Coleman, 1990) y el desempeño de los grupos de trabajo es mejor (Bolino *et al.*, 2002).

Cuando los miembros de una organización comparten los objetivos colectivos de una organización y tienen la misma percepción de cómo deben interactuar entre ellos (dimensión cognitiva), tienen más oportunidades para intercambiar conocimiento y recursos (Tsai y Ghoshal, 1998). Una organización con un alto grado de asociabilidad mostrará mayores niveles de intercambio de información, menos comportamientos oportunistas entre sus miembros, menos necesidad de monitorizar y menores costes de transacción (Leana y Pil, 2006).

En general, el acceso a la información, al conocimiento y a la asistencia/colaboración de otros permite a los miembros de una organización trabajar de forma más eficaz y eficiente (Ibarra, 1992).

Siendo el capital social un recurso valioso para la empresa, sería de entender el interés en saber cómo desarrollar el capital social en una empresa. Sin embargo, éste es un tema que todavía no se halla suficientemente desarrollado en la literatura (Adler y Kwon, 2002; Edelman *et al.*, 2004; Hodson, 2005). La literatura en este ámbito se centra principalmente en dos aspectos.

Por una parte, se considera el diseño de políticas de personal que fomentan la estabilidad del personal. Prácticas como la inversión en formación o la retribución según el desempeño del equipo pueden contribuir a crear en la empresa comportamientos y creencias consistentes en crear una estrecha relación entre la empresa y los empleados.

Por otra parte, también se subraya la importancia del papel de los directivos en su relación directa con los empleados, a través de su influencia en las actitudes y las motivaciones de los empleados (Leana y Van Buren, 1999).

d) **¿Qué beneficios aporta un aumento del capital social?**

El capital social tiene un efecto positivo tanto sobre el individuo como sobre el conjunto de la sociedad. El capital social ejerce una influencia positiva sobre la educación, la sanidad, el bienestar social... y también sobre la economía.

Serrano (2002) sintetiza los beneficios o activos propios del capital social de la siguiente manera:

Figura 7

Beneficios del capital social

| Tipo activos o beneficios | Individuales | Comunitarios | Sociales |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>BIENESTAR</p> <p>Beneficios económicos y materiales</p> | <ul style="list-style-type: none"> — Acceso a información útil para encontrar o mejorar la condición laboral. — Acceso a activos económicos (vivienda, equipamiento, ámbito). — Acceso a préstamos informales de dinero o sistemas informales de crédito. — Acceso a iniciativas productivas colectivas (microempresas, cooperativas). — Intercambio de bienes y enseres. | <ul style="list-style-type: none"> — Incremento del desarrollo económico-social de la comunidad consecuencia de nuevos emprendimientos colectivos. — Desarrollo de proyectos comunitarios. — Mayor sustentabilidad de los proyectos. — La comunidad atrae más recursos económicos y materiales. | <ul style="list-style-type: none"> — Se incrementan los intercambios y emprendimientos. — Contribuye al desarrollo económico. — Contribuye a la generación de clústeres productivos. |
| <p>INTEGRACIÓN SOCIAL</p> <p>Beneficios sociales y culturales</p> | <ul style="list-style-type: none"> — Reconocimiento y aceptación social. — Desarrollo personal. — Ampliación del mundo de referencia. — Conocimiento e información. — Sentimientos de utilidad y valoración personal. — Adquisición y realización de destrezas y aptitudes. | <ul style="list-style-type: none"> — Se fortalece la vida social y comunitaria. — Permite acceder a servicios colectivos. — Contribuye a la cohesión grupal. — Fortalece la identidad comunitaria. | <ul style="list-style-type: none"> — Mejora la calidad de los vínculos sociales. — Estimula la creatividad y emprendimientos sociales. — Protege de riesgos de fractura social. — Contribuye a instalar sentimientos de respeto y solidaridad. |
| <p>PODER E INFLUENCIA SOCIAL</p> <p>Beneficios políticos y cívicos</p> | <ul style="list-style-type: none"> — Oportunidades de opinar e influir. — Ejercicio del derecho a petición y reclamo. — Derecho y ejercicio de voz pública. — Disposición a participar en iniciativas de interés público. | <ul style="list-style-type: none"> — Mejora la capacidad de coordinación de diferentes agentes. — Mejora la capacidad de diálogo, negociación y de generar acuerdos. — Mejora la interacción con el aparato público y con otros agentes. — Potencia la capacidad de propuesta e intervención. | <ul style="list-style-type: none"> — Contribuye al civismo. — Inspira virtudes cívicas. — Fortalece el rol de la ciudadanía activa. — Contribuye a una mejor relación entre la ciudadanía y el aparato público — Fortalece la capacidad de control ciudadano de la acción del Estado. — Facilita la coordinación público-privado. |

Fuente: Serrano (2002). http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/files/pobreza_capital_social_y_ciudadania.pdf

3. Las etapas en el proceso de autoevaluación del capital social para las organizaciones

En este apartado se ofrecen instrucciones para llevar a cabo el proceso de evaluación. Si conoce ya el concepto de capital social, puede avanzar en este proceso.

La autoevaluación se dividirá en tres fases: planificación, evaluación y acción. Veamos con detalle cada una de ellas.

a) **Planificación**

La fase de planificación se subdividirá en tres etapas: identificación de los recursos necesarios, valoración de las expectativas de capital social de la organización e identificación del programa/proceso a evaluar y de los actores/agentes implicados.

La primera etapa pretende reflexionar sobre los recursos necesarios. Cualquier proceso de evaluación o medición requiere de la disposición, por parte de la organización, empresa o institución, de recursos económicos, personales, materiales y de tiempo. La organización debe reflexionar sobre la cantidad de recursos que puede y desea asignar a esta tarea de autoevaluación de su capital social.

Es importante contar con el mayor apoyo posible de las personas de la organización. Es probable que algunos muestren algún tipo de rechazo para llevar a cabo la autoevaluación, bien porque consideran que este tipo de mediciones no son efectivas («la medición se limita a la etapa de ejecución pero no se analizan los resultados»; «se analizan los resultados pero no se reflexiona sobre las acciones que se deberían poner en marcha para resolver las cuestiones detectadas»; etc.), bien porque piensan que los recursos dedicados a esta acción podrían destinarse a alguna otra actividad.

Para hacer frente a estas reticencias, la dirección debe informar claramente sobre el objetivo de la autoevaluación, explicar que los resultados permitirán poner en marcha un conjunto de acciones de mejora y que la dirección está comprometida con el proceso en su integridad, desde la asignación de recursos a la autoevaluación hasta la implementación de las medidas que resulten de la misma.

Si la organización está dispuesta a realizar esta labor inicial, a continuación debe identificar los recursos que se requieren para la correcta planificación, diseño y ejecución de la autoevaluación, así como el análisis de los resultados y las actuaciones que en consecuencia se deben poner en marcha.

El coste de la autoevaluación dependerá en gran medida de la cantidad de personas involucradas en la medición. El coste también se verá sustancialmente incrementado en el caso de que sea necesario contar con expertos externos para el desarrollo de la encuesta y la interpretación de los resultados.

Se recomienda leer con detenimiento la fase de evaluación. En este apartado se ofrecen algunas orientaciones sobre todas las cuestiones que se requieren para ejecutar correctamente la autoevaluación.

En la siguiente etapa, se trata de reflexionar sobre las expectativas del capital social de la organización. Una vez las personas responsables de la autoevaluación de capital social (dirección u otros) hayan estudiado y comprendido los conceptos y los principios básicos del capital social, realizarán una sesión de trabajo conjunta. El equipo valorará e identificará las expectativas marcadas por la organización en relación con el capital social.

Las reflexiones resultantes de esta sesión de trabajo se recogerán en un informe. Para su elaboración proponemos la siguiente guía:

1. Introducción. Se recogerá una breve reflexión de la importancia del capital social en la organización objeto de evaluación.
2. Diagnóstico. Se analizarán las expectativas de la organización en relación con el capital social. En concreto, se procederá a:
 - Definir lo que la organización quiere conseguir con el capital social.
 - Evaluar el capital social que la organización cree tener.
 - Determinar cuáles son los factores críticos para alcanzar los objetivos de capital social.
3. Conclusiones. Se redactarán las conclusiones de la sesión de trabajo.

Este informe se constituirá en un documento de referencia y contraste una vez que finalice la autoevaluación.

Por último, en la tercera etapa, se trata de identificar el programa o proceso a evaluar, así como los actores o agentes implicados. El objetivo de esta etapa es que la organización identifique la unidad que va a ser evaluada y que después identifique los actores o agentes que están implicados en la misma. Es especialmente importante tanto la identificación adecuada de la unidad como la de los agentes para una evaluación satisfactoria del capital social.

Para la identificación de la unidad de evaluación proponemos unos criterios de selección tanto a nivel estructural como cultural de la organización y que indicamos a continuación.

Desde el punto de vista estructural, el primer factor de identificación va a ser el tamaño de la organización:

- En el caso de una organización pequeña, de 20 o menos de 20 trabajadores, recomendamos que la autoevaluación se aplique al conjunto, de forma que participen todos sus miembros. En este caso, la unidad evaluada será la organización. Los agentes internos serán todas las personas que la integran y los externos las que estén relacionadas con la organización en algún momento de su cadena de valor.
- En el caso de organizaciones con más de 20 trabajadores, incluso en el caso de organizaciones pequeñas pero que por diversas razones (recursos económicos, resultado de las reflexiones de la segunda etapa, etc.) no deseen o no consideren adecuado aplicar la autoevaluación al conjunto de la organización, ofrecemos otros criterios de selección e identificación de la unidad. Con ello se pretende que, en función de su estructura, la organización pueda identificar los procesos/programas susceptibles de evaluación y valorar la idoneidad de las mismas para una evaluación del capital social.
 - Las organizaciones con una estructura departamentalizada identificarán y valorarán los departamentos susceptibles de evaluación.
 - Las organizaciones con una estructura más marcada por proyectos/programas identificarán y valorarán los proyectos/programas susceptibles de evaluación.

Identificada la unidad a evaluar y los agentes implicados, se valorará su idoneidad como unidad clave de la organización en relación con las expectativas recogidas en el informe elaborado en la segunda etapa. En caso afirmativo podremos dar paso a la fase de evaluación.

Si se han identificado varias unidades susceptibles de evaluación y el número de personas potencialmente participantes en la autoevaluación es elevado, sugerimos valorar la idoneidad de cada una de las unidades a partir de criterios propios del contexto cultural, como podrían ser:

- Grado de importancia del capital social para el desarrollo de cada programa/proceso en el momento de realizar la evaluación.
- Las expectativas de capital social creadas en relación con cada programa/proceso en el momento de realizar la evaluación.
- El alcance de las redes que cada unidad evaluada tiene a nivel interno (*bonding social capital*) y a nivel externo (*bridging social capital*).
- Las redes que la organización quiere crear, esto es, las expectativas de capital social a nivel organizacional y el peso de la unidad evaluada en la consecución de dichas expectativas.
- El capital individual de las personas que conforman las unidades susceptibles de evaluación (socialización, legitimidad y participación).

Identificada la unidad a evaluar, valoraremos la relevancia de los agentes externos en el nivel del capital social.

Como resultado de este proceso de reflexión, se elaborará el informe de la tercera etapa, que recogerá:

- Descripción de la unidad a evaluar.
- Definición de la función de la autoevaluación de capital social en la unidad a evaluar.
- Identificación concreta de todos los agentes/actores responsables/no responsables, internos/externos a la organización que participan en la unidad a evaluar.

Este informe de la tercera etapa, como ocurría con el de la segunda etapa, servirá como material de contraste y referencia tras la autoevaluación.

Nota IMPORTANTE

Consideramos que esta tercera etapa de «Identificación del programa/proceso a evaluar y de los actores/agentes implicados» puede resultar especialmente dificultosa de realizar. Teniendo además en cuenta la importancia de completar con éxito este proceso de identificación para la consecución de una autoevaluación satisfactoria, sugerimos la ayuda de personas preparadas y cualificadas en la materia. La asesoría en la identificación de la unidad evaluada y de los agentes implicados nos parece importante y consistiría en:

- Visitas de diagnóstico de la estructura.
- Estudio y análisis del informe de la segunda etapa.
- Entrevistas con los responsables del proceso de autoevaluación.
- Identificación de unidad de evaluación y de los agentes implicados.
- Elaboración del informe correspondiente a la tercera etapa.

b) Evaluación

En las páginas siguientes ofrecemos una guía para el correcto diseño y evaluación. Recomendamos la lectura de este documento sobre todo a aquellas organizaciones que decidan construir su propio instrumento de medición y quieran llevar a cabo el proceso de manera autónoma. Sin embargo, y con el fin de facilitar todo el proceso, ofrecemos más adelante una propuesta de instrumento de medición.

En esta etapa debemos tomar la decisión sobre cómo vamos a conseguir la información que deseamos. La opción más utilizada es la de la encuesta, pero existen otras alternativas, como la entrevista o la dinámica de grupo, que también pueden ser válidas.

Primero vamos a describir con cierto detalle todas las cuestiones referidas a la encuesta. Más tarde trataremos la entrevista y la dinámica de grupo.

b.1) La encuesta

La encuesta es una manera relativamente rápida, barata, eficiente, fiable y flexible para obtener información. Una encuesta bien diseñada y correctamente ejecutada nos permite recabar información de forma verbal o por escrito. Sin embargo, no está exenta de problemas derivados de un diseño pobre o una ejecución inapropiada.

Llevar a cabo una encuesta exige reflexionar sobre las siguientes cuestiones:

- El método de contacto con los individuos (encuesta personal, encuesta telefónica, encuesta por correo postal, encuesta por correo electrónico, encuesta por Internet o encuesta por Intranet).
- El concepto que se va a medir.
- La redacción del cuestionario (qué debería preguntarse, cómo deberían redactarse las preguntas, cuál es la mejor secuencia de las preguntas, cómo se puede pretestar el cuestionario).
- El diseño y la selección de la muestra (definición de la población objeto de estudio, selección de un marco muestral, determinación de si han de utilizarse métodos de muestreo probabilísticos o

no probabilísticos, planificación del procedimiento de selección de las unidades muestrales, determinación del tamaño de la muestra, selección de las unidades muestrales) y la selección de la/s persona/s que van a llevar a cabo el trabajo de campo).

Veamos con detalle cada una de estas cuestiones.

MÉTODO DE CONTACTO EN LA ENCUESTA

Los «informantes» serán los encuestados. Éstos podrán ser toda la población —en este caso hablaremos de censo— o una muestra del conjunto de la población. La muestra podrá ser representativa o no representativa, dependiendo de los procedimientos que utilicemos. Discutiremos sobre todas estas cuestiones más adelante.

Según la forma de contacto en la comunicación con el «informante», las encuestas pueden clasificarse en encuestas personales puerta a puerta, encuestas personales con interceptación en un lugar determinado, encuestas por teléfono y cuestionarios autoadministrados por correo postal, Internet o Intranet.

En las encuestas personales (o entrevistas personales) el encuestador se desplaza físicamente al lugar en el que se encuentra el encuestado. Además, administra el cuestionario personalmente y anota las respuestas dadas por el encuestado.

Se recomienda que el encuestador comience haciendo una primera introducción. El encuestador se presentará con su nombre y apellido, identificará la empresa de investigación para la que está trabajando y describirá en términos generales el objetivo de la encuesta.

Las encuestas personales pueden realizarse, básicamente, de dos maneras distintas. La primera alternativa es la de desplazarse de «puerta en puerta» —esto es, dirigirse personalmente al lugar en el que se encuentra cada individuo que va a ser encuestado—, o la de interceptar a los encuestados en un lugar determinado (véase las figuras 8 y 9 para conocer las características de cada una de las alternativas).

Figura 8

Características de la encuesta personal «puerta a puerta»

-
- La velocidad de la recogida de los datos oscila entre moderada y rápida. Dependerá, lógicamente, del tiempo que necesita el encuestador en sus desplazamientos. Esto, a su vez, estará en función del nivel de concentración geográfica de los encuestados. Cuanto más disperso estén los individuos a encuestar, mayor será el tiempo consumido en desplazamientos y menor la velocidad de recogida de datos.
 - La flexibilidad geográfica puede ser limitada o moderada. La necesidad de desplazarse para contactar con cada individuo a encuestar hace que este método de contacto sea poco flexible.
 - Es uno de los métodos de contacto con el que se puede lograr la mayor cooperación del encuestado. El contacto físico entre el encuestador y el encuestado estimula la participación del segundo.
 - Permite cierta versatilidad a la hora de preguntar. El encuestador puede adaptar el cuestionario a las circunstancias especiales de cada caso. Por ejemplo, puede dejar de preguntar cuestiones que son obvias al tener un contacto personal o que el encuestado ha comentado antes de que se lance la pregunta.
 - La tasa de preguntas que se dejan de responder es baja. Una de las causas que provocan que las preguntas se dejen en blanco es la falta de comprensión del enunciado por parte del encuestado. Con este método de contacto el encuestador se encuentra físicamente para aclarar todas las dificultades en la comprensión del cuestionario.
 - Es preciso tomar medidas para que el encuestador no ejerza influencia en las respuestas del encuestado. Una buena preparación del primero y unas instrucciones precisas limitarán considerablemente la influencia que pudiera ejercer sobre el segundo.
 - El responsable del trabajo de campo puede tener dificultades para supervisar a todo el equipo de encuestadores. El desplazamiento físico de estos últimos limita la capacidad de controlar el trabajo de campo.
 - El encuestado pierde el anonimato. La presencia física del encuestador provoca la pérdida del anonimato (pero en ningún caso se pierde la confidencialidad de las respuestas).
 - En el caso de que se quiera reintentar el contacto con el individuo seleccionado, puede haber dificultades.
 - El coste es relativamente alto. El principal factor que incrementa el coste de este método de contacto es el del desplazamiento de todo el equipo responsable de ejecutar el trabajo de campo.
 - Este método es recomendable cuando el cuestionario es largo. Otras opciones que se desarrollan a continuación dificultan el buen desarrollo de un cuestionario extenso (léase encuesta por teléfono).
-

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9

Características de la encuesta personal por interceptación

-
- La velocidad de la recogida de la información es rápida. En este caso, el encuestador no tiene que desplazarse en la misma medida que en la encuesta personal «puerta a puerta», sino que las encuestas son realizadas en un lugar donde la afluencia de la población objeto de estudio es alta.
 - La flexibilidad geográfica está sesgada hacia los lugares concretos donde se va a administrar la encuesta.
 - La cooperación del encuestado se ve favorecida por el contacto físico entre el encuestador y el encuestado. Sin embargo, si los individuos encuestados están de paso por el lugar seleccionado y tienen otros quehaceres, es bastante probable que declinen la invitación a participar en la encuesta.
 - Permite cierta versatilidad a la hora de preguntar. El encuestador puede adaptar el cuestionario a las circunstancias especiales de cada caso.
 - La tasa de preguntas que se dejan de responder es baja.
 - El encuestador puede influir en las respuestas del entrevistado, de forma que será preciso invertir en una buena formación del encuestador y en la elaboración de instrucciones precisas.
 - Al estar localizado el trabajo de campo en lugares geográficos determinados, el supervisor puede ejercer el control sobre los encuestadores de manera relativamente fácil.
 - El contacto físico entre el encuestador y encuestado provoca la pérdida del anonimato (en ningún caso se pierde la confidencialidad de las respuestas).
 - Contactar de nuevo con los individuos entrevistados puede resultar difícil.
 - El coste es más reducido que en la encuesta personal «puerta a puerta», ya que los costes de desplazamiento son menores.
 - Este método admite la administración de cuestionarios relativamente largos.
-

Fuente: Elaboración propia.

Si decide llevar a cabo una encuesta personal, es recomendable preparar una presentación. A modo de ejemplo proponemos la siguiente:

«Buenos días/Buenas tardes. Me llamo (indicar el nombre del encuestador) y trabajo para (indicar el nombre de la empresa responsable del trabajo de campo), empresa dedicada a (indicar la actividad de la empresa). En esta ocasión, estamos llevando a cabo una investigación sobre la cantidad y calidad de las relaciones entre las personas que intervienen en distintas actuaciones de la empresa (indicar el nombre de la empresa que lleva a cabo la investigación).

Dada su relación con esta empresa, le agradeceríamos que colaborase en este estudio. Le vamos a pedir que responda a unas cuantas cuestiones. Esta tarea requiere un tiempo aproximado de 45 minutos. Somos conscientes de lo valioso que es su tiempo, pero estamos convencidos de que todos podremos beneficiarnos de los resultados de esta investigación.

Evidentemente, la información que aporte será confidencial y el anonimato está garantizado.»

Una alternativa a la encuesta personal es la entrevista telefónica. Las encuestas telefónicas pueden realizarse de manera tradicional, a través de las líneas telefónicas contratadas para otros usos, o incorporando servicios de telefonía adaptados a las necesidades del trabajo de campo. En este último caso, existe la posibilidad de realizar las encuestas telefónicas desde emplazamientos centrales, sistemas asistidos por ordenador (sistema CATI o Computer Assisted Telephone Interview) o por ordenador activadas por voz.

Todas las encuestas telefónicas se pueden realizar desde un mismo emplazamiento central. Para ello, se contratan líneas WATS (Wide-Area Telecommunications Service o Servicio de Comunicaciones de Áreas Extensas). Estas líneas ofrecen una tarifa plana para el ámbito geográfico contratado.

Con los sistemas CATI todo el proceso que va desde la selección de la muestra hasta el análisis de datos, pasando por la llamada telefónica, la cumplimentación del cuestionario y la grabación de datos queda informatizado.

El equipo de encuestadores cuenta con terminales de ordenador, todos ellos conectados a un sistema central. Este sistema es capaz de realizar las siguientes operaciones:

- Seleccionar aleatoriamente las unidades muestrales. El cliente puede facilitar el marco muestral.
- Realizar las llamadas automáticamente a los individuos seleccionados.

- Ayudar al encuestador en la administración del cuestionario. Aparecen en pantalla las preguntas y las correspondientes opciones de respuesta, de forma que el encuestador sólo tiene que leer la pregunta y anotar con el teclado o el ratón la respuesta dada.
- Repetir las llamadas en caso de que sean necesarias. Por ejemplo, si el individuo seleccionado está comunicando o éste solicita que se le llame más tarde.
- Grabar las respuestas.
- Crear la base de datos.
- Analizar estadísticamente los resultados.

En las encuestas telefónicas por ordenador activadas por voz, la figura del encuestador es sustituida por un ordenador. Se incorpora en el ordenador un sistema que incorpora voz sintetizada. Este sistema lanza las preguntas y las opciones de respuesta y, a continuación, graba las respuestas dadas por el encuestado. Funciona relativamente bien cuando el cuestionario es breve y sencillo (La figura 10 describe las principales características de la encuesta telefónica).

Figura 10

Características de la encuesta telefónica

-
- La velocidad de recogida de los datos es muy rápida. Con este método de contacto se evitan los desplazamientos, siempre costosos en tiempo.
 - La flexibilidad geográfica es muy alta. Las llamadas telefónicas no conocen límites geográficos.
 - La cooperación del encuestado es menor que en las encuestas personales. Al no existir un contacto personal físico entre el encuestador y el encuestado le resulta más fácil a este último declinar la invitación de participar en la encuesta.
 - La versatilidad a la hora de preguntar es menor en las encuestas telefónicas en comparación con las encuestas personales. El encuestador tiene menos opciones para adaptar las preguntas del cuestionario.
 - La tasa de preguntas que se dejan de responder es media. Si bien el encuestador puede aclarar las dudas que pueden surgir para responder a las dificultades surgidas en la entrevista, el teléfono crea más barreras que el contacto personal.
 - El encuestador puede ejercer cierto grado de influencia en las respuestas del entrevistado. Para evitarlo es necesario que el entrevistador actúe con profesionalidad en el desempeño de su tarea.
 - La posibilidad de supervisar el trabajo de los encuestadores es alta, especialmente en las entrevistas por teléfono que se realizan desde emplazamientos centrales.
 - En las encuestas telefónicas también se pierde, en cierta medida, el anonimato.
 - Resulta fácil contactar con el encuestado en una segunda ocasión o las veces que sean necesarias.
 - El coste de este método es relativamente bajo.
 - Se puede destacar que tanto el trabajo de campo como la recogida de los datos resultan muy simplificados. La tecnología actual permite procesar los datos en el mismo instante en el que se está realizando la encuesta.
 - Este método de contacto no es muy recomendable si el cuestionario es largo. Una encuesta telefónica no debería superar los diez minutos. Una duración mayor en tiempo provoca, en muchas ocasiones, rechazo del encuestador a seguir colaborando.
-

Fuente: Elaboración propia.

Si decide llevar a cabo una encuesta telefónica debe, también, preparar una presentación. Nuestra propuesta es la siguiente:

«Buenos días/Buenas tardes. Me llamo (indicar el nombre del encuestador) y trabajo para (indicar el nombre de la empresa responsable del trabajo de campo), empresa dedicada (indicar la actividad de la empresa). En esta ocasión, estamos llevando a cabo una investigación sobre la cantidad y calidad de las relaciones entre las personas que intervienen en distintas actuaciones de la empresa (indicar el nombre de la empresa que lleva a cabo la investigación).

Dada su relación con esta empresa, le agradeceríamos que colaborase en este estudio. Le vamos a pedir que responda a unas cuantas cuestiones. Esta tarea requiere un tiempo aproximado de 10 minutos. Somos conscientes de lo valioso que es su tiempo, pero estamos convencidos de que todos podremos beneficiarnos de los resultados de esta investigación.

Evidentemente, la información que aporte será confidencial y el anonimato está garantizado.»

Tradicionalmente, la alternativa a las encuestas personales y telefónicas eran los cuestionarios enviados en soporte papel (correo postal, reparto personal o fax). La figura 11 recoge algunas de las principales características de la encuesta por correo postal.

Figura 11
Características de la encuesta por correo postal

-
- La velocidad de la recogida de los datos es baja. Este método consume bastante tiempo desde que comienza el proceso de envío del cuestionario hasta su recepción. Además, el investigador no tiene el control sobre el retorno de los cuestionarios.
 - La flexibilidad geográfica puede ser bastante alta. En el caso del correo postal o fax, los cuestionarios pueden administrarse con relativa facilidad en los distintos lugares geográficos. Sin embargo, no debe descuidarse que pueden darse algunas dificultades de acceso.
 - Puede ser difícil conseguir la cooperación del encuestado. Para lograr la máxima colaboración será imprescindible, entre otros factores, diseñar un buen cuestionario. Un cuestionario mal diseñado tendrá una tasa de respuesta baja.
 - La versatilidad en los cuestionarios en soporte papel es nula, ya que necesariamente el formato debe ser altamente estandarizado.
 - La tasa de preguntas que se dejan sin responder es bastante alta. El encuestado no tiene opción, al menos de manera inmediata, de solicitar la aclaración de las dudas que le pueden surgir a la hora de responder el cuestionario.
 - En las opciones descritas previamente, decíamos que el encuestador podía influir en el encuestado. Sin embargo, en este caso, la ausencia física del encuestador evita cualquier tipo de influencia.
 - El responsable del estudio no puede ejercer ningún tipo de supervisión.
 - Se puede preservar el anonimato del encuestado.
 - Es posible reintentar el contacto con los encuestados, aunque puede llevar un tiempo. Además, requiere que los cuestionarios estén codificados.
 - En cuanto al coste, si bien, en principio, puede parecer una opción barata, es preciso tener en cuenta que la baja tasa de respuesta puede incrementar muy considerablemente el coste final.
 - Con el objetivo de aumentar la tasa de respuesta, se pueden llevar a cabo las siguientes acciones:
 - Antes de enviar el cuestionario, puede ser interesante hacer una notificación del envío del cuestionario. Esto se puede realizar por correo o también por teléfono.
 - Puede ayudar adjuntar una carta de recomendación de una organización o institución que cuente con credibilidad, reconocimiento y/o prestigio.
 - Es recomendable escribir una carta de presentación, explicando el objetivo de la encuesta, la importancia de la participación de los individuos seleccionados y agradeciendo su colaboración.
 - En algunas ocasiones, ofrecer una pequeña cantidad de dinero o un pequeño obsequio puede motivar a responder.
 - También puede ayudar a incrementar la tasa de respuesta escribir cartas de seguimiento. Esto requiere, evidentemente, codificar los cuestionarios y conocer quiénes han respondido y quiénes no lo han hecho todavía.
 - En el caso de que el cuestionario sea largo, puede ser recomendable este método de contacto. En cualquier caso, el incentivo ofrecido a los encuestados puede influir positivamente en la tasa de respuesta.
-

Fuente: Elaboración propia.

Hoy en día, y gracias a las nuevas tecnologías de la información, los cuestionarios autoadministrados pueden llevarse a cabo también a través de otros medios como el correo electrónico. Para mayor información puede verse la figura 12.

Otra alternativa es la creación de un sitio Web en Internet. El cuestionario se coloca en un sitio Web y los encuestados responden a las cuestiones planteadas siguiendo las instrucciones. Es recomendable incluir una pantalla de bienvenida a modo de carta de presentación. En esta carta se indicará el nombre de la empresa que realiza la investigación y la forma de contactar con ella en caso de que sea necesario. Es aconsejable, también, incluir una nota con las instrucciones para el correcto cumplimiento del cuestionario. La figura 13 recoge algunas de las características más relevantes de este tipo de encuesta.

Figura 12

Características de la encuesta electrónica

- El correo electrónico permite una gran velocidad en la recogida de la información. En el momento en el que el encuestado accede a responder y envía el cuestionario, la recepción de la información es instantánea.
 - La flexibilidad geográfica es también muy alta. Eso sí, exige que los individuos seleccionados tengan acceso a este medio.
 - Es una de las modalidades más baratas en la distribución de los cuestionarios.
 - Dependiendo de la capacidad del ordenador del encuestado y del software utilizado en el envío del correo electrónico, el formato del cuestionario puede verse limitado.
 - Los encuestados pueden recibir el correo electrónico como *spam* y, en consecuencia, no cooperar en la encuesta al eliminar el cuestionario sin haberlo leído.
-

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13

Características de la encuesta por Internet

- Al igual que en el caso del correo electrónico, la velocidad de recogida de datos es muy alta.
 - La flexibilidad geográfica es también muy alta, pero exige que los individuos seleccionados tengan acceso a Internet.
 - Esta modalidad de administración de cuestionarios puede ser muy visual e interactivo.
 - La cooperación del encuestado es variable. Depende del sitio Web y de la muestra. Es muy habitual, además, que haya problemas de auto-selección. Normalmente, aquellos encuestados que han participado en la encuesta es porque están más involucrados que los individuos, que siendo integrantes de la población objeto de estudio, no lo están.
 - El cuestionario puede adoptar una longitud relativamente larga.
 - En relación con la posibilidad de que el encuestado deje preguntas sin responder, actualmente existe software que impide avanzar en el cuestionario sin antes responder a un enunciado.
 - La calidad de la muestra por Internet puede variar muy significativamente. Como hemos comentado anteriormente, puede haber problemas de auto-selección.
 - Ante la ausencia del encuestador, nos encontramos, de nuevo, con el problema de que el encuestado puede no comprender las preguntas o malinterpretarlas.
 - Pero tampoco existe la posibilidad de que el encuestador influya sobre el encuestado.
 - En este caso, al igual que en la situación previa, no es posible llevar a cabo la supervisión del encuestador.
 - Puede resguardarse el anonimato del encuestado.
 - No es posible contactar de nuevo con los individuos, a menos que se conozca el correo electrónico.
-

Fuente: Elaboración propia.

Si decide llevar a cabo un cuestionario autoadministrado, podríamos enviar una carta de presentación similar a ésta:

«Estimado/a señor/a:

..... (indicar el nombre de la empresa que lleva a cabo la investigación) está llevando a cabo una investigación sobre la cantidad y calidad de las relaciones entre las personas que intervienen en distintas actuaciones que desarrolla y promueve.

Dada su relación con esta empresa, le agradeceríamos que colaborase en este estudio. Le vamos a pedir que responda a unas cuantas cuestiones. Esta tarea requiere un tiempo aproximado de 45 minutos. Somos conscientes de lo valioso que es su tiempo, pero estamos convencidos de que todos podremos beneficiarnos de los resultados de esta investigación.

Evidentemente, la información que aporte será confidencial y el anonimato está garantizado.

Dentro de unos días nos pondremos en contacto con usted para recoger el cuestionario. Si a la hora de responder tuviera algún problema, no dude en ponerse en contacto con (indicar aquí las personas de contacto y forma de contacto).

Agradeciendo de antemano su colaboración, un saludo.

..... (indicar el nombre del responsable de la investigación.»

Una última alternativa que pasamos a comentar muy brevemente es la utilización de terminales interactivas. Se trata de colocar en ferias comerciales, congresos profesionales y otros emplazamientos ade-

cuados para la investigación, cabinas (o estructuras) con ordenadores de pantalla táctil. Es aconsejable que una persona ofrezca instrucciones sobre el funcionamiento del sistema en el lugar donde se coloca la cabina con el ordenador.

Como podemos observar, todos los métodos de contacto ofrecen ventajas y desventajas. Podemos concluir, por tanto, que no existe una alternativa mejor que otra. Es el responsable del estudio quien deberá seleccionar la mejor opción teniendo en cuenta las características de su investigación. A modo de ejemplo, indicamos algunas cuestiones sobre las que el responsable del estudio puede reflexionar a la hora de elegir una u otra posibilidad:

- ¿Hasta qué punto es necesario el apoyo o la asistencia de un encuestador?
- ¿Están los encuestados interesados en el tema investigado?
- ¿Qué grado de dificultad presenta lograr la cooperación de los individuos que conforman la muestra?
- ¿Con qué rapidez se necesita la información de la investigación?
- ¿Qué longitud tiene el cuestionario?
- ¿Con qué presupuesto contamos?

La respuesta a todas estas preguntas puede orientarnos en la elección de la mejor alternativa.

ERRORES ASOCIADOS A LA ENCUESTA

Cualquiera que sea el método de contacto, son muchos los errores asociados que se pueden cometer en la administración de encuestas. El responsable de la investigación debe conocer cuáles son los potenciales errores y poner todos los recursos necesarios para evitarlos.

En primer lugar, debemos distinguir dos categorías de error, el error aleatorio de muestreo y el error sistemático (también llamado sesgo). El investigador no puede evitar el error aleatorio de muestreo. Es el resultado de tomar sólo una muestra de una población con el objetivo de inferir los resultados. También se define como la fluctuación estadística que sucede al ser unos y no otros los elementos aleatoriamente seleccionados al tomar una muestra. Este error puede verse disminuido al aumentar el tamaño de la muestra. Al contrario que en el caso anterior, el investigador puede evitar el error sistemático o sesgo. El sesgo surge como resultado de haber cometido algún error en alguna cuestión relacionada con el diseño de la investigación o en su ejecución. Para evitarlo es necesario ser muy cuidadoso en la administración y ejecución de la encuesta.

Podemos distinguir diferentes categorías de sesgo. En un primer nivel diferenciamos el error administrativo del error del encuestado. Ya en un segundo nivel y para cada tipo de error, se pueden identificar otros sesgos. La figura 14 describe brevemente cada uno de estos errores.

Figura 14

Categorías de error en las muestras

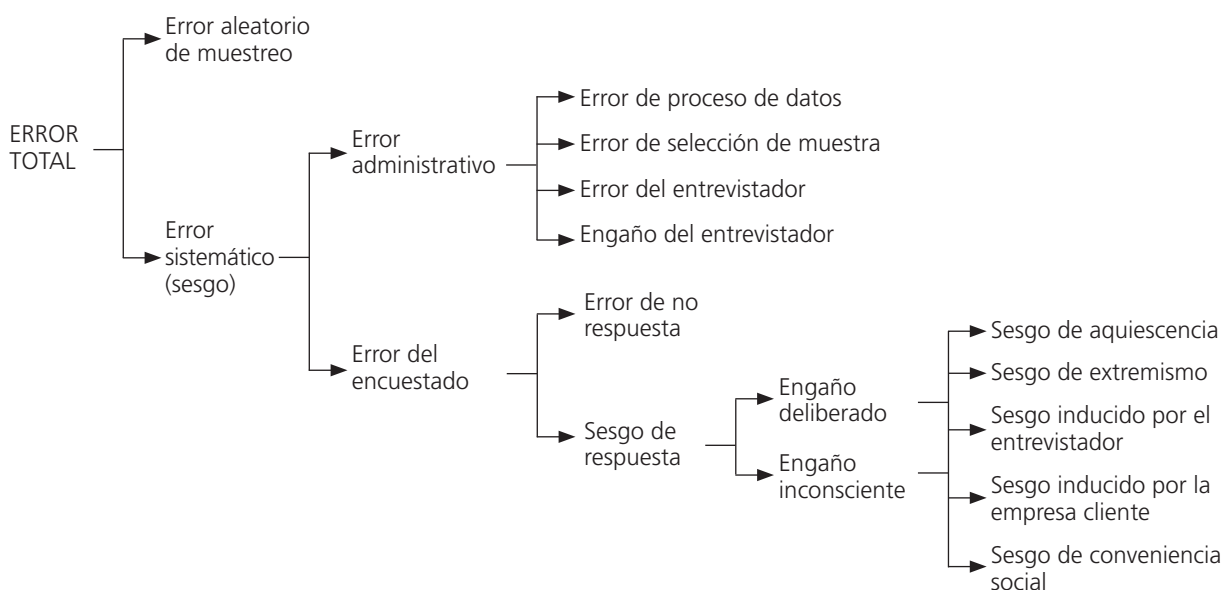


Figura 14 (continuación)

El error administrativo es el error causado por una inapropiada administración del cuestionario o la ejecución de las tareas que conlleva intrínsecamente la investigación. Pueden ser errores generados como consecuencia de una confusión, una negligencia o una omisión. Podemos distinguir los siguientes errores administrativos:

- Error de proceso de datos. Es el error que se comete durante la etapa del procesamiento de datos. Puede ser el resultado de una introducción incorrecta de los datos, una programación incorrecta del ordenador u otros errores.
- Error de selección de la muestra. Es el error resultante del incorrecto diseño de la muestra o de una ejecución errónea del procedimiento de muestreo.
- Error del encuestador. Es el error cometido por el encuestador al formular las preguntas o al anotar las respuestas dadas por el encuestado. En este caso no hay mala fe.
- Engaño del encuestador. Es, también, un error cometido por el encuestador, pero, en este caso, hay mala fe. El encuestador falsifica los cuestionarios.

El error del encuestado es el error cometido por el individuo encuestado. Pueden ser errores que se derivan de la falta de respuesta del encuestado o de respuestas sesgadas. Veamos cuáles pueden ser estos errores:

- Error de no respuesta. Es el error que resulta de la falta de respuesta del individuo seleccionado en la muestra. Puede deberse a diferentes razones. En algunas ocasiones, los individuos seleccionados no han sido localizados y, en otras, habiendo sido localizados, no colaboran en la encuesta y no responden al cuestionario. Como resultado de este error podemos encontrarnos con un problema de sesgo de autoselección. Este concepto se refiere a que es probable encontrarnos en la muestra final con una sobre-representación de individuos que poseen las posiciones más extremas sobre las cuestiones preguntadas y, por el contrario, con una infra-representación de individuos con posiciones indiferentes sobre esas mismas cuestiones.
- Sesgo de respuesta. Ocurre cuando los encuestados deforman las respuestas, bien de manera deliberada bien de manera inconsciente. Pueden darse las siguientes situaciones:
 - Sesgo de aquiescencia. Algunos individuos tienden a responder afirmativamente con independencia del contenido de la pregunta. Esto es, muestran una misma postura concreta en todas las cuestiones que se les plantean. Para evitar este sesgo es recomendable incluir preguntas en sentido opuesto (enunciados en sentido positivo y negativo).
 - Sesgo de extremismo. Algunos individuos tienden siempre a mostrar las posiciones más extremas posibles, independientemente de que sus opiniones no lo sean tanto.
 - Sesgo inducido por el encuestador. En algunos individuos, la presencia del encuestador influye en sus respuestas. El aspecto físico del encuestador, su forma de vestir o cualquier tipo de gesticulación puede influir en la forma de responder del encuestado.
 - Sesgo inducido por la empresa cliente. Algunos individuos resultan influidos por la imagen que perciben de la organización que está llevando a cabo el estudio.
 - Sesgo de conveniencia social. Algunos encuestados tienden a responder, consciente o inconscientemente, según lo que consideran que es más aceptado socialmente. Estos individuos seleccionan aquella respuesta que puede otorgarles prestigio social.

Fuente: Elaboración propia.

ESCALAS DE MEDICIÓN EN LAS ENCUESTAS

Junto con la decisión sobre el método de contacto, la referida al concepto que se va a medir y la selección de los indicadores asociados resulta clave en una investigación de estas características. Por ello, en las siguientes líneas se apuntarán algunas cuestiones a tener en cuenta.

La pregunta sobre la que tenemos que reflexionar es la siguiente: ¿Cómo medimos el concepto que queremos evaluar? El concepto de capital social, que es el que pretendemos medir, no es un objeto observable directamente como pueden ser la longitud de un objeto o la masa de un cuerpo. En ambos casos tenemos un instrumento que mide adecuadamente cada uno de los conceptos: una cinta métrica y una báscula, respectivamente. Pero, ¿cómo podemos medir el capital social? En este caso, decimos que

lo que queremos medir es un constructo, esto es, variable no observable directamente, pero que se puede medir a través de indicadores indirectos.

Medir es el proceso de asignación de valores —no necesariamente numéricos— a las propiedades de las unidades de análisis. Dicho de otra forma, la medición se limita a concretar cómo se asignarán puntuaciones —que pueden ser números o no serlos— a un concepto.

Siempre partimos de una idea generalizada sobre una clase de objetos, atributos, incidencias o procesos, esto es, sobre el concepto que queremos medir. El siguiente paso es definir operativamente el concepto. Se trata de detallar las operaciones que son necesarias para medir el concepto. Veamos un ejemplo:

Figura 15

Concepto, definición conceptual y definición operativa

| Concepto | Definición conceptual | Definición operativa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Confianza | <p>Es la creencia de uno de que los demás van a actuar de la forma que dicen que lo van a hacer.</p> <p>La confianza varía entre los individuos. Algunos sujetos son muy confiados y creen que la mayoría de la gente va a actuar de la forma en la que dicen que van a actuar. Otros son poco o nada confiados y creen que la mayoría de la gente no va a actuar de la forma en la que dicen que van a hacerlo.</p> | <p>Por favor, indique cuál es el nivel de confianza con cada una de las siguientes cuestiones. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Totalmente en desacuerdo</th> <th>Bastante en desacuerdo</th> <th>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</th> <th>Bastante de acuerdo</th> <th>Totalmente de acuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tengo confianza en este proyecto</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Confío en las personas responsables de este proyecto</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Confío en la competencia profesional de los responsables de este proyecto</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Confío en la ética profesional de los responsables de este proyecto.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> | | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Tengo confianza en este proyecto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Confío en las personas responsables de este proyecto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Confío en la competencia profesional de los responsables de este proyecto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Confío en la ética profesional de los responsables de este proyecto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tengo confianza en este proyecto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Confío en las personas responsables de este proyecto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Confío en la competencia profesional de los responsables de este proyecto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Confío en la ética profesional de los responsables de este proyecto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Para la medición de conceptos utilizamos escalas. Denominamos escalas a un conjunto de categorías de respuesta ordenados de acuerdo a un criterio. Este conjunto de categorías de respuesta puede ser un espectro continuo o una serie de categorías. Un ejemplo de espectro continuo sería la respuesta a la siguiente pregunta: «¿Cuál es la facturación anual de su empresa en miles de euros?» Y un ejemplo de una serie de categorías podría ser la respuesta al enunciado: «Muestre su grado de acuerdo o desacuerdo con el siguiente enunciado: Confío en mis subordinados: (a) totalmente de acuerdo (b) bastante de acuerdo (c) ni de acuerdo ni en desacuerdo (d) bastante en desacuerdo (e) totalmente en desacuerdo».

Las escalas pueden ser simples o múltiples. Las escalas simples se clasifican en cualitativas y cuantitativas. Las primeras admiten únicamente contar el número de veces que aparece cada una de las modalidades de respuesta en el conjunto de los individuos encuestados. En este caso, sólo cabe realizar recuentos y calcular porcentajes. Las segundas, las cuantitativas, permiten calcular medidas de posición, de dispersión, de simetría y realizar representaciones gráficas.

Entre las cualitativas distinguimos las escalas nominales y las escalas ordinales, mientras que entre las cuantitativas tenemos las escalas de intervalo y las escalas de razón. Existe, entre las cuatro escalas, una relación de orden: 1.º nominal; 2.º ordinal; 3.º de intervalo; y 4.º de razón. Cada tipo de escala

posee las características de la anterior. Por ejemplo, la escala ordinal posee las características de las escalas nominales, además de las específicas propias. La figura 16 describe con más detalle cada una de estas escalas.

Figura 16

Las escalas simples

La escala nominal es una escala cualitativa. En ella las modalidades de respuesta son números o letras que se asignan a los objetos y su función es, simplemente, la de marcar con una etiqueta el objeto para su identificación o clasificación. Las modalidades son finitas y sólo permite establecer relaciones de igualdad o desigualdad entre los individuos. En ningún caso admite ordenarlos. Veamos un ejemplo de escala nominal:

Usted trabaja en el departamento:

- (a) de producción
 - (b) de contabilidad
 - (c) recursos humanos
 - (d) márketing
-

La escala ordinal es, también, una escala cualitativa. Las modalidades de respuesta son alternativas dispuestas en orden de acuerdo con su magnitud. Las modalidades son finitas y permite, además de establecer relaciones de igualdad o desigualdad entre los individuos, definir relaciones de orden entre ellos. Sin embargo, no admite determinar las distancias entre las categorías de respuesta. Éste puede ser un ejemplo:

El grado de cooperación entre los departamentos de la empresa es:

- (a) alto
 - (b) medio
 - (c) bajo
-

La escala de intervalo es una escala cuantitativa. Las modalidades de respuesta son alternativas dispuestas en orden de acuerdo con su magnitud y miden tal orden en unidades de intervalos iguales. Además, las modalidades pueden ser finitas o infinitas. Carece de un cero absoluto. Es por ello que, aunque permiten establecer distancias entre los individuos, no admiten establecer ratios entre ellos. Un ejemplo puede ser:

¿Cuál es el crecimiento de su facturación durante el ejercicio 2009?

Por último, la escala de razón es una escala cuantitativa. Las modalidades de respuesta contienen cantidades absolutas (en lugar de relativas) y un cero absoluto (que es el punto de la escala en la que un atributo se encuentra ausente). Además, las modalidades pueden ser finitas o infinitas. Admite clasificar, ordenar y establecer distancias entre los individuos. Además, al tener un cero absoluto, permite calcular ratios entre los individuos. Por ejemplo: los ingresos, los gastos o las ventas.

Fuente: Elaboración propia.

Junto a las escalas simples, tenemos las múltiples. Una escala múltiple, también llamada medición por índices, es un conjunto de enunciados que miden un único concepto. Este conjunto de enunciados forman un instrumento multi-ítem que van enfocados en la misma dirección, en la de la medición de un concepto. Se considera que el conjunto de ítems ofrecerán una medida acumulativa mucho más precisa que la que proporciona la estimación de un único enunciado. La figura 17 ofrece un detalle mayor de las escalas múltiples más habituales.

Figura 17

Las escalas múltiples

Las escalas de valoración más utilizadas son las de *ranking* —u ordenación—, *rating* —o valoración—, clasificación y selección:

- Ranking* u ordenación. El encuestado debe ordenar un número determinado de objetos en función de sus preferencias y basándose en determinadas características.
- Rating* o valoración. Se solicita al individuo encuestado que estime en qué medida un objeto posee una característica o cualidad.
- Clasificación. El encuestado debe catalogar los distintos conceptos que le son presentados por el encuestador.
- Selección. El encuestado debe elegir la alternativa preferida entre varias opciones.

Otras escalas de medición de actitudes:

- Escala de actitud simple. El encuestado debe mostrar su acuerdo o desacuerdo con un enunciado. De esta forma, los encuestados son clasificados en sólo dos categorías. Por ejemplo:

La empresa debería crear una alianza con el resto de las empresas del sector:

- (a) de acuerdo
 - (b) en desacuerdo
-

- Escala de categoría. Esta escala ofrece más modalidades de respuesta que la escala de actitud simple y, por tanto, ofrece más información. También es más sensible. Por ejemplo:

Indique el grado de importancia que tiene para usted el cargo de una persona para que confíe en su profesionalidad:

- (a) muy importante
 - (b) algo importante
 - (c) nada importante
-

- Escala Likert o método de la suma de puntuaciones. Es la más utilizada en la medición de actitudes. Los encuestados deben mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala que tiene como modalidades de respuesta «totalmente de acuerdo», «bastante de acuerdo», «ni de acuerdo ni en desacuerdo», «bastante en desacuerdo» y «totalmente en desacuerdo». Por ejemplo:

La confianza entre el director de un proyecto y su equipo es un factor clave para el éxito del proyecto:

- (a) totalmente de acuerdo
 - (b) bastante de acuerdo
 - (c) ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - (d) bastante en desacuerdo
 - (e) totalmente en desacuerdo
-

- Escala de diferencial semántico. Es, junto con la escala tipo Likert, una de las más utilizadas. Se trata de una escala de evaluación bipolar de varios puntos con adjetivos antónimos en cada uno de los extremos. Normalmente, el número de puntos utilizados es de siete, si bien se puede usar otro número distinto. Por ejemplo:

Los miembros de su equipo le inspiran:

Confianza ___ : ___ : ___ : ___ : ___ Desconfianza

Figura 17 (continuación)

—Escala numérica. Es una escala similar a la de diferencial semántico. Sin embargo, en este caso los números sustituyen la escala bipolar de varios puntos con adjetivos antónimos en cada extremo. Esto es, los números reemplazan a las descripciones verbales. Por ejemplo:

Los miembros de su equipo le inspiran:

Confianza 1 : 2 : 3 : 4 : 5

—Escala Stapel. Esta escala es parecida a la escala numérica, pero el adjetivo o la descripción verbal se sitúa en el centro de un número par de valores numéricos a un lado y a otro. Por ejemplo:

Confianza en los miembros de su equipo:

+3; +2; +1 Confianza -1; -2; -3

—Escala de diferencial conductual. Es una escala similar a la del diferencial semántico, pero desarrollada para medir el componente conductual de una actitud. Se solicita al encuestado la probabilidad de una acción futura. Por ejemplo:

Solicitaría consejo sobre su futuro profesional a su jefe:

Lo haría ___ : ___ : ___ : ___ : ___ No lo haría

—Escala de comparaciones pareadas. El encuestado debe elegir uno de los objetos que se le presentan. Se pueden mostrar dos o más objetos, pero las comparaciones se realizan por pares. Por ejemplo:

¿Cuál es el medio que prefiere para comunicarse con los miembros de su equipo?

- (a) Mail o teléfono
 - (b) Mail o contacto personal en una reunión
 - (c) Teléfono o contacto personal en una reunión
-

—Escala de suma constante. Al encuestado se le pide que divida una cantidad determinada de puntos entre las distintas alternativas. Por ejemplo:

Divida 100 puntos entre las distintas alternativas de comunicación con los miembros de su equipo en función de su eficacia (se dará una mayor puntuación al medio de comunicación que considere más efectivo y menor puntuación al menos efectivo)

- (a) Mail: _____
 - (b) Teléfono: _____
 - (c) Contacto personal en una reunión: _____
-

—Escala gráfica de valoración. El encuestado debe indicar un punto a lo largo de un gráfico continuo. Por ejemplo:

Evalúe la confianza que le inspira su jefe marcando una X en el punto de la línea horizontal que mejor refleje sus sentimientos

Mucha confianza ————— Nada de confianza

Fuente: Elaboración propia.

Conocidas las principales escalas, a continuación, ofrecemos algunas indicaciones sobre el procedimiento a seguir para construir una escala múltiple.

En primer lugar, se debe definir de la manera más concreta posible el concepto o constructo que se quiere medir. Definido y descrito el concepto, la revisión de la literatura nos ofrecerá información sobre qué otros instrumentos de medición se han utilizado para medir lo mismo.

Si se ha identificado un instrumento válido y fiable, podemos utilizarlo en nuestra investigación. Sin embargo, muchas veces nos vemos obligados a crear nuestra propia herramienta adaptada a nuestras necesidades. En este caso, debemos comenzar con la construcción de un instrumento *ad hoc*. Se recomienda elaborar una amplia batería de enunciados y, seguidamente, ir seleccionando los ítems que consideramos más adecuados. En este proceso podemos contar con el apoyo de la literatura, pero también con el de expertos en la materia.

Construido un primer borrador del instrumento, el siguiente paso es depurarlo. Para ello existen distintas técnicas. La figura 18 recoge las más utilizadas.

La versión final del instrumento podrá ser administrado a la muestra seleccionada.

Figura 18

Técnicas para depurar un instrumento de medición

-
- Coeficientes de correlación entre-ítem. Si todos los enunciados miden lo mismo, entonces la correlación entre los distintos ítems debe ser alta. Sin embargo, tampoco interesa que las correlaciones entre los enunciados sean próximas a 1, ya que estaría indicando que ambos ítems están midiendo lo mismo y, por tanto, uno de ellos es redundante. Las correlaciones entre ítems que oscilen en el rango 0,2 y 0,4 son las mejores. Si la correlación es menor a 0,2 es probable que algún ítem sea inadecuado para medir el concepto; y si la correlación es mayor a 0,5 significa que existe alguna redundancia.
 - Coeficientes de correlación ítem-total corregidos. Éste es otro indicador que se utiliza habitualmente para seleccionar los enunciados más óptimos. De manera mayoritaria, se considera que el coeficiente de correlación ítem-total corregido de 0,4 es el punto crítico para eliminar un enunciado. No obstante, hay voces que abogan por coeficientes de 0,3 o 0,5 para descartar ítems.
 - Análisis factorial de componentes principales. Esta técnica permite observar cómo se cargan los enunciados del instrumento en los diferentes factores. Se dice que un ítem está contribuyendo a la formación de un factor si su carga o peso es al menos de 0,40. También se recomienda que la varianza explicada sea, como mínimo, del 50% para evitar situaciones de mayor error de medida que de varianza válida.
-

Fuente: Elaboración propia.

En tercer lugar, la construcción de escalas múltiples exige comprobar dos atributos importantes, como son la fiabilidad y la validez.

La fiabilidad trata de contrastar que se está midiendo bien aquello que se está midiendo. Con la fiabilidad se analiza el grado en el que un instrumento carece de error aleatorio y, por tanto, proporciona resultados congruentes. Cuando un instrumento es fiable, su aplicación reiterada debe producir idénticos resultados.

Existen distintos métodos para contrastar la fiabilidad. La figura 19 recoge los métodos más empleados.

Si la fiabilidad comprueba que se está midiendo bien aquello que se está midiendo, la validez trata de contrastar que se está midiendo aquello que se quiere medir. En definitiva, estamos estudiando en qué grado un instrumento mide lo que se pretende medir. Existen distintos tipos de validez. La figura 20 desarrolla algunas de ellas.

Además de la fiabilidad y la validez, también se dice que las escalas múltiples deben cumplir con los criterios de sensibilidad y objetividad. La sensibilidad mide el grado en que un instrumento es capaz de detectar las modificaciones que se producen en las características de los individuos. Y la objetividad es el grado en que las mediciones resultantes del instrumento no se ven alteradas por los sesgos de los investigadores.

Figura 19

Métodos para contrastar la fiabilidad

- Método de test-retest. Se trata de administrar el instrumento de medida a la misma muestra varias veces o aplicarlo a varias muestras similares. Si las correlaciones son positivas y significativas estadísticamente concluiremos que son fiables.
 - Método de consistencia interna. Este método calcula un índice a partir de las correlaciones entre los enunciados. El indicador habitualmente utilizado es el alpha de Cronbach. En etapas exploratorias, se acepta un alpha que supere el valor de 0,60. En la etapa descriptiva se exige un valor de al menos 0,70.
 - Método de formas alternativas. Se administran a una muestra dos o más instrumentos de medición equivalentes dentro de un período de tiempo relativamente corto. Los instrumentos aplicados deben ser similares en contenido, instrucciones, duración, etc. Si los resultados están correlacionados positiva y significativamente diremos que son fiables.
 - Método de mitades partidas (*split-halves*). La muestra se divide en dos mitades equivalentes y se administra el instrumento en cada uno de los grupos. El instrumento es fiable si las puntuaciones obtenidas en cada uno de los grupos están correlacionadas positiva y significativamente.
-

Fuente: Elaboración propia.

Figura 20

La validez

- Validez aparente. Consiste en preguntar a personas no expertas (amigos, familiares, colegas no especializados en el tema...) si los enunciados propuestos miden el concepto que se pretende medir. Se trata de una valoración subjetiva de personas no expertas.
 - Validez de contenido. Es un procedimiento similar al caso anterior, pero en esta ocasión los sujetos interpelados son expertos en la materia. Es, al igual que la validez aparente, una valoración subjetiva.
 - Validez de criterio. Se contrasta comparando los resultados obtenidos con el instrumento con los obtenidos con otro instrumento que pretende medir el mismo concepto.
 - Validez de constructo. Consiste en estudiar si un instrumento de medición correlaciona con el constructo teórico.
 - Validez convergente. Se trata de medir si dos instrumentos diferentes pero diseñados para medir el mismo concepto obtienen resultados similares. Una fuerte correlación entre los dos instrumentos indica que existe validez convergente.
 - Validez discriminante. Consiste en medir en qué grado dos instrumentos diferentes que miden conceptos similares, pero no iguales, están relacionados. Una baja correlación entre los dos instrumentos indica que existe validez discriminante.
 - Validez nomológica. Se trata de medir el grado en que se confirman las predicciones a partir de un esquema de red teórico formalizado.
-

Fuente: Elaboración propia.

EL CUESTIONARIO

Decidido cuál va a ser el método de contacto con los individuos que poseen la información necesaria para la investigación y seleccionado (o, en su caso, construido) el instrumento que se va a utilizar para medir el concepto deseado, hay que redactar el cuestionario.

Esta tarea parece fácil pero, como veremos a continuación, elaborar un buen cuestionario no lo es tanto. Cuando nos enfrentamos a una nueva tarea, como puede ser ésta, buscamos reglas que nos ayuden a hacerlo de la mejor manera posible. Sin embargo, en la creación de cuestionarios no las hay. Lo único que podemos ofrecer son orientaciones y recomendaciones.

En términos generales, decimos que un cuestionario es bueno en la medida en la que son buenas las preguntas planteadas. Y, normalmente, esto es el resultado de un trabajo serio y concienzudo. En este proceso pueden ser de utilidad las indicaciones que recogemos en las siguientes líneas.

Las preguntas o los enunciados que se van a incluir en un cuestionario deben ser relevantes. La relevancia significa que debemos evitar incluir en el cuestionario preguntas que tratan de recabar información innecesaria para la investigación. Nos centraremos en las preguntas que sirven para obtener infor-

mación útil para nuestra investigación. Esto es, las preguntas incluidas en el cuestionario responderán a nuestras necesidades de información. Aquellas que no lo hagan serán descartadas.

Asimismo, antes de incluir una pregunta en el cuestionario, reflexionaremos si el encuestado dispone realmente de la información solicitada. Si la respuesta es negativa, evitaremos plantear esa cuestión. Si el encuestado posee la información, reflexionaremos sobre la posibilidad de que lo recuerde sin mucho esfuerzo. Aquellas cuestiones que requieren del encuestado cierto esfuerzo memorístico corren un grave riesgo de no ser respondidas. Es más, hay ocasiones en las que el encuestado dispone de la información requerida y la recuerda, pero no está dispuesta a responder. Puede sentir amenazada su intimidad o su anonimato, o pueden existir otras razones que le llevan a actuar de esta forma. Por tanto, incluiremos una pregunta en un cuestionario en el caso de que el encuestado disponga de la información, pueda recordarla sin mucho esfuerzo, esté dispuesto a compartirla y, además, es necesaria para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

En cuanto a la redacción de las preguntas, la principal recomendación es la claridad y la sencillez. Hay que usar un vocabulario que el encuestado comprenda sin ningún problema, utilizar expresiones sencillas y ser claros en nuestras preguntas. Además, hay que evitar ambigüedades, preguntas que induzcan a la respuesta o cuestiones complejas que requieran hacer cálculos o poner a prueba la memoria del encuestado. También omitiremos enunciados que pregunten sobre varias cosas a la vez, las dobles negaciones o expresiones que incluyan opiniones.

A la hora de redactar las preguntas, también debemos decidir si vamos a utilizar preguntas abiertas o cerradas. Las preguntas cerradas son aquellas que tienen las opciones de respuesta ya determinadas por el investigador. En las preguntas abiertas, el encuestado responde libremente (véanse las figuras 21 y 22).

El investigador debe tener claro que una opción no es mejor que otra. El tipo de investigación, el tiempo disponible, el presupuesto u otros aspectos relacionados con el sesgo del entrevistador determinarán la elección entre las preguntas abiertas y cerradas. Así, una investigación de carácter exploratorio

Figura 21

Una muestra de preguntas abiertas

- Asociación de palabras. El encuestador va presentando conceptos uno a uno y solicita al encuestado que responda con la primera palabra que se le viene a la cabeza. Se está analizando con qué cuestiones relaciona el encuestado el concepto que le estamos mostrando.
 - Completar frases. El encuestador presenta frases incompletas una a una y el encuestado las debe completar. Este tipo de preguntas persigue el mismo objetivo que el caso de la asociación de palabras.
 - Completar historias. El encuestador presenta una historia inacabada y solicita al encuestado que la finalice.
-

Fuente: Elaboración propia.

Figura 22

Una muestra de preguntas cerradas

- Dicotómicas. Se plantea una pregunta y sólo dos posibles respuestas que son, además, mutuamente excluyentes.
 - Elección simple. Se propone una pregunta que tiene como opciones de respuesta tres o más modalidades que son mutuamente excluyentes.
 - Elección múltiple. La pregunta tiene como opciones de respuesta tres o más modalidades, como en el caso anterior, pero en esta ocasión las respuestas no son mutuamente excluyentes.
 - Escala tipo Likert. Se lanza un enunciado y se solicita al encuestado que muestre su grado de acuerdo o desacuerdo con el mismo.
 - Diferencial semántico. Se proponen dos adjetivos o conceptos opuestos entre sí y se solicita al encuestado que seleccione el punto o la modalidad que más se acerca a su opinión.
 - Escala de importancia. Se lanza un enunciado y se solicita al encuestado que indique su grado de importancia.
 - Escala de intenciones. Se propone un enunciado y se le pregunta al encuestado sobre su intención conductual.
-

Fuente: Elaboración propia.

requiere, normalmente, de preguntas abiertas. Sin embargo, las preguntas cerradas son más habituales en una investigación descriptiva. Si disponemos de poco tiempo y escaso presupuesto para la investigación, es preferible utilizar preguntas cerradas. Normalmente, las preguntas abiertas requieren de más tiempo y recursos que las cerradas para ser analizadas. Por último, si queremos evitar cualquier sesgo relacionado con el encuestador es preferible utilizar preguntas cerradas.

También hacemos una referencia a la utilización o no de respuestas centrales. En el caso de que el investigador haya decidido utilizar preguntas cerradas, puede enfrentarse al dilema de emplear un número par o impar de respuestas. En este caso, tampoco hay reglas universales. Se recomienda utilizar la respuesta central si el número de respuestas es de dos. Si las opciones de respuesta son más de tres, se puede optar por incluirla o no.

En relación con el orden de las preguntas de un cuestionario, recomendamos aplicar la técnica del embudo. Consiste en comenzar con las cuestiones más generales y terminar con las más específicas. También se recomienda colocar en primer lugar las preguntas sencillas y hacia la mitad las más complejas. Parece lógico que un cuestionario que comience con preguntas difíciles tenga una menor tasa de respuesta que aquella que sigue la técnica descrita. Asimismo, sugerimos terminar el cuestionario con las preguntas censales.

El investigador puede estar interesado, también, en el uso de las preguntas filtro. Éstas le permiten al investigador plantear cuestiones diferentes a individuos que responden de manera distinta a una pregunta; incluso, terminar con la encuesta en el caso de aquellos individuos que seleccionan la opción de respuesta que no interesa en la investigación.

Si bien estas recomendaciones son de aplicación general, el investigador puede encontrarse con una batería de enunciados del mismo rango de complejidad. Por ejemplo, el caso de un instrumento de medición multi-ítem con enunciados, todos ellos tipo Likert. Si se da esta situación, se corre el riesgo de sesgo causado por el orden de los ítems. Para evitarlo se recomienda aplicar un sistema aleatorio que permita «ordenar» los enunciados.

Por último, el investigador debe cuidar con mucho esmero el diseño del cuestionario. En este punto, la única recomendación que se puede dar es que se preste mucha atención al formato.

Antes de administrar el cuestionario, éste debe ser pretestado. Administrar el cuestionario sobre una muestra piloto puede alertar sobre errores en el formato del cuestionario, la tipografía, las expresiones o las palabras mal interpretadas o no comprendidas, etc. Superada la prueba del pretest, el cuestionario está listo para ser administrado.

EL MUESTREO

Redactado el cuestionario, el investigador se enfrenta a la tarea de seleccionar los individuos destinatarios del estudio. En ocasiones, es posible acceder a todos los individuos que disponen de la información de nuestro interés. En este caso decimos que es posible llevar a cabo un censo. Sin embargo, ésta no es la situación más habitual. En la mayoría de las ocasiones, la limitación de recursos (económicos, financieros, de tiempo, de personal...) u otras razones obligan al investigador a recurrir a una muestra. La figura 23 recoge la terminología más común en el muestreo.

Las etapas del muestreo son:

- 1.º Definir de la población objetivo.
- 2.º Seleccionar un marco muestral.
- 3.º Determinar si han de utilizarse métodos de muestreo probabilísticos o no probabilísticos.
- 4.º Determinar el tamaño de la muestra.
- 5.º Seleccionar las unidades muestrales.

Veamos de manera más detallada cada una de ellas.

1.º Definición de la población objetivo

La primera tarea que debemos acometer en el proceso de selección de la muestra es la definición de la población objetivo. Delimitaremos la población relevante, que estará conformada por todos los individuos que configuran la unidad evaluada y aquellos sujetos que interaccionan con la unidad evaluada.

Figura 23

Terminología del muestreo

-
- Unidad estadística. La unidad estadística hace referencia a la pregunta ¿a quién hay que encuestar? Es el individuo —persona, objeto, suceso, comunidad...— que posee la información necesaria para la investigación. La unidad estadística debe quedar «dicotómicamente» definida.
 - Población o universo. Es el conjunto completo de individuos que poseen la información necesaria del estudio y que el investigador desea acceder. Es importante que la población esté delimitada cuidadosamente, de forma que quede concretada quiénes son los individuos que conforman la población y quiénes no.
 - Censo. Es la investigación que se realiza sobre el conjunto de todos los individuos que configuran la población.
 - Unidad muestral. Es el individuo seleccionado en una muestra. En una investigación puede darse la situación de que existan varios niveles de unidades muestrales (primaria, secundaria, terciaria...). Por ejemplo, en una investigación la primera unidad muestral puede estar constituida por municipios y la segunda unidad muestral por personas residentes en cada municipio.
 - Muestra. Es un subconjunto de la población.
 - Muestra representativa de la población. Es la muestra que reproduce las características del conjunto de la población. Conserva la misma estructura que la población en las variables que son objeto de estudio.
-

Fuente: Elaboración propia.

Puede darse la situación de querer llevar el estudio en varias poblaciones. En este caso, se aplicará el mismo proceso para los distintos universos. En cualquier caso, el responsable de la investigación debe valorar el incremento de la complejidad y del coste que se derivará de esta circunstancia.

2.º Selección de un marco muestral

A continuación, seleccionaremos el marco muestral. Éste es un marco de referencia que se concreta en una lista. Los individuos que conforman la población objetivo estarán identificados y, por tanto, pueden seleccionarse los individuos que configurarán la muestra.

El marco muestral lleva siempre asociado un error. Es el llamado error de marco muestral. Una lista incompleta o incorrecciones en la identificación de los individuos pueden provocarlo.

3.º Determinación del método de muestreo y planificación del procedimiento de selección de las unidades muestrales

La siguiente etapa es decidir si se utilizarán métodos de muestreo probabilísticos o no probabilísticos y, en consecuencia, planificar el procedimiento de selección de las unidades muestrales.

El muestreo puede ser probabilístico (también denominado aleatorio) o no probabilístico (no aleatorio). Es importante tener en cuenta que sólo podemos inferir a la población los resultados obtenidos en una muestra si el muestreo es probabilístico. Veamos con mayor detalle cada tipo de muestreo.

El muestreo probabilístico o aleatorio es un muestreo representativo. Aunque es más caro, lento y complicado que un muestreo no aleatorio, nos permite inferir los resultados y delimitar el error cometido. La complejidad de este tipo de muestreo se debe, al menos en parte, a la necesidad de que todos los individuos que conforman la población tengan una probabilidad conocida diferente de cero para ser seleccionados.

Existen distintas técnicas para seleccionar una muestra probabilística. Las más conocidas y utilizadas son el muestreo aleatorio simple, el muestreo aleatorio sistemático, el muestreo estratificado y el muestreo por conglomerados. La figura 24 describe con detalle cada una de ellas.

En algunas ocasiones, no es posible llevar a cabo un muestreo probabilístico y el investigador se ve condicionado a seleccionar la muestra aplicando un muestreo no aleatorio. Son métodos más baratos y rápidos, pero no es posible generalizar los resultados a la población. Éstos se ciñen exclusivamente a la muestra.

En el muestreo no probabilístico se desconoce la probabilidad de que cada individuo sea seleccionado. Y es el encuestador quien elige los individuos que conformarán la muestra.

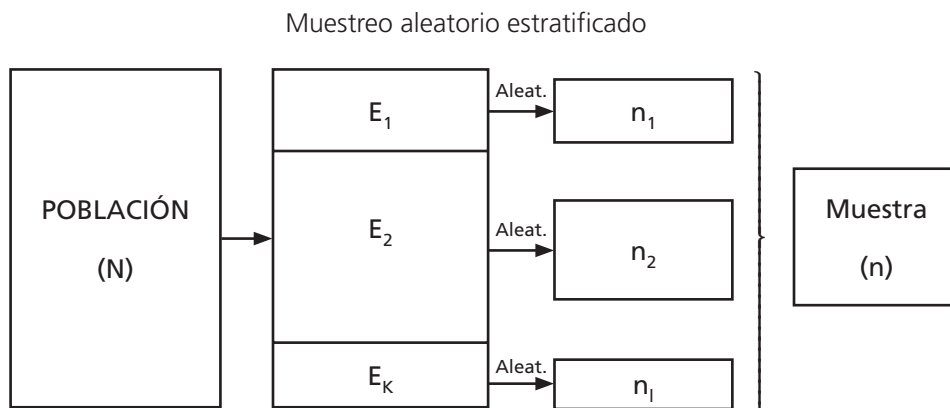
Figura 24

Muestreo probabilístico

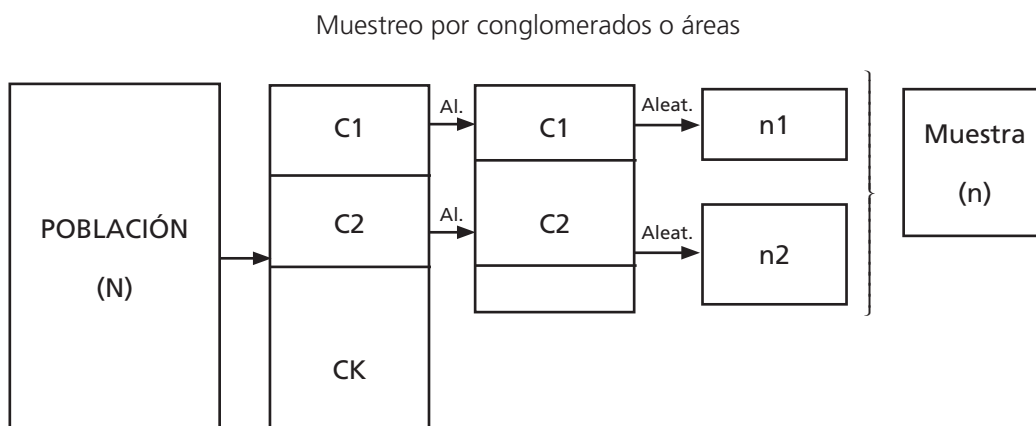
En el muestreo aleatorio simple todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra. Se recomienda su utilización cuando las unidades estadísticas son relativamente homogéneas en relación con la variable que se quiere estudiar.

Otro método aleatorio, y más sencillo que el descrito, es el muestreo aleatorio sistemático. El procedimiento es el siguiente. Elaboramos una lista con todos los individuos y los numeramos. Conocido el tamaño de la población (N) y decidido el de la muestra (n), calculamos la relación N/n . Obtenemos un número aleatorio (a), que será el primer individuo seleccionado. Seguidamente, elegimos el individuo que ocupa la posición $(a+N/n)$ hasta completar el tamaño de la muestra (n).

El muestreo estratificado es uno de los muestreos probabilísticos más utilizados. Se recomienda su utilización cuando existe relativa heterogeneidad en los individuos que constituyen la población en relación con la variable que se quiere estudiar. Dividimos la población en estratos, o grupos, de modo que cada uno incorpore a individuos homogéneos respecto a la variable en estudio. De esta forma, conseguimos estratos homogéneos internamente y heterogéneos entre ellos. De cada estrato obtenemos aleatoriamente una submuestra. El conjunto de las submuestras forman la muestra total.



El cuarto método de muestreo probabilístico citado es el muestreo por conglomerados. Se recomienda su utilización cuando existe mucha dispersión geográfica entre los individuos que conforman la población. Dividimos la población en conglomerados, o en áreas, de forma que cada uno de ellos sea heterogéneo internamente (lo más parecido a la población en su conjunto) y homogéneos entre ellos. En primer lugar, seleccionamos una muestra aleatoria de entre todos los conglomerados identificados y, a continuación, una muestra aleatoria de individuos en cada uno de los conglomerados elegidos. Como puede intuirse, este procedimiento es más económico que los métodos probabilísticos descritos previamente.



Lo más habitual es que el método utilizado sea una combinación de varios descritos anteriormente. Hablamos, entonces, del muestreo polietápico.

Fuente: Elaboración propia.

Existen distintos métodos de muestreo no probabilísticos, siendo algunos de mejor calidad que otros. Entre los más conocidos se encuentran el muestreo de conveniencia, el muestreo de juicios, el muestreo de bola de nieve y el muestreo por cuotas. Véase la figura 25 para mayor detalle.

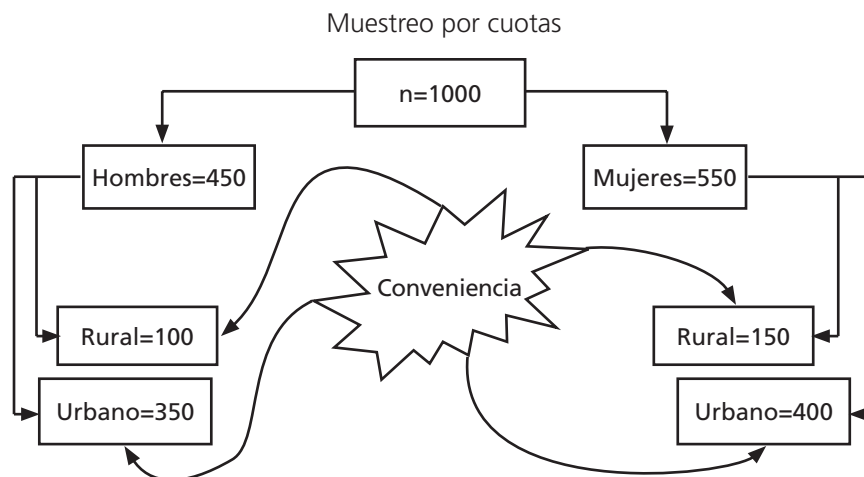
Figura 25
El muestreo no probabilístico

El muestreo de conveniencia es también conocido como muestreo accidental o de riesgo. El criterio utilizado para la selección de los individuos es la comodidad y la accesibilidad. Es, lógicamente, el procedimiento menos representativo y el menos indicado.

En el muestreo de juicios el investigador experto selecciona la muestra. Confía en su propio juicio (o, en su caso, en el de un experto) para seleccionar los individuos de la muestra. Este procedimiento tampoco es representativo de la población, pero dependiendo del juicio del experto, la muestra resultante puede ser de mayor calidad que en el caso anterior.

Una variante del muestreo de juicios es el muestreo de bola de nieve. Se utiliza especialmente en casos de poblaciones raras. Los individuos de la muestra son seleccionados gracias a la información ofrecida por los primeros encuestados. Esto es, el primer encuestado informa sobre otros individuos que cumplen con la característica que interesa en el estudio.

El procedimiento de muestreo no probabilístico de mayor calidad es el muestreo por cuotas. Este método asegura que las distintas cuotas, o grupos, de la población estén representadas en la proporción deseada para aquella característica seleccionada. Aunque tenga similitudes con el muestreo estratificado, no debe confundirse con aquél.



Fuente: Elaboración propia.

Tras la presentación de los principales métodos de selección de la muestra, cabe ahora preguntarse cuál es el más apropiado. La respuesta es que no hay uno mejor que todos los demás. En cada caso, el investigador deberá reflexionar sobre asuntos tales como el grado de precisión deseado, los recursos económicos, los personales y el tiempo disponible, el conocimiento previo de la población, la amplitud del ámbito geográfico del estudio o la necesidad de realizar inferencias de los resultados a la población.

4.º Determinación del tamaño de la muestra

Continuando con las etapas del proceso de selección de la muestra, la siguiente es la determinación del tamaño, esto es, el número de individuos que deben conformar la muestra.

En el caso de los muestreos no probabilísticos, no hay reglas. Se recomienda observar el tamaño de muestra de experiencias anteriores o similares. Y también debe atender a criterios tales como los recursos disponibles.

En el caso de muestreos probabilísticos o aleatorios el tamaño de la muestra depende de varios factores: el nivel de precisión, el nivel de seguridad en la inferencia, la dispersión de la variable estudiada y el tamaño de la población.

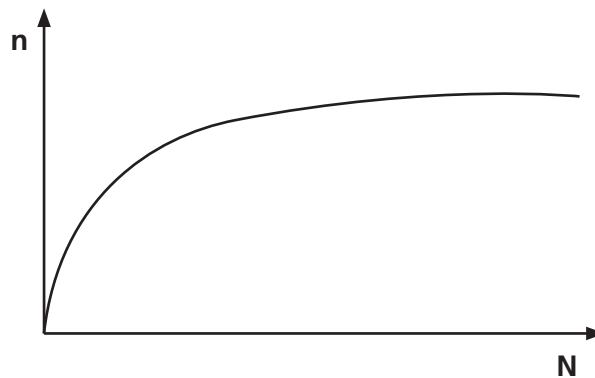
Cuanta mayor precisión deseemos a la hora de inferir a la población los resultados, mayor debe ser el tamaño de la muestra. Asimismo, cuanto mayor grado de seguridad deseemos a la hora de realizar la inferencia, mayor debe ser el tamaño de la muestra.

La dispersión de la variable estudiada en la población también es determinante en el tamaño de la muestra. Cuanto mayor sea la dispersión, mayor debe ser el tamaño de la muestra.

Por último, está el tamaño de la población. Si bien es cierto que éste influye (a mayor tamaño de la población, mayor tamaño de muestra), no lo hace de manera muy fuerte. Véase la relación entre ambos en la figura 26.

Figura 26

Tamaño de muestra y tamaño de universo



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de muestreos probabilísticos, se aplican una serie de fórmulas para el cálculo del tamaño de la muestra. Éstas son distintas en el caso de que el universo sea finito o infinito. No es pretensión de este documento entrar en las formulaciones estadísticas.

5.º Selección de las unidades muestrales

Una vez que se ha determinado el método de muestreo y planificado el procedimiento de selección de las unidades muestrales, sólo falta seleccionar los individuos que conformarán la muestra y ejecutar el trabajo de campo.

El proceso finaliza cuando el responsable de la investigación recoge todos los datos referidos a la selección de la muestra en una ficha técnica. Esta ficha informará sobre las siguientes cuestiones:

- Nombre de la empresa que ha realizado la investigación y de la que ha ejecutado el trabajo de campo (en el caso de que no sea la misma).
- Fecha del trabajo de campo.
- Ámbito geográfico.
- Unidad estadística.
- Tamaño de la muestra.
- Método de muestreo.
- Nivel de confianza.
- Estimación de la varianza poblacional.
- Error de muestreo.

6.º La selección de la/s persona/s que van a llevar a cabo el trabajo de campo

El desarrollo del trabajo de campo requiere de personal especializado en la administración de encuestas y la interpretación de los resultados. Si su organización dispone de este tipo de personal, podrá llevar a cabo el trabajo con los recursos internos. Por el contrario, si no lo posee se enfrentará a la necesidad de seleccionar personal externo que lo haga.

En cualquier caso, es importante que las personas reclutadas para llevar a cabo el trabajo de campo se sometan a un entrenamiento con el objetivo último de ejecutar correctamente la tarea asignada. Algunas de las cuestiones que se deben tratar en este período de instrucción son:

- Presentación de los objetivos básicos de la investigación.
- Exposición de las principales dificultades para el correcto cumplimiento del cuestionario.
- Descripción del procedimiento para la selección de las unidades muestrales.
- Demostración del procesamiento de los datos.

Durante el entrenamiento es conveniente que los encuestadores practiquen en un entorno ficticio las distintas etapas de la encuesta y planteen las dudas y las dificultades identificadas.

Por último, es importante que no existan vínculos familiares o de amistad entre las personas que conforman el equipo de encuestadores y los encuestados.

b.2) *Alternativas a la encuesta: la entrevista y la dinámica de grupo*

Además de la encuesta, tenemos otras formas alternativas como la entrevista o las dinámicas de grupo, para obtener la información deseada. Veamos cada una de estas opciones.

LA ENTREVISTA

En ocasiones, la entrevista puede ser una buena alternativa para obtener la información necesaria. Se trata de una reunión entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado, con el fin de intercambiar información. La confianza entre ambos resulta fundamental para el buen desarrollo de la entrevista.

El entrevistador elaborará una lista de temas según los objetivos informativos de la investigación, que le servirá de guión para la entrevista. En la mayoría de las veces no se formulan textualmente las preguntas y casi nunca se sugieren las opciones de respuesta.

El responsable de la entrevista podrá ceñirse estrictamente al guión de la entrevista o no hacerlo. En el primer caso hablamos de entrevista estructurada. En este tipo de entrevistas el entrevistador disfruta de muy escasos grados de libertad en la selección de las preguntas o en la secuencia de las cuestiones tratadas. En el segundo caso, cuando el entrevistador no está obligado a ceñirse a un guión, decimos que es una entrevista no estructurada. El entrevistador disfruta de plena libertad para ajustar el guión de la entrevista. Cabe, también, la opción de llevar a cabo una entrevista semiestructurada, en el que el entrevistador goza de cierto grado de libertad.

En cualquier caso, recomendamos comenzar la entrevista de manera relajada con una conversación libre. Este primer intercambio permitirá crear una atmósfera de confianza que repercutirá positivamente en el desarrollo de la entrevista. Esta primera conversación libre dará paso al planteamiento de las preguntas generales y fáciles. La entrevista seguirá con las preguntas específicas del tema objeto de interés y, quizá, las más complejas y sensibles. Finalizará, de nuevo, de manera relajada, con preguntas de cierre y con unas palabras de agradecimiento por la colaboración y dedicación del tiempo a la entrevista.

Durante la entrevista es importante que el entrevistador no emita juicios sobre la persona entrevistada ni sobre el tema que es objeto de estudio. El protagonista es el entrevistado y debemos dejarle hablar, evitando las interrupciones. Podemos, a lo largo de la entrevista, preguntar sobre cuestiones que no han quedado suficientemente claras, incluso, lanzar preguntas con el objetivo de comprobar la coherencia de la información que el entrevistado nos está aportando. Es también importante que el entrevistado perciba que le estamos prestando atención. Es por ello que la sensibilidad, la capacidad de empatía y la de escucha sean rasgos importantes de un entrevistador.

A la hora de seleccionar a los entrevistados tenemos que decidir sobre dos cuestiones. En primer lugar, debemos decidir quiénes van a ser los entrevistados y, en segundo lugar, cuántos individuos van a ser entrevistados.

Al igual que en el caso de la encuesta, debemos entrevistar a los individuos que posean la información relevante. Sin embargo, hay otras cuestiones que también debemos tener en cuenta, como es la accesibilidad a esas personas, su disponibilidad para compartir información o su capacidad de comunicar.

En relación con el número de individuos que debemos entrevistar, a diferencia de la encuesta, no es apropiado hablar de muestreo. En el caso de las entrevistas (y también en el de las dinámicas de grupo) es más adecuado hacer referencia al concepto de saturación teórica. Decimos que hay saturación teórica cuando la información adicional que aporta un nuevo individuo no es novedosa en relación con la ofrecida por los individuos consultados previamente.

Por último, cabe apuntar algunas recomendaciones para el buen desarrollo de la entrevista:

- Hable de sí mismo; ayuda a crear un clima de confianza.
- Evite cualquier circunstancia, factor, elemento... que obstruya la conversación.
- Celebre la entrevista en un lugar aislado, minimizando las posibilidades de interrupción.
- Informe al entrevistado sobre el objetivo de la entrevista y del uso que se va a hacer de la información obtenida.
- No cambie drásticamente de un tema a otro; ligue los asuntos que va a tratar en la entrevista.
- Ajuste su comunicación a las normas y el lenguaje del entrevistado.
- En relación con la duración de la entrevista, busque el equilibrio entre la información necesaria y el cansancio del entrevistado.
- Grabe la entrevista.
- Ensaye la entrevista.

LA DINÁMICA DE GRUPO

Otra alternativa válida para obtener información necesaria para la investigación es la dinámica de grupo o el *focus group*.

La dinámica de grupo es una reunión poco estructurada dirigida por un moderador y en la que participan varios individuos. Es importante que los integrantes de la dinámica disfruten de un elevado grado de libertad a la hora de exponer sus ideas y opiniones.

Es recomendable que el número de participantes oscile entre los 6 y los 10. Si son menos, corremos el riesgo de que no se genere un debate suficiente y si son más que el moderador pierda el control de la reunión.

El grupo debe ser relativamente homogéneo. Esto es, los estilos de vida, los aspectos demográficos o las experiencias de los individuos participantes deben ser similares. Pero hay que evitar que, de manera previa a la reunión, los individuos se conozcan entre sí.

El moderador contará para el correcto desarrollo de la reunión de un guión. Éste debe comenzar tratando asuntos generales o con cuestiones de «calentamiento», para ir centrándose en el tema de interés. Es lo que conocemos como la técnica del embudo. El moderador cerrará la reunión con un resumen de las principales conclusiones.

La persona responsable de dirigir la reunión es el moderador. Es importante evitar cualquier tipo de unión familiar o de amistad del moderador con los participantes. Un buen profesional será aquel que ayude a los participantes a relajarse, promueve la interacción entre los miembros y la participación de todos, estimule respuestas espontáneas, escuche y ofrece a todos la oportunidad de hablar.

c) Acción

Una vez administrado el cuestionario (bien el que se propone en el siguiente apartado, bien uno adaptado a las necesidades particulares), el siguiente paso es la interpretación de los resultados. Para ello será necesario, primero, tabular los datos.

Si se ha optado por utilizar el software creado para este propósito, esta etapa está automatizada. De forma que el responsable del proyecto podrá disponer de los resultados inmediatamente. Por el contra-

rio, si se ha elegido administrar el cuestionario por otra vía distinta a la propuesta aquí, el responsable del proyecto deberá tabular los datos para, seguidamente, interpretar los resultados. La tabulación de los datos se puede realizar con programas tales como Excel, SPSS, SAS, etc.

El análisis de los datos se puede comenzar interpretando las frecuencias de cada pregunta y seguir con la del conjunto de ítems que constituyen un grupo de cuestiones o sección. Se puede, también, obtener la media y la desviación, y/o la mediana, la moda y los percentiles de cada ítem o de un conjunto de ítems.

Se puede avanzar en el análisis de datos observando la posible existencia de diferencias entre grupos de individuos que han respondido a la encuesta.

Asimismo, es posible calcular índices a partir de una combinación de ítems que el responsable del proyecto considere oportunos.

Finalmente, el responsable del proyecto debe ofrecer una serie de recomendaciones orientadas al incremento del capital social. Para la redacción de estas recomendaciones se sugiere la celebración de entrevistas personales o dinámicas de grupo con algunos individuos representantes de los agentes que han participado en la encuesta. Estas técnicas, de carácter cualitativo, ayudan a contextualizar los resultados cuantitativos y a emitir sugerencias de mejora.

El responsable del proyecto, una vez realizado el diagnóstico de situación, debe elaborar planes de mejora del capital social en su conjunto o en los componentes del capital social que estime oportunos. Se sugiere que en el diseño de estos planes participen los agentes que han intervenido en el proyecto de evaluación. Así, aumenta la probabilidad de éxito de las acciones.

Los planes darán lugar a la implementación de las acciones, que serán de nuevo evaluadas. El proceso es, pues, un ciclo continuo.

4. Una propuesta de instrumento para la autoevaluación

a) Propuesta de indicadores

Los autores de este manual proponemos una batería amplia de indicadores. Los interesados pueden emplear todos ellos o centrarse en aquellos que se consideren de mayor relevancia.

En la figura 27 se adjunta una propuesta de indicadores para la medición del capital social.

Seguidamente, se procede a la descripción de los indicadores de capital social:

1. Capital social comunitario

El capital social comunitario es el capital social que posee un conjunto. Reside, fundamentalmente, en un grupo, una institución o una organización. La confianza institucional o los elementos de la cultura organizacional muestran la realidad del capital social comunitario. Medirlo es analizar el peso y la representación de lo colectivo en el individuo. El sujeto de análisis en el capital social comunitario es la comunidad.

1.1. Socialización (nivel de integración)

1.1.1. NIVEL DE CONOCIMIENTO E INTERÉS

A) Nivel de información y de comunicación relacionados con la unidad evaluada (a partir de ahora UE)

Se trata de evaluar el nivel de conocimiento y de interés de las personas integrantes de la UE sobre asuntos tales como:

— Sobre la UE:

- Las personas de la UE.
- El plan estratégico de la UE.
- El plan operativo de la UE.
- Los objetivos de la UE.
- Los resultados de la UE.
- Los procesos de la UE.
- La estructura organizativa de la UE.
- Las reglas, las normas y los procedimientos de actuación de la UE.
- Los rasgos culturales de la UE.
- Las organizaciones relacionadas con la UE.

— Sobre las organizaciones relacionadas con la UE:

- Las personas de las organizaciones relacionadas con la UE.
- Los acuerdos con las organizaciones relacionadas con la UE.

Figura 27
Indicadores para la medición del capital social

| | | | | |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Capital social comunitario | 1.1. Socialización | 1.1.1. Nivel de conocimiento e interés | A) Nivel de información y de comunicación relacionados con la unidad evaluada | A.1) Temas de la unidad evaluada y de las unidades relacionadas |
| | | | B) Intereses y preocupaciones en el trabajo | A.2) Calidad de la comunicación e información interna y externa |
| | 1.2. Legitimidad | 1.2.1. Nivel de confianza | A) Nivel de confianza | B.1) Conocimientos profesionales y capacitación instrumental |
| | | | B) Cultura organizativa | A.1) Con ámbitos de la unidad evaluada y otras unidades relacionadas |
| | 1.3. Participación | 1.2.2. Nivel de eficacia | A) Eficacia | B.1) Rasgos culturales |
| | | | 1.3.1. Nivel de participación | A.1) Ámbitos diversos de la unidad evaluada |
| | 2. Capital social individual | 1.3.2. Redes | A) Cooperación | A.1) Aspectos y ámbitos de cooperación |
| | | | B) Participación | B.1) Niveles y agentes |
| | | | A) Cantidad de relaciones | A.1) Número de relaciones entre personas de la unidad evaluada, con personas relacionadas con la unidad evaluada y con personas no relacionadas con la unidad evaluada |
| | | | B) Calidad de relaciones | B.1) Grado de confianza con las personas de la unidad evaluada, con personas relacionadas con la unidad evaluada y con personas no relacionadas con la unidad evaluada |
| 2.1. Valores, actitudes y conductas personales | | C) Frecuencia de relaciones personales | C.1) Frecuencia de relaciones personales con las personas de la unidad evaluada, con personas relacionadas con la unidad evaluada y con personas no relacionadas con la unidad evaluada | |
| | | D) Frecuencia de relaciones personales | D.1) Frecuencia de relaciones no personales con personas de la unidad evaluada, con personas relacionadas con la unidad evaluada y con personas no relacionadas con la unidad evaluada | |
| | | A) Nivel de asociación | A.1) Nivel de asociacionismo en general y relacionado con la actividad laboral | |
| | | 2.1.1. Cuestiones diversas sobre valores, actitudes y conductas personales | | |
| 2.2. Reciprocidad | 2.1.2. Formas de pensar y actuar en el trabajo | | | |
| | 2.1.3. Nivel de compromiso en la vida en los ámbitos laboral, comunitario, político... | | | |
| | 2.1.4. Cuestiones del entorno relacionados con el bienestar, la confianza social... | | | |
| | 2.2.1. Aportación de la organización a la persona en ámbitos diversos | | | |
| 3. Datos censales | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

- El plan estratégico de las organizaciones relacionadas con la UE.
- El plan operativo de las organizaciones relacionadas con la UE.
- Los objetivos de las organizaciones relacionadas con la UE.
- Los resultados de las organizaciones relacionadas con la UE.
- Los procesos de las organizaciones relacionadas con la UE.
- La estructura organizativa de las entidades relacionadas con la UE.
- Las reglas, las normas y los procedimientos de actuación de las organizaciones relacionadas con la UE.
- Los rasgos culturales de las organizaciones relacionadas con la UE.

Asimismo, se puede evaluar el nivel de la calidad de la comunicación interna y externa de la UE:

— En la UE:

- Grado en que se comparte la información entre los miembros de la UE.
- Facilidad de acceso a la información en la UE.
- Suficiencia de la comunicación entre los miembros de la UE.
- Suficiencia de la comunicación personal entre los miembros de la UE.
- Suficiencia de la comunicación escrita entre los miembros de la UE.
- Suficiencia de la comunicación telefónica entre los miembros de la UE.
- Suficiencia de la comunicación por correo electrónico entre los miembros de la UE.
- Claridad de la comunicación en la UE.
- Credibilidad de los responsables de comunicación de la UE.
- Eficacia de la comunicación en la UE.
- Utilidad de la comunicación en la UE.
- Superficialidad de la comunicación en la UE.

— Con las organizaciones relacionadas con la UE:

- Grado en que se comparte la información con las organizaciones relacionadas con la UE.
- Facilidad de acceso a la información existente entre la UE y las organizaciones relacionadas.
- Suficiencia de la comunicación entre la UE y las organizaciones relacionadas.
- Suficiencia de la comunicación personal entre la UE y las organizaciones relacionadas.
- Suficiencia de la comunicación escrita entre la UE y las organizaciones relacionadas.
- Suficiencia de la comunicación telefónica entre la UE y las organizaciones relacionadas.
- Suficiencia de la comunicación por correo electrónico entre la UE y las organizaciones relacionadas.
- Claridad de la comunicación existente entre la UE y las organizaciones relacionadas.
- Credibilidad de los responsables de comunicación que tiene lugar entre la UE y las organizaciones relacionadas.
- Eficacia de la comunicación que tiene lugar entre la UE y las organizaciones relacionadas.
- Utilidad de la comunicación que tiene lugar entre la UE y las organizaciones relacionadas.
- Superficialidad de la comunicación que tiene lugar entre la UE y las organizaciones relacionadas.

Los enunciados que se podrían utilizar en un cuestionario son los siguientes:

| Para comenzar, estamos interesados en conocer el nivel de información y comunicación sobre algunos asuntos relacionados con la unidad evaluada (UE a partir de ahora). Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a sus creencias. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Conozco a las personas de la empresa que están implicadas en esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco el plan estratégico de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo conocimiento de los detalles del plan operativo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sé cuáles son los objetivos de esta UE para el siguiente ejercicio. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo información sobre los resultados que se están alcanzando en esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco los procesos de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco la estructura organizativa de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco las reglas, normas y procedimientos de actuación de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco los rasgos culturales de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sintonizo con los rasgos culturales de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sé qué instituciones, organizaciones, etc. están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco a las personas integrantes de instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo conocimiento de los acuerdos establecidos con las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco el plan estratégico de instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco el plan operativo de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco los objetivos de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco los resultados de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco los procesos de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco la estructura organizativa de las instituciones, organizaciones, etc. que están implicadas en el desarrollo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco las reglas, normas y procedimientos de actuación de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco los rasgos culturales de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sintonizo con los rasgos culturales de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE se comparte la información entre sus miembros. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE es fácil acceder a la información. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Para comenzar, estamos interesados en conocer el nivel de información y comunicación sobre algunos asuntos relacionados con la unidad evaluada (UE a partir de ahora). Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a sus creencias. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| En esta UE la comunicación entre sus miembros es suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE la comunicación personal entre sus miembros es suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE la comunicación escrita entre sus miembros es suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE la comunicación telefónica entre sus miembros es suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE la comunicación por correo electrónico entre sus miembros es suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las comunicaciones que tienen lugar en esta UE son fácilmente comprensibles. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La persona responsable de la comunicación en esta UE goza de credibilidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE la comunicación es eficaz. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE la comunicación es de utilidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE la comunicación es superficial. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Se comparte la información entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es fácil acceder a la información que existe entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La comunicación que existe entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La comunicación personal que existe entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La comunicación escrita que existe entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La comunicación telefónica que existe entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La comunicación por correo electrónico que existe entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las comunicaciones entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas son fácilmente comprensibles. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La persona responsable de la comunicación que tienen lugar entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas goza de credibilidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La comunicación que tiene lugar entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es eficaz. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La comunicación que tiene lugar entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es de utilidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La comunicación que tiene lugar entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es superficial. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B) Intereses y preocupaciones en el trabajo

Se pretende evaluar los intereses y las preocupaciones relacionados con el trabajo. Los asuntos a analizar pueden ser:

- Conocimientos del individuo para ejecutar su trabajo.
- Preocupación del individuo por actualizar sus conocimientos profesionales.
- Oportunidades del individuo para actualizar sus conocimientos profesionales.
- Capacitación del individuo para el uso de recursos materiales que están a su disposición.
- Capacitación instrumental (idiomas, TICs, etc.) del individuo para ejecutar su trabajo.
- Preocupación del individuo por actualizar sus capacidades instrumentales (idiomas, TICs, etc.).
- Oportunidades del individuo para adquirir capacidades instrumentales (idiomas, TICs, etc.).
- Interés del individuo por las cuestiones específicas relacionadas con el área de trabajo de la UE.
- Interés del individuo por contar con los recursos materiales necesarios para ejecutar su trabajo.
- Interés del individuo por conocer las personas con las que se relaciona en la UE.
- Interés del individuo por conocer las personas de organizaciones relacionadas con su trabajo.

Los enunciados que se podrían utilizar en un cuestionario son los siguientes:

| Ahora nos gustaría preguntarle sobre diversas cuestiones relacionadas con sus intereses y preocupaciones en el trabajo. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Tengo suficientes conocimientos para abordar con éxito mi trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me preocupo por actualizar mis conocimientos profesionales. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En mi trabajo tengo suficientes oportunidades para formarme. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo un nivel de capacitación suficiente para utilizar eficazmente los recursos materiales que esta UE pone a mi disposición. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Estoy capacitado instrumentalmente (idiomas, TICs, etc.) para abordar con éxito mi trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me preocupo suficientemente por actualizar mis capacidades instrumentales (idiomas, TICs, etc.). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo suficientes oportunidades para adquirir capacidades instrumentales (idiomas, TICs, etc.). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me interesan las cuestiones específicas relacionadas con la temática de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me interesa contar con los recursos materiales necesarios para realizar con éxito mi trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me intereso por conocer a las personas de esta UE con las que me relaciono. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me intereso por conocer a las personas de instituciones, organizaciones, etc. con las que me relaciono en el desempeño de mi trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1.2. Legitimidad

1.2.1. NIVEL DE CONFIANZA

A) Nivel de confianza

Se trata de analizar el nivel de confianza percibida por las personas que conforman la UE en asuntos como:

- El proyecto de la UE.
- El futuro de la UE.
- Las personas responsables con cargo directivo de la UE.
- La competencia profesional de los responsables con cargo directivo de la UE.
- La ética profesional de los responsables con cargo directivo de la UE.
- Las personas sin cargo directivo de la UE.
- La competencia profesional de las personas sin cargo directivo de la UE.
- La ética profesional de las personas sin cargo directivo de la UE.
- Las organizaciones relacionadas con la UE.
- La competencia profesional de los representantes de las organizaciones relacionadas con la UE.
- La ética profesional de los representantes de las organizaciones relacionadas con la UE.
- La credibilidad de las personas responsables con cargo directivo de la UE.
- La credibilidad de las organizaciones relacionadas con esta UE.
- La credibilidad de los representantes de las organizaciones relacionadas con esta UE.
- La identificación con esta UE.
- La identificación con los objetivos que persigue esta UE.
- La identificación con las estrategias y las políticas de esta UE.
- La implicación con la tarea que desarrolla en esta UE.

Los enunciados que se podrían utilizar en un cuestionario son los siguientes:

| Ahora, estamos interesados en conocer su nivel de confianza con diversas cuestiones relacionadas con la UE. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Me siento identificado con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me siento identificado con los objetivos que persigue esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me siento identificado con las estrategias y las políticas de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me siento implicado con la tarea que desarrollo en esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo confianza en este proyecto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confío en el futuro de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confío en las personas responsables con cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confío en la competencia profesional de los responsables con cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confío en la ética profesional de los responsables con cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confío en las personas sin cargo directivo que están trabajando en esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Ahora, estamos interesados en conocer su nivel de confianza con diversas cuestiones relacionadas con la UE. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Confío en la competencia profesional de las personas sin cargo directivo que están trabajando en esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confío en la ética profesional de las personas sin cargo directivo que están trabajando en esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo confianza en las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confío en la competencia profesional de los representantes de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confío en la ética profesional de los representantes de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas responsables con cargo directivo de esta UE gozan de credibilidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas de esta UE sin cargo directivo gozan de credibilidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas en esta UE gozan de credibilidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los representantes de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE gozan de credibilidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B) Cultura organizativa

Se aspira a evaluar la cultura organizativa de la UE:

- Conciencia de equipo en la UE.
- Grado de cohesión de la UE.
- Orientación al logro de objetivo en la UE.
- Coordinación para la consecución de objetivos en la UE.

Los enunciados que se podrían utilizar en un cuestionario son los siguientes:

| A continuación, se hace referencia a la cultura organizativa de la UE evaluada. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| En esta UE tenemos conciencia de equipo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esta UE está cohesionada. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esta UE está orientada a la consecución de objetivos/logros. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esta UE está coordinada para alcanzar los objetivos/logros. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1.2.2. NIVEL DE EFICACIA

A) Eficacia

Se persigue estudiar el nivel de eficacia de las personas que configuran la UE referidas a las siguientes cuestiones:

- Cumplimiento de los objetivos de la UE.
- Suficiencia de los recursos materiales de la UE para el cumplimiento de los objetivos de la UE.
- Efectividad de la UE.
- Eficiencia de la UE.
- Efectividad de los profesionales de la UE.
- Eficiencia de los profesionales de la UE.

Los enunciados que se podrían utilizar en un cuestionario son los siguientes:

| Ahora, estamos interesados en conocer su opinión sobre la eficacia de la UE. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Esta UE cumple con los objetivos establecidos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los recursos materiales que dispone esta UE garantizan el cumplimiento de los objetivos establecidos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En general, se puede decir que esta UE es efectiva. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En general, se puede decir que esta UE es eficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En general, los/as profesionales que constituyen esta UE son efectivos/as. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En general, los/as profesionales que constituyen esta UE son eficientes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1.3. Participación (interacción real)

1.3.1. NIVEL DE PARTICIPACIÓN

A) Cooperación

Se trata de evaluar la actitud hacia la cooperación, el nivel de cooperación dentro de la UE, así como entre la UE y las organizaciones relacionadas con la UE, y el estado actual de los mecanismos que favorecen la cooperación.

- Vocación o inclinación del individuo hacia la cooperación con otras personas de la UE.
- Vocación o inclinación del individuo hacia la cooperación con otras organizaciones.
- Suficiencia de los acuerdos de cooperación formales e informales, con la administración pública, las universidades, los centros tecnológicos, el cluster sectorial, clientes o proveedores.
- Percepción de que la cooperación puede mejorar la competitividad de la UE.
- Capacidad de la estructura organizativa para favorecer la cooperación.
- Capacidad de la cultura organizativa para favorecer la cooperación.

Los enunciados que se podrían utilizar en un cuestionario son los siguientes:

| En esta ocasión estamos interesados en conocer algunas cuestiones relacionadas con la cooperación. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Soy reticente a cooperar con el resto de personas de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es necesario promover la cooperación entre las personas integrantes de la UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy reticente a cooperar con otras organizaciones. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es necesario promover más acuerdos de cooperación. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los actuales acuerdos de cooperación son suficientes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Deberían promoverse más acuerdos de cooperación formales entre organizaciones. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Deberían fomentarse más acuerdos de cooperación informales entre organizaciones. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Deberían promoverse más acuerdos de colaboración con la administración pública. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Deberían promoverse más acuerdos de colaboración con las universidades. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Deberían promoverse más acuerdos de colaboración con los centros tecnológicos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Deberían promoverse más acuerdos de colaboración con el cluster sectorial. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Deberían promoverse más acuerdos de colaboración con los clientes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Deberían promoverse más acuerdos de colaboración con los proveedores. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cooperación entre los integrantes de esta UE permitiría mejorar nuestra competitividad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cooperación con otras organizaciones permitiría mejorar nuestra competitividad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cooperación con la administración pública permitiría mejorar nuestra competitividad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cooperación con las universidades permitiría mejorar nuestra competitividad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cooperación con los centros tecnológicos permitiría mejorar nuestra competitividad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cooperación con el cluster sectorial permitiría mejorar nuestra competitividad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cooperación con los clientes permitiría mejorar nuestra competitividad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cooperación con los proveedores permitiría mejorar nuestra competitividad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La estructura organizativa de esta UE favorece la cooperación entre las personas integrantes en la misma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cultura organizativa de esta UE favorece la cooperación entre las personas integrantes de la misma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La estructura organizativa de esta UE favorece la cooperación entre las organizaciones relacionadas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cultura organizativa de esta UE promueve la cooperación entre las organizaciones relacionadas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B) Participación

Se pretende conocer el nivel de participación y la identificación con la UE de las personas integrantes de la misma. También se aspira a conocer la percepción de las barreras existentes para la participación. Algunas cuestiones a analizar pueden ser las siguientes:

- Nivel de participación del individuo en la UE.
- Importancia de la participación del individuo en la UE.
- La intensidad de la participación de los responsables con cargo directivo de la UE.
- La intensidad de la participación de las personas sin cargo directivo de la UE.
- La identificación de los responsables con cargo directivo con la UE.
- La identificación de las personas sin cargo directivo con la UE.
- Promoción de la UE para la participación.
- Frecuencia de la participación.
- Calidad de la participación.
- Existencia de barreras en la UE para la participación interna.
- Nivel de participación de las personas de la UE en grupos locales.
- Existencia de barreras para participar en grupos locales.

Los enunciados que se podrían utilizar en un cuestionario son los siguientes:

| Seguidamente pasamos a cuestiones referidas a la participación. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Participo con intensidad en esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mi participación en esta UE es cualitativamente importante. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los responsables con cargo directivo de esta UE van más allá de lo exigido y participan con intensidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los responsables con cargo directivo de esta UE participan con intensidad, pero no van más allá de lo exigido. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los responsables con cargo directivo de esta UE se limitan a hacer lo exigido. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los responsables con cargo directivo de esta UE procuran hacer lo menos posible. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas integrantes de esta UE sin cargo directivo van más allá de lo exigido y participan con intensidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas integrantes de esta UE sin cargo directivo participan con intensidad, pero no van más allá de lo exigido. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas integrantes de esta UE sin cargo directivo se limitan a hacer lo exigido. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas integrantes de esta UE sin cargo directivo procuran hacer lo menos posible. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los responsables con cargo directivo de esta UE actúan con profesionalidad, pero no se identifican con la misma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Seguidamente pasamos a cuestiones referidas a la participación. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Los responsables con cargo directivo de esta UE actúan con profesionalidad y se identifican con la misma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los responsables con cargo directivo de esta UE actúan con poca profesionalidad y apenas se identifican con la misma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas integrantes de esta UE sin cargo directivo actúan con profesionalidad, pero no se identifican con la misma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas integrantes de esta UE sin cargo directivo actúan con profesionalidad y se identifican con la misma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas integrantes de esta UE sin cargo directivo actúan con poca profesionalidad y apenas se identifican con la misma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE se favorece la implicación y la participación de todos los agentes implicados. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE las relaciones entre los distintos agentes implicados son frecuentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE las relaciones entre los distintos agentes implicados son buenas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE existen muchas barreras para poder participar internamente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas integrantes de esta UE participan intensamente en grupos locales. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Existen muchas barreras para poder participar en grupos locales. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1.3.2. REDES

A) Cantidad de relaciones

Se trata de estudiar la cantidad de relaciones que disfrutan los individuos integrantes de la UE en los ámbitos laborales, sociales y personales. Las cuestiones que se pueden analizar pueden ser las siguientes:

- Número de personas con responsabilidad y con cargo directivo de la UE con las que se relaciona el individuo.
- Número de personas sin responsabilidad y sin cargo directivo de la UE con las que se relaciona el individuo.
- Número de personas con responsabilidad y con cargo directivo de organizaciones relacionadas con la UE con las que se relaciona el individuo.
- Número de personas sin responsabilidad y sin cargo directivo de organizaciones relacionadas con la UE con las que se relaciona el individuo.
- Número de personas de su familia directa (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as) con las que se relaciona el individuo.
- Número de amigos con los que se relaciona el individuo.
- Número de personas pertenecientes a asociaciones con las que se relaciona el individuo.

Los enunciados que se podrían utilizar en un cuestionario son los siguientes:

| También estamos interesados en conocer la cantidad de relaciones que tiene usted con distintas personas. Marque con una X la opción de respuesta elegida. | No tengo ninguna relación | Menos de 2 personas | Entre 3 y 5 personas | Entre 6 y 10 personas | Más de 10 personas |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Número de personas de esta UE con responsabilidad y con cargo directivo con las que usted se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de personas de esta UE sin responsabilidad y sin cargo directivo con las que usted se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de personas con responsabilidad y con cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE con las que usted se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de personas sin responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE con las que usted se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de personas de su familia directa (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as) con las que se relaciona habitualmente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de amigos con las que se relaciona habitualmente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de personas pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes, etc. con las que se relaciona habitualmente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B) Calidad de relaciones

Se aspira a evaluar la calidad de las relaciones que disfrutan los individuos integrantes de la UE en los ámbitos laborales, sociales y personales. Las cuestiones que se pueden estudiar pueden ser las siguientes:

- Grado de confianza con las personas con responsabilidad y con cargo directivo de la UE.
- Grado de confianza con las personas sin responsabilidad y sin cargo directivo de la UE.
- Grado de confianza con las personas con responsabilidad y con cargo directivo de organizaciones relacionadas con la UE.
- Grado de confianza con las personas sin responsabilidad y sin cargo directivo de organizaciones relacionadas con la UE.
- Grado de confianza con familiares directos (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as).
- Grado de confianza con los amigos.
- Grado de confianza con las personas pertenecientes a asociaciones con las que se relaciona.

Los enunciados que se podrían utilizar en un cuestionario son los siguientes:

| Ahora estamos interesados en conocer la calidad de las relaciones que tiene usted con distintas personas. Marque con una X la opción de respuesta elegida. | Muy baja | Bastante baja | Ni alta ni baja | Bastante alta | Muy alta |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Grado de confianza con las personas que tienen un cargo de responsabilidad y con cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Grado de confianza con las personas que no tienen un cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Grado de confianza con personas que tienen un cargo de responsabilidad y con cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Grado de confianza con personas sin cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Grado de confianza con sus familiares directos (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Grado de confianza con sus amigos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Grado de confianza con personas pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes, etc. con las que se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

C) Frecuencia de relaciones personales

Se pretende conocer la frecuencia de las relaciones personales que disfrutan los individuos integrantes de la UE en los ámbitos laborales, sociales y personales. Las cuestiones que se pueden estudiar pueden ser las siguientes:

- Frecuencia de las relaciones personales con responsables y con cargo directivo de la UE.
- Frecuencia de las relaciones personales con individuos sin responsabilidad y sin cargo directivo de la UE.
- Frecuencia de las relaciones personales con responsables y con cargo directivo de organizaciones relacionadas con la UE.
- Frecuencia de las relaciones personales con individuos sin responsabilidad y sin cargo directivo de organizaciones relacionadas con la UE.
- Frecuencia de las relaciones personales con familiares directos (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as).
- Frecuencia de las relaciones personales con los amigos.
- Frecuencia de las relaciones personales con individuos pertenecientes a asociaciones con las que se relaciona.

Los enunciados que se podrían utilizar en un cuestionario son los siguientes:

| También estamos interesados en conocer la frecuencia de las relaciones que tiene usted con distintas personas. Marque con una X la opción de respuesta elegida. | Nunca | Casi nunca | Con poca frecuencia | Con bastante frecuencia | Con mucha frecuencia |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Frecuencia de las relaciones personales con los responsables y con cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones personales con individuos sin cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones personales con responsables y con cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones personales con individuos sin cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones personales con familiares directos (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones personales con los amigos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones personales con individuos pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes, etc. con las que se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

D) Frecuencia de relaciones no personales

Se trata de estudiar la frecuencia de las relaciones no personales que disfrutan los individuos integrantes de la UE en los ámbitos laboral, social y personal. Las cuestiones que se pueden estudiar pueden ser las siguientes:

- Frecuencia de las relaciones no personales con responsables y con cargo directivo de la UE.
- Frecuencia de las relaciones no personales con individuos sin responsabilidad y sin cargo directivo de la UE.
- Frecuencia de las relaciones no personales con responsables y con cargo directivo de organizaciones relacionadas con la UE.
- Frecuencia de las relaciones no personales con individuos sin responsabilidad y sin cargo directivo de organizaciones relacionadas con la UE.
- Frecuencia de las relaciones no personales con familiares directos (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as).
- Frecuencia de las relaciones no personales con los amigos.
- Frecuencia de las relaciones no personales con individuos pertenecientes a asociaciones con las que se relaciona.

Los enunciados que se podrían utilizar en un cuestionario son los siguientes:

| Ahora estamos interesados en conocer la frecuencia de las relaciones NO personales, esto es, las relaciones vía teléfono, correo electrónico, carta, etc. que tiene usted con distintas personas. Marque con una X la opción de respuesta elegida. | Nunca | Casi nunca | Con poca frecuencia | Con bastante frecuencia | Con mucha frecuencia |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Frecuencia de las relaciones no personales con los responsables y con cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones no personales con personas sin cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones no personales con responsables y con cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones no personales con personas sin cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones no personales con los familiares directos (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones no personales con los amigos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones no personales con personas pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes, etc. con las que se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1.3.3. ASOCIACIONISMO

A) Nivel de asociación

Se aspira a conocer el nivel de asociación de los individuos integrantes de la UE en los ámbitos laborales, sociales y personales. Las cuestiones que se pueden estudiar pueden ser las siguientes:

- Número de asociaciones en general en las que el individuo es socio.
- Número de asociaciones en general en las que el individuo ocupa un cargo de responsabilidad.
- Número de asociaciones en general en las que el individuo participa con su tiempo.
- Número de asociaciones en general en las que el individuo participa económicamente.
- Número de asociaciones relacionadas con su actividad laboral en las que el individuo es socio.
- Número de asociaciones relacionadas con su actividad laboral en las que el individuo ocupa un cargo de responsabilidad.
- Número de asociaciones relacionadas con su actividad laboral en las que el individuo participa con su tiempo.
- Número de asociaciones relacionadas con su actividad laboral en las que el individuo participa económicamente.

Los enunciados que se podrían utilizar en un cuestionario son los siguientes:

| Seguidamente pasamos a cuestiones referidas al nivel de asociación. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | 0 | Menos de 2 asociaciones | Entre 3 y 5 asociaciones | Entre 6 y 10 asociaciones | Más de 10 asociaciones |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Número de asociaciones en general en las que usted es socio/a. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de asociaciones en general en las que usted ocupa un cargo de responsabilidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de asociaciones en general en las que usted participa con su tiempo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de asociaciones en general con las que usted participa económicamente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de asociaciones relacionadas con su actividad laboral en las que usted es socio/a. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de asociaciones relacionadas con su actividad laboral en las que usted ocupa un cargo de responsabilidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de asociaciones relacionadas con su actividad laboral en las que usted participa con su tiempo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de asociaciones relacionadas con su actividad laboral en las que usted participa económicamente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Capital social individual

El capital social individual es el capital social que posee un individuo. Está conformado por el crédito que ha acumulado la persona en la red (por ejemplo: personas que estarían dispuestas a ayudar al individuo si solicitara su ayuda, el nivel de autoridad moral o credibilidad que dispone el individuo o la capacidad que tiene un individuo de resolver problemas como consecuencia de la posición que ocupa en distintas redes). El capital social individual hace especial hincapié en los conocimientos, las actitudes y los comportamientos individuales.

2.1. *Valores, actitudes y conductas personales*

2.1.1. CUESTIONES DIVERSAS SOBRE VALORES, ACTITUDES Y CONDUCTAS PERSONALES

Se pretenden analizar los valores, las actitudes y las conductas personales de los individuos que integran la UE. Los componentes que se pueden estudiar son:

- Crecimiento humano: Evalúa en qué medida y en qué aspectos las interacciones persona-organización son percibidas como fuentes de desarrollo humano. Se centra en la satisfacción de las necesidades básicas, sociales y de autorrealización. En resumen, hace referencia a la persona y a la organización.
- Responsabilidad relacional: Analiza en qué medida uno se percibe responsable en el desarrollo de su trabajo (o ejercicio profesional) y dispuesto a la relación, la confianza y la cooperación. Versa sobre la persona, el trabajo y los otros.
- Necesidad de logro y liderazgo: Estudia en qué medida el individuo se percibe a sí mismo con capacidad para dirigir y liderar, con actitudes para alcanzar metas, superar retos y mejorar, y con motivación para su desarrollo profesional y personal. Se refiere a la persona y a la tarea (directiva) en la organización.
- Dependencia personal: Investiga en qué medida la persona mantiene y desarrolla relaciones de dependencia positiva y negativa con otras personas y entornos sociales como la familia, los amigos, los profesionales, la organización o el entorno sociopolítico. Trata de la persona y sus entornos.

Los enunciados que se podrían utilizar en un cuestionario son los siguientes:

| También estamos interesados en las siguientes cuestiones. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Soy un buen comunicador/a. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo capacidad para trabajar en equipo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si tengo algún conflicto personal con algún/a compañero/a de trabajo lo afronto sin ningún problema. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo mejor solo/a que en equipo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo capacidad de liderazgo en el grupo en el que trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy una persona responsable. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy una persona que escucha. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy una persona con poca iniciativa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy una persona con capacidad de decisión. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo capacidad de organización. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy capaz de comprender contextos complejos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy capaz de actuar en contextos complejos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me gusta tener una relación de confianza con mis compañeros/as de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo buena disposición al trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me gusta cooperar con mis compañeros/as de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cuando el trabajo está bien hecho me siento a gusto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me esfuerzo mucho por estar a la altura de lo que mis amigos/as esperan de mí. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me gusta intermediar en los conflictos que surgen en el trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me siento a gusto con los trabajos que suponen un reto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me gusta confiar en la gente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me gusta tanto mi trabajo que a menudo me quedo hasta tarde para acabarlo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cuando me veo forzado/a a mandar me siento a disgusto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me siento incómodo/a en situaciones de incertidumbre y de inseguridad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Una de las metas principales en mi vida ha sido la de hacer que mis padres se sintieran orgullosos de mí. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| También estamos interesados en las siguientes cuestiones. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Dialogo con todo el mundo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Defiendo siempre a mi organización. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sólo coopero con personas que me interesan. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Defiendo siempre a mis compañeros/as de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hago las cosas para que las personas con responsabilidad directa sobre mi trabajo se sientan a gusto conmigo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Planteo muchos proyectos, propuestas, tareas, etc. por iniciativa propia. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo mala comunicación con mis compañeros/as de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo lo justo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En general, me salen bien las tareas que realizo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Recurso muchas veces a compañeros/as de trabajo para solucionar problemas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Respeto siempre todas las normas y procedimientos de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| He solucionado muchos conflictos entre personas en el desempeño de mi tarea profesional. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo más horas de las que me corresponden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Recurso muchas veces a personas fuera de mi trabajo para que me ayuden a resolver cosas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo con intensidad, aunque no esté de acuerdo con las decisiones adoptadas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Siempre consulto las cosas antes de hacer nada. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me esfuerzo constantemente por mejorar las cosas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La situación familiar influye en el rendimiento laboral de las personas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La situación sociopolítica influye en el rendimiento laboral de las personas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La relación con los amigos influye en el rendimiento laboral de las personas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2.1.2. FORMAS DE PENSAR Y ACTUAR EN EL TRABAJO

Se pretenden analizar las formas de pensar y actuar del individuo respecto al trabajo. Los enunciados que se podrían utilizar en un cuestionario son los siguientes:

| A continuación, se presentan una serie de ideas importantes para mejorar distintos aspectos de nuestras formas de pensar y actuar respecto al trabajo. Nos gustaría que seleccionara DOS en cada uno de los bloques. Marque con una X las opciones de respuesta elegidas. | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Bloque 1: | |
| a. Ser honesto/a con las demás personas. | <input type="checkbox"/> |
| b. Escuchar a las demás personas y saber dialogar. | <input type="checkbox"/> |
| c. Confiar en los/as compañeros/as de trabajo. | <input type="checkbox"/> |
| d. Defender los intereses de la institución. | <input type="checkbox"/> |
| e. Cooperar con las personas en las distintas tareas. | <input type="checkbox"/> |
| f. Defender a los/as compañeros/as de trabajo. | <input type="checkbox"/> |
| g. Estar a disposición de las personas con responsabilidades directivas. | <input type="checkbox"/> |
| h. Mantener una buena comunicación con los/as compañeros/as. | <input type="checkbox"/> |
| Bloque 2: | |
| a. Innovar constantemente. | <input type="checkbox"/> |
| b. Tener mucha capacidad de trabajo. | <input type="checkbox"/> |
| c. Ser flexible en la relación con los demás. | <input type="checkbox"/> |
| a. Ser riguroso/a y serio/a en el respeto a las normas establecidas. | <input type="checkbox"/> |
| d. Ordenar bien las cosas. | <input type="checkbox"/> |
| e. Gestionar bien las crisis. | <input type="checkbox"/> |
| Bloque 3: | |
| a. Aceptar la pluralidad de formas de pensar, sentir y actuar. | <input type="checkbox"/> |
| b. Respetar la autoridad. | <input type="checkbox"/> |
| c. Adoptar las decisiones de forma democrática. | <input type="checkbox"/> |
| d. Ser líder y referente ante la sociedad. | <input type="checkbox"/> |
| e. Adoptar iniciativas en el desempeño de la función profesional. | <input type="checkbox"/> |
| Bloque 4: | |
| a. Esforzarse para conseguir los retos. | <input type="checkbox"/> |
| b. Identificarse con el trabajo que uno/a realiza. | <input type="checkbox"/> |
| c. Tener muchos conocimientos. | <input type="checkbox"/> |
| d. Sentirse seguro/a en el trabajo. | <input type="checkbox"/> |
| e. Ser responsable en el trabajo. | <input type="checkbox"/> |

2.1.3. NIVEL DE COMPROMISO EN LA VIDA EN LOS ÁMBITOS LABORAL, COMUNITARIO, POLÍTICO...

Se aspira a conocer el nivel de compromiso en la vida en distintos ámbitos, como puede ser el laboral, el comunitario o el político. Los enunciados que se podrían utilizar en un cuestionario son los siguientes:

| A continuación, nos gustaría conocer algunas cuestiones relacionadas con el nivel de compromiso de varias facetas de la vida. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Estoy comprometido/a con mi empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Siento como míos los problemas de mi empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me siento orgulloso/a de trabajar en esta empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En el trabajo, lo más importante es cumplir con las obligaciones contractuales, ya que no se aprecian los esfuerzos por ir más allá. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Estoy socialmente comprometido/a con mi comunidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Siento como míos los problemas de mi comunidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me siento orgulloso/a de formar parte de mi comunidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pienso más en los demás que en mí mismo/a. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy solidario con las personas que están peor que yo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Participo habitualmente en las manifestaciones solidarias y de cooperación. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ante una emergencia, catástrofe natural o similar en mi comunidad, colaboro activamente en su solución. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Estoy comprometido/a políticamente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| He votado en las últimas elecciones municipales. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| He votado en las últimas elecciones autónomas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| He votado en las últimas elecciones generales. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Participo habitualmente en las manifestaciones de carácter político. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Participo habitualmente en las actividades religiosas de mi comunidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2.1.4. CUESTIONES DEL ENTORNO RELACIONADOS CON EL BIENESTAR, LA AUTOCONFIANZA SOCIAL...

Se trata de estudiar cuestiones relacionadas con el entorno en el que el individuo trabaja y vive. Los enunciados que se podrían utilizar en un cuestionario son los siguientes:

| Para terminar, estamos interesados en conocer algunas cuestiones relacionadas con el entorno en el que usted trabaja y vive. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| El nivel de bienestar del entorno en el que trabajo es bueno. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de bienestar del entorno en el que vivo es bueno. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de autoconfianza social del entorno en el que trabajo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de autoconfianza social del entorno en el que vivo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hay estabilidad política en el entorno en el que trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hay estabilidad política en el entorno en el que vivo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de infraestructuras del entorno en el que trabajo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de infraestructuras del entorno en el que vivo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de formación del entorno en el que trabajo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de formación del entorno en el que vivo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La red social del entorno en el que trabajo es buena. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La red social del entorno en el que vivo es buena. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de seguridad ciudadana del entorno en el que trabajo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de seguridad ciudadana del entorno en el que vivo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2.2 Reciprocidad

2.2.1. APORTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN A LAS PERSONAS EN ÁMBITOS DIVERSOS

Se pretende analizar la percepción que tiene el individuo de lo que la organización le aporta en diversos ámbitos. Los enunciados que se podrían utilizar en un cuestionario son los siguientes:

| A continuación, recogemos diferentes enunciados que hacen referencia a cuestiones que la organización le aporta o le podría aportar. Queremos conocer en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada uno de los enunciados. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| La organización en la que trabajo me motiva en mi desempeño profesional. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me aporta madurez y desarrollo personal. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo mejora mi nivel de vida. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me aporta nuevas amistades. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo da sentido a mi vida. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me ofrece la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y destrezas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me aporta una serie de principios éticos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me ofrece la posibilidad de comprometerme con el entorno. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me aporta la posibilidad de mostrar una mayor sensibilidad y solidaridad con las personas más desfavorecidas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me da confianza en mí mismo/a. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me ofrece la posibilidad de identificarme con mi profesión. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me aporta la posibilidad de mostrar un mayor sentimiento de solidaridad con la comunidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me ofrece seguridad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me aporta la posibilidad de establecer relaciones sociales. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. Datos censales

Con el objetivo de describir los individuos que participan en la encuesta, se podrían incluir los siguientes enunciados:

| Ocupo un cargo de responsabilidad en esta organización: | |
|---------------------------------------------------------|--------------------------|
| Sí | <input type="checkbox"/> |
| ¿Cuál? _____ | |
| No | <input type="checkbox"/> |

| Soy responsable de: | |
|------------------------------------------------|--------------------------|
| Un equipo de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Varios equipos de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| No soy responsable de ningún equipo de trabajo | <input type="checkbox"/> |

| Género: | |
|---------|--------------------------|
| Hombre | <input type="checkbox"/> |
| Mujer | <input type="checkbox"/> |

| Formación: | |
|-------------------------|--------------------------|
| Sin estudios | <input type="checkbox"/> |
| Estudios primarios | <input type="checkbox"/> |
| Estudios secundarios | <input type="checkbox"/> |
| Formación profesional | <input type="checkbox"/> |
| Estudios universitarios | <input type="checkbox"/> |

| Edad: | |
|--------------------|--------------------------|
| Menos de 30 años | <input type="checkbox"/> |
| Entre 30 y 44 años | <input type="checkbox"/> |
| Entre 45 y 59 años | <input type="checkbox"/> |
| 60 o más años | <input type="checkbox"/> |

| Antigüedad en la empresa: | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| Menos de 1 año | <input type="checkbox"/> |
| Más de 1 año y menos de 3 años | <input type="checkbox"/> |
| Más de 3 años y menos de 5 años | <input type="checkbox"/> |
| Más de 5 años y menos de 10 años | <input type="checkbox"/> |
| Más de 10 años y menos de 20 años | <input type="checkbox"/> |
| Más de 20 años | <input type="checkbox"/> |

b) Propuesta de cuestionario integrado

En las siguientes líneas se propone un cuestionario. Éste ha sido elaborado a partir de los indicadores recogidos en el apartado anterior.

En primer lugar, se ofrece una posible carta de presentación del cuestionario y, seguidamente, el cuestionario propiamente dicho.

«El departamento (identificar aquí el departamento que lleva a cabo el estudio) está realizando una investigación sobre la cantidad y la calidad de las relaciones entre las personas y agentes que intervienen en los distintos procesos/programas/unidades (seleccionar la opción que se ajusta mejor a la realidad investigada. La unidad puede ser la propia empresa).

Las preguntas que se recogen en las páginas siguientes hacen referencia al siguiente proceso/programa/unidad: (describir la opción seleccionada).

Con el objetivo de agilizar la lectura del cuestionario, se utilizará el término UE (unidad evaluada) para hacer referencia a (describir el proceso/programa/unidad que va a ser evaluado).»

Sección: Nivel de información y comunicación

| Para comenzar, estamos interesados en conocer el nivel de información y comunicación sobre algunos asuntos relacionados con la unidad evaluada (UE a partir de ahora). Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a sus creencias. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Conozco a las personas de la empresa que están implicadas en esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco el plan estratégico de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo conocimiento de los detalles del plan operativo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sé cuáles son los objetivos de esta UE para el siguiente ejercicio. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo información sobre los resultados que se están alcanzando en esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco los procesos de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco la estructura organizativa de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco las reglas, normas y procedimientos de actuación de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco los rasgos culturales de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sintonizo con los rasgos culturales de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sé qué instituciones, organizaciones, etc. están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco a las personas integrantes de instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo conocimiento de los acuerdos establecidos con las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco el plan estratégico de instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco el plan operativo de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco los objetivos de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco los resultados de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco los procesos de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco la estructura organizativa de las instituciones, organizaciones, etc. que están implicadas en el desarrollo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco las reglas, normas y procedimientos de actuación de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco los rasgos culturales de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sintonizo con los rasgos culturales de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE se comparte la información entre sus miembros. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE es fácil acceder a la información. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Para comenzar, estamos interesados en conocer el nivel de información y comunicación sobre algunos asuntos relacionados con la unidad evaluada (UE a partir de ahora). Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a sus creencias. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| En esta UE la comunicación entre sus miembros es suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE la comunicación personal entre sus miembros es suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE la comunicación escrita entre sus miembros es suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE la comunicación telefónica entre sus miembros es suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE la comunicación por correo electrónico entre sus miembros es suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las comunicaciones que tienen lugar en esta UE son fácilmente comprensibles . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La persona responsable de la comunicación en esta UE goza de credibilidad . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE la comunicación es eficaz . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE la comunicación es de utilidad . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE la comunicación es superficial . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Se comparte la información entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es fácil acceder a la información que existe entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La comunicación que existe entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es suficiente . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La comunicación personal que existe entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La comunicación escrita que existe entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La comunicación telefónica que existe entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La comunicación por correo electrónico que existe entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las comunicaciones entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas son fácilmente comprensibles . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La persona responsable de la comunicación que tienen lugar entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas goza de credibilidad . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La comunicación que tiene lugar entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es eficaz . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La comunicación que tiene lugar entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es de utilidad . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La comunicación que tiene lugar entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es superficial . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Intereses y preocupaciones en el trabajo

| Ahora nos gustaría preguntarle sobre diversas cuestiones relacionadas con sus intereses y preocupaciones en el trabajo. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Tengo suficientes conocimientos para abordar con éxito mi trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me preocupo por actualizar mis conocimientos profesionales. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En mi trabajo tengo suficientes oportunidades para formarme. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo un nivel de capacitación suficiente para utilizar eficazmente los recursos materiales que esta UE pone a mi disposición. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Estoy capacitado instrumentalmente (idiomas, TICs, etc.) para abordar con éxito mi trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me preocupo suficientemente por actualizar mis capacidades instrumentales (idiomas, TICs, etc.). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo suficientes oportunidades para adquirir capacidades instrumentales (idiomas, TICs, etc.). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me interesan las cuestiones específicas relacionadas con la temática de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me interesa contar con los recursos materiales necesarios para realizar con éxito mi trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me intereso por conocer a las personas de esta UE con las que me relaciono. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me intereso por conocer a las personas de instituciones, organizaciones, etc. con las que me relaciono en el desempeño de mi trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Nivel de confianza

| Ahora, estamos interesados en conocer su nivel de confianza con diversas cuestiones relacionadas con la UE. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Tengo confianza en este proyecto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me siento identificado con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me siento identificado con los objetivos que persigue esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me siento identificado con las estrategias y las políticas de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me siento implicado con la tarea que desarrollo en esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confío en el futuro de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confío en las personas responsables con cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confío en la competencia profesional de los responsables con cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confío en la ética profesional de los responsables con cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confío en las personas sin cargo directivo que están trabajando en esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confío en la competencia profesional de las personas sin cargo directivo que están trabajando en esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confío en la ética profesional de las personas sin cargo directivo que están trabajando en esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo confianza en las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confío en la competencia profesional de los representantes de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confío en la ética profesional de los representantes de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas responsables con cargo directivo de esta UE gozan de credibilidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas de esta UE sin cargo directivo gozan de credibilidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas en esta UE gozan de credibilidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los representantes de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE gozan de credibilidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Cultura organizativa

| A continuación, se hace referencia a la cultura organizativa de la UE evaluada. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| En esta UE tenemos conciencia de equipo . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esta UE está cohesionada . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esta UE está orientada a la consecución de objetivos/logros . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esta UE está coordinada para alcanzar los objetivos/logros. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Eficacia

| Ahora, estamos interesados en conocer su opinión sobre la eficacia de la UE. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Esta UE cumple con los objetivos establecidos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los recursos materiales que dispone esta UE garantizan el cumplimiento de los objetivos establecidos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En general, se puede decir que esta UE es efectiva . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En general, se puede decir que esta UE es eficiente . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En general, los/as profesionales que constituyen esta UE son efectivos/as . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En general, los/as profesionales que constituyen esta UE son eficientes . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Cooperación

| En esta ocasión estamos interesados en conocer algunas cuestiones relacionadas con la cooperación. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Soy reticente a cooperar con el resto de personas de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es necesario promover la cooperación entre las personas integrantes de la UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy reticente a cooperar con otras organizaciones . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es necesario promover más acuerdos de cooperación. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los actuales acuerdos de cooperación son suficientes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Deberían promoverse más acuerdos de cooperación formales entre organizaciones. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Deberían fomentarse más acuerdos de cooperación informales entre organizaciones. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Deberían promoverse más acuerdos de colaboración con la administración pública . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Deberían promoverse más acuerdos de colaboración con las universidades . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Deberían promoverse más acuerdos de colaboración con los centros tecnológicos . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Deberían promoverse más acuerdos de colaboración con el cluster sectorial . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Deberían promoverse más acuerdos de colaboración con los clientes . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Deberían promoverse más acuerdos de colaboración con los proveedores . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cooperación entre los integrantes de esta UE permitiría mejorar nuestra competitividad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cooperación con otras organizaciones permitiría mejorar nuestra competitividad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cooperación con la administración pública permitiría mejorar nuestra competitividad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cooperación con las universidades permitiría mejorar nuestra competitividad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cooperación con los centros tecnológicos permitiría mejorar nuestra competitividad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cooperación con el cluster sectorial permitiría mejorar nuestra competitividad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cooperación con los clientes permitiría mejorar nuestra competitividad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cooperación con los proveedores permitiría mejorar nuestra competitividad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La estructura organizativa de esta UE favorece la cooperación entre las personas integrantes en la misma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cultura organizativa de esta UE favorece la cooperación entre las personas integrantes de la misma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La estructura organizativa de esta UE favorece la cooperación entre las organizaciones relacionadas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cultura organizativa de esta UE promueve la cooperación entre las organizaciones relacionadas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Participación

| Seguidamente pasamos a cuestiones referidas a la participación. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Participo con intensidad en esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mi participación en esta UE es cualitativamente importante. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los responsables con cargo directivo de esta UE van más allá de lo exigido y participan con intensidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los responsables con cargo directivo de esta UE participan con intensidad, pero no van más allá de lo exigido. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los responsables con cargo directivo de esta UE se limitan a hacer lo exigido. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los responsables con cargo directivo de esta UE procuran hacer lo menos posible. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas integrantes de esta UE sin cargo directivo van más allá de lo exigido y participan con intensidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas integrantes de esta UE sin cargo directivo participan con intensidad, pero no van más allá de lo exigido. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas integrantes de esta UE sin cargo directivo se limitan a hacer lo exigido. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas integrantes de esta UE sin cargo directivo procuran hacer lo menos posible. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los responsables con cargo directivo de esta UE actúan con profesionalidad, pero no se identifican con la misma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los responsables con cargo directivo de esta UE actúan con profesionalidad y se identifican con la misma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los responsables con cargo directivo de esta UE actúan con poca profesionalidad y apenas se identifican con la misma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas integrantes de esta UE sin cargo directivo actúan con profesionalidad, pero no se identifican con la misma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas integrantes de esta UE sin cargo directivo actúan con profesionalidad y se identifican con la misma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas integrantes de esta UE sin cargo directivo actúan con poca profesionalidad y apenas se identifican con la misma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE se favorece la implicación y la participación de todos los agentes implicados. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE las relaciones entre los distintos agentes implicados son frecuentes . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE las relaciones entre los distintos agentes implicados son buenas . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE existen muchas barreras para poder participar internamente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas integrantes de esta UE participan intensamente en grupos locales. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Existen muchas barreras para poder participar en grupos locales. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: **Cantidad de relaciones**

| También estamos interesados en conocer la cantidad de relaciones que tiene usted con distintas personas. Marque con una X la opción de respuesta elegida. | No tengo ninguna relación | Menos de 2 personas | Entre 3 y 5 personas | Entre 6 y 10 personas | Más de 10 personas |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Número de personas de esta UE con responsabilidad y con cargo directivo con las que usted se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de personas de esta UE sin responsabilidad y sin cargo directivo con las que usted se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de personas con responsabilidad y con cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE con las que usted se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de personas sin responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE con las que usted se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de personas de su familia directa (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as) con las que se relaciona habitualmente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de amigos con las que se relaciona habitualmente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de personas pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes, etc. con las que se relaciona habitualmente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: **Calidad de relaciones**

| Ahora estamos interesados en conocer la calidad de las relaciones que tiene usted con distintas personas. Marque con una X la opción de respuesta elegida. | Muy baja | Bastante baja | Ni alta ni baja | Bastante alta | Muy alta |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Grado de confianza con las personas que tienen un cargo de responsabilidad y con cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Grado de confianza con las personas que no tienen un cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Grado de confianza con personas que tienen un cargo de responsabilidad y con cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Grado de confianza con personas sin cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Grado de confianza con sus familiares directos (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Grado de confianza con sus amigos . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Grado de confianza con personas pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes, etc. con las que se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Frecuencia de relaciones personales

| También estamos interesados en conocer la frecuencia de las relaciones que tiene usted con distintas personas. Marque con una X la opción de respuesta elegida. | Nunca | Casi nunca | Con poca frecuencia | Con bastante frecuencia | Con mucha frecuencia |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Frecuencia de las relaciones personales con los responsables y con cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones personales con individuos sin cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones personales con responsabilidad y con cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones personales con individuos sin cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones personales con familiares directos (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones personales con los amigos . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones personales con individuos pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes, etc. con las que se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Frecuencia de relaciones no personales

| Ahora estamos interesados en conocer la frecuencia de las relaciones NO personales , esto es, las relaciones vía teléfono, correo electrónico, carta, etc. que tiene usted con distintas personas. Marque con una X la opción de respuesta elegida. | Nunca | Casi nunca | Con poca frecuencia | Con bastante frecuencia | Con mucha frecuencia |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Frecuencia de las relaciones no personales con los responsables y con cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones no personales con personas sin cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones no personales con responsabilidad y con cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones no personales con personas sin cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones no personales con los familiares directos (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones no personales con los amigos . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones no personales con personas pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes, etc. con las que se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: **Nivel de asociación**

| Seguidamente pasamos a cuestiones referidas al nivel de asociación. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | 0 | Menos de 2 asociaciones | Entre 3 y 5 asociaciones | Entre 6 y 10 asociaciones | Más de 10 asociaciones |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Número de asociaciones en general en las que usted es socio/a . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de asociaciones en general en las que usted ocupa un cargo de responsabilidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de asociaciones en general en las que usted participa con su tiempo . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de asociaciones en general con las que usted participa económicamente . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de asociaciones relacionadas con su actividad laboral en las que usted es socio/a . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de asociaciones relacionadas con su actividad laboral en las que usted ocupa un cargo de responsabilidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de asociaciones relacionadas con su actividad laboral en las que usted participa con su tiempo . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de asociaciones relacionadas con su actividad laboral en las que usted participa económicamente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: **Valores, actitudes y conductas personales**

| También estamos interesados en las siguientes cuestiones. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Soy un buen comunicador/a. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo capacidad para trabajar en equipo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si tengo algún conflicto personal con algún/a compañero/a de trabajo lo afronto sin ningún problema. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo mejor solo/a que en equipo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo capacidad de liderazgo en el grupo en el que trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy una persona responsable . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy una persona que escucha . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy una persona con poca iniciativa . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy una persona con capacidad de decisión . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo capacidad de organización . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy capaz de comprender contextos complejos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy capaz de actuar en contextos complejos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me gusta tener una relación de confianza con mis compañeros/as de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo buena disposición al trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me gusta cooperar con mis compañeros/as de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cuando el trabajo está bien hecho me siento a gusto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me esfuerzo mucho por estar a la altura de lo que mis amigos/as esperan de mí. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me gusta intermediar en los conflictos que surgen en el trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me siento a gusto con los trabajos que suponen un reto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me gusta confiar en la gente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me gusta tanto mi trabajo que a menudo me quedo hasta tarde para acabarlo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cuando me veo forzado/a a mandar me siento a disgusto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me siento incómodo/a en situaciones de incertidumbre y de inseguridad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Una de las metas principales en mi vida ha sido la de hacer que mis padres se sintieran orgullosos de mí. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| También estamos interesados en las siguientes cuestiones. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Dialogo con todo el mundo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Defiendo siempre a mi organización. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sólo coopero con personas que me interesan. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Defiendo siempre a mis compañeros/as de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hago las cosas para que las personas con responsabilidad directa sobre mi trabajo se sientan a gusto conmigo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Planteo muchos proyectos, propuestas, tareas, etc. por iniciativa propia. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo mala comunicación con mis compañeros/as de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo lo justo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En general, me salen bien las tareas que realizo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Recurro muchas veces a compañeros/as de trabajo para solucionar problemas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Respeto siempre todas las normas y procedimientos de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| He solucionado muchos conflictos entre personas en el desempeño de mi tarea profesional. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo más horas de las que me corresponden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Recurro muchas veces a personas fuera de mi trabajo para que me ayuden a resolver cosas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo con intensidad, aunque no esté de acuerdo con las decisiones adoptadas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Siempre consulto las cosas antes de hacer nada. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me esfuerzo constantemente por mejorar las cosas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La situación familiar influye en el rendimiento laboral de las personas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La situación sociopolítica influye en el rendimiento laboral de las personas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La relación con los amigos influye en el rendimiento laboral de las personas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Formas de pensar y actuar en el trabajo

A continuación, se presentan una serie de ideas importantes para mejorar distintos aspectos de nuestras formas de pensar y actuar respecto al trabajo. Nos gustaría que seleccionara **DOS** en cada uno de los bloques. Marque con una X las opciones de respuesta elegidas.

| Bloque 1: | |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| i. Ser honesto/a con las demás personas. | <input type="checkbox"/> |
| j. Escuchar a las demás personas y saber dialogar. | <input type="checkbox"/> |
| k. Confiar en los/as compañeros/as de trabajo. | <input type="checkbox"/> |
| l. Defender los intereses de la institución. | <input type="checkbox"/> |
| m. Cooperar con las personas en las distintas tareas. | <input type="checkbox"/> |
| n. Defender a los/as compañeros/as de trabajo. | <input type="checkbox"/> |
| o. Estar a disposición de las personas con responsabilidades directivas. | <input type="checkbox"/> |
| p. Mantener una buena comunicación con los/as compañeros/as. | <input type="checkbox"/> |
| Bloque 2: | |
| f. Innovar constantemente. | <input type="checkbox"/> |
| g. Tener mucha capacidad de trabajo. | <input type="checkbox"/> |
| h. Ser flexible en la relación con los demás. | <input type="checkbox"/> |
| b. Ser riguroso/a y serio/a en el respeto a las normas establecidas. | <input type="checkbox"/> |
| i. Ordenar bien las cosas. | <input type="checkbox"/> |
| j. Gestionar bien las crisis. | <input type="checkbox"/> |
| Bloque 3: | |
| f. Aceptar la pluralidad de formas de pensar, sentir y actuar. | <input type="checkbox"/> |
| g. Respetar la autoridad. | <input type="checkbox"/> |
| h. Adoptar las decisiones de forma democrática. | <input type="checkbox"/> |
| i. Ser líder y referente ante la sociedad. | <input type="checkbox"/> |
| j. Adoptar iniciativas en el desempeño de la función profesional. | <input type="checkbox"/> |
| Bloque 4: | |
| f. Esforzarse para conseguir los retos. | <input type="checkbox"/> |
| g. Identificarse con el trabajo que uno/a realiza. | <input type="checkbox"/> |
| h. Tener muchos conocimientos. | <input type="checkbox"/> |
| i. Sentirse seguro/a en el trabajo. | <input type="checkbox"/> |
| j. Ser responsable en el trabajo. | <input type="checkbox"/> |

Sección: Nivel de compromiso

| A continuación, nos gustaría conocer algunas cuestiones relacionadas con el nivel de compromiso de varias facetas de la vida. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Estoy comprometido/a con mi empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Siento como míos los problemas de mi empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me siento orgulloso/a de trabajar en esta empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En el trabajo, lo más importante es cumplir con las obligaciones contractuales, ya que no se aprecian los esfuerzos por ir más allá. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Estoy socialmente comprometido/a con mi comunidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Siento como míos los problemas de mi comunidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me siento orgulloso/a de formar parte de mi comunidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pienso más en los demás que en mí mismo/a. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy solidario con las personas que están peor que yo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Participo habitualmente en las manifestaciones solidarias y de cooperación. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ante una emergencia, catástrofe natural o similar en mi comunidad, colaboro activamente en su solución. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Estoy comprometido/a políticamente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| He votado en las últimas elecciones municipales . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| He votado en las últimas elecciones autonómicas . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| He votado en las últimas elecciones generales . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Participo habitualmente en las manifestaciones de carácter político. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Participo habitualmente en las actividades religiosas de mi comunidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Entorno

| <p>Para terminar, estamos interesados en conocer algunas cuestiones relacionadas con el entorno en el que usted trabaja y vive. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión.</p> | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| El nivel de bienestar del entorno en el que trabajo es bueno. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de bienestar del entorno en el que vivo es bueno. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de confianza social del entorno en el que trabajo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de confianza social del entorno en el que vivo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hay estabilidad política en el entorno en el que trabajo . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hay estabilidad política en el entorno en el que vivo . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de infraestructuras del entorno en el que trabajo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de infraestructuras del entorno en el que vivo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de formación del entorno en el que trabajo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de formación del entorno en el que vivo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La red social del entorno en el que trabajo es buena . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La red social del entorno en el que vivo es buena . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de seguridad ciudadana del entorno en el que trabajo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de seguridad ciudadana del entorno en el que vivo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Reciprocidad

| A continuación, recogemos diferentes enunciados que hacen referencia a cuestiones que la organización le aporta o le podría aportar. Queremos conocer en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada uno de los enunciados. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| La organización en la que trabajo me motiva en mi desempeño profesional. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me aporta madurez y desarrollo personal . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo mejora mi nivel de vida . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me aporta nuevas amistades . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo da sentido a mi vida. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me ofrece la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y destrezas . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me aporta una serie de principios éticos . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me ofrece la posibilidad de comprometerme con el entorno. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me aporta la posibilidad de mostrar una mayor sensibilidad y solidaridad con las personas más desfavorecidas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me da confianza en mí mismo/a. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me ofrece la posibilidad de identificarme con mi profesión. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me aporta la posibilidad de mostrar un mayor sentimiento de solidaridad con la comunidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me ofrece seguridad . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me aporta la posibilidad de establecer relaciones sociales . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Datos censales

¿Podría responder a estas últimas preguntas?

| Ocupo un cargo de responsabilidad en esta organización: | |
|---------------------------------------------------------|--------------------------|
| Sí | <input type="checkbox"/> |
| ¿Cuál? _____ | |
| No | <input type="checkbox"/> |

| Soy responsable de: | |
|------------------------------------------------|--------------------------|
| Un equipo de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Varios equipos de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| No soy responsable de ningún equipo de trabajo | <input type="checkbox"/> |

| Género: | |
|---------|--------------------------|
| Hombre | <input type="checkbox"/> |
| Mujer | <input type="checkbox"/> |

| Formación: | |
|-------------------------|--------------------------|
| Sin estudios | <input type="checkbox"/> |
| Estudios primarios | <input type="checkbox"/> |
| Estudios secundarios | <input type="checkbox"/> |
| Formación profesional | <input type="checkbox"/> |
| Estudios universitarios | <input type="checkbox"/> |

| Edad: | |
|--------------------|--------------------------|
| Menos de 30 años | <input type="checkbox"/> |
| Entre 30 y 44 años | <input type="checkbox"/> |
| Entre 45 y 59 años | <input type="checkbox"/> |
| 60 o más años | <input type="checkbox"/> |

| Antigüedad en la empresa: | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| Menos de 1 año | <input type="checkbox"/> |
| Más de 1 año y menos de 3 años | <input type="checkbox"/> |
| Más de 3 años y menos de 5 años | <input type="checkbox"/> |
| Más de 5 años y menos de 10 años | <input type="checkbox"/> |
| Más de 10 años y menos de 20 años | <input type="checkbox"/> |
| Más de 20 años | <input type="checkbox"/> |

c) Propuesta de cuestionario reducido

Dado que el cuestionario presentado previamente puede ser excesivamente largo, se propone, como alternativa, un cuestionario algo más reducido.

Como en el caso anterior, el cuestionario puede ir precedido por la siguiente carta de presentación:

«El departamento (identificar aquí el departamento que lleva a cabo el estudio) está realizando una investigación sobre la cantidad y la calidad de las relaciones entre las personas y agentes que intervienen en los distintos procesos/programas/unidades (seleccionar la opción que se ajusta mejor a la realidad investigada. La unidad puede ser la propia empresa).

Las preguntas que se recogen en las páginas siguientes hacen referencia al siguiente proceso/programa/unidad: (describir la opción seleccionada).

Con el objetivo de agilizar la lectura del cuestionario, se utilizará el término UE (unidad evaluada) para hacer referencia a (describir el proceso/programa/unidad que va a ser evaluado).»

Sección: Nivel de información y comunicación

| Para comenzar, estamos interesados en conocer el nivel de información y comunicación sobre algunos asuntos relacionados con la unidad evaluada (UE a partir de ahora). Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a sus creencias. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Conozco a las personas de la empresa que están implicadas en esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sé qué instituciones, organizaciones, etc. están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco a las personas integrantes de instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo conocimiento de los acuerdos establecidos con las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE es fácil acceder a la información. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE la comunicación entre sus miembros es suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La persona responsable de la comunicación en esta UE goza de credibilidad . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Se comparte la información entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es fácil acceder a la información que existe entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La comunicación que existe entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es suficiente . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La persona responsable de la comunicación que tienen lugar entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas goza de credibilidad . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Intereses y preocupaciones en el trabajo

| Ahora nos gustaría preguntarle sobre diversas cuestiones relacionadas con sus intereses y preocupaciones en el trabajo. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Tengo suficientes conocimientos para abordar con éxito mi trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Estoy capacitado instrumentalmente (idiomas, TICs, etc.) para abordar con éxito mi trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me intereso por conocer a las personas de esta UE con las que me relaciono. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me intereso por conocer a las personas de instituciones, organizaciones, etc. con las que me relaciono en el desempeño de mi trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Nivel de confianza

| Ahora, estamos interesados en conocer su nivel de confianza con diversas cuestiones relacionada con la UE. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Tengo confianza en este proyecto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confío en las personas responsables con cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confío en las personas sin cargo directivo que están trabajando en esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo confianza en las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Cultura organizativa

| A continuación, se hace referencia a la cultura organizativa de la UE evaluada. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| En esta UE tenemos conciencia de equipo . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esta UE está cohesionada . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esta UE está orientada a la consecución de objetivos/logros. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esta UE está coordinada para alcanzar los objetivos/logros. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Eficacia

| Ahora, estamos interesados en conocer su opinión sobre la eficacia de la UE. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Esta UE cumple con los objetivos establecidos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En general, se puede decir que esta UE es efectiva . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En general, los/as profesionales que constituyen esta UE son efectivos/as . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Cooperación

| En esta ocasión estamos interesados en conocer algunas cuestiones relacionadas con la cooperación. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Soy reticente a cooperar con el resto de personas de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy reticente a cooperar con otras organizaciones . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cooperación entre los integrantes de esta UE permitiría mejorar nuestra competitividad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cooperación con otras organizaciones permitiría mejorar nuestra competitividad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La estructura organizativa de esta UE favorece la cooperación entre las personas integrantes en la misma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cultura organizativa de esta UE favorece la cooperación entre las personas integrantes de la misma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La estructura organizativa de esta UE favorece la cooperación entre las organizaciones relacionadas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La cultura organizativa de esta UE promueve la cooperación entre las organizaciones relacionadas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Participación

| Seguidamente pasamos a cuestiones referidas a la participación. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Participo con intensidad en esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los responsables con cargo directivo de esta UE van más allá de lo exigido y participan con intensidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas integrantes de esta UE sin cargo directivo van más allá de lo exigido y participan con intensidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los responsables con cargo directivo de esta UE actúan con profesionalidad, pero no se identifican con la misma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas integrantes de esta UE sin cargo directivo actúan con profesionalidad, pero no se identifican con la misma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE se favorece la implicación y la participación de todos los agentes implicados. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En esta UE las relaciones entre los distintos agentes implicados son frecuentes . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas integrantes de esta UE participan intensamente en grupos locales . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Cantidad de relaciones

| También estamos interesados en conocer la cantidad de relaciones que tiene usted con distintas personas. Marque con una X la opción de respuesta elegida. | No tengo ninguna relación | Menos de 2 personas | Entre 3 y 5 personas | Entre 6 y 10 personas | Más de 10 personas |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Número de personas de esta UE con responsabilidad y con cargo directivo con las que usted se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de personas de esta UE sin responsabilidad y sin cargo directivo con las que usted se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de personas con responsabilidad y con cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE con las que usted se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de personas sin responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE con las que usted se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de personas de su familia directa (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as) con las que se relaciona habitualmente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de amigos con las que se relaciona habitualmente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de personas pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes, etc. con las que se relaciona habitualmente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Calidad de relaciones

| Ahora estamos interesados en conocer la calidad de las relaciones que tiene usted con distintas personas. Marque con una X la opción de respuesta elegida. | Muy baja | Bastante baja | Ni alta ni baja | Bastante alta | Muy alta |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Grado de confianza con las personas que tienen un cargo de responsabilidad y con cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Grado de confianza con las personas que no tienen un cargo de responsabilidad y sin cargo directivo y de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Grado de confianza con personas que tienen un cargo de responsabilidad y con cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Grado de confianza con personas sin cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Grado de confianza con sus familiares directos (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Grado de confianza con sus amigos . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Grado de confianza con personas pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes, etc. con las que se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Frecuencia de relaciones personales

| También estamos interesados en conocer la frecuencia de las relaciones que tiene usted con distintas personas. Marque con una X la opción de respuesta elegida. | Nunca | Casi nunca | Con poca frecuencia | Con bastante frecuencia | Con mucha frecuencia |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Frecuencia de las relaciones personales con los responsables y con cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones personales con individuos sin cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones personales con responsabilidad y con cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones personales con individuos sin cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones personales con familiares directos (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones personales con los amigos . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones personales con individuos pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes, etc. con las que se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Frecuencia de relaciones no personales

| Ahora estamos interesados en conocer la frecuencia de las relaciones NO personales , esto es, las relaciones vía teléfono, correo electrónico, carta, etc. que tiene usted con distintas personas. Marque con una X la opción de respuesta elegida. | Nunca | Casi nunca | Con poca frecuencia | Con bastante frecuencia | Con mucha frecuencia |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Frecuencia de las relaciones no personales con los responsables y con cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones no personales con personas sin cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones no personales con responsables y con cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones no personales con personas sin cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones no personales con los familiares directos (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones no personales con los amigos . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frecuencia de las relaciones no personales con personas pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes, etc. con las que se relaciona. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Nivel de asociación

| Seguidamente pasamos a cuestiones referidas al nivel de asociación. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | 0 | Menos de 2 asociaciones | Entre 3 y 5 asociaciones | Entre 6 y 10 asociaciones | Más de 10 asociaciones |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Número de asociaciones en general en las que usted es socio/a . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de asociaciones relacionadas con su actividad laboral en las que usted es socio/a. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: **Valores, actitudes y conductas personales**

| También estamos interesados en las siguientes cuestiones. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Soy un buen comunicador/a. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo capacidad para trabajar en equipo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si tengo algún conflicto personal con algún/a compañero/a de trabajo lo afronto sin ningún problema. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo mejor solo/a que en equipo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo capacidad de liderazgo en el grupo en el que trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy una persona responsable . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy una persona que escucha . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy una persona con poca iniciativa . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy una persona con capacidad de decisión . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo capacidad de organización . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy capaz de comprender contextos complejos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy capaz de actuar en contextos complejos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me gusta tener una relación de confianza con mis compañeros/as de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo buena disposición al trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me gusta cooperar con mis compañeros/as de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cuando el trabajo está bien hecho me siento a gusto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me esfuerzo mucho por estar a la altura de lo que mis amigos/as esperan de mí. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me gusta intermediar en los conflictos que surgen en el trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me siento a gusto con los trabajos que suponen un reto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me gusta confiar en la gente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me gusta tanto mi trabajo que a menudo me quedo hasta tarde para acabarlo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cuando me veo forzado/a a mandar me siento a disgusto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me siento incómodo/a en situaciones de incertidumbre y de inseguridad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Una de las metas principales en mi vida ha sido la de hacer que mis padres se sintieran orgullosos de mí. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| También estamos interesados en las siguientes cuestiones. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Dialogo con todo el mundo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Defiendo siempre a mi organización. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sólo coopero con personas que me interesan. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Defiendo siempre a mis compañeros/as de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hago las cosas para que las personas con responsabilidad directa sobre mi trabajo se sientan a gusto conmigo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Planteo muchos proyectos, propuestas, tareas, etc. por iniciativa propia. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tengo mala comunicación con mis compañeros/as de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo lo justo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En general, me salen bien las tareas que realizo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Recurso muchas veces a compañeros/as de trabajo para solucionar problemas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Respeto siempre todas las normas y procedimientos de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| He solucionado muchos conflictos entre personas en el desempeño de mi tarea profesional. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo más horas de las que me corresponden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Recurso muchas veces a personas fuera de mi trabajo para que me ayuden a resolver cosas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo con intensidad, aunque no esté de acuerdo con las decisiones adoptadas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Siempre consulto las cosas antes de hacer nada. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me esfuerzo constantemente por mejorar las cosas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La situación familiar influye en el rendimiento laboral de las personas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La situación sociopolítica influye en el rendimiento laboral de las personas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La relación con los amigos influye en el rendimiento laboral de las personas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Formas de pensar y actuar en el trabajo

A continuación, se presentan una serie de ideas importantes para mejorar distintos aspectos de nuestras formas de pensar y actuar respecto al trabajo. Nos gustaría que seleccionara **DOS** en cada uno de los bloques. Marque con una X las opciones de respuesta elegidas.

| Bloque 1: | |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| q. Ser honesto/a con las demás personas. | <input type="checkbox"/> |
| r. Escuchar a las demás personas y saber dialogar. | <input type="checkbox"/> |
| s. Confiar en los/as compañeros/as de trabajo. | <input type="checkbox"/> |
| t. Defender los intereses de la institución. | <input type="checkbox"/> |
| u. Cooperar con las personas en las distintas tareas. | <input type="checkbox"/> |
| v. Defender a los/as compañeros/as de trabajo. | <input type="checkbox"/> |
| w. Estar a disposición de las personas con responsabilidades directivas. | <input type="checkbox"/> |
| x. Mantener una buena comunicación con los/as compañeros/as. | <input type="checkbox"/> |
| Bloque 2: | |
| k. Innovar constantemente. | <input type="checkbox"/> |
| l. Tener mucha capacidad de trabajo. | <input type="checkbox"/> |
| m. Ser flexible en la relación con los demás. | <input type="checkbox"/> |
| c. Ser riguroso/a y serio/a en el respeto a las normas establecidas. | <input type="checkbox"/> |
| n. Ordenar bien las cosas. | <input type="checkbox"/> |
| o. Gestionar bien las crisis. | <input type="checkbox"/> |
| Bloque 3: | |
| k. Aceptar la pluralidad de formas de pensar, sentir y actuar. | <input type="checkbox"/> |
| l. Respetar la autoridad. | <input type="checkbox"/> |
| m. Adoptar las decisiones de forma democrática. | <input type="checkbox"/> |
| n. Ser líder y referente ante la sociedad. | <input type="checkbox"/> |
| o. Adoptar iniciativas en el desempeño de la función profesional. | <input type="checkbox"/> |
| Bloque 4: | |
| k. Esforzarse para conseguir los retos. | <input type="checkbox"/> |
| l. Identificarse con el trabajo que uno/a realiza. | <input type="checkbox"/> |
| m. Tener muchos conocimientos. | <input type="checkbox"/> |
| n. Sentirse seguro/a en el trabajo. | <input type="checkbox"/> |
| o. Ser responsable en el trabajo. | <input type="checkbox"/> |

Sección: Nivel de compromiso

| A continuación, nos gustaría conocer algunas cuestiones relacionadas con el nivel de compromiso de varias facetas de la vida. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Estoy comprometido/a con mi empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Siento como míos los problemas de mi empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me siento orgulloso/a de trabajar en esta empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En el trabajo, lo más importante es cumplir con las obligaciones contractuales, ya que no se aprecian los esfuerzos por ir más allá. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Estoy socialmente comprometido/a con mi comunidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Siento como míos los problemas de mi comunidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me siento orgulloso/a de formar parte de mi comunidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pienso más en los demás que en mí mismo/a. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soy solidario con las personas que están peor que yo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Participo habitualmente en las manifestaciones solidarias y de cooperación. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ante una emergencia, catástrofe natural o similar en mi comunidad, colaboro activamente en su solución. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Estoy comprometido/a políticamente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| He votado en las últimas elecciones municipales . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| He votado en las últimas elecciones autonómicas . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| He votado en las últimas elecciones generales . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Participo habitualmente en las manifestaciones de carácter político. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Participo habitualmente en las actividades religiosas de mi comunidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Entorno

| <p>Para terminar, estamos interesados en conocer algunas cuestiones relacionadas con el entorno en que usted trabaja y vive. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión.</p> | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| El nivel de bienestar del entorno en el que trabajo es bueno. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de bienestar del entorno en el que vivo es bueno. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de confianza social del entorno en el que trabajo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de confianza social del entorno en el que vivo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hay estabilidad política en el entorno en el que trabajo . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hay estabilidad política en el entorno en el que vivo . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de infraestructuras del entorno en el que trabajo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de infraestructuras del entorno en el que vivo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de formación del entorno en el que trabajo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de formación del entorno en el que vivo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La red social del entorno en el que trabajo es buena . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La red social del entorno en el que vivo es buena . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de seguridad ciudadana del entorno en el que trabajo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El nivel de seguridad ciudadana del entorno en el que vivo es alto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sección: Reciprocidad

| A continuación, recogemos diferentes enunciados que hacen referencia a cuestiones que la organización le aporta o le podría aportar. Queremos conocer en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada uno de los enunciados. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión. | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| La organización en la que trabajo me motiva en mi desempeño profesional. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me aporta madurez y desarrollo personal . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo mejora mi nivel de vida . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me aporta nuevas amistades . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo da sentido a mi vida. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me ofrece la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y destrezas . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me aporta una serie de principios éticos . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me ofrece la posibilidad de comprometerme con el entorno. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me aporta la posibilidad de mostrar una mayor sensibilidad y solidaridad con las personas más desfavorecidas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me da confianza en mí mismo/a. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me ofrece la posibilidad de identificarme con mi profesión. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me aporta la posibilidad de mostrar un mayor sentimiento de solidaridad con la comunidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me ofrece seguridad . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización en la que trabajo me aporta la posibilidad de establecer relaciones sociales . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Datos censales

¿Podría responder a estas últimas preguntas?

| Ocupo un cargo de responsabilidad en esta organización: | |
|---------------------------------------------------------|--------------------------|
| Sí | <input type="checkbox"/> |
| ¿Cuál? _____ | |
| No | <input type="checkbox"/> |

| Soy responsable de: | |
|------------------------------------------------|--------------------------|
| Un equipo de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Varios equipos de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| No soy responsable de ningún equipo de trabajo | <input type="checkbox"/> |

| Género: | |
|---------|--------------------------|
| Hombre | <input type="checkbox"/> |
| Mujer | <input type="checkbox"/> |

| Formación: | |
|-------------------------|--------------------------|
| Sin estudios | <input type="checkbox"/> |
| Estudios primarios | <input type="checkbox"/> |
| Estudios secundarios | <input type="checkbox"/> |
| Formación profesional | <input type="checkbox"/> |
| Estudios universitarios | <input type="checkbox"/> |

| Edad: | |
|--------------------|--------------------------|
| Menos de 30 años | <input type="checkbox"/> |
| Entre 30 y 44 años | <input type="checkbox"/> |
| Entre 45 y 59 años | <input type="checkbox"/> |
| 60 o más años | <input type="checkbox"/> |

| Antigüedad en la empresa: | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| Menos de 1 año | <input type="checkbox"/> |
| Más de 1 año y menos de 3 años | <input type="checkbox"/> |
| Más de 3 años y menos de 5 años | <input type="checkbox"/> |
| Más de 5 años y menos de 10 años | <input type="checkbox"/> |
| Más de 10 años y menos de 20 años | <input type="checkbox"/> |
| Más de 20 años | <input type="checkbox"/> |

5. Un ejemplo del resultado de la autoevaluación del capital social

Este capítulo recoge una muestra del resultado de administrar el cuestionario integral a través de la aplicación web que se propone en este manual.

Los datos no corresponden a ninguna organización. La matriz de datos se ha creado de manera aleatoria, de forma que las respuestas no tienen porqué ser coherentes. El resultado es meramente ilustrativo de las posibilidades que ofrece la herramienta.

La figura 28 muestra la página principal de la aplicación web. Al inicio del proceso, la aplicación asigna a cada individuo automáticamente un código. Con este código, el individuo puede acceder a la aplicación las veces que necesite. Además, la red que es objeto de evaluación, o lo que hemos denominado la unidad evaluada, se identificará con un código de grupo.

Figura 28

Página principal del cuestionario

Castellano

capital social - cuestionario integral

1. Código de encuesta
Esta encuesta es anónima, pero si lo desea, puede volver a ella y continuar respondiéndola más adelante utilizando el indicador que aparece a pie de página a lo largo de la misma.
Si dispone de un identificador de encuesta, introdúzalo a continuación:

2. Grupo de encuesta
Esta encuesta utiliza un identificador de grupo para presentar comparativas de grupo en los resultados.
Introduzca el código a continuación:

Finalmente, pulse "comenzar" para empezar (o continuar)

Orkestra
Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa
Universidad de Deusto
Deusto

Castellano

capital social - cuestionario integral

Recuerde que debe anotar su código de encuesta:
"e54c"
y código de grupo:

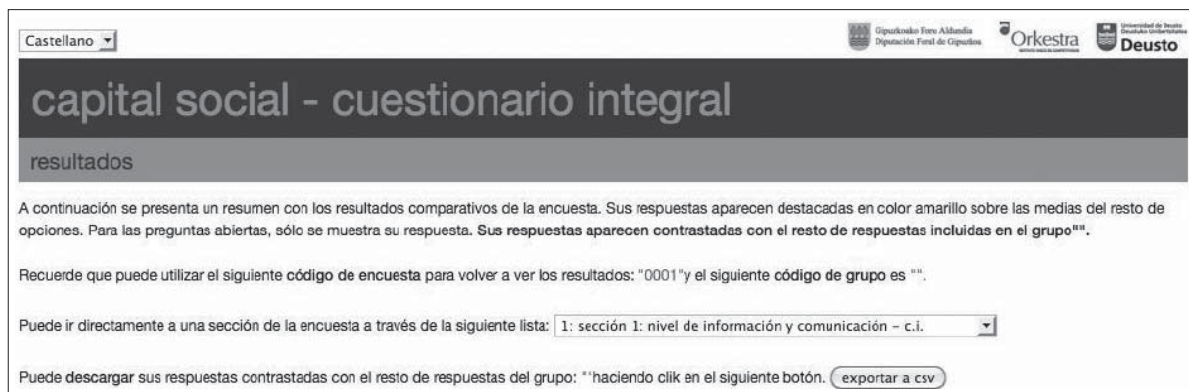
para poder volver a la encuesta.
En caso contrario, será imposible retomar la encuesta

Orkestra
Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa
Universidad de Deusto
Deusto

Una vez que el individuo haya respondido al cuestionario y hayan procedido de la misma manera los individuos que configuran la unidad evaluada, la aplicación arrojará los resultados para el conjunto por secciones en forma de tablas y gráficos. La figura 29 recoge la pantalla inicial de resultados. Además, la opción de respuesta que haya elegido el individuo aparecerá sombreada. Esto permitirá comparar las respuestas del grupo con las propias.

Figura 29

Página principal de resultados de la aplicación web



En las líneas siguientes se recoge una muestra de figuras resultantes de la cumplimentación del cuestionario a través de la aplicación web, así como una breve descripción de los resultados con el objetivo de orientar al responsable de la evaluación en su interpretación. En estas figuras se ha eliminado la respuesta individual, si bien el lector debe recordar que la aplicación ofrece esta posibilidad.

La figura 30 muestra los resultados de la sección que evalúa los niveles de información y comunicación. En esta sección se miden el nivel de conocimiento interno (personas y cuestiones clave de la gestión de la unidad evaluada), conocimiento externo (personas y cuestiones clave de organizaciones con las que la unidad evaluada se interrelaciona) y cuestiones relacionadas con la comunicación dentro de la unidad evaluada y con organizaciones con las que la unidad evaluada se interrelaciona.

Por ejemplo, observamos que el 40% de los individuos de esta red desconocen (muestran su total desacuerdo en el enunciado) a las personas de la empresa que están implicadas en la unidad evaluada. Sin embargo, el 30% de individuos de esta unidad evaluada conoce el plan estratégico y también el plan operativo (muestran su total o parcial acuerdo en estos enunciados). Y el 60% muestra su acuerdo (total o parcial) en cuanto al conocimiento de los objetivos para el siguiente ejercicio. Todo ello indica que en esta unidad el nivel de conocimiento interno de las cuestiones clave de la gestión es bastante elevado, si bien sería necesario reforzar el conocimiento de las personas implicadas.

En cuanto al nivel de conocimiento externo, percibimos que es bastante elevado, pero hay importantes grupos de individuos que se muestran indiferentes. Por tanto, sería conveniente desarrollar un plan de comunicación que tuviera como objetivo promover la comunicación con las organizaciones relacionadas con la unidad evaluada.

En relación con las diversas cuestiones de comunicación medidas, los principales problemas se centran en la comunicación escrita y correo electrónico, que las valoran como insuficientes. Asimismo, los individuos de esta unidad se muestran bastante indiferentes en cuanto a la facilidad para la comprensión de la comunicación y la perciben como superficial. Por tanto, habría que hacer un esfuerzo por aumentar la comunicación escrita (en cualquier modalidad, electrónica o en papel) y prestar atención a los contenidos comunicativos para que sean comprensibles a la vez que sustanciales.

Por último, en la comunicación que se desarrolla con las organizaciones con las que interactúa la unidad evaluada, el principal problema es la falta de credibilidad de la persona responsable de la comunicación entre la unidad evaluada y las organizaciones relacionadas, así como la superficialidad de la comunicación. Estos resultados deberían llevar a la unidad evaluada a desarrollar acciones dirigidas a mejorar la credibilidad de la persona responsable de la comunicación externa o, en su caso, a sustituir a esta persona por otra que goce de mayor credibilidad.

Figura 30

Nivel de información y comunicación

Para comenzar, estamos interesados en conocer el nivel de información y comunicación sobre algunos asuntos relacionados con la unidad evaluada (UE a partir de ahora). Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a sus creencias.

| | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| Conozco a las personas de la empresa que están implicadas en esta UE. | 40,00% | 10,00% | 10,00% | 20,00% | 20,00% |
| Conozco el plan estratégico de esta UE. | 20,00% | 10,00% | 30,00% | 10,00% | 30,00% |
| Tengo conocimiento de los detalles del plan operativo de esta UE. | 0,00% | 20,00% | 30,00% | 20,00% | 30,00% |
| Sé cuáles son los objetivos de esta UE para el siguiente ejercicio. | 20,00% | 0,00% | 20,00% | 40,00% | 20,00% |
| Tengo información sobre los resultados que se están alcanzando en esta UE. | 10,00% | 30,00% | 0,00% | 20,00% | 40,00% |
| Conozco los procesos de esta UE. | 0,00% | 0,00% | 40,00% | 20,00% | 40,00% |
| Conozco la estructura organizativa de esta UE. | 9,09% | 9,09% | 18,18% | 27,27% | 36,36% |
| Conozco las reglas, normas y procedimientos de actuación de esta UE. | 27,27% | 9,09% | 18,18% | 9,09% | 36,36% |
| Conozco los rasgos culturales de esta UE. | 20,00% | 10,00% | 20,00% | 20,00% | 30,00% |
| Sintonizo con los rasgos culturales de esta UE. | 20,00% | 0,00% | 20,00% | 10,00% | 50,00% |
| Sé qué instituciones, organizaciones, etc. están relacionadas con esta UE. | 10,00% | 20,00% | 40,00% | 10,00% | 20,00% |
| Conozco a las personas integrantes de instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | 0,00% | 30,00% | 20,00% | 10,00% | 40,00% |
| Tengo conocimiento de los acuerdos establecidos con las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | 20,00% | 0,00% | 30,00% | 10,00% | 40,00% |
| Conozco el plan estratégico de instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | 20,00% | 30,00% | 30,00% | 0,00% | 20,00% |
| Conozco el plan operativo de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | 0,00% | 0,00% | 40,00% | 30,00% | 30,00% |
| Conozco los objetivos de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | 0,00% | 30,00% | 10,00% | 10,00% | 50,00% |
| Conozco los resultados de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | 10,00% | 0,00% | 40,00% | 30,00% | 20,00% |
| Conozco los procesos de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | 20,00% | 10,00% | 20,00% | 30,00% | 20,00% |
| Conozco la estructura organizativa de las instituciones, organizaciones, etc. que están implicadas en el desarrollo de esta UE. | 20,00% | 0,00% | 40,00% | 20,00% | 20,00% |
| Conozco las reglas, normas y procedimientos de actuación de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | 10,00% | 20,00% | 20,00% | 20,00% | 30,00% |
| Conozco los rasgos culturales de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | 20,00% | 20,00% | 10,00% | 20,00% | 30,00% |
| Sintonizo con los rasgos culturales de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | 10,00% | 0,00% | 30,00% | 30,00% | 30,00% |
| En esta UE se comparte la información entre sus miembros. | 10,00% | 30,00% | 10,00% | 10,00% | 40,00% |

Figura 30 (continuación)

| | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| En esta UE es fácil acceder a la información. | 10,00% | 0,00% | 20,00% | 30,00% | 40,00% |
| En esta UE la comunicación entre sus miembros es suficiente. | 0,00% | 10,00% | 20,00% | 30,00% | 40,00% |
| En esta UE la comunicación personal entre sus miembros es suficiente. | 20,00% | 10,00% | 20,00% | 10,00% | 40,00% |
| En esta UE la comunicación escrita entre sus miembros es suficiente. | 40,00% | 10,00% | 20,00% | 10,00% | 20,00% |
| En esta UE la comunicación telefónica entre sus miembros es suficiente. | 0,00% | 20,00% | 0,00% | 40,00% | 40,00% |
| En esta UE la comunicación por correo electrónico entre sus miembros es suficiente. | 30,00% | 30,00% | 10,00% | 10,00% | 20,00% |
| Las comunicaciones que tienen lugar en esta UE son fácilmente comprensibles . | 10,00% | 20,00% | 40,00% | 0,00% | 30,00% |
| La persona responsable de la comunicación en esta UE goza de credibilidad . | 10,00% | 20,00% | 20,00% | 10,00% | 40,00% |
| En esta UE la comunicación es eficaz . | 20,00% | 0,00% | 30,00% | 0,00% | 50,00% |
| En esta UE la comunicación es de utilidad . | 20,00% | 10,00% | 30,00% | 20,00% | 20,00% |
| En esta UE la comunicación es superficial . | 0,00% | 0,00% | 20,00% | 30,00% | 50,00% |
| Se comparte la información entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas. | 0,00% | 20,00% | 10,00% | 20,00% | 50,00% |
| Es fácil acceder a la información que existe entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas. | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 30,00% | 40,00% |
| La comunicación que existe entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es suficiente . | 10,00% | 0,00% | 20,00% | 30,00% | 40,00% |
| La comunicación personal que existe entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es suficiente. | 10,00% | 10,00% | 20,00% | 30,00% | 30,00% |
| La comunicación escrita que existe entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es suficiente. | 20,00% | 10,00% | 20,00% | 20,00% | 30,00% |
| La comunicación telefónica que existe entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es suficiente. | 30,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 40,00% |
| La comunicación por correo electrónico que existe entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es suficiente. | 40,00% | 0,00% | 0,00% | 30,00% | 30,00% |
| Las comunicaciones entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas son fácilmente comprensibles . | 20,00% | 30,00% | 0,00% | 20,00% | 30,00% |
| La persona responsable de la comunicación que tienen lugar entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas goza de credibilidad . | 30,00% | 20,00% | 10,00% | 20,00% | 20,00% |
| La comunicación que tiene lugar entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es eficaz . | 10,00% | 10,00% | 20,00% | 10,00% | 50,00% |
| La comunicación que tiene lugar entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es de utilidad . | 10,00% | 10,00% | 30,00% | 10,00% | 40,00% |
| La comunicación que tiene lugar entre esta UE y las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas es superficial . | 20,00% | 10,00% | 20,00% | 20,00% | 30,00% |

La siguiente sección mide los principales intereses y preocupaciones en el trabajo. La figura 31 recoge las respuestas que los individuos de esta unidad han dado. Llama la atención la heterogeneidad de las respuestas. Esto es, los individuos de esta unidad evaluada muestran intereses y preocupaciones en el trabajo muy dispersos. Este resultado nos lleva a pensar que el principal reto de esta unidad en este tema es el de la gestión de la diversidad.

Figura 31

Intereses y preocupaciones en el trabajo

Ahora nos gustaría preguntarle sobre diversas cuestiones relacionadas con sus intereses y preocupaciones en el trabajo. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión.

| | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| Tengo suficientes conocimientos para abordar con éxito mi trabajo. | 25,00% | 25,00% | 0,00% | 12,50% | 37,50% |
| Me preocupo por actualizar mis conocimientos profesionales. | 37,50% | 12,50% | 0,00% | 12,50% | 37,50% |
| En mi trabajo tengo suficientes oportunidades para formarme. | 0,00% | 0,00% | 37,50% | 37,50% | 25,00% |
| Tengo un nivel de capacitación suficiente para utilizar eficazmente los recursos materiales que esta UE pone a mi disposición. | 37,50% | 12,50% | 0,00% | 12,50% | 37,50% |
| Estoy capacitado instrumentalmente (idiomas, TICs, etc.) para abordar con éxito mi trabajo. | 25,00% | 0,00% | 25,00% | 12,50% | 37,50% |
| Me preocupo suficientemente por actualizar mis capacidades instrumentales (idiomas, TICs, etc.). | 50,00% | 0,00% | 12,50% | 12,50% | 25,00% |
| Tengo suficientes oportunidades para adquirir capacidades instrumentales (idiomas, TICs, etc.). | 37,50% | 0,00% | 25,00% | 12,50% | 25,00% |
| Me interesan las cuestiones específicas relacionadas con la temática de esta UE. | 12,50% | 37,50% | 0,00% | 25,00% | 25,00% |
| Me interesa contar con los recursos materiales necesarios para realizar con éxito mi trabajo. | 0,00% | 0,00% | 37,50% | 12,50% | 50,00% |
| Me intereso por conocer a las personas de esta UE con las que me relaciono. | 25,00% | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 25,00% |
| Me intereso por conocer a las personas de instituciones, organizaciones, etc. con las que me relaciono en el desempeño de mi trabajo. | 12,50% | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 37,50% |

La siguiente cuestión medida es la del nivel de confianza. Se evalúan distintas cuestiones relacionadas con la confianza en el proyecto, la confianza en las personas con y sin responsabilidad directiva, y la confianza en las personas con y sin responsabilidad directiva de organizaciones relacionadas con la unidad evaluada.

Los resultados que se recogen en la figura 32 muestran que hay bastante confianza dentro de esta unidad, pero existen problemas con la implicación y la falta de confianza en el futuro. La falta de expectativas o la desconfianza en el futuro podría tener repercusiones en el proyecto, por lo que sería importante impulsar proyectos que despertaran ilusión.

También se observa que existe bastante confianza en las personas de la unidad evaluada, tanto con como sin cargo directivo, y en las personas que representan a las organizaciones relacionadas con la unidad evaluada.

Asimismo, los participantes valoran favorablemente la credibilidad de las personas de la unidad evaluada, tanto con como sin cargo directivo, y de las personas que representan a las organizaciones relacionadas con la unidad.

Figura 32
Nivel de confianza

Ahora, estamos interesados en conocer su nivel de confianza con diversas cuestiones relacionada con la UE. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión.

| | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| Tengo confianza en este proyecto. | 12,50% | 0,00% | 12,50% | 12,50% | 62,50% |
| Me siento identificado con esta UE. | 0,00% | 25,00% | 12,50% | 25,00% | 37,50% |
| Me siento identificado con los objetivos que persigue esta UE. | 25,00% | 25,00% | 0,00% | 25,00% | 25,00% |
| Me siento identificado con las estrategias y las políticas de esta UE. | 12,50% | 25,00% | 37,50% | 12,50% | 12,50% |
| Me siento implicado con la tarea que desarrollo en esta UE. | 37,50% | 12,50% | 12,50% | 25,00% | 12,50% |
| Confío en el futuro de esta UE. | 37,50% | 12,50% | 12,50% | 25,00% | 12,50% |
| Confío en las personas responsables (con cargo directivo) de esta UE. | 0,00% | 37,50% | 12,50% | 25,00% | 25,00% |
| Confío en la competencia profesional de los responsables (con cargo directivo) de esta UE. | 12,50% | 37,50% | 12,50% | 0,00% | 37,50% |
| Confío en la ética profesional de los responsables (con cargo directivo) de esta UE. | 0,00% | 25,00% | 0,00% | 50,00% | 25,00% |
| Confío en las personas (sin cargo directivo) que están trabajando en esta UE. | 25,00% | 0,00% | 12,50% | 37,50% | 25,00% |
| Confío en la competencia profesional de las personas (sin cargo directivo) que están trabajando en esta UE. | 25,00% | 12,50% | 0,00% | 25,00% | 37,50% |
| Confío en la ética profesional de las personas (sin cargo directivo) que están trabajando en esta UE. | 25,00% | 25,00% | 12,50% | 25,00% | 12,50% |
| Tengo confianza en las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | 12,50% | 12,50% | 37,50% | 0,00% | 37,50% |
| Confío en la competencia profesional de los representantes de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | 12,50% | 25,00% | 0,00% | 25,00% | 37,50% |
| Confío en la ética profesional de los representantes de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE. | 12,50% | 12,50% | 12,50% | 25,00% | 37,50% |
| Las personas responsables (con cargo directivo) de esta UE gozan de credibilidad. | 25,00% | 12,50% | 12,50% | 25,00% | 25,00% |
| Las personas de esta UE (sin cargo directivo) gozan de credibilidad. | 12,50% | 12,50% | 12,50% | 12,50% | 50,00% |
| Las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas en esta UE gozan de credibilidad. | 12,50% | 0,00% | 12,50% | 37,50% | 37,50% |
| Los representantes de las instituciones, organizaciones, etc. que están relacionadas con esta UE gozan de credibilidad. | 25,00% | 0,00% | 0,00% | 37,50% | 37,50% |

En la figura 33 se miden diferentes aspectos relacionados con la cultura organizativa. Los datos indican que la unidad evaluada está bien posicionada en conciencia de equipo, pero que le falta cohesión, orientación al logro y coordinación. Serían, por tanto, cuestiones a desarrollar en la unidad evaluada.

Figura 33
Cultura organizativa

A continuación, se hace referencia a la cultura organizativa de la UE evaluada. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión.

| | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| En esta UE tenemos conciencia de equipo . | 12,50% | 12,50% | 12,50% | 12,50% | 50,00% |
| Esta UE está cohesionada . | 25,00% | 37,50% | 12,50% | 0,00% | 25,00% |
| Esta UE está orientada a la consecución de objetivos/logros . | 25,00% | 25,00% | 0,00% | 37,50% | 12,50% |
| Esta UE está coordinada para alcanzar los objetivos/logros. | 37,50% | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 12,50% |

La eficacia de la unidad evaluada resulta, en general, bien valorada. Los participantes perciben que se cumplen los objetivos establecidos, se considera que los recursos materiales disponibles garantizan el cumplimiento de los objetivos y que la unidad es eficaz y eficiente. Asimismo, se valora favorablemente la eficacia y eficiencia de los profesionales de la unidad (ver figura 34). El responsable de esta evaluación debería comunicar y felicitar al equipo por estos resultados. Podría, también, emplear esta información para promover mejoras en otros ámbitos.

Figura 34
Eficacia

Ahora, estamos interesados en conocer su opinión sobre la eficacia de la UE. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión.

| | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| Esta UE cumple con los objetivos establecidos. | 12,50% | 0,00% | 12,50% | 25,00% | 50,00% |
| Los recursos materiales que dispone esta UE garantizan el cumplimiento de los objetivos establecidos. | 12,50% | 0,00% | 0,00% | 50,00% | 37,50% |
| En general, se puede decir que esta UE es efectiva . | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 12,50% | 37,50% |
| En general, se puede decir que esta UE es eficiente . | 25,00% | 12,50% | 0,00% | 50,00% | 12,50% |
| En general, los/as profesionales que constituyen esta UE son efectivos/as . | 12,50% | 25,00% | 0,00% | 37,50% | 25,00% |
| En general, los/as profesionales que constituyen esta UE son eficientes . | 12,50% | 0,00% | 25,00% | 50,00% | 12,50% |

La figura 35 recoge la percepción de los individuos de la unidad evaluada en relación con la cooperación. Se mide la actitud hacia la cooperación, se identifican las instituciones mejor valoradas para relaciones de colaboración y se conoce la opinión sobre si la estructura y la cultura facilitan o no la cooperación.

Figura 35
Cooperación

En esta ocasión estamos interesados en conocer algunas cuestiones relacionadas con la cooperación. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión.

| | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| Soy reticente a cooperar con el resto de personas de esta UE. | 25,00% | 25,00% | 12,50% | 12,50% | 25,00% |
| Es necesario promover la cooperación entre las personas integrantes de la UE. | 25,00% | 12,50% | 25,00% | 25,00% | 12,50% |
| Soy reticente a cooperar con otras organizaciones . | 12,50% | 12,50% | 37,50% | 0,00% | 37,50% |
| Es necesario promover más acuerdos de cooperación. | 25,00% | 37,50% | 12,50% | 12,50% | 12,50% |
| Los actuales acuerdos de cooperación son suficientes. | 0,00% | 12,50% | 12,50% | 37,50% | 37,50% |
| Deberían promoverse más acuerdos de cooperación formales entre organizaciones. | 12,50% | 25,00% | 25,00% | 25,00% | 12,50% |
| Deberían fomentarse más acuerdos de cooperación informales entre organizaciones. | 25,00% | 25,00% | 0,00% | 25,00% | 25,00% |
| Deberían promoverse más acuerdos de colaboración con la administración pública . | 25,00% | 12,50% | 12,50% | 37,50% | 12,50% |
| Deberían promoverse más acuerdos de colaboración con las universidades . | 00,00% | 12,50% | 37,50% | 25,00% | 25,00% |
| Deberían promoverse más acuerdos de colaboración con los centros tecnológicos . | 0,00% | 12,50% | 37,50% | 12,50% | 37,50% |
| Deberían promoverse más acuerdos de colaboración con el cluster sectorial . | 37,50% | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 12,50% |
| Deberían promoverse más acuerdos de colaboración con los clientes . | 0,00% | 37,50% | 25,00% | 12,50% | 25,00% |
| Deberían promoverse más acuerdos de colaboración con los proveedores . | 25,00% | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 25,00% |
| La cooperación entre los integrantes de esta UE permitiría mejorar nuestra competitividad. | 37,50% | 25,00% | 0,00% | 0,00% | 37,50% |
| La cooperación con otras organizaciones permitiría mejorar nuestra competitividad. | 25,00% | 12,50% | 37,50% | 12,50% | 12,50% |
| La cooperación con la administración pública permitiría mejorar nuestra competitividad. | 12,50% | 25,00% | 25,00% | 0,00% | 37,50% |

Figura 35 (continuación)

| | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| La cooperación con las universidades permitiría mejorar nuestra competitividad. | 0,00% | 25,00% | 0,00% | 62,50% | 12,50% |
| La cooperación con los centros tecnológicos permitiría mejorar nuestra competitividad. | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 25,00% | 25,00% |
| La cooperación con el cluster sectorial permitiría mejorar nuestra competitividad. | 12,50% | 12,50% | 0,00% | 37,50% | 37,50% |
| La cooperación con los clientes permitiría mejorar nuestra competitividad. | 25,00% | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 25,00% |
| La cooperación con los proveedores permitiría mejorar nuestra competitividad. | 0,00% | 12,50% | 0,00% | 12,50% | 75,00% |
| La estructura organizativa de esta UE favorece la cooperación entre las personas integrantes en la misma. | 37,50% | 0,00% | 0,00% | 12,50% | 50,00% |
| La cultura organizativa de esta UE favorece la cooperación entre las personas integrantes de la misma. | 0,00% | 37,50% | 12,50% | 12,50% | 37,50% |
| La estructura organizativa de esta UE favorece la cooperación entre las organizaciones relacionadas. | 12,50% | 37,50% | 12,50% | 25,00% | 12,50% |
| La cultura organizativa de esta UE promueve la cooperación entre las organizaciones relacionadas. | 0,00% | 25,00% | 25,00% | 12,50% | 37,50% |

En primer lugar, se observa una dispersión bastante elevada en la actitud hacia la cooperación. En la unidad evaluada hay opiniones muy contrapuestas acerca de la cooperación. En cuanto al tipo de colaboración a promocionar, los individuos participantes prefieren la que se lleve a cabo con la administración pública, los centros tecnológicos y la universidad. También existe bastante dispersión a la hora de valorar la competitividad resultante de la cooperación. Los participantes opinan que la colaboración con la universidad, los centros tecnológicos o los cluster sectoriales permitiría incrementar la competitividad. No ocurre lo mismo con la colaboración con la administración pública. Por último, los participantes consideran que la estructura y la cultura favorecen la cooperación interna. Sin embargo, la estructura no facilitarían la colaboración externa.

El responsable de esta unidad debería aprovechar esta actitud favorable hacia la cooperación y tratar de promocionar proyectos de colaboración con las entidades mejor valoradas. Asimismo, debería reflexionar sobre la estructura y proponer modificaciones que permitiesen una mayor colaboración externa.

En la siguiente sección se valoran distintas cuestiones relacionadas con la participación. En la figura 36 se observa que los individuos de la red dicen participar con intensidad y hacerlo de manera importante. Perciben, además, que tanto los individuos con como sin cargo directivo de la unidad evaluada van, en general, bastante más allá de lo exigido y que participan con intensidad, y que todos ellos actúan con profesionalidad y se identifican con la unidad evaluada.

Asimismo, los individuos participantes dicen que, a pesar de la existencia de alguna barrera para la participación, en la unidad evaluada se favorece la implicación y la participación. Además consideran que las relaciones entre los agentes implicados son frecuentes.

El responsable de esta evaluación debería identificar cuáles son las barreras identificadas por los individuos de la unidad para promover aun más la participación.

Figura 36
Participación

Seguidamente pasamos a cuestiones referidas a la participación. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión.

| | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| Participo con intensidad en esta UE. | 12,50% | 25,00% | 0,00% | 0,00% | 62,50% |
| Mi participación en esta UE es cualitativamente importante. | 12,50% | 37,50% | 0,00% | 0,00% | 50,00% |
| Los responsables (con cargo directivo) de esta UE van más allá de lo exigido y participan con intensidad. | 12,50% | 0,00% | 25,00% | 25,00% | 37,50% |
| Los responsables (con cargo directivo) de esta UE participan con intensidad, pero no van más allá de lo exigido. | 12,50% | 25,00% | 25,00% | 25,00% | 12,50% |
| Los responsables (con cargo directivo) de esta UE se limitan a hacer lo exigido. | 12,50% | 12,50% | 50,00% | 12,50% | 12,50% |
| Los responsables (con cargo directivo) de esta UE procuran hacer lo menos posible. | 25,00% | 37,50% | 12,50% | 0,00% | 25,00% |
| Las personas integrantes de esta UE (sin cargo directivo) van más allá de lo exigido y participan con intensidad. | 12,50% | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 37,50% |
| Las personas integrantes de esta UE (sin cargo directivo) participan con intensidad, pero no van más allá de lo exigido. | 25,00% | 12,50% | 25,00% | 25,00% | 12,50% |
| Las personas integrantes de esta UE (sin cargo directivo) se limitan a hacer lo exigido. | 25,00% | 25,00% | 25,00% | 12,50% | 12,50% |
| Las personas integrantes de esta UE (sin cargo directivo) procuran hacer lo menos posible. | 12,50% | 25,00% | 25,00% | 12,50% | 25,00% |
| Los responsables (con cargo directivo) de esta UE actúan con profesionalidad, pero no se identifican con la misma. | 25,00% | 25,00% | 25,00% | 12,50% | 12,50% |
| Los responsables (con cargo directivo) de esta UE actúan con profesionalidad y se identifican con la misma. | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 25,00% | 25,00% |
| Los responsables (con cargo directivo) de esta UE actúan con poca profesionalidad y apenas se identifican con la misma. | 25,00% | 37,50% | 0,00% | 12,50% | 25,00% |
| Las personas integrantes de esta UE (sin cargo directivo) actúan con profesionalidad, pero no se identifican con la misma. | 12,50% | 0,00% | 25,00% | 0,00% | 62,50% |
| Las personas integrantes de esta UE (sin cargo directivo) actúan con profesionalidad y se identifican con la misma. | 12,50% | 12,50% | 12,50% | 12,50% | 50,00% |
| Las personas integrantes de esta UE (sin cargo directivo) actúan con poca profesionalidad y apenas se identifican con la misma. | 12,50% | 50,00% | 12,50% | 0,00% | 25,00% |
| En esta UE se favorece la implicación y la participación de todos los agentes implicados. | 25,00% | 12,50% | 0,00% | 37,50% | 25,00% |
| En esta UE las relaciones entre los distintos agentes implicados son frecuentes . | 25,00% | 0,00% | 12,50% | 37,50% | 25,00% |

Figura 36 (continuación)

| | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| En esta UE las relaciones entre los distintos agentes implicados son buenas . | 37,50% | 37,50% | 0,00% | 12,50% | 12,50% |
| En esta UE existen muchas barreras para poder participar internamente. | 12,50% | 25,00% | 0,00% | 25,00% | 37,50% |
| Las personas integrantes de esta UE participan intensamente en grupos locales. | 0,00% | 25,00% | 12,50% | 37,50% | 25,00% |
| Existen muchas barreras para poder participar en grupos locales. | 37,50% | 12,50% | 0,00% | 12,50% | 37,50% |

En cuanto a la cantidad de relaciones formales que disfrutaban los individuos de esta red, en la figura 37 se observa que es numerosa, tanto vertical como horizontalmente. Los participantes manifiestan tener relaciones con un número elevado de personas con cargo directivo (relaciones verticales) como con personas sin cargo directivo (relaciones horizontales). Por el contrario, es menor el número de relaciones informales.

Figura 37
Cantidad de relaciones

También estamos interesados en conocer la cantidad de relaciones que tiene usted con distintas personas. Marque con una X la opción de respuesta elegida.

| | No tengo ninguna relación | Menos de 2 personas | Entre 3 y 5 personas | Entre 6 y 10 personas | Más de 10 personas |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|
| Número de personas de esta UE con responsabilidad (con cargo directivo) con las que usted se relaciona. | 25,00% | 12,50% | 12,50% | 37,50% | 12,50% |
| Número de personas de esta UE sin responsabilidad (sin cargo directivo) con las que usted se relaciona. | 0,00% | 25,00% | 25,00% | 25,00% | 25,00% |
| Número de personas con responsabilidad (con cargo directivo) de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE con las que usted se relaciona. | 25,00% | 0,00% | 12,50% | 12,50% | 50,00% |
| Número de personas sin responsabilidad (sin cargo directivo) de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE con las que usted se relaciona. | 25,00% | 12,50% | 0,00% | 37,50% | 25,00% |
| Número de personas de su familia directa (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as) con las que se relaciona habitualmente. | 25,00% | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 25,00% |
| Número de amigos con las que se relaciona habitualmente. | 0,00% | 25,00% | 25,00% | 12,50% | 37,50% |
| Número de personas pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes, etc. con las que se relaciona habitualmente. | 25,00% | 37,50% | 0,00% | 12,50% | 25,00% |

Figura 38

Calidad de relaciones

Ahora estamos interesados en conocer la calidad de las relaciones que tiene usted con distintas personas. Marque con una X la opción de respuesta elegida.

| | Muy baja | Bastante baja | Ni alta ni baja | Bastante alta | Muy alta |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|-----------------|---------------|----------|
| Grado de confianza con las personas que tienen un cargo de responsabilidad (con cargo directivo) de esta UE. | 12,50% | 50,00% | 0,00% | 25,00% | 12,50% |
| Grado de confianza con las personas que no tienen un cargo de responsabilidad (sin cargo directivo) de esta UE. | 0,00% | 12,50% | 12,50% | 50,00% | 25,00% |
| Grado de confianza con personas que tienen un cargo de responsabilidad (con cargo directivo) de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | 12,50% | 37,50% | 12,50% | 25,00% | 12,50% |
| Grado de confianza con personas sin cargo de responsabilidad (sin cargo directivo) de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | 37,50% | 0,00% | 50,00% | 0,00% | 12,50% |
| Grado de confianza con sus familiares directos (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as). | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 0,00% | 50,00% |
| Grado de confianza con sus amigos . | 25,00% | 0,00% | 12,50% | 25,00% | 37,50% |
| Grado de confianza con personas pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes, etc. con las que se relaciona. | 25,00% | 12,50% | 12,50% | 12,50% | 37,50% |

Figura 39

Frecuencia de relaciones personales

También estamos interesados en conocer la frecuencia de las relaciones que tiene usted con distintas personas. Marque con una X la opción de respuesta elegida.

| | Nunca | Casi nunca | Con poca frecuencia | Con bastante frecuencia | Con mucha frecuencia |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|---------------------|-------------------------|----------------------|
| Frecuencia de las relaciones personales con los responsables (con cargo directivo) de esta UE. | 12,50% | 25,00% | 0,00% | 25,00% | 37,50% |
| Frecuencia de las relaciones personales con individuos sin cargo de responsabilidad (sin cargo directivo) de esta UE. | 0,00% | 12,50% | 50,00% | 12,50% | 25,00% |
| Frecuencia de las relaciones personales con responsabilidad (con cargo directivo) de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | 12,50% | 37,50% | 0,00% | 12,50% | 37,50% |
| Frecuencia de las relaciones personales con individuos sin cargo de responsabilidad (sin cargo directivo) de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | 0,00% | 25,00% | 50,00% | 0,00% | 25,00% |
| Frecuencia de las relaciones personales con familiares directos (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as). | 37,50% | 0,00% | 25,00% | 25,00% | 12,50% |
| Frecuencia de las relaciones personales con los amigos . | 37,50% | 0,00% | 12,50% | 25,00% | 25,00% |
| Frecuencia de las relaciones personales con individuos pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes, etc. con las que se relaciona. | 12,50% | 12,50% | 0,00% | 25,00% | 50,00% |

A pesar del elevado número de relaciones, la calidad de las relaciones formales verticales (relaciones con cargos directivos) tanto internas como externas debería mejorar, ya que los participantes consideran que la calidad de las relaciones no es muy alta (ver figura 38).

En cuanto a la frecuencia de las relaciones personales de carácter formal y vertical, en la figura 39 se observa que es buena. Sin embargo, deberían impulsarse las relaciones formales horizontales. El responsable de esta unidad debería identificar las buenas prácticas en las relaciones formales verticales y extender su uso a las relaciones formales horizontales.

También debería promoverse la frecuencia de las relaciones no personales de carácter formal y vertical (ver figura 40). Los resultados anteriores indican que las relaciones personales son adecuadas, y quizá sería suficiente. Sin embargo, se podría actuar en este frente para mejorar las relaciones, aunque no de manera prioritaria.

Figura 40

Frecuencia de relaciones no personales

Ahora estamos interesados en conocer la frecuencia de las relaciones NO personales, esto es, las relaciones vía teléfono, correo electrónico, carta, etc. que tiene usted con distintas personas. Marque con una X la opción de respuesta elegida.

| | Nunca | Casi nunca | Con poca frecuencia | Con bastante frecuencia | Con mucha frecuencia |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|---------------------|-------------------------|----------------------|
| Frecuencia de las relaciones no personales con los responsables (con cargo directivo) de esta UE. | 25,00% | 25,00% | 37,50% | 0,00% | 12,50% |
| Frecuencia de las relaciones no personales con personas sin cargo de responsabilidad (sin cargo directivo) de esta UE. | 12,50% | 0,00% | 12,50% | 25,00% | 50,00% |
| Frecuencia de las relaciones no personales con responsabilidad (con cargo directivo) de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | 37,50% | 37,50% | 0,00% | 12,50% | 12,50% |
| Frecuencia de las relaciones no personales con personas sin cargo de responsabilidad (sin cargo directivo) de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta UE. | 12,50% | 12,50% | 25,00% | 25,00% | 25,00% |
| Frecuencia de las relaciones no personales con los familiares directos (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as). | 0,00% | 37,50% | 12,50% | 12,50% | 37,50% |
| Frecuencia de las relaciones no personales con los amigos . | 25,00% | 25,00% | 37,50% | 0,00% | 12,50% |
| Frecuencia de las relaciones no personales con personas pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes, etc. con las que se relaciona. | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 37,50% | 12,50% |

En la figura 41 se detecta un elevado nivel de asociacionismo. Lo que principalmente aportan los individuos de esta red a las asociaciones participadas es su tiempo. La unidad evaluada podría enriquecerse de toda la actividad asociativa de sus miembros.

Figura 41

Nivel de asociación

Seguidamente pasamos a cuestiones referidas al nivel de asociación. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión.

| | 0 | Menos de 2 asociaciones | Entre 3 y 5 asociaciones | Entre 6 y 10 asociaciones | Más de 10 asociaciones |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------|
| Número de asociaciones en general en las que usted es socio/a . | 12,50% | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 37,50% |
| Número de asociaciones en general en las que usted ocupa un cargo de responsabilidad | 37,50% | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 12,50% |
| Número de asociaciones en general en las que usted participa con su tiempo . | 0,00% | 25,00% | 0,00% | 25,00% | 50,00% |
| Número de asociaciones en general con las que usted participa económicamente . | 37,50% | 25,00% | 25,00% | 0,00% | 12,50% |
| Número de asociaciones relacionadas con su actividad laboral en las que usted es socio/a . | 0,00% | 25,00% | 25,00% | 12,50% | 37,50% |
| Número de asociaciones relacionadas con su actividad laboral en las que usted ocupa un cargo de responsabilidad. | 0,00% | 25,00% | 12,50% | 50,00% | 12,50% |
| Número de asociaciones relacionadas con su actividad laboral en las que usted participa con su tiempo . | 12,50% | 25,00% | 0,00% | 37,50% | 25,00% |
| Número de asociaciones relacionadas con su actividad laboral en las que usted participa económicamente . | 12,50% | 37,50% | 12,50% | 12,50% | 25,00% |

En la siguiente figura se hace referencia a valores, actitudes y conductas personales. Los enunciados se pueden agrupar en tres grandes grupos: la necesidad de logro y liderazgo, la responsabilidad relacional y dependencia personal (ver figura 42).

En primer lugar, los resultados indican que este grupo posee una limitada e irregular orientación hacia la necesidad de logro y liderazgo. Existe la creencia de que se dispone de cierta capacidad de liderazgo. Para ello, se cree contar con capacidad de organización, comunicación e intermediación y una aceptable aunque dispar iniciativa propia.

Sin embargo, la unidad evaluada manifiesta disponer de una escasa capacidad de decisión en general, y de una reducida capacidad de comprensión y dispar capacidad de actuación en contextos complejos.

La actitud ante el reto es positivista, aunque la tendencia es desigual y la orientación a la mejora es escasa. También se dice contar con gusto por el trabajo y, especialmente, por el trabajo bien hecho, y por una defensa de la organización.

Las disponibilidades y carencias de capacidades son tales que parece que estamos ante dos colectivos diferentes.

En segundo lugar, tenemos los enunciados que hacen referencia a la responsabilidad relacional. En general, ésta es baja y se manifiesta en unas muy bajas relaciones de confianza —elemento que es clave para la práctica del liderazgo—, un reducido nivel de responsabilidad, una dispar capacidad de escucha, dialogo y comunicación, una baja capacidad para hacer frente a conflictos y una baja defensa de los compañeros. Todo ello conlleva el riesgo de cooperar sólo con quienes interesa y una dificultad notable en el ejercicio de un liderazgo relacional real. Se manifiesta ser trabajador y tener capacidad de trabajo en equipo pero se cree que se trabaja mejor solo que en equipo.

Figura 42

Valores, actitudes y conductas personales

También estamos interesados en las siguientes cuestiones. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión.

| | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| Soy un buen comunicador/a. | 25,00% | 0,00% | 12,50% | 25,00% | 37,50% |
| Tengo capacidad para trabajar en equipo. | 12,50% | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 37,50% |
| Si tengo algún conflicto personal con algún/a compañero/a de trabajo lo afronto sin ningún problema. | 12,50% | 12,50% | 37,50% | 0,00% | 37,50% |
| Trabajo mejor solo/a que en equipo. | 12,50% | 12,50% | 12,50% | 37,50% | 25,00% |
| Tengo capacidad de liderazgo en el grupo en el que trabajo. | 12,50% | 37,50% | 0,00% | 25,00% | 25,00% |
| Soy una persona responsable . | 0,00% | 37,50% | 50,00% | 0,00% | 12,50% |
| Soy una persona que escucha . | 37,50% | 12,50% | 0,00% | 12,50% | 37,50% |
| Soy una persona con poca iniciativa . | 25,00% | 37,50% | 0,00% | 0,00% | 37,50% |
| Soy una persona con capacidad de decisión . | 50,00% | 0,00% | 25,00% | 12,50% | 12,50% |
| Tengo capacidad de organización . | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 12,50% | 37,50% |
| Soy capaz de comprender contextos complejos. | 37,50% | 25,00% | 12,50% | 12,50% | 12,50% |
| Soy capaz de actuar en contextos complejos. | 50,00% | 0,00% | 0,00% | 25,00% | 25,00% |
| Me gusta tener una relación de confianza con mis compañeros/as de trabajo. | 0,00% | 25,00% | 0,00% | 50,00% | 25,00% |
| Tengo buena disposición al trabajo. | 25,00% | 0,00% | 37,50% | 12,50% | 25,00% |
| Me gusta cooperar con mis compañeros/as de trabajo. | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 25,00% | 25,00% |
| Cuando el trabajo está bien hecho me siento a gusto. | 25,00% | 12,50% | 12,50% | 12,50% | 37,50% |
| Me esfuerzo mucho por estar a la altura de lo que mis amigos/as esperan de mí. | 12,50% | 12,50% | 0,00% | 25,00% | 50,00% |
| Me gusta intermediar en los conflictos que surgen en el trabajo. | 0,00% | 12,50% | 37,50% | 12,50% | 37,50% |
| Me siento a gusto con los trabajos que suponen un reto. | 25,00% | 0,00% | 25,00% | 12,50% | 37,50% |
| Me gusta confiar en la gente. | 25,00% | 25,00% | 0,00% | 25,00% | 25,00% |
| Me gusta tanto mi trabajo que a menudo me quedo hasta tarde para acabarlo. | 0,00% | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 50,00% |
| Cuando me veo forzado/a a mandar me siento a disgusto. | 12,50% | 12,50% | 12,50% | 37,50% | 25,00% |
| Me siento incómodo/a en situaciones de incertidumbre y de inseguridad. | 0,00% | 12,50% | 50,00% | 25,00% | 12,50% |
| Una de las metas principales en mi vida ha sido la de hacer que mis padres se sintieran orgullosos de mí. | 12,50% | 25,00% | 37,50% | 12,50% | 12,50% |

Figura 42 (continuación)

| | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| Dialogo con todo el mundo. | 12,50% | 25,00% | 37,50% | 12,50% | 12,50% |
| Defiendo siempre a mi organización. | 0,00% | 37,50% | 12,50% | 12,50% | 37,50% |
| Sólo coopero con personas que me interesan. | 0,00% | 37,50% | 37,50% | 12,50% | 12,50% |
| Defiendo siempre a mis compañeros/as de trabajo. | 50,00% | 0,00% | 12,50% | 12,50% | 25,00% |
| Hago las cosas para que las personas con responsabilidad directa sobre mi trabajo se sientan a gusto conmigo. | 25,00% | 37,50% | 25,00% | 0,00% | 12,50% |
| Planteo muchos proyectos, propuestas, tareas, etc. por iniciativa propia. | 25,00% | 12,50% | 12,50% | 0,00% | 50,00% |
| Tengo mala comunicación con mis compañeros/as de trabajo. | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 12,50% | 37,50% |
| Trabajo lo justo. | 25,00% | 37,50% | 12,50% | 0,00% | 25,00% |
| En general, me salen bien las tareas que realizo. | 0,00% | 12,50% | 37,50% | 25,00% | 25,00% |
| Recurro muchas veces a compañeros/as de trabajo para solucionar problemas. | 12,50% | 12,50% | 0,00% | 0,00% | 75,00% |
| Respeto siempre todas las normas y procedimientos de trabajo. | 0,00% | 25,00% | 25,00% | 25,00% | 25,00% |
| He solucionado muchos conflictos entre personas en el desempeño de mi tarea profesional. | 25,00% | 0,00% | 50,00% | 12,50% | 12,50% |
| Trabajo más horas de las que me corresponden. | 0,00% | 12,50% | 12,50% | 25,00% | 50,00% |
| Recurro muchas veces a personas fuera de mi trabajo para que me ayuden a resolver cosas. | 12,50% | 0,00% | 25,00% | 12,50% | 50,00% |
| Trabajo con intensidad, aunque no esté de acuerdo con las decisiones adoptadas. | 12,50% | 12,50% | 25,00% | 0,00% | 50,00% |
| Siempre consulto las cosas antes de hacer nada. | 37,50% | 0,00% | 25,00% | 12,50% | 25,00% |
| Me esfuerzo constantemente por mejorar las cosas. | 12,50% | 25,00% | 37,50% | 12,50% | 12,50% |
| La situación familiar influye en el rendimiento laboral de las personas. | 25,00% | 12,50% | 12,50% | 25,00% | 25,00% |
| La situación sociopolítica influye en el rendimiento laboral de las personas. | 37,50% | 12,50% | 12,50% | 0,00% | 37,50% |
| La relación con los amigos influye en el rendimiento laboral de las personas. | 25,00% | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 25,00% |

Por último, se observa que para la unidad evaluada la dependencia personal es notable. Esto se hace patente por las evaluaciones de los enunciados que hacen referencia a la dependencia de compañeros y personas externas, así como de normas, instituciones y amigos.

También se observa que la capacidad para actuar autónomamente y de liderazgo es difícil, debido fundamentalmente al manifiesto disgusto por el ejercicio de mando y a una marcada incomodidad en situaciones de incertidumbre e inseguridad.

La influencia de la familia, los amigos y la situación sociopolítica en el trabajo es dispar.

En resumen, los resultados obtenidos en este apartado presentan un perfil de capital social individual limitado. La necesidad de logro y de liderazgo son reducidas y menores de las que se dice presentar. La responsabilidad relacional es escasa, dificultando además el ejercicio de liderazgo. Y, finalmente, la dependencia personal es notable pero, como sabemos, este factor presenta dos caras contrapuestas, positiva y negativa, en el capital social.

En el siguiente apartado, se hace referencia a las formas de pensar y actuar en el trabajo (ver figura 43). En el primer bloque, se observa que la responsabilidad relacional se presenta centrada en la escucha y en el diálogo. Sin embargo, esta característica parece difícilmente sostenible en la práctica dadas las bajas evaluaciones obtenidas en los ítems correspondientes a formas de pensar y actuar, tales como la confianza en los/as compañeros/as de trabajo, la cooperación con las personas en las diferentes tareas, la defensa a los/as compañeros/as de trabajo y de la institución, el estar a disposición de las personas con responsabilidad directiva o la honestidad con las demás personas. De hecho, el ítem correspondiente a mantener una buena comunicación con los/as compañeros/as recoge una puntuación ciertamente baja. La mejora en este apartado es urgente y requiere una atención en todos los ámbitos.

Las puntuaciones de los ítems del siguiente bloque indican una notable disposición a trabajar de forma decidida y de modo riguroso, serio, normatizado y ordenado. Además, la orientación a la innovación dice ser clara. No obstante, la capacidad para gestionar las crisis y la flexibilidad en la relación con los demás se presentan escasas.

En el tercer bloque, las puntuaciones muestran un interés por ser líder y referente ante la sociedad, aceptando la pluralidad en las formas de pensar, sentir y actuar, y haciéndolo siempre bajo el respeto a la autoridad. No obstante, se requiere mejorar la adopción de iniciativas en el ejercicio de la función profesional y en la toma de decisiones de forma más democrática.

Figura 43

Formas de pensar y actuar en el trabajo

Bloque 1:

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|--------|
| Ser honesto/a con las demás personas. | 28,57% |
| Escuchar a las demás personas y saber dialogar. | 71,43% |
| Confiar en los/as compañeros/as de trabajo. | 14,29% |
| Defender los intereses de la institución. | 14,29% |
| Cooperar con las personas en las distintas tareas. | 14,29% |
| Defender a los/as compañeros/as de trabajo. | 28,57% |
| Estar a disposición de las personas con responsabilidades directivas. | 14,29% |
| Mantener una buena comunicación con los/as compañeros/as. | 14,29% |

Bloque 2:

| | |
|-------------------------------------------------------------------|--------|
| Innovar constantemente. | 42,86% |
| Tener mucha capacidad de trabajo. | 42,86% |
| Ser flexible en la relación con los demás. | 14,29% |
| Ser riguroso/a y serio/a en el respeto a las normas establecidas. | 57,14% |
| Ordenar bien las cosas. | 28,57% |
| Gestionar bien las crisis. | 14,29% |

Figura 43 (continuación)

Bloque 3:

| | |
|----------------------------------------------------------------|--------|
| Aceptar la pluralidad de formas de pensar, sentir y actuar. | 42,86% |
| Respetar la autoridad. | 42,86% |
| Adoptar las decisiones de forma democrática. | 28,57% |
| Ser líder y referente ante la sociedad. | 57,14% |
| Adoptar iniciativas en el desempeño de la función profesional. | 28,57% |

Bloque 4:

| | |
|-------------------------------------------------|--------|
| Esforzarse para conseguir los retos. | 42,86% |
| Identificarse con el trabajo que uno/a realiza. | 28,57% |
| Tener muchos conocimientos. | 57,14% |
| Sentirse seguro/a en el trabajo. | 42,86% |
| Ser responsable en el trabajo. | 28,57% |

Por último, en el cuarto bloque, se observa un notable esfuerzo por alcanzar retos basándose en el dominio de conocimientos, de tal forma que den seguridad en el trabajo. En este contexto se muestra la necesidad de mejorar la identificación con el trabajo que se realiza para sentirse más responsable con él.

En resumen, los resultados obtenidos en este apartado presentan nuevamente un perfil de capital social individual limitado. La responsabilidad relacional se presenta centrada en la escucha y en el diálogo. Sin embargo, esta característica parece difícilmente traducible a la práctica. Se manifiesta una notable disposición a trabajar de forma estricta y normatizada. Todo ello requiere mejorar la adopción de iniciativas. Es notable el esfuerzo por alcanzar retos pero, al tiempo, se hace patente la necesidad de una mayor asunción de responsabilidades en el propio trabajo.

A continuación, se analizan 4 ámbitos de compromiso: con la empresa, con la comunidad, con lo político y con la religión (ver figura 44).

En relación con el compromiso con la empresa, la unidad evaluada dice estar decididamente comprometida con la empresa, aunque no terminan de sentirse como propios los problemas de ésta. Igualmente aparece una cierta tendencia a sentirse orgulloso de trabajar en ella, si bien existe una notable división de opiniones.

Ese compromiso y orgullo se manifiestan en un contexto de notable creencia de que la empresa aprecia ese esfuerzo por ir más allá. Probablemente, si se lograra que ese aprecio fuera más manifiesto, el compromiso y el orgullo crecerían.

En el ámbito de la comunidad, una gran mayoría dice sentirse comprometido con la comunidad. De todas formas, también aquí los problemas de ésta no son sentidos como propios en la misma medida.

Ese compromiso decidido se ve acompañado de un gran sentimiento y orgullo de pertenencia. Este compromiso y orgullo son superiores con la comunidad que con la empresa.

La empresa sólo es sentida de forma limitada como un miembro de la comunidad. Consecuentemente, la cuestión sería, ¿cómo integrarla más?

De todas formas, el notable sentimiento comunitario exhibido habría que ponerlo en cuarentena ya que el sentimiento de solidaridad que se dice tener es notablemente inferior al que debería corresponder. Aunque se dice pensar más en los demás que en uno mismo, probablemente se dice más de lo que se piensa en la realidad. Esto se percibe en que la solidaridad con los que están peor que uno es reducida. También es reducida la participación en manifestaciones solidarias y de cooperación, y es aún menor la colaboración activa en situaciones de emergencias o catástrofes.

Figura 44

Nivel de compromiso

A continuación, nos gustaría conocer algunas cuestiones relacionadas con el nivel de compromiso de varias facetas de la vida. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión.

| | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| Estoy comprometido/a con mi empresa. | 0,00% | 12,50% | 12,50% | 25,00% | 50,00% |
| Siento como míos los problemas de mi empresa. | 25,00% | 37,50% | 0,00% | 0,00% | 37,50% |
| Me siento orgulloso/a de trabajar en esta empresa. | 25,00% | 12,50% | 12,50% | 12,50% | 37,50% |
| En el trabajo, lo más importante es cumplir con las obligaciones contractuales, ya que no se aprecian los esfuerzo por ir más allá. | 12,50% | 12,50% | 12,50% | 50,00% | 12,50% |
| Estoy socialmente comprometido/a con mi comunidad. | 12,50% | 12,50% | 0,00% | 12,50% | 62,50% |
| Siento como míos los problemas de mi comunidad. | 25,00% | 12,50% | 0,00% | 37,50% | 25,00% |
| Me siento orgulloso/a de formar parte de mi comunidad. | 12,50% | 0,00% | 0,00% | 50,00% | 37,50% |
| Pienso más en los demás que en mí mismo/a. | 0,00% | 50,00% | 25,00% | 0,00% | 25,00% |
| Soy solidario con las personas que están peor que yo. | 12,50% | 37,50% | 12,50% | 25,00% | 12,50% |
| Participo habitualmente en las manifestaciones solidarias y de cooperación. | 12,50% | 25,00% | 25,00% | 25,00% | 12,50% |
| Ante una emergencia, catástrofe natural o similar en mi comunidad, colaboro activamente en su solución. | 25,00% | 37,50% | 12,50% | 12,50% | 12,50% |
| Estoy comprometido/a políticamente. | 37,50% | 0,00% | 12,50% | 12,50% | 37,50% |
| He votado en las últimas elecciones municipales . | 0,00% | 12,50% | 25,00% | 37,50% | 25,00% |
| He votado en las últimas elecciones autonómicas . | 25,00% | 12,50% | 37,50% | 12,50% | 12,50% |
| He votado en las últimas elecciones generales . | 25,00% | 25,00% | 12,50% | 0,00% | 37,50% |
| Participo habitualmente en las manifestaciones de carácter político. | 12,50% | 25,00% | 0,00% | 12,50% | 50,00% |
| Participo habitualmente en las actividades religiosas de mi comunidad. | 25,00% | 25,00% | 12,50% | 0,00% | 37,50% |

En el ámbito político, se dice tener un cierto compromiso político. Sin embargo, éste no se manifiesta en votar ni en las elecciones autonómicas y menos en las generales, aunque sí en las municipales. No obstante, habría que tener en cuenta que una parte de la sociedad manifiesta su participación política absteniéndose de votar y participando en manifestaciones de carácter político.

Finalmente, en el ámbito religioso, la participación es reducida, si bien es superior a lo que cabría esperar teniendo en cuenta las últimas evoluciones en este tema.

En resumen, se dice estar comprometido y orgulloso con la empresa. Sin embargo, los individuos de esta unidad evaluada no terminan de sentir como propios los problemas de la empresa. Parece

fundamental que la empresa aprecie el esfuerzo por ir más allá. Dicen sentirse comprometidos con la comunidad aunque el sentimiento de solidaridad que se dice tener es notablemente inferior al que debería corresponder. El compromiso con la comunidad se manifiesta especialmente en la emisión de voto y, sobretudo, en las elecciones municipales. Finalmente, la participación en el ámbito religioso es reducida.

En las cuestiones relacionadas con el entorno en el que los individuos trabajan y viven, simplemente, cabe apuntar que los participantes manifiestan estar relativamente satisfechos. Dicen sentir confianza social en el entorno en el que viven y trabajan, y valoran la estabilidad política y la red social de la que disfrutan. La única variable a mejorar sustancialmente sería la seguridad percibida del entorno (ver figura 45).

Figura 45

Entorno

Para terminar, estamos interesados en conocer algunas cuestiones relacionadas con el entorno en que usted trabaja y vive. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión.

| | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| El nivel de bienestar del entorno en el que trabajo es bueno. | 25,00% | 12,50% | 0,00% | 25,00% | 37,50% |
| El nivel de bienestar del entorno en el que vivo es bueno. | 25,00% | 25,00% | 12,50% | 12,50% | 25,00% |
| El nivel de confianza social del entorno en el que trabajo es alto. | 0,00% | 12,50% | 0,00% | 37,50% | 50,00% |
| El nivel de confianza social del entorno en el que vivo es alto. | 12,50% | 0,00% | 37,50% | 25,00% | 25,00% |
| Hay estabilidad política en el entorno en el que trabajo . | 25,00% | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 25,00% |
| Hay estabilidad política en el entorno en el que vivo . | 0,00% | 12,50% | 25,00% | 37,50% | 25,00% |
| El nivel de infraestructuras del entorno en el que trabajo es alto. | 0,00% | 37,50% | 25,00% | 12,50% | 25,00% |
| El nivel de infraestructuras del entorno en el que vivo es alto. | 12,50% | 12,50% | 25,00% | 25,00% | 25,00% |
| El nivel de formación del entorno en el que trabajo es alto. | 0,00% | 37,50% | 25,00% | 12,50% | 25,00% |
| El nivel de formación del entorno en el que vivo es alto. | 25,00% | 37,50% | 12,50% | 12,50% | 12,50% |
| La red social del entorno en el que trabajo es bueno . | 25,00% | 25,00% | 0,00% | 37,50% | 12,50% |
| La red social del entorno en el que vivo es bueno . | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 12,50% | 37,50% |
| El nivel de seguridad ciudadana del entorno en el que trabajo es alto. | 12,50% | 25,00% | 37,50% | 12,50% | 12,50% |
| El nivel de seguridad ciudadana del entorno en el que vivo es alto. | 25,00% | 37,50% | 0,00% | 0,00% | 37,50% |

En relación a las cuestiones que la organización aporta o podría aportar a los participantes, éstos manifiestan que les ofrece motivación, madurez, nivel de vida, sentido, principios éticos, compromiso, sensibilidad y solidaridad (ver figura 46).

Figura 46
Reciprocidad

A continuación, recogemos diferentes enunciados que hacen referencia a cuestiones que la organización le aporta o le podría aportar. Queremos conocer en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada uno de los enunciados. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión.

| | Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| La organización en la que trabajo me motiva en mi desempeño profesional. | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 25,00% | 25,00% |
| La organización en la que trabajo me aporta madurez y desarrollo personal . | 12,50% | 25,00% | 25,00% | 0,00% | 37,50% |
| La organización en la que trabajo mejora mi nivel de vida . | 0,00% | 12,50% | 0,00% | 50,00% | 37,50% |
| La organización en la que trabajo me aporta nuevas amistades . | 37,50% | 0,00% | 37,50% | 12,50% | 12,50% |
| La organización en la que trabajo da sentido a mi vida. | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 12,50% | 37,50% |
| La organización en la que trabajo me ofrece la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y destrezas . | 25,00% | 25,00% | 12,50% | 12,50% | 25,00% |
| La organización en la que trabajo me aporta una serie de principios éticos . | 0,00% | 37,50% | 12,50% | 37,50% | 12,50% |
| La organización en la que trabajo me ofrece la posibilidad de comprometerme con el entorno. | 12,50% | 0,00% | 12,50% | 37,50% | 37,50% |
| La organización en la que trabajo me aporta la posibilidad de mostrar una mayor sensibilidad y solidaridad con las personas más desfavorecidas. | 0,00% | 12,50% | 12,50% | 25,00% | 50,00% |
| La organización en la que trabajo me da confianza en mí mismo/a. | 25,00% | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 25,00% |
| La organización en la que trabajo me ofrece la posibilidad de identificarme con mi profesión. | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 25,00% | 25,00% |
| La organización en la que trabajo me aporta la posibilidad de mostrar un mayor sentimiento de solidaridad con la comunidad. | 0,00% | 37,50% | 12,50% | 25,00% | 25,00% |
| La organización en la que trabajo me ofrece seguridad . | 12,50% | 25,00% | 25,00% | 12,50% | 25,00% |
| La organización en la que trabajo me aporta la posibilidad de establecer relaciones sociales . | 0,00% | 12,50% | 12,50% | 50,00% | 25,00% |

Por último, la aplicación web ofrece los datos referidos a los datos censales de los participantes (ver figura 47). Con esta información, el responsable de la evaluación podría conocer con mayor grado de detalle el perfil de los participantes.

A partir de toda esta información, el responsable de la evaluación estaría capacitado para realizar un diagnóstico de la situación de la unidad evaluada en relación con su capital social, así como para desarrollar acciones puntuales o un plan global para impulsar el capital social.

Figura 47
Datos censales

Ocupo un cargo de responsabilidad en esta organización: (En caso afirmativo conteste también la pregunta siguiente de esta misma sección)

| | |
|----|--------|
| Sí | 42,86% |
| No | 57,14% |

¿Cuál es el cargo de responsabilidad que ocupa en esta organización?

Director

Soy responsable de:

| | |
|------------------------------------------------|--------|
| Un equipo de trabajo | 42,86% |
| Varios equipos de trabajo | 28,57% |
| No soy responsable de ningún equipo de trabajo | 28,57% |

Género:

| | |
|--------|--------|
| Hombre | 57,14% |
| Mujer | 42,86% |

Formación:

| | |
|-------------------------|--------|
| Sin estudios | 28,57% |
| Estudios primarios | 0,00% |
| Estudios secundarios | 14,29% |
| Formación profesional | 42,86% |
| Estudios universitarios | 14,29% |

Edad:

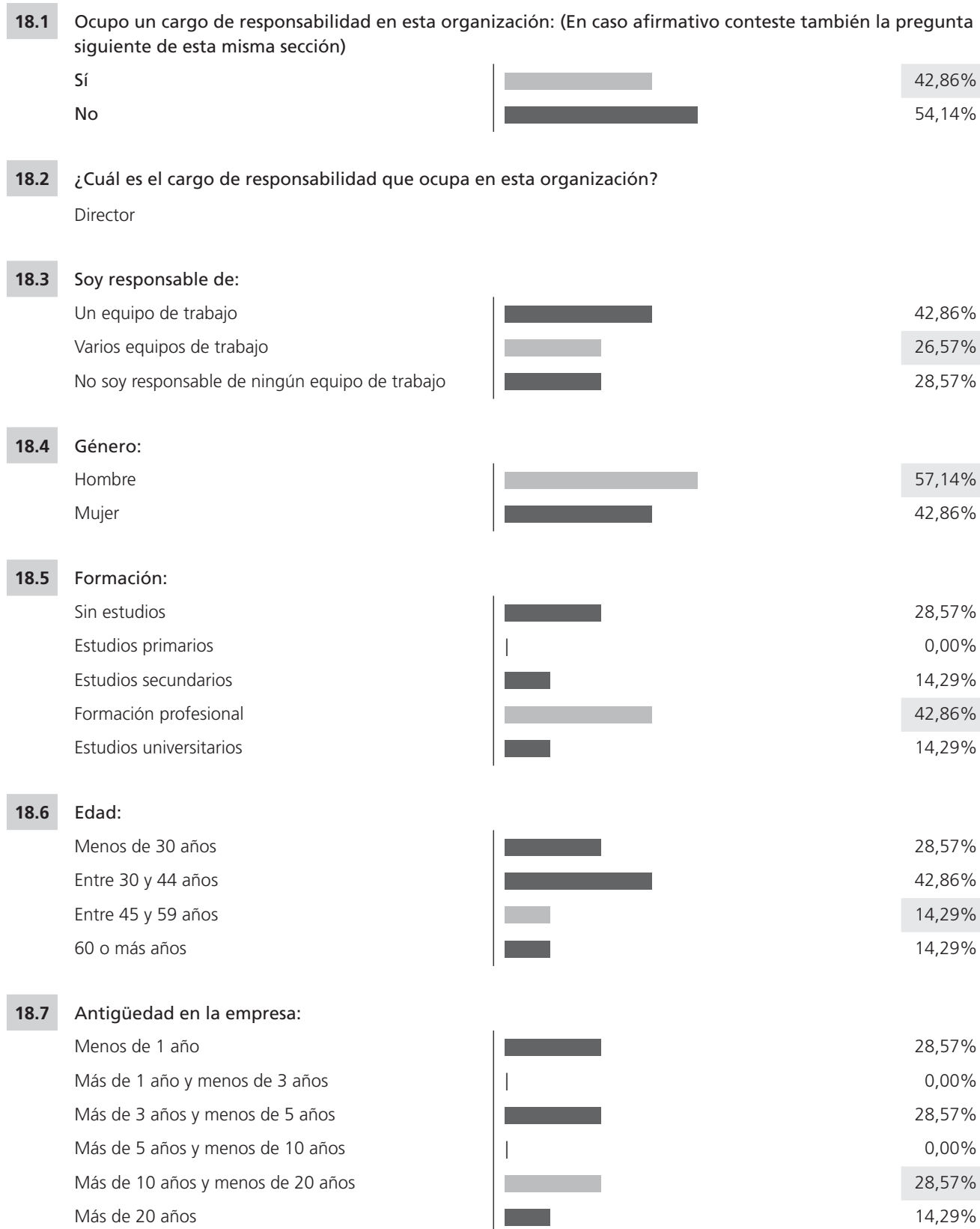
| | |
|--------------------|--------|
| Menos de 30 años | 28,57% |
| Entre 30 y 44 años | 42,86% |
| Entre 45 y 59 años | 14,29% |
| 60 o más años | 14,29% |

Antigüedad en la empresa:

| | |
|-----------------------------------|--------|
| Menos de 1 año | 28,57% |
| Más de 1 año y menos de 3 años | 0,00% |
| Más de 3 años y menos de 5 años | 28,57% |
| Más de 5 años y menos de 10 años | 0,00% |
| Más de 10 años y menos de 20 años | 28,57% |
| Más de 20 años | 14,29% |

Figura 47 (continuación)

18: sección 18: datos censales - c.i.



6. Anexos

ANEXO 1: El capital social según los autores clásicos de la sociología

Robert Putnam

Putnam (1993) entiende el capital social como el conjunto de factores intangibles (valores, normas, actitudes, confianza, redes y semejantes), que se encuentran dentro de una comunidad y que facilitan la coordinación y la cooperación para obtener beneficios mutuos. Putnam centra el núcleo del capital social en el compromiso cívico (*civic engagement*) y la participación en asociaciones tanto horizontales como de tipo vertical o jerárquico. En aquellas comunidades con un activo importante en redes sociales y asociaciones, los ciudadanos están implicados en los asuntos de carácter público y desempeñan un rol activo en el ámbito de lo político. De manera generalizada, la confianza mutua alcanza niveles significativos y el nivel de obediencia hacia las leyes es también importante.

La idea central de Putnam en cuanto al capital social es sencilla y clara: las redes sociales son vitales, son importantes y poseen valor, sobre todo para quienes se hallan en ellas. Por tanto, los individuos tienden a conformar vínculos de relaciones que benefician a sus propios intereses y a la comunidad a la que pertenecen. Por tanto, las redes sociales son vínculos que los ciudadanos crean y mantienen para dar respuesta a sus necesidades privadas y colectivas. Como se ha señalado, además de una faceta privada, el capital social tiene también un rostro público a través del cual los individuos escasamente vinculados pueden obtener algún beneficio por el hecho de vivir en una comunidad con buenos vínculos (Putnam, 2000).

De forma bastante generalizada, las redes implican obligaciones mutuas y fomentan normas de reciprocidad que facilitan la cooperación y la convivencia. Este sentimiento de reciprocidad es fundamental para el funcionamiento de las comunidades. Según Putnam, pueden existir dos tipos de reciprocidades. Por una parte, la «reciprocidad es específica», esto es, uno hace algo por otro si el otro le corresponde con otra acción. Sin embargo, el autor subraya la potencialidad de lo que denomina «reciprocidad generalizada», yo hago esto por ti, sin esperar de ti nada concreto, al menos al momento. Es un tipo de reciprocidad que va más allá de la «reciprocidad específica». Una comunidad regida por una solidaridad de tipo generalizada tiene mayor potencial para ser eficiente que otra más desconfiada.

Putnam presenta diversas clasificaciones del concepto de capital social. La diferenciación entre capital social beneficioso y maligno es uno de los más citados en las publicaciones que estudian su teoría. Además, el autor profundiza en otra clasificación interesante, diferenciando entre capital social inclusivo y exclusivo. Veamos las diversas clasificaciones planteadas.

Atendiendo a la primera clasificación, capital social bueno y malo, se puede constatar que el capital social puede tener efectos tanto positivos como antisociales. En este sentido, es importante profundizar en la manera en la que podemos maximizar los efectos beneficiosos del capital social (apoyo mutuo, cooperación, confianza institucional, eficacia) y reducir los efectos malignos como sectarismo, corrupción, exclusión, etc. El capital social benigno tiene efectos positivos sobre el bienestar, el aumento de la eficiencia, la mejora del desempeño económico, la eficacia de los gobiernos y la reducción de la pobreza. Sin embargo, el capital social maligno reduciría el bienestar a través de varias vías: profundizando la desigualdad, facilitando la acción de los grupos de interés, impidiendo la igualdad de oportunidades, restringiendo la libertad individual y la iniciativa empresarial, entre otros.

La segunda clasificación que se ha presentado en líneas anteriores hace referencia a la distinción entre el capital social que tiende puentes (inclusivo) y el vinculante (exclusivo). Ciertas formas de capital social tienden a reforzar las identidades excluyentes y los grupos homogéneos. Productos de esta variante

de capital social son, por ejemplo, las organizaciones étnicas. No obstante, hay otro tipo de grupos que miran hacia fuera y acogen a personas de diferentes capas sociales. Este tipo de colectividades generan puentes de conexión e intercambio que vierten en la creación de identidades más amplias. En palabras de De Souza Briggs (1998), el capital social vinculante es bueno para «salir del paso», pero el capital social que tiende puentes es crucial para «salir adelante». No obstante, ambos tipos de capital —el inclusivo y el exclusivo— pueden tener en muchas circunstancias fuertes efectos sociales beneficiosos.

De entre las diversas investigaciones en que Putnam ha participado, cabe mencionar aquella que hace referencia a la sociedad norteamericana: *Bowling alone, America's Declining Social Capital* (Putnam, 2000). En esta obra, el autor trata de explicar el deterioro del capital social en Norteamérica. En las dos o tres últimas décadas se ha producido una disminución sustancial de los compromisos cívicos y las conexiones sociales en esta comunidad que, tradicionalmente, se ha caracterizado por altos niveles de capital social. El autor traza un mapa de la participación de los norteamericanos en la política y en la esfera pública. Además, estudia las instituciones que configuran la comunidad norteamericana para, seguidamente, abordar los lazos informales de esta sociedad. La publicación trata de indagar en el porqué del declive del capital social norteamericano y presenta una serie de vías de mejora hacia el futuro.

Otro de los puntos clave del trabajo de Putnam se sitúa en Italia. Estudió las diferencias existentes en el desarrollo de las distintas regiones en el Norte y el Sur de Italia y llegó a la conclusión de que esas diferencias se correlacionan con un determinado nivel de asociacionismo. «Some communities (...) become rich because they were civic. The social capital embodied in norms and networks of civic engagement seems to be a precondition for economic development, as well as for effective government» (Putnam, 1993: 379). El autor explica las razones del exitoso desarrollo del norte y el *mezzogiorno* italiano, regiones con una herencia cultural y unos valores cívicos que reflejan un alto clima de confianza y, por tanto, un elevado nivel de capital social. Esta zona contrasta con las zonas deprimidas del sur de la península italiana, heredera de una cultura centralista, con ausencia de comunidad cívica y de solidaridad; es decir, con un elevado déficit de capital social y con notorios niveles de pobreza y subdesarrollo.

Sus diversos estudios han podido constatar que las redes de compromiso comunitario (clubes, iglesias, las asociaciones de padres de familia, círculos literarios, grupos corales o equipos de fútbol) fomentan normas sólidas de reciprocidad, que serán más valiosas si se rigen a través de la reciprocidad generalizada. En definitiva, Putnam trata de demostrar que una sociedad caracterizada por una confianza generalizada es más eficiente que otra desconfiada.

Por lo tanto, parece evidente que el asociacionismo es un potencial primordial para la generación y generalización de comportamientos colaborativos. Se ha podido demostrar que el nivel de desarrollo de unas comunidades está ligado a su estructura social y a las redes que conforman dicha estructuración.

Putnam ha estudiado explícitamente la relación entre el capital social y el desarrollo económico. Los estudios sobre el rápido crecimiento de las economías asiáticas han enfatizado la importancia de las redes sociales, que basadas en extensas familias o comunidades étnicas han favorecido la confianza, la reducción de costes en sus transacciones y una fuente de información e innovación importante. Diversos estudios de distritos industriales resaltan la importancia de las redes de relaciones entre trabajadores y pequeños empresarios (Putnam, 1993).

Las diversas investigaciones de Putnam han recibido varias críticas. Levi (1996), en una visión crítica, destaca la importancia de los hallazgos de Putnam, pero cree que es necesario hacer más hincapié en la vía por la que el Estado puede favorecer la creación de capital social. Considera que el interés de Putnam por las asociaciones civiles deriva de su perspectiva romántica de la comunidad y del capital social. Por otra parte, según algunos investigadores, no está suficientemente explicada la relación entre la participación cívica y el desarrollo económico y enfatizan en la necesidad de analizar el proceso contrario, es decir, el análisis de las vías por las cuales las estructuras políticas favorecen la creación del capital social.

Se ha acusado a Putnam de establecer un proceso tautológico del capital social al tratar de explicarlo como causa y efecto simultáneamente, oscureciendo así las posibilidades de hacer uso de la noción en todo su potencial (Portes, 1998). Según recoge Durston (2000), autores como Portes y Landolt (1996) critican que el capital social en términos de Putnam pueda llevar a la discriminación, la dominación, el ahogamiento de la iniciativa individual, la exclusión y la falta de libertad. Consideran que es necesario tener cautela sobre las consecuencias o efectos negativos. Estos mismos autores critican, también, una importante vaguedad conceptual y falta de delimitación para poder operar con el concepto de capital social. Zumbado (1998) destaca estos mismos aspectos, al afirmar que existen problemas al buscar una definición específica y compartida sobre el capital social. La medición del capital social y las formas con-

cretas de desarrollo son también campos en los que se están experimentando aportaciones diversas en estos últimos años. Todo ello se debe a que el capital social es, actualmente, un área de estudio emergente y un terreno en período de construcción.

Pierre Bourdieu

Bourdieu (1985) define el capital social como el conjunto de recursos existentes o potenciales relacionados con la posesión de una red estable de relaciones más o menos institucionalizadas de mutua familiaridad y reconocimiento.

Ya en 1980, el sociólogo francés había publicado un artículo con el título «Capital Social». Desde la perspectiva de la sociología, Bourdieu postulaba que las sociedades poseen un capital económico constituido por la riqueza, un capital cultural, que incluye los niveles de educación pero que se extiende a los grados de buen gusto de la gente y, finalmente, el capital social que él denomina «las relaciones». Estas relaciones son recursos intercambiables para apropiarse de la energía social y pueden ser convertidos de una forma a otra de acuerdo con las reglas que operan en un campo social particular. Para Bourdieu, las cuatro formas de capital son recursos que generan poder e involucran la capacidad de ejercer control sobre el futuro propio y el de otros individuos (Bourdieu, 1986; Schulman y Anderson, 1999; Anheier *et al.*, 1995).

Portes (1998) subraya dos elementos importantes de la tesis de Bourdieu. Por una parte, las relaciones sociales que permiten al individuo la obtención de recursos y, por otro, la cantidad y la calidad de esos recursos. Portes también subraya que tanto Bourdieu como Coleman enfatizan el carácter intangible del capital social. Mientras el capital económico de las personas puede estar en las cuentas bancarias y el capital humano está en sus cabezas, el capital social es algo inherente a las estructuras de sus interacciones. Para llegar a desarrollar u obtener capital social, las personas deben relacionarse con otros, y no consigo mismo.

Bourdieu entiende que las redes sociales son producto de estrategias de inversión, individuales o colectivas, conscientes o inconscientes que buscan establecer o reproducir relaciones aprovechables en el corto o largo plazo. Según Bourdieu, el concepto hace referencia a la membresía en un grupo, que provee a cada uno de sus miembros con el respaldo del capital que se posee colectivamente (Schulman y Anderson, 1999). A través del capital social los individuos pueden tener acceso a recursos económicos, al capital cultural o se pueden afiliar a instituciones que confieren credenciales válidas y valiosas en el contexto social en el que se encuentren (capital cultural institucionalizado). Esos recursos pueden ser movilizados a través de la membresía a redes sociales de actores o de organizaciones.

Los individuos, por su parte, invierten en ciertas estrategias orientadas a institucionalizar las relaciones de grupo, por lo que la adquisición de ese capital social requiere inversión de recursos económicos y culturales.

Bourdieu, a través del concepto del capital social, hace especial referencia sobre la posibilidad de construir redes sociales que le permitan al ciudadano contar con los recursos necesarios. Para ello, el autor propone un conjunto de estrategias de inversión que permitan institucionalizar el establecimiento de grupos sociales. Ciertamente, es una tarea compleja y costosa, especialmente cuando además de invertir para mantener los lazos existentes es necesario crear otros. Bourdieu afirma que el contexto histórico de la comunidad y la herencia social del individuo condicionan en gran medida su posición en la estructura social y el tipo de interacciones sociales que incidirán en su desempeño.

James Coleman

El sociólogo norteamericano Coleman (1990) define el capital social en términos funcionales, esto es, por las funciones que éste desempeña. Lo define como el conjunto de recursos socio-estructurales que constituyen un activo de capital social para el individuo y facilitan ciertas acciones de individuos que están dentro de esta estructura. Entiende que el capital social no es una única entidad, sino un constructo compuesto por diferentes elementos. Todos ellos hacen referencia a algún aspecto de las estructuras sociales y todos ellos facilitan ciertas acciones de las personas o colectividades.

La propuesta de Coleman viene a sintetizar bajo, el concepto de capital social, las aportaciones de la teoría económica y sociológica. Precisamente, formuló el concepto de capital social con el objetivo de cubrir el vacío existente entre la explicación sociológica y la económica. La perspectiva sociológica trata

de explicar el comportamiento de los individuos a través de los factores sociales (normas y obligaciones sociales), mientras que la visión económica incide en el auto interés o el interés racional sobre el propio individuo. Uniendo estas dos acepciones, Coleman (1988) entiende por capital social el valor que estos aspectos de la estructura social tienen para los actores en cuanto que son recursos que ellos pueden utilizar para lograr sus intereses.

El simple hecho de tener relaciones y contactos individuales no constituye capital social, al menos tal como la definen la mayoría de los autores. Hay ciertos investigadores que caen en este simplismo y para superarlo es necesario además de la cantidad de redes existentes, profundizar en la calidad de las mismas.

Como otras formas de capital, el capital social es productivo, haciendo posible la consecución de ciertas metas que en su ausencia serían imposibles de conseguir. Coleman entiende que a diferencia de otras formas de capital, el social es inherente a la estructura de relaciones entre actores y, por tanto, no reside físicamente en los individuos ni en los medios de producción. La mayoría de las formas que adquiere el capital social se generan y explicitan a través de las acciones combinadas de varios individuos, por tanto, se generan en la interacción social. Las redes u organizaciones comunitarias, por ejemplo, son estructuras, entidades tangibles y cuantificables que ocupan un espacio y tienen un peso en el tejido social. Estas organizaciones poseen normas, valores, principios como parte de su identidad institucional. Su valor va más allá del valor individual de quienes las conforman y, definitivamente, son parte importante del capital social de una comunidad.

Basado en esta definición, Coleman identifica varias formas de capital social: las obligaciones y expectativas, que se refieren al intercambio de favores, más o menos formal, el uso de amigos y conocidos como fuentes de información, las normas, sean éstas internas al individuo o soportadas en un sistema de incentivos y sanciones, las relaciones de autoridad y las organizaciones.

Figura 48

Formas de capital social según Coleman

-
- Obligaciones y expectativas (intercambio de favores).
 - Uso de amigos y conocidos como fuentes de información.
 - Normas (internas o externas).
 - Relaciones de autoridad.
 - Organizaciones.
-

Fuente: Elaboración propia a partir de Vargas Forero (2002).

Las obligaciones y las expectativas como forma de capital social dependen del grado de confianza existente entre los agentes y también del propio contexto social. Niveles de confianza elevados y un contexto social positivo hacia la reciprocidad favorecen el desarrollo del capital social y de la propia comunidad.

En segundo lugar, el uso de amigos y conocidos como fuentes de información es también un aspecto sustancial del capital social. En definitiva, hace referencia al potencial de información existente dentro de unas relaciones sociales. La dotación de información es una condición que facilita la propia acción. Provee las bases para la acción, pero a menudo resulta costosa y escasa. Una forma de obtenerla es usando las relaciones sociales que mantienen los individuos para la consecución de ciertos propósitos.

Las normas, tanto en su dimensión interna como externa, también constituyen formas de capital social. Son elementos esenciales para superar los desajustes y problemas de interés público que pueden originarse en una colectividad. Podríamos constatar que las normas en sí mismas pueden tener tanto efectos positivos como negativos, por tanto, pueden promover la seguridad ciudadana, premiar buenas conductas, favorecer acciones emprendedoras, ejercer de elementos de control, reducción de la innovación y conductas innovadoras, etc. No obstante, en esencia, sirven como mecanismos reguladores para restringir las acciones de los agentes e incrementar la previsibilidad de las acciones.

Según Coleman, el capital social se presenta tanto en el plano individual como en el colectivo. Aunque en principio, dependa del grado de integración social de un individuo concreto, de su red de contactos sociales, de las expectativas de reciprocidad y de los comportamientos basados en la confianza,

también se manifiesta en el plano colectivo. Se entiende que es un bien público en el sentido de que sus beneficios no sólo son captados por las personas involucradas en una determinada relación social sino también por otros colectivos de la propia comunidad.

Las aportaciones de Coleman han contribuido a aportar mayores grados de visibilidad al concepto. Este autor ha profundizado en la relación entre el capital social y el capital humano y ha llegado a identificar algunos mecanismos de generación de capital social. El capital social familiar es, precisamente, una de las fuentes principales de generación de capital humano.

El concepto de Coleman es más amplio que el de Putnam por dos razones. Por un lado, Coleman hace mayor incidencia en las asociaciones de tipo vertical, esto es, asociaciones con relaciones jerárquicas y una distribución de poder desigual entre las personas. Segundo, porque hace la observación de que el comportamiento de entidades tales como las empresas, también son fundamentales para su idea de capital social. En consecuencia, lo define como «la variedad de diferentes entidades que comparten dos elementos: todas, en algún aspecto, forman parte de la estructura social; y todas facilitan ciertas acciones a los actores —sean actores personales o corporativos— dentro de la estructura» (Coleman, 1990: 302).

Según Molina (2001) y Portes (1998) tanto la visión de Coleman como la de Bourdieu implican una perspectiva del capital social centrada en el individuo; el capital social dependerá de la cantidad y la calidad de las relaciones del individuo. Sin embargo, Durston (2000) dio gran importancia al capital social conceptualizado como una característica de los grupos y de las comunidades. Durston (2000) sostiene que gran parte de la riqueza del ideario del capital social radica justamente en lo que aclara sobre la manera en que el capital social individual interactúa, a veces en contra, pero, en general, para reforzar las instituciones del capital social comunitario.

Francis Fukuyama

Fukuyama (1996) es el último de los autores que vamos a incluir en el apartado de autores centrales en el estudio del capital social. Según este autor, el capital social es la expectativa que surge dentro de una comunidad, de comportamiento normal, honesto y cooperativo, basado en normas comunes, compartidas por todos los miembros de dicha comunidad.

Su enfoque se centra sobre lo que él denomina «las virtudes sociales» de una sociedad o grupo. Aunque el análisis comparativo examina los principios sociales de varias sociedades, su propósito es entender cómo se crea la prosperidad económica.

Fukuyama (1996) identifica los valores que ayudan a generar riqueza, basando su argumento en la percepción de que la vida económica de un país refleja y moldea el entorno, simultáneamente. Señala que actualmente, con el abandono de la ingeniería social, cualquier observador serio comprende que las instituciones políticas y económicas liberales dependen de una sociedad civil dinámica y saludable. Al mismo tiempo, esta sociedad civil depende de los hábitos, valores, costumbres y atributos que sólo se pueden influenciar indirectamente por acciones políticas conscientes y estimuladas y nutridas por un conocimiento y respeto de la cultura. La confianza es, precisamente, el atributo cultural más importante, incluso llega a afirmar que el bienestar de una nación, así como su habilidad para competir, están condicionados por una característica cultural dominante y singular: el nivel de confianza inherente en la sociedad (Fukuyama, 1996). Si los miembros del grupo esperan que los demás se comporten de forma fiable y honesta, entonces confiarán los unos en los otros. La confianza actúa como un lubricante que hace que cualquier grupo u organización funcione más eficientemente.

La confianza es un factor importantísimo para el éxito de la democracia. Fukuyama (1996) considera que la gente que no confía en los demás termina cooperando solo, bajo un sistema de reglas y regulaciones formales, que deben ser negociadas, acordadas, litigadas y cumplidas muchas veces bajo medios coercitivos. La confianza sólo puede obtenerse a través de prácticas de largo plazo, ya que las personas sólo confían unas en otras después de mantener relaciones por un período de tiempo. La confianza debe ser establecida por medio de la experiencia y repetición. Si usted le cuenta a otra persona un secreto y esa persona lo guarda, por ejemplo, la confianza entre los dos se fortalecerá. La próxima vez, uno depositará en la otra persona un nivel más alto de confianza.

Este reconocido científico social, en su libro *La Confianza*, es claro al señalar que el capital social que genera la confianza es tan importante como cualquier capital físico y afirma que sólo aquellas sociedades que presenten un alto grado de confianza social serán capaces de crear organizaciones de éxito.

ANEXO 2: El capital social desde las instituciones internacionales

Además de las aportaciones de los autores clásicos ya presentados, existe un conjunto de instituciones internacionales que están trabajando en el campo del capital social. A continuación, se presenta un recorrido a través de las instituciones que más están trabajando en el campo del capital social.

Banco Mundial (BM): Woolcock y Dasgupta

El Banco Mundial define el capital social como «las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y cantidad de las interacciones sociales de una sociedad» (www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/scwhyrel2.htm). Afirman, además, que «el capital social no es sólo la suma de las instituciones que configuran una sociedad, sino que es también la materia que las mantiene juntas». De hecho, están convencidos de que la cohesión social es un factor clave para lograr un desarrollo integral, próspero y sostenible.

Puede haber interpretaciones más amplias o más restringidas del capital social. Así, afirman que el enfoque más reduccionista del capital social es «aquel que la considera como una serie de asociaciones horizontales entre personas que incluyen redes sociales y normas asociadas que afectan a la productividad y el bienestar de la comunidad» (www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/scwhyrel2.htm). En este sentido, afirman que aunque a través de este tipo de asociacionismo se pueden obtener diversos beneficios, hay que tener en cuenta los efectos negativos que puede acarrear, puesto que éstos pueden frenar el desarrollo económico y social.

Por otro lado, presentan otro punto de vista más amplio que incluye además de las asociaciones horizontales, las verticales. En este sentido, «insisten en que sin formar relaciones que trasciendan de varias divisiones sociales (por ejemplo, religión, etnia, estatus económico), las relaciones horizontales pueden convertirse en una base para la búsqueda de intereses restringidos, que impiden el acceso a la información y a los recursos materiales» (www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/scwhyrel2.htm).

Un tercer punto de vista más amplio, introduce «el ambiente social y político que conforma la estructura social y permite el desarrollo de normas» (www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/scwhyrel2.htm). Este enfoque hace hincapié en la importancia de una estructura gubernamental formalizada. Asimismo, «reconoce que la capacidad de varios grupos sociales para actuar en su propio interés depende básicamente del apoyo (o falta de apoyo) que reciban del estado y del sector privado» (www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/scwhyrel2.htm). No obstante, admite que esta necesidad es recíproca, puesto que la estabilidad de un estado también depende en gran medida «de la estabilidad social y del apoyo popular». Por último, añaden que para que una sociedad pueda desarrollarse tanto económica como socialmente, la creación de foros abiertos de debate, en las que puedan participar tanto instituciones públicas como privadas, se convierte en una condición indispensable.

Otro de los aspectos en el que incide el Banco Mundial es la tarea de la medición del capital social. Esta institución es muy consciente de la dificultad que esta labor conlleva. De hecho, el capital social es un constructo multidimensional e incorpora distintos niveles de análisis y, en segundo lugar, porque resulta muy difícil medir «conceptos inherentemente ambiguos, como comunidad, red y organización», que se mencionan constantemente en la literatura referente a este campo. Por último, existen pocos cuestionarios consistentes para medir el capital social, puesto que la experiencia y los antecedentes en este ámbito son todavía escasos. No obstante, gracias a los pasos que se están dando en los últimos años en el campo de la investigación, se muestran positivos de cara al futuro.

Se ha hecho referencia a cómo concibe el Banco Mundial el capital social, de sus posibles grados de extensión e incluso de su medición; pero ¿por qué interesa tanto el capital social al Banco Mundial? La respuesta es sencilla: porque «el capital social tiene implicaciones importantes tanto para la teoría como para la práctica y la política del desarrollo» (www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/scwhyrel2.htm) de los países pobres. Wolfensohn (1996), Presidente del Banco Mundial, afirma que «sin desarrollo social paralelo no habrá desarrollo económico satisfactorio» (Klikhsberg, 2000: 7). Como se puede observar, además de creer en la importancia del capital social y en la efectividad de los proyectos de desarrollo, están convencidos de que la acumulación del capital social puede ser fomentada por toda una serie de políticas de intervención selectivas (Lechner, 1999). De hecho, han constatado que el capital social puede

contribuir a la mejora del sistema educativo, al progreso del sistema sanitario, al proceso de privatización de las empresas públicas o al fomento del acceso a mercados internacionales o a redes que vayan más allá de la propia comunidad a la que uno pertenece. Como queda en evidencia, esta institución sitúa el capital social en la base de la mayor parte de sus políticas de desarrollo orientadas a países pobres.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID): Kliksberg

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) incorpora el concepto del capital social en su discurso porque considera que junto con la cultura puede contribuir al desarrollo económico y social de América Latina, continente con grandes problemas de pobreza y de desigualdades. En este sentido, resalta que «existen múltiples aspectos en la cultura de cada pueblo que pueden favorecer a su desarrollo económico y social, es preciso descubrirlos, potenciarlos y apoyarse en ellos, y hacer esto con seriedad significa replantear la agenda del desarrollo de una manera que a la postre resultará más eficaz, porque tomará en cuenta potencialidades de la realidad que son de su esencia, y que hasta ahora, han sido generalmente ignoradas» (Kliksberg 2000: 2). Stiglitz (1998) comparte este punto de vista y dice que las soluciones técnicas no son suficientes para solucionar los problemas de desarrollo de los países pobres. Kliksberg (2000: 4) propone superar el enfoque técnico reduccionista del desarrollo y fomentar junto con el «crecimiento económico, el desarrollo social, mejorar la equidad, fortalecer la democracia y preservar los equilibrios medioambientales».

El capital social y la cultura están adquiriendo un rango muy importante dentro del pensamiento económico hasta llegar al punto de una reorientación de las políticas orientadas al desarrollo integral de países no avanzados. Esta institución defiende la hipótesis ya presentada de que «no es viable el desarrollo social sin crecimiento económico pero el mismo, a su vez, no tendrá carácter sustentable si no está apoyado en un intenso crecimiento social» (Kliksberg, 2000: 8).

¿Qué es realmente el capital social para el BID? En primer lugar, señala que no existe una definición consensuada, pero en un intento de definirlo dice lo siguiente: «Las personas, las familias, los grupos son capital social y cultura por esencia. Son portadores de actitudes de cooperación, valores, tradiciones, visiones de la realidad, que son su identidad misma» (Kliksberg, 2000: 8). Entienden, por otra parte, que la cultura es un factor decisivo no sólo en la consecución de una sólida cohesión social, sino también en la lucha contra la pobreza puesto que «la cultura cruza todas las dimensiones del capital social de una sociedad. La cultura subyace tras los componentes básicos considerados capital social, como la confianza, el comportamiento cívico o el grado de asociacionismo» (Kliksberg, 2000: 12).

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): Lechner

Lechner (1999: 12), por su parte, entiende el capital social como «una trama de confianza y cooperación desarrollada para el logro de bienes públicos». Considera, incluso, que las relaciones de confianza social y el compromiso cívico además de adoptar diferentes formas en función de los diversos contextos, pueden alcanzar una graduación distinta. El autor no se muestra de acuerdo con la graduación dicotómica (existencia o inexistencia) que presenta Putnam, sino que opina que pueden existir «mayores o menores grados de capital social» (Lechner, 1999: 15). En este sentido, defiende la concepción del capital como un «flujo» con distintos grados de intensidad, más que como un «stock».

En cuanto a la medición del capital social, señala tres grandes dificultades. En primer lugar, cita la dificultad de configuración de una lista de indicadores válidos. En segundo lugar, plantea la dificultad de definición de los diversos niveles que puede presentar el capital social. En este sentido, Lechner (1999: 13) hace referencia a un trabajo de Harris y De Renzio (1997) en el que se distinguen tres niveles de capital social: «las relaciones informales de confianza y cooperación, la asociatividad formal y el marco institucional, normativo y valórico». Y, por último, plantea la necesidad de discriminar las formas tanto positivas como negativas que puede adoptar el capital social.

También este enfoque hace especial énfasis en la vital importancia de la creación de redes y, por tanto, de la existencia de capital social, en la nueva gestión empresarial, donde la creación y el intercambio de información y conocimiento se ha convertido en un elemento clave. En este sentido, afirma que «tales redes (a nivel local, nacional y global) pueden ser entendidas como un capital social que permite ar-

ricular diferentes recursos, mejorar la eficiencia adaptativa de la estructura económica y consolidar mecanismos de concertación social» (Lechner, 1999: 16).

Por otro parte, viene a plantear una clasificación novedosa, distinguiendo dos tipos de capital social: el instrumental y el expresivo. En cuanto al carácter instrumental del capital social considera que «frecuentemente las personas establecen relaciones de confianza y cooperación con el fin de lograr un determinado propósito. Es decir, usan el capital social como un recurso» (Lechner, 1999: 116). No obstante, también puede conformarse como «una relación puramente expresiva y gratuita: un fin en sí mismo» (Lechner, 1999: 16). En relación con este tema, considera que ciertamente, este carácter expresivo del capital social puede ayudar a superar el malestar y los problemas derivados del proceso de modernización.

Lechner (1999) hace hincapié en la innegable influencia del contexto histórico-social en el desarrollo del capital social. En este sentido considera que hechos como la «crisis de la moral generalizada», el incremento de las «conductas desviadas», el debilitamiento del rol socializador de la familia, la escuela o la religión, el incremento del individualismo, la falta de confianza en las personas y en las instituciones, etc. son decisivos sobre el capital social.

Por último, Lechner (1999) destaca algunas características del capital social. En primer lugar, señala que es algo «neutral». En segundo lugar, que «es un recurso acumulable que crece en la medida en que se hace uso de él» (Lechner, 1999: 19). Por contra, es una tipología de capital que se devalúa si no se utiliza.

Por otro lado, resalta la «movilidad» de este recurso. Lechner (1999) considera que es posible transferirlo de un ámbito a otro y activarlo en diversos ámbitos. No obstante, en la medida en que el capital social se estructura en torno a un «código específico e intransferible» (Lechner, 1999: 20), su movilidad queda limitada. Por último, en cuanto a la dimensión temporal, y considerando que no se trata de algo estático sino más bien de un capital que fluye, cree que se puede desarrollar tanto deliberadamente (cambios estructurales, estrategias o políticas deliberadas) como de forma espontánea.

ANEXO 3: Enfoques utilizados en los estudios sobre capital social

La perspectiva comunitaria

Este enfoque equipara el capital social con instituciones como las organizaciones locales, las asociaciones y los grupos cívicos. Señalan que a la hora de analizarlo hay que tener en cuenta dos variables: la cantidad y la calidad de las relaciones existentes en un contexto dado.

A diferencia de otros autores, éstos sostienen que el capital social es intrínsecamente positivo. Woolcock y Narayan (2000: 22) señalan que «Communitarians, who look at the number and density of these groups in a given community, hold that social capital is inherently good, that more is better, and that its presence always has a positive effect on a community's welfare».

No obstante, Woolcock y Narayan (2000) no comparten esta opinión. Según ellos, tener altos niveles de solidaridad o de asociacionismo no siempre traen consigo el desarrollo o la prosperidad económica. En este sentido, citan los costes de pertenencia a una red social, costes (aislamiento, asesinatos, falta de aprovechamiento de recursos, falta de libertad...) que en determinados contextos superan los beneficios magnificados por los que defienden este enfoque comunitario.

En este sentido, Rubio (1997) en su artículo titulado «Perverse Social capital: Some evidence from Colombia» hace también alusión directa a los efectos negativos de capital social (*perverse social capital*). Woolcock y Narayan (2000) sostienen que este capital social «perverso» (que se da entre bandas mafiosas, cárteles de drogas, guetos...) impide realmente el desarrollo.

La perspectiva de redes

Woolcock y Narayan (2000) mantienen que este enfoque da importancia tanto a las asociaciones verticales como a las horizontales de personas, además de a las relaciones intra e inter-organizacionales, entendiendo por organización a los grupos comunitarios, así como a las empresas.

Esta perspectiva destaca que los lazos intracomunitarios dotan de identidad, cohesión y de objetivo común a los miembros que la constituyen. Ellos denominan este sentimiento de grupo (asociaciones verticales) como *bonding social capital*, esto es, como el capital social «que une». Esto, sin embargo, no es suficiente

para lograr el desarrollo de las comunidades; son también necesarias las relaciones extracomunitarias (asociaciones horizontales), por muy débiles que sean. Estos autores denominan esta segunda dimensión como *bridging social capital* o capital social que «tiende puentes». Granovetter (1985) señala que «that economic development takes place through a mechanism that allows individuals to draw initially on the benefits of close sources to participate in networks that transcend their community, thereby progressively joining the economic mainstream» (Woolcock y Narayan, 2000: 232). Es decir, que el desarrollo económico se produce por un mecanismo que permite que los individuos se beneficien del capital social que subyace en su comunidad. Empero, añade que ser parte de ese grupo posibilita las relaciones con otras instituciones o redes externas que permiten que ese individuo o grupo formen parte de esas redes externas estratégicas.

Respecto a estas dimensiones del capital social, el enfoque de redes señala que las comunidades pueden tener distintas combinaciones del *bonding* y *bridging* capital social. De hecho, los resultados asociados con el capital social dependerán de estas combinaciones

A diferencia que en el enfoque anterior, éste mantiene que el capital social es un arma de doble filo; un arma que conlleva tanto beneficios como costes a las personas que forman parte de la red.

Desde una perspectiva de desarrollo, el verdadero reto de este enfoque se encuentra en la identificación de las condiciones por las cuales se dan los cuantiosos efectos positivos del capital social derivados de los lazos «de unión» en las regiones pobres. Asimismo, se debería de trabajar en la línea de la creación de cauces que permitan a los más desfavorecidos acceder a redes más amplias y diversas.

En cuanto a la medición del capital social, los autores de esta corriente se muestran escépticos ante la posibilidad de medir la cantidad y la calidad de este capital en grandes grupos sociales.

Woolcock y Narayan (2000) citan a los siguientes autores como teóricos paradigmáticos de esta corriente: Burt (1992, 1997 y 1998), Fafchamps y Minten (1999), Massey (1998), Massey y Espinosa (1997), Portes (1995, 1997 y 1998) y Portes y Sensenbrenner (1993).

La perspectiva Institucional o Neo-Institucional

Desde el enfoque Institucional se mantiene que la vitalidad de las redes comunitarias y la sociedad civil son, en gran parte, producto de un contexto político, legal e institucional bien definido.

En este sentido, North (1990) señala que «This approach argues that the very capacity of social groups to act in their collective interest depends on the quality of the formal institutions under which they reside» (Woolcock y Narayan, 2000: 234). Como vemos, este autor incide en la importancia de la estructuración político-institucional para el funcionamiento de la acción comunitaria.

Dentro de esta perspectiva podemos encontrar dos corrientes que se complementan. La primera, defendida en los estudios realizados por Skocpol (1995 y 1996) y Tandler (1997), mantiene que la sociedad civil se desarrolla hasta alcanzar el nivel de progreso promovido activamente por el Estado. En otras palabras, podemos decir que estos autores defienden la idea de que el desarrollo comunitario y de redes depende de las políticas adoptadas activamente por las instituciones del Estado.

La segunda corriente, que ha sido liderada por Knack y Keefer (1995, 1997), sostiene que la calidad del capital social estará sujeta a la calidad de las instituciones sociales, legales y económicas.

Los autores que han seguido esta perspectiva institucional, en general, han orientado sus trabajos al análisis de las condiciones (entre las cuales se encuentra el análisis del capital social) que permiten el desarrollo económico, sobre todo centrado en los países pobres.

Así, Knack (1999: 28) señala que «Social capital reduces poverty rates and improves, or at minimum does not worsen, income inequality». Collier y Gunning (1999), por su parte, analizan las causas del lento crecimiento de África. En este sentido, intentan demostrar que las sociedades con gran fragmentación étnica y con una estructura de estado que no garantiza los derechos individuales tienen más dificultades para desarrollarse plenamente. Por otro lado, Rodrik (1998 y 1999) explica que las sociedades divididas y con una Instituciones débiles, tienen menor capacidad de manejar conflictos y son menos competitivas desde el punto de vista económico. Easterly (2000), por su parte, afirma que las sociedades que son capaces de generar y mantener un cierto consenso y equilibrio tienen más posibilidades de obtener unos mayores y más estables niveles de desarrollo.

Esta corriente apunta que la falta de una estructura político-institucional bien definida puede llevar a la corrupción, la ineficacia de la burocracia, la supresión de libertades, la falta de equidad, las tensiones étnicas... aspectos todos que impiden el desarrollo sostenible de toda sociedad. En este sentido, el

Banco Mundial (1998) dice que «In countries where these conditions prevail, there is little to show for well-intentioned efforts to build schools, hospitals, roads, and communications infrastructures or to encourage foreign investment». Como vemos, de acuerdo con los estudiosos de este ámbito, el poseer una estructura institucional formal sólida es la piedra angular del desarrollo y de lo que esto conlleva, como por ejemplo, el capital social.

El enfoque sinérgico

Esta visión intenta integrar la perspectiva de redes y la institucional. Según Evans (1992, 1995 y 1996), el más importante defensor de este enfoque, la sinergia entre gobierno y acción ciudadana se basa, por un lado, en la complementariedad y, por el otro, en el grado de integración.

La complementariedad en este caso se refiere a la creaciones de relaciones que garanticen el soporte mutuo entre agentes públicos y privados; como, por ejemplo, puede ser la creación de marcos legales que protejan los derechos de asociaciones o cámaras de comercio y permiten su libre interrelación con otro tipo de agentes o grupos. El *embeddednes*, por el contrario, se refiere a la cantidad y calidad (*nature and extent*) de los lazos que conectan a la ciudadanía con los agentes públicos.

Woolcock y Narayan tras haber estudiado varios casos de países como Brasil, India, México, República de Corea y Rusia llegan a las siguientes conclusiones:

1. Ni el Estado ni las sociedades son intrínsecamente buenos ni malos.
2. Los Estados, las empresas, las comunidades, por sí solas, no poseen los recursos necesarios para promover un desarrollo sostenible y de amplio alcance; se requieren complementariedades tanto a nivel intra como intersectorial para conseguir estas sinergias.
3. El papel del Estado, en relación con el fomento del desarrollo, no se limita solamente a la tarea de proveer bienes públicos o la de garantizar el cumplimiento de la ley. Sus funciones deben ir mucho más allá, deben facilitar la creación de alianzas duraderas entre comunidades (de clase, etnia, raza, religión, género, pensamiento político...) distintas. Este enfoque cree sinceramente que el Estado es el actor que mejor capacitado está para fomentar la creación de estas redes.

En opinión de Woolcock (1998), los logros en materia de desarrollo dependen de los diferentes tipos y combinaciones de capacidad comunitaria y funcionamiento de los estados.

Según el enfoque sinérgico, «when representatives of the state, the corporate sector, and civil society establish common forums through which they can pursue common goals, development can proceed. In these circumstances social capital has a role as a mediating variable that is shaped by public and private institutions» (Woolcock y Narayan, 2000: 238). Por tanto, además de tener una estructura político-institucional consolidada es muy importante tener canales o foros de comunicación abiertos para poder debatir acerca de los objetivos comunes y así lograr que el desarrollo alcance sus cotas más altas.

La perspectiva sinérgica cree imprescindibles tres tareas de análisis de capital social (Woolcock y Narayan, 2000):

1. Identificar la naturaleza y el alcance de las relaciones entre comunidades e instituciones formales, así como la interacción entre ambos.
2. Desarrollar estrategias institucionales basadas en relaciones sociales, tanto a nivel intra como inter comunitario.
3. Determinar cómo las manifestaciones positivas del capital social (cooperación, confianza, eficiencia institucional) pueden hacer frente al sectarismo, aislamiento y a la corrupción.

ANEXO 4: Aportaciones significativas de otros autores

El tema del capital social ha sido trabajado por otros muchos estudiosos que, en la mayoría de los casos, han venido presentando definiciones conceptuales que se enmarcan en la misma línea ya precisada en los apartados anteriores.

Woolcock y Narayan (2000), haciendo referencia al capital social, sostienen que uno no es lo que sabe, sino a quien conoce o con quien se relaciona. De hecho, para ellos el capital social se refiere a las

normas y redes que hacen posible que la gente actúe colectivamente. En este sentido, afirman que las comunidades con gran diversidad de redes sociales y asociaciones cívicas están en una situación más ventajosa a la hora de resolver problemas y aprovechar nuevas oportunidades. Si analizamos más profundamente esta definición nos damos cuenta de que ciertamente se centra más en las fuentes del capital social que en las consecuencias que pueda acarrear, ya sean positivas o negativas.

Asimismo, parte de la hipótesis de que la comunidad constituye la primera unidad de análisis del capital social. No obstante, no ignora agentes tan importantes como los individuos, la familia o el Estado, de hecho, su definición reconoce que «that individuals and households (as members of a given community) can nonetheless appropriate social capital and that the way communities themselves are structured turns in large part on their relationship with state» (Woolcock y Narayan, 2000: 227).

La definición que se ha presentado incorpora dos dimensiones de análisis del capital social: *bonding social capital* y *bridging social capital*. Esto es, el capital social «que une» y el capital social «que tiende puentes». La combinación de estas dos dimensiones puede configurar una tipología muy variada y no permanente de relaciones que genere grados de desarrollo distintos —«Accordingly, such an approach allows the argument that it is different combinations of bonding and bridging social capital that are responsible for the range of outcomes observed above and incorporates a dynamic component in which optimal combinations of these dimensions change over time» (Woolcock y Narayan 2000: 227)—. La dinamicidad de estas combinaciones permite considerar la posibilidad de generar políticas orientadas al desarrollo que inciden especialmente en el capital social.

Aunque para Woolcock y Narayan (2000) la teoría del capital social es clave para el desarrollo, constatan que hasta los 90 las Teorías del Desarrollo no consideraron este elemento como una variable importante, incluso algunos autores, como los teóricos de la modernización, llegaron a expresar que las relaciones sociales podían llegar a ser un obstáculo para el desarrollo. En este sentido Moore (1997: 289) indicaba lo siguiente: «the focus [was] on social relations as obstacles». En la década de los 70 las Teorías de la Dependencia y Sistema Mundial concedieron un carácter instrumental a las relaciones sociales. Estos teóricos sostenían que «that social relations among corporate and political elites were primary mechanism of capitalist exploitation» (Woolcock y Narayan 2000: 227). No obstante, en algunos foros ya se empieza a vislumbrar una concepción más positiva de las relaciones. Así, las perspectivas comunitarias empiezan a citar los beneficios inherentes a las comunidades aunque subestimaron los aspectos negativos de las obligaciones comunales y sobreestimaron las virtudes de la autosuficiencia y del aislamiento. De hecho, esta corriente ignoró la importancia de las relaciones y las redes sociales a la hora de construir instituciones formales.

Los teóricos neoclásicos (corriente muy influyente en la década de los 80 y los inicios de los 90) no asignaron ninguna característica distintiva a las relaciones sociales e hicieron hincapié en la instrumentalidad de las mismas. «These perspectives, which focused on the strategic choices of rational individuals interacting under various time, budgetary, and legal constraints, held that groups (including firms) existed primarily to lower the transaction costs of exchange; given undistorted market signals, the optimal size and combination of groups would duly emerge» (Woolcock y Narayan, 2000: 228). Tal y como se ha indicado en el apartado introductorio, la idea del capital social como un elemento clave para el reto del desarrollo empieza a cuajar a mediados y finales de los 90, puesto que es entonces cuando los teóricos empiezan a hablar de la importancia de las instituciones y comunidades en el desarrollo.

Para Durston (2000: 7), el término capital social «hace referencia a las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación. El paradigma del capital social plantea que las relaciones estables de confianza, reciprocidad y cooperación pueden contribuir a tres tipos de beneficios: reducción de los costos de transacción, la producción de bienes públicos, y la facilitación de constitución de organizaciones de gestión de base efectivas, de actores sociales y de sociedades civiles saludables».

Asimismo, Durston (2000) señala que aunque el desarrollo del capital social puede contribuir al logro de toda una serie de beneficios tanto para un individuo como para una comunidad o una sociedad, no se puede establecer una relación causa-efecto indiscutible. Esto se debe, por una parte, a que puede tratarse solamente de una de las variables que han contribuido a ese efecto positivo deseado y, por el otro lado, a que el tener un capital social denso y extenso no garantiza que siempre se alcance el efecto deseado. En este sentido, manifiesta que «es posible definir el capital social, separando analíticamente sus orígenes de sus características centrales, y éstas de sus efectos» (Durston, 2000: 12).

Durston (2000), en la misma línea que otros autores ya presentados, recuerda que no debemos perder de vista los efectos negativos, «el lado oscuro o el *downside* del capital social» (Durston, 2000: 13). En este

sentido, Durston enumera varios posibles efectos negativos que fomenta el capital social: destrucción de la iniciativa individual, la exclusión y la marginación, la restricción de la libertad, rivalidad entre líderes y conflictos intragrupal y las redes de crimen organizado o mafias. En estos casos, en muchas ocasiones, las relaciones, en lugar de basarse en la confianza y la reciprocidad, se fundamentan en la amenaza y en la violencia.

Además, Durston (2000: 36) destaca dos formas principales de capital social: la individual, «que reside principalmente en redes interpersonales que varían de persona a persona» y la comunitaria, relacionada con instituciones sociales más amplias y complejas. Tal y como explica «el capital social comunitario emerge de las acciones de agentes individuales por maximizar su capital social individual. Las instituciones complejas del capital social comunitario sirven de marco regulatorio del capital social individual» (Durston, 2000: 36). Como vemos, ambos están íntimamente relacionados. Defiende que el capital social individual es un precursor del capital social comunitario y éste es uno de los recursos que sirve para la acumulación de aquél. Él defiende la siguiente idea: los hombres pasan, las instituciones (entendidas como sistemas de normas y de relaciones sociales estables) perduran.

Para terminar con la tesis de este autor, éste profundiza en la «construcción intencional del capital social», es decir, en la posibilidad de que los Estados fomenten, mediante el desarrollo de políticas públicas, la creación o el refortalecimiento del capital social. En este sentido, subraya «la importancia de la Teoría del capital social para las estrategias de superación de la pobreza y de integración de sectores sociales excluidos» (Durston, 2000: 33).

North (1990), un destacado neoinstitucionalista, partiendo desde el ámbito de la economía, realiza aportes muy importantes acerca del concepto del capital social. Según él, «Las instituciones son conjuntos de normas y valores que facilitan la confianza y la interacción entre los actores» (North 1990: 3). Asimismo, añade que las instituciones son un medio para disminuir la incertidumbre y posibilitar la obtención de beneficios en los intercambios comerciales —«the major role of institutions in a society is to reduce uncertainty by establishing a stable (but not necessarily efficient) structure to human interaction» (North, 1990: 6)—.

Por otra parte, señala la existencia de dos tipos de instituciones: las formales (leyes, reglas) y las informales (normas de comportamiento, códigos de conducta). No obstante, apunta que, en una sociedad tan compleja como la actual, se hace patente la necesidad de una tercera instancia (*third party enforcement*) para garantizar el cumplimiento de las mismas. El autor explica que es el Estado el que ejerce esta fuerza coercitiva. De hecho, manifiesta la importante labor de control y sanción de las instituciones. Señala que «the essential part of the functioning of institutions is the costliness of ascertaining violations and the severity of punishment» (North, 1990: 4). Asimismo, apunta que es muy importante distinguir las instituciones de las organizaciones (partidos políticos, ayuntamientos, empresas, familias, cooperativas, iglesias, clubes, asociaciones deportivas, escuelas, universidades...), que también contribuyen a la configuración de las interacciones humanas.

Portes (1998), por su parte, resalta la importancia del capital social, en la medida que permite a los individuos, por el hecho de formar parte de una red social o de otras estructuras sociales, obtener la capacidad de alcanzar toda una serie de beneficios (Portes, 1998: 6).

No obstante, va más allá y cita cuatro principales fuentes de capital social: los valores o normas interiorizadas, que hacen posible una convivencia adecuada con los demás, el *bounded solidarity*, es decir, la solidaridad o sentimiento de unión que se crea dentro de un grupo en el cual los miembros tienen una serie de características similares, que les hacen reaccionar ante cualquier ataque a algún compañero de la comunidad —«Identification with one's own group, sect or community can be a powerful motivational force» (Portes, 1998: 8)—, los intercambios recíprocos (*reciprocity exchanges*) que son hasta cierto punto obligatorios por la presión que ejerce el grupo al que uno pertenece y, por último, la confianza forzosa (*enforceable trust*), fuente muy relacionada con la anterior, que garantiza el buen término de todas las transacciones intracomunitarias.

En cuanto a las funciones, subraya el capital social como fuente del control social, como fuente de apoyo familiar (en general, los estudios demuestran que los niños que pertenecen a familias sólidas donde están presentes la figura paterna y materna obtienen un desarrollo personal y educacional más exitoso) y como fuente de obtención de beneficios a través de la participación de redes que se extienden más allá del entorno familiar.

No obstante, Portes (1998) comparte la opinión de que el capital social puede acarrear resultados negativos o como él los denomina «males» públicos. Él destaca el peligro de exclusión de los «otros», la presión o exigencias excesivas a los miembros del grupo y el fomento de los conflictos intragrupal, las restricciones de las libertades individuales y la desincentivación de la iniciativa individual.

Por último, para evitar la crítica que atribuyen a Putnam por su concepción tautológica, realiza una serie de recomendaciones a la hora de analizar el capital social:

- Diferenciar la definición teórica y empírica del capital social de sus efectos.
- Subrayar la necesidad de controlar la presencia de otras variables o factores que pueden influir en el capital social y los efectos relacionados con éste. Portes afirma que «el capital social no es la única variable explicativa de los efectos beneficiosos que se le suelen atribuir, al señalar que la posesión de recursos materiales es tanto o más relevante que el acceso a capital social» (Durston, 2000: 12).
- Asimismo, recomienda a los teóricos y analistas identificar los orígenes históricos del capital social de cada comunidad de una forma sistemática.

Herreros Vázquez (2002) es otro de los estudiosos del capital social. Según este autor, el capital social es una forma de capital asimilable al capital humano y al capital físico, en el que se puede invertir y que se puede emplear para conseguir fines inalcanzables en su ausencia. O bien se trata de determinados valores de los individuos que tienen, por fortuna, consecuencias beneficiosas para el resto de la sociedad. Esta definición se aproxima en gran medida a la aportada por Coleman.

El capital social, al igual que el humano, es un capital intangible y, por tanto, difícil de identificar como recurso. En su trabajo titulado *¿Son las relaciones sociales una fuente de capital social?* analiza dos fuentes de capital social: la confianza y la información.

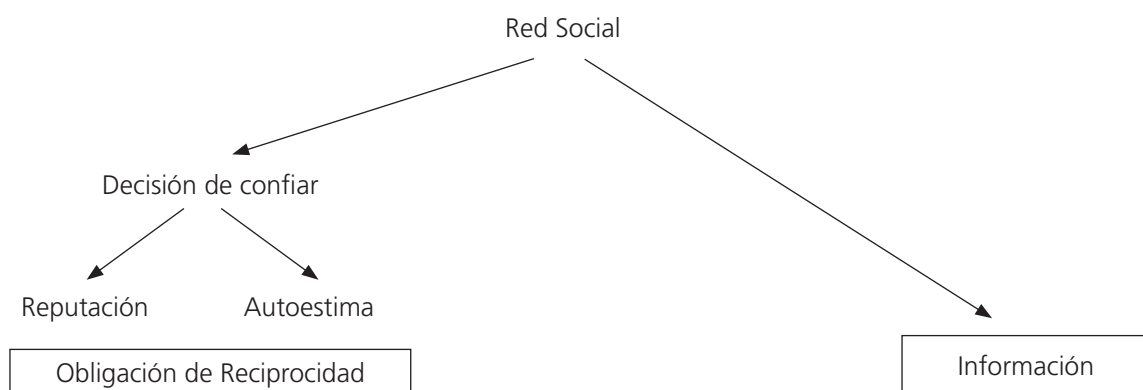
El primero, esto es, la confianza, es un elemento eminentemente abstracto y consecuentemente su tratamiento teórico resulta especialmente complejo. ¿En qué medida la confianza es capital social? La mayoría de las expectativas subjetivas acerca de en quiénes confiamos están relacionadas con las relaciones sociales a las que uno tiene acceso. Herreros Vázquez (2002) presenta dos formas de defender el carácter de la confianza. En primer lugar, por su fuente (las relaciones de confianza se generan por la participación en redes sociales) y, en segundo lugar, por el hecho de que la relación de confianza lleve aparejada una obligación de reciprocidad por parte de depositario de confianza.

De acuerdo con Coleman, la información es otra de las fuentes potenciales de capital social. Relaciones sociales que son mantenidas con otros propósitos, tienen como subproducto la obtención de información (idea ya defendida por Coleman).

En suma, el capital social son obligaciones de reciprocidad e información, según Herreros Vázquez (2002). En este sentido, el autor trabaja sobre el esquema de la figura 49:

Figura 49

Capital social: obligaciones de reciprocidad e información



Fuente: Herreros Vázquez (2002).

Portela (2006) y Portela y Neira (2003) de la Universidad de Santiago de Compostela han trabajado en el análisis de la interrelación existente entre el capital social y el crecimiento económico. Esta relación se encuentra en un estado inicial e incipiente en la disciplina de las ciencias económicas. Sin embargo, son cada vez más los autores que tienen en cuenta la variable de capital social para explicar el desarrollo económico.

Estas autoras ponen de manifiesto las diversas definiciones de capital social existentes en la literatura y señalan que la mayoría hacen referencia a los siguientes términos: redes, acción colectiva, estructura social y confianza.

Los estudios econométricos que han realizado estas autoras corroboran que la influencia, positiva y significativa, de las variables del capital social y del humano en el crecimiento económico. Los resultados sugieren que se deben favorecer las redes sociales, porque con ellas se logra un aumento de la confianza general, lo cual repercute en el desarrollo de la economía de un país.

Serrano (2002) coincide con la mayoría de los autores al confirmar que el capital social presenta notables ambigüedades y contradicciones. A partir del análisis de las diversas definiciones que se plantean, la autora define el capital social como el conjunto de activos que obtienen las personas por participar en forma espontánea y colaborativa en organizaciones o colectivos en los que comparten propósitos comunes y que se encuentran regulados por normas implícitas o explícitas de cooperación. El capital social se genera en relaciones de proximidad y horizontalidad y los activos que conforman este concepto derivan de relaciones sociales de confianza, cooperación y reciprocidad.

Serrano (2002) sintetiza los beneficios o activos propios del capital social a través del siguiente cuadro resumen:

Figura 50

Beneficios o activos propios del capital social

| Tipo activos o beneficios | Individuales | Comunitarios | Sociales |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BIENESTAR Beneficios económicos y materiales | <ul style="list-style-type: none"> — Acceso a información útil para encontrar o mejorar la condición laboral. — Acceso a activos económicos (vivienda, equipamiento, ámbito). — Acceso a préstamos informales de dinero o sistemas informales de crédito. — Acceso a iniciativas productivas colectivas (microempresas, cooperativas). — Intercambio de bienes y enseres. | <ul style="list-style-type: none"> — Incremento del desarrollo económico-social de la comunidad consecuencia de nuevos emprendimientos colectivos. — Desarrollo de proyectos comunitarios. — Mayor sustentabilidad de los proyectos. — La comunidad atrae más recursos económicos y materiales. | <ul style="list-style-type: none"> — Se incrementan los intercambios y emprendimientos. — Contribuye al desarrollo económico. — Contribuye a la generación clusters productivos. |
| INTEGRACIÓN SOCIAL Beneficios sociales y culturales | <ul style="list-style-type: none"> — Reconocimiento y aceptación social. — Desarrollo personal. — Ampliación del mundo de referencia. — Conocimiento e información. — Sentimientos de utilidad y valoración personal. — Adquisición y realización de destrezas y aptitudes. | <ul style="list-style-type: none"> — Se fortalece la vida social y comunitaria. — Permite acceder a servicios colectivos. — Contribuye a la cohesión grupal. — Fortalece la identidad comunitaria. | <ul style="list-style-type: none"> — Mejora la calidad de los vínculos sociales. — Estimula la creatividad y emprendimientos sociales. — Protege de riesgos de fractura social. — Contribuye a instalar sentimientos de respeto y solidaridad. |
| PODER E INFLUENCIA SOCIAL Beneficios políticos y cívicos | <ul style="list-style-type: none"> — Oportunidades de opinar e influir. — Ejercicio del derecho a petición y reclamo. — Derecho y ejercicio de voz pública. — Disposición a participar en iniciativas de interés público. | <ul style="list-style-type: none"> — Mejora la capacidad de coordinación de diferentes agentes. — Mejora la capacidad de diálogo, negociación y de generar acuerdos. — Mejora la interacción con el aparato público y con otros agentes. — Potencia la capacidad de propuesta e intervención. | <ul style="list-style-type: none"> — Contribuye al civismo. — Inspira virtudes cívicas. — Fortalece el rol de la ciudadanía activa. — Contribuye a una mejor relación entre la ciudadanía y el aparato público. — Fortalece la capacidad de control ciudadano de la acción del Estado. — Facilita la coordinación público-privado. |

Fuente: Serrano (2002). http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/files/pobreza_capital_social_y_ciudadania.pdf

El principal interés de su trabajo respecto al capital social es discutir las potencialidades y limitaciones del concepto desde la perspectiva de los proyectos de desarrollo con sectores pobres.

Serrano (2002) coincide en resaltar que el capital social, entendido como capacidad de actuar en forma colaborativa y en un marco de relaciones sociales de intercambio y reciprocidad, es difícil de medir. No obstante, propone trabajar en un conjunto de indicadores como número y tipo de organizaciones, antigüedad, calidad de las relaciones, tipo y calidad del liderazgo, autonomía o dependencia, etc.

Prusak y Cohen (2001) apoyan la definición de capital social aportado por el Banco Mundial. Recordemos que esta definición hace referencia a las normas y relaciones sociales incrustadas en las estructuras sociales que permiten a las personas coordinar sus acciones y alcanzar los objetivos deseados. Estos autores han realizado una aproximación de este concepto al ámbito de la empresa y entre las contribuciones concretas de un buen capital social a las empresas se mencionan las siguientes:

- Debido a las relaciones de confianza, los marcos de referencia y los objetivos comunes se comparte mejor el conocimiento.
- Los costes de transacción son menores debido a las relaciones de confianza y al espíritu de cooperación.
- Hay una menor rotación de plantilla, reduciéndose drásticamente los costes de despido y contratación y las inversiones de formación.
- El propósito común adquiere mayor sentido.

Los autores han comprobado que la confianza es el lubricante que hace funcionar a las organizaciones y a las relaciones sociales en general. El segundo elemento que se requiere para crear y mantener un capital social en las organizaciones empresariales es la existencia de unas redes de contacto creados a través de vínculos de confianza.

7. Glosario de términos

Agentes de socialización: aquellos que de manera formal o informal colaboran en el proceso de socialización. Pueden ser la familia, la escuela, los amigos o grupos de iguales, los medios de comunicación...

Capital social formal: los lazos sociales que existen en el contexto de la estructuración planeada, dimensión formal, de la organización formal (complejos normativos, procedimientos, instrucciones, etc.). También denominado capital social «legal». Las organizaciones muy normalizadas reducen la dimensión informal a favor de la formal. La diferenciación entre dimensión formal e informal de las relaciones sociales en una organización es analítica.

Capital social informal: los lazos sociales que existen en la dimensión informal de organización formal (relaciones personales emocionales, afectivas, etc.). También denominado capital social moral. Las organizaciones poco formalizadas permiten mayor desarrollo de la dimensión informal. La diferenciación entre dimensión formal e informal de las relaciones sociales en una organización es analítica.

Capital social individual (CSI): el Capital Social que posee una persona. Este tipo de capital consta del crédito que ha acumulado la persona en la red de relaciones (por ejemplo: personas que estarían dispuestas a ayudarme si solicitara su ayuda, o el nivel de autoridad moral o credibilidad que dispone una persona, o la capacidad de resolver problemas de un individuo debido a su posición en distintas red de relaciones). El capital individual hace especial hincapié en los conocimientos, actitudes y comportamientos individuales, y estudia especialmente la calidad y la intensidad de las relaciones entre individuos. El sujeto de análisis es el individuo.

Capital social comunitario (CSC): el Capital Social que posee un conjunto de personas, el que reside en el grupo, en una determinada institución, organización o sociedad. La confianza institucional o elementos de la cultura organizacional muestran una realidad del capital social comunitario. Medir el capital social comunitario es medir el peso y la representación de lo colectivo en el individuo. El sujeto de análisis es la comunidad.

Capital social «que une», «fuerte» (*Bonding social capital*): aquellos lazos o vínculos sociales que unen a unas personas con otras dentro de un grupo u organización. Son lazos basados en unos determinados valores, intereses, objetivos También denominado «vinculante» o «adhesivo». En general un grupo social tiene una serie de lazos que unen internamente a los individuos, y a su vez una serie de vínculos o lazos que «tienden puentes».

El llamado capital social «que une» y el «que tiende puentes» son dos dimensiones de análisis, que permiten crear relaciones que generen grados de desarrollo distintos.

Capital social «que tiende puentes», «débil» (*Bridging social capital*): aquellos lazos o vínculos sociales que unen a unos grupos u organizaciones con otros grupos u organizaciones externos y/o internos. También denominado «lubricante». Granovetter (1973) insiste mucho en los lazos débiles para conectar al individuo con otras redes. En general un grupo social tiene una serie de lazos que unen internamente a los individuos, y a su vez una serie de vínculos o lazos que «tienden puentes». El llamado capital social «que une» y el «que tiende puentes» son dos dimensiones de análisis, que permiten crear relaciones que generen grados de desarrollo distintos.

Capital social «hacia dentro»: aquel que busca satisfacer intereses propios o de su propio grupo como por ejemplo la empresa u organización, la familia...

Capital social «hacia fuera»: aquel que busca satisfacer intereses ajenos, como por ejemplo las ONGs.

Cohesión social: designa, en sociología, el grado de consenso de los miembros de un grupo social en la percepción de pertenencia a un proyecto o situación común. Es una medida de la intensidad de la interacción social dentro del grupo.

Confianza: es la esperanza firme que se tiene de alguien, creer con firmeza y seguridad en lo que dice y lo que hace alguien. La confianza permite que las interrelaciones sean efectivas, que puedan ser fuente de valor para el capital social. Confiar significa pensar que cuando ofrecemos a una persona una oportunidad, ella no actuará de manera que nos ocasione un daño. Confiamos en las personas de las cuales esperamos un buen comportamiento y desconfiamos de las que esperamos un mal comportamiento. Los niveles de confianza junto con los niveles de eficacia nos permiten medir el grado de legitimidad de los individuos respecto de la estructura o comunidad, y de los individuos en la percepción de la calidad y cantidad de las relaciones.

Conocimiento: estados mentales de un individuo contruidos a partir de la asimilación de información y que rigen las acciones del propio sujeto. El conocimiento, a diferencia de los datos y de la información, se encuentra estrechamente ligada con las acciones y las decisiones del sujeto que lo realiza, por ello se puede evaluar ese conocimiento utilizando como indicadores esas acciones y decisiones. Los valores determinan el *background* que rige nuestras acciones y, por tanto, nuestra manera de conocer y nuestro conocimiento. Los niveles de conocimiento junto con los de interés nos permiten medir el grado de socialización de los individuos en una red organizacional o el grado de integración respecto de los contenidos que conforman la materia de relación de una organización.

Cooperación: es el obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin, el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o asociaciones hacia un objetivo compartido. La cooperación es una fuente de valor para el capital social.

Cultura: conjunto de creencias, valores, actitudes, normas, que configuran un sistema ordenado y que condicionan la manera de pensar, de relacionarse y de actuar de un determinado colectivo en su relación interna y en su relación con el mundo que le rodea. Ese conjunto evoluciona con el tiempo como consecuencia con el proceso de adaptación a la evolución que experimentan ambos entornos. Se trasmite en el proceso de socialización mediante la intervención de los agentes de socialización.

Eficacia: es la capacidad que tiene una persona, grupo u organización de obtener el mejor resultado en función de los recursos de que dispone. Mide la mejor relación *input-output*.

Eficiencia: es la capacidad que tiene una persona, grupo u organización de realizar una determinada actividad o función de la mejor manera posible. Mide lo bien que se hace algo independientemente del consumo de recursos.

Encuesta: método de investigación que consiste en obtener información directamente de los individuos u organizaciones a los que se les pregunta sobre temas relevantes mediante cuestionario *ad-hoc*. Se puede encuestar a toda la población o a una muestra representativa de ella. Pueden buscar describir una situación o contrastar unas hipótesis. Las preguntas pueden ser «cerradas», cuando el encuestado tiene que elegir entre respuestas predeterminadas, o «abiertas», cuando responde con sus propias palabras.

Entrevista: método cualitativo de investigación social que obtiene datos entrevistando directamente a la persona que tiene la información. Las entrevistas pueden ser «estructuradas», cuando el entrevistador tiene un batería de preguntas previas de acuerdo con un guión, o «no estructuradas» si se permite al entrevistado que se explaye sobre el tema.

Estatus: puede presentar dos significados: por un lado se entiende por estatus el prestigio o consideración social que tienen las personas según su profesión o estamento al que pertenece. Por otro lado, se entiende por estatus a la posición que ocupa una persona en relación a otras cuando interactúa socialmente con ellas, cuando se comunican con ellas.

Información: contenido semántico del dato derivado de una clave de codificación (dato+clave de codificación) que posee el sujeto. Un mismo dato puede informar o no de algo a un sujeto dependiendo del *stock* previo de conocimiento del sujeto (de si conoce o no la clave de codificación). La información se representa a través de soportes físicos en la forma de documentos (escrito, libro, foto, video, archivo, base de datos, etc.).

Institución social: modos básicos de actividad social que siguen la mayoría de los individuos de una sociedad. Las instituciones suponen normas y valores a los que se ajustan gran número de individuos, y todos los modos institucionalizados de conducta se encuentran protegidos por fuertes sanciones. Las instituciones forman «el fundamento» de toda sociedad, pues reflejan modos relativamente fijos de comportamiento que perduran en el tiempo. Pueden ser «formales» o «informales».

Interés: inclinación del ánimo hacia un objeto, una persona, un proceso, una organización etc. Los niveles de interés junto con los de conocimiento nos permiten medir el grado de socialización de los individuos en una red organizacional o el grado de integración respecto de los contenidos que conforman la materia de relación de una organización.

Legitimidad: el poder se puede ejercer por medio de la violencia pero también se puede ejercer contando con cierta disposición a la obediencia en los subordinados. Cuando existe esta disposición los subordinados consideran que quien manda tiene legitimidad para hacerlo. En ese caso no se habla de poder sino autoridad. Según M. Weber existen tres tipos de legitimidad: carismática, tradicional y legal-racional. En el contexto del capital social la legitimación viene condicionada por un proceso de identificación moral e instrumental de los procesos (cumplimiento de los objetivos establecidos) en los que uno participa. La confianza y la atribución de eficacia que realizan los individuos con los procesos de institucionalizados son dos de los indicadores más relevantes para medir la legitimación.

Liderazgo: es la capacidad de influencia que tiene una persona como consecuencia de su autoridad y legitimidad.

Necesidad de logro: definida por McClelland como el deseo de alcanzar alguna norma o nivel internalizado de excelencia. La persona que tiene elevada necesidad de logro se esfuerza por hacer un buen papel en cualquier situación en que se le ponga a prueba.

Normas: reglas de conducta que especifican el comportamiento apropiado de contextos sociales. Una norma prescribe un determinado tipo de comportamiento o lo prohíbe. Todos los grupos humanos siguen tipos definidos de normas sustentadas en sanciones de uno u otro tipo.

Organizaciones formales: asociación de personas establecida para conseguir objetivos específicos. Las organizaciones son diseñadas con propósitos definidos, y poseen una estructura y una cultura.

Organizaciones informales (instituciones): asociaciones de personas no establecidas para conseguir objetivos específicos. Poseen complejos normativos que regulan el comportamiento de los individuos, continuidad en el tiempo y una dinámica —nacimiento, muerte, transformación— que es resultado de la intersección de procesos espontáneos y queridos, que reflejan las necesidades y los requisitos funcionales de la sociedad (Cavalli, 1996).

Participación: acto de tomar parte en algo, compartir. En el contexto del capital social hablamos de participación como el proceso de interacción social que implica un comportamiento en dos líneas: la intensidad de la relación y la profundidad de la relación, es decir, cantidad y calidad de las relaciones. El grado de participación en el capital social comunitario indica el nivel de participación en las estruc-

turas de una determinada comunidad u organización, y en el caso del capital social individual se refiere a la calidad y la intensidad en las relaciones individuales.

Poder: M. Weber lo define en sentido amplio, como la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. También se le puede entender como la otra cara de la dependencia.

Reciprocidad: cuando hacemos algo por alguien sin esperar, de forma inmediata, nada a cambio, pero confiando en que de forma directa o indirecta existan beneficios personales o comunitarios (yo hago esto por ti, sin esperar de ti nada concreto, aguardando confiado a que algún otro haga algo por mí más adelante). Una sociedad caracterizada por la reciprocidad generalizada es más eficiente que otra desconfiada. Ver: confianza.

Redes sociales: para Putnam las redes son relaciones e interacciones sociales dentro de un marco asociativo (redes de compromiso cívico en especial) que generan la reciprocidad necesaria para la generación de confianza. Las redes son importantes porque fomentan la cooperación entre sus miembros. Además las redes sociales pueden ser internas cuando están dentro de la unidad evaluada (departamento, proceso u organización), y externas cuando las redes sociales están hacia fuera de la unidad evaluada.

Relaciones formales: relaciones que se dan en grupos y organizaciones derivadas de las normas o reglas de la institución u organización. Conforman la dimensión formal.

Relaciones informales: relaciones que se dan en grupos y organizaciones y que se desarrollan sobre la base de conexiones personales; modos de hacer las cosas que se apartan de los modos de proceder formalmente conocidos. Conforman la dimensión informal.

Roles: conjunto de conductas y comportamientos que se esperan de una persona según su estatus en una determinada situación social. Cada estatus conlleva una serie de derechos y deberes que implican unos ciertos roles. Los roles pueden entrar en conflicto. Ocurre cuando en una misma situación social una persona tiene que desarrollar roles que implican conductas y actitudes distintas.

Socialización: es el proceso según el cual las personas aprenden o interiorizan valores y normas de la cultura en la que viven. La socialización a nivel organizacional supone la integración de las personas a las formas de sentir, pensar y actuar de un grupo social, organización, etc. La correcta socialización de un individuo en una organización supone una correcta integración y adaptación a la cultura organizacional y a las formas de hacer internas de esa organización. Además supone una resocialización constante y adecuada (adaptación constante a las realidades que son dinámicas). Los indicadores utilizados para su medición, en este proyecto, son conocimiento e interés.

Valores: ideas que los individuos o grupos humanos mantiene sobre los que es deseable, apropiado, bueno o malo. Los diferentes valores representan aspectos clave de las variaciones en la cultura humana. La cultura específica en la que los individuos pasan sus vidas influye con fuerza en lo que ellos valoran.

Fuentes

BARANDIARAN IRASTORZA, Xabier (varios autores) (2006): «Capital social: innovación organizativa y desarrollo económico», *Economiaz* 59, Vitoria-Gasteiz, Gobierno Vasco/Eusko Jaurlaritzza.

GARVÍA, R. (2007): *Conceptos fundamentales de sociología*, Madrid, Alianza Editorial.

PÉREZ-MONTORO, M. (2008): *Gestión del conocimiento en las organizaciones: Fundamentos, metodología y praxis*, Gijón, Ediciones TREA.

8. Bibliografía

Principales referentes en la conceptualización del capital social

- BEVORT, A., y LALLEMENT, M. (2006): *Le capital social – Performance, équité et réciprocité*, La Découverte-Mauss, París.
- BOURDIEU, P. (1980): «Le capital social, notes provisoires», *Actes de la recherche en sciences sociales*, enero, 2-3.
- BURT, R. (2000): «The Network structure of Social Capital», *Research in Organizational Behavior*, vol. 22.
- COLEMAN, J. (1988): «Social Capital in the creation of Human Capital», *American Journal of Sociology*, vol. 94, 95-210.
- COLEMAN, J. (1990): *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge.
- FORSÉ, M. (2000): «Les relations sociales comme ressources», *La sociologie, Histoire et idées*, Auxerre, Éditions sciences humaines, 2000, 287-293.
- FUKUYAMA, F. (1995): *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, New York.
- GRANOVETTER, M. (1974): *Getting a job: A study of contacts and careers*, University of Chicago Press, Chicago.
- HANIFAN, L.J. (1920): «The rural school community center», *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 1916; 67:130-138.
- JACOBS, J. (1961): *The Death and Life of Great American Cities*, Random House, New York.
- LALLEMENT, M. (2003): «Capital social et theories sociologiques», en BEVORT, A., LALLEMENT, M. (dir.) (2006): *Le capital social – Performance, équité et réciprocité*, La Découverte-Mauss, París.
- PUTNAM, R. (1993): *Making Democracy Work. Civic traditions in Italy*, Princeton University Press, Princeton.
- PUTNAM, R. (1995): «Bowling Alone. America's declining social capital», *The Journal of Democracy*, 6 (1), 65-78.
- PUTNAM, R. (2000): *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York.
- PUTNAM, R. (2002): *Democracy in Flux. The evolution of Social Capital in contemporary societies*, Oxford University Press.

Principales trabajos que han estudiado la relación entre capital social, desarrollo comunitario y crecimiento económico

- ALANEN, A. y PELKONEN, L. (2000): «Can regional economic growth be explained by social capital?», en JOUKO KAJA-NOJA, J. y SIMPURA, J. (ed.): *Social capital. Global and Local Perspectives*, Helsinki, The Government Institute for Economic Research, 51-70.
- BARANDIARAN IRASTORZA, Xabier (varios autores) (2006): «Capital social: innovación organizativa y desarrollo económico», *Ekonomiaz* 59, Vitoria-Gasteiz, Gobierno Vasco/Eusko Jaurlaritza.
- DURSTON, J. (1999): «Construyendo Capital Social Comunitario», *Revista de la CEPAL*, n.º 69:103-109, CEPAL.
- GROOTAERT, C. y NARAYAN, D. (2001): *Local Institutions, Poverty and Household Welfare in Bolivia*, The World Bank, Washington D.C.
- GROOTAERT, C. y VAN BASTELAER, T. (2001): «Understanding and Measuring Social Capital: A síntesis of findings and recommendations from social capital initiative», *Social Capital Initiative Working Paper*, n.º 19, World Bank, Washington D.C.
- HERREROS VÁZQUEZ, F. (2002): «¿Son las relaciones sociales una fuente de recursos?», *Revista de Sociología*, n.º 67, 129-148. Segones Jornades D'avaluació de la Recerca.
- HJERPPE, R. (1998): *Social Capital and Economic Growth*, VATT Discussion Paper, n.º 185, Government Institute for Economic Research.
- HJERPPE, R. (2003): *Social Capital and Economic Growth Revisited*, VATT Discussion Paper, Government Institute for Economic Research.
- ISHAM, J. y KÄHNKÖNEN, S. (1999): *The role of social capital in development: an empirical assessment. Java, Indonesia on demand responsiveness, service rules and social capital*, Initiative Working Papers.

- JONSSON, J.O. y GAHLER, M. (1997): «Family dissolution, family reconstitution, and children's educational careers: recent evidence of Sweden», *Demography*, 34 (2), 277-393.
- KATZMAN, R. (1997): «Marginalidad e integración social en el Uruguay», *Revista CEPAL*, 62 (LC/G.1969-P), 93-119.
- KAWACHI, I., KENNEDY, B. y LOCHNER, K. (1997): «Long live community. Social Capital as Public Health», *The American Prospect*, 56-59.
- KLIKSBERG, B. y TOMASSINNI, L. (2000): *Capital Social y Cultura: Claves estratégicas para el desarrollo*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Editorial Fondo de Cultura.
- KNACK, S. y KEEFER, P., (1997): «Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 112, 1.251-1.288.
- LA PORTA, R., LÓPEZ DE SILANES, F., SCHLEIFER, A. y VISHNY, R.W. (1997): «Trust in Large Organizations», *American Economic Review Papers and Proceedings*, 87 (2), 333-338, Washington D.C., American Economic Association.
- LECHNER, N. (1999): «El Estado en el contexto de la Modernidad», *Reforma del estado y coordinación social*, Plaza&Valdés-UNAM, México.
- MUJICA ALBERDI, A. (varios autores) (2005): *Conocimiento para el desarrollo*, Donostia-San Sebastian, Deustuko Unibertsitatea/Universidad de Deusto.
- NAN, LI., WALTER, M.E. y VAUGHN, J.C. (1981): «Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment», *American Sociological Review*, 46 (4): 393-405.
- NARAYAN, D. y PRITCHETT, L. (1997): *Cents and sociability. In Household income and social capital in rural Tanzania*, Washington, D.C., The World Bank.
- NORTH, D. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Massachusetts, Cambridge University Press.
- OECD (2001): *The Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-Being. International Symposium Report*. Editado por John F. Helliwell con la ayuda de Aneta Bonikowska. OECD and Human Resources Development, Canadá. <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/arb>
- OECD (2001): *The Well-being of Nations. The Role of Human and Social Capital*, OECD, París.
- OECD (2002): *Social Capital. The Challenge of International Measurement* disponible en <http://www.oecd.org/dataoecd/2/47/2380584.pdf> [29 de agosto de 2005].
- OECD (2004): *Inter-enterprise relations – first results from the Eurostat ad hoc survey*. Workshop on services, OECD, París 15-16 November 2004. Directorate for science, technology, industry. Committee on industry and business development.
- OMORI, T. (2001): «Balancing Economic Growth with Well-Being – Implications of the Japanese Experience», en *The Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-Being. International Symposium Report*. Edited by John F. Helliwell with the assistance of Aneta Bonikowska. OECD and Human Resources Development, Canadá. <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/arb>
- PORTELA, M. y NEIRA, I. (2003): *Capital Social: las relaciones sociales afectan al desarrollo*, Universidad de Santiago de Compostela, España.
- PORTES, A. (1998): «Social Capital: Its origins and applications in modern sociology», *Annual Review of Sociology*, n.º 24.
- PORTES, A. y LANDHOLT, P. (1996): «The downside of social capital», *The American Prospect*, n.º 26.
- PRUSAK, L. y COHEN, D. (2001): *In good company: How Social Capital Makes Organizations Works*, Harvard Business School Press.
- REID, C. y SALMEN, L. (2000): «Understanding Social Capital: Agricultural Extensions in Mali: Trust and Social Cohesión», *Social Capital Initiative Working Paper*, n.º 22, Washington D.C., The World Bank.
- ROSE, R. (1998): «Getting things done in an antimodern society; social capital networks in Russia», *Documento de trabajo N.º 8 para la Iniciativa sobre Capital Social*, Banco Mundial, Departamento de Desarrollo Social, Washington, D.C.
- SANDERS, J.M. y NEE, V. (1996): «Immigrant self-employment: the family as social capital and the value of human capital», *American Sociological Review*, abril, 231-249.
- SERRANO, J. y ROJAS, C. (2002): «Un aporte a la participación: recopilación y análisis de experiencias sobre control ciudadano en políticas y programas de equidad», *Documentos de Trabajo* n.º 74, SERNAM.
- STIGLITZ, J. (1998): *Towards a new paradigm for development: Strategies, policies and processes*. (Prebisch Lecture), New York, United Nations Conference on Trade and Development.
- STIGLITZ, J. (1998): *Más instrumentos y metas más amplias: desde Washington hasta Santiago*, Washington, D.C., The World Bank.
- SWAMY, A., GROOTAERT, C. y GI-TAIK, OH (1999): *Social Capital, Household Welfare and Poverty in Burkina Faso*, World Bank.
- TEACHMAN, A., PAASCH, K. y CARVER, K. (1996): «Social Capital and drooping out of school», *Journal of Marriage and the Family*, 58 (3), 773-783.
- VAN BASTELAER, T. (1999): «Does social capital facilitate the poor's access to credit?», *A Review of Microeconomic Literature. Documento de Trabajo N.º 8 para la Iniciativa del Capital Social*, Banco Mundial, Washington, D.C.

- WILSON, P.A. (1997): «Building Social Capital: a learning agenda for the twenty-first century», *Urban Stud.*, 34: 745-760
- WOOLCOCK, M. (2000): «Managing Risk and Opportunity in Developing Countries: The Role of Social Capital», en G. RANIS (ed.): *The Dimensions of Development*, New Haven, CT, Center for International and Area Studies, Yale University.
- WOOLCOCK, M. y NARAYAN, D. (2000): «Social Capital: Implications for development Theory and Research and Policy». *World Bank Research Observer*, Oxford University.
- ZAK, P.J. y KNACK, S. (2001): «Trust and Growth», *Economic Journal*, vol. 111, 295-321.

Principales referencias bibliográficas en el ámbito del capital social y las organizaciones empresariales

- ADLER, P. S. y KWON, S. W. (2002): «Social Capital: Prospects for a New Concept», *Academy of Management Review*, 27 (1), 17-40.
- BARNEY, J. B. (1986): «Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework», *Academy of Management Review*, 11 (4), 791-800.
- BARNEY, J. B. ASSET: «Stock and Sustained Competitive Advantage: A Comment», *Management Science*, 35 (12), 1.511-1.513.
- BOLINO, M. C., TURNLEY, W. H. y BLOODGOOD, J. M. (2002): «Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization», *Academy of Management Review*, 22 (4), 505-522.
- BORDIEU, P. (1986): «The Forms of Capital», en J. RICHARDSON (ed.): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York, Greenwood Press, 241-258.
- COHEN, D. J. y PRUSAK, L. (2000): *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business School Press Book, 240 p.
- COLEMAN, J. S. (1990): *Foundations of Social Theory*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- EDELMAN, L. F., BRESNEN, M., NEWELL, S., SCARBROUGH, H. y SWAN, J. (2004): «The Benefits and Pitfalls of Social Capital: Empirical Evidence from Two Organizations in the United Kingdom», *British Journal of Management*, 15, 59-69.
- FISHER, S. R. y WHILE, M. A. (2000): «Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs?», *Academy of Management Review*, 25 (1), 244-251.
- GHOSHAL, S. y NOHRIA, N. (1993): «Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations», *Sloan Management Review*, 14, 23-46.
- GRANOVETTER, M. (1992): «Problems of Explanation in Economic Sociology», en N. NOHRIA y R. ECCLES, *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 25-56.
- HODSON, R. (2005): «Management Behavior as Social Capital: A Systematic Analysis of Organizational Ethnographies», *British Journal of Industrial Relations*, 43 (1), 41-65.
- IBARRA, H. (1992): «Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in Advertising Firms», *Administrative Science Quarterly*, 37 (3), 422-447.
- KANTER, E. (1988): «When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations», *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, 169-211.
- KRACKHARDT, D. y HANSON, J. R. (1993): «Informal Networks: The Company behind the Chart», *Harvard Business Review*, 71 (4), 104-111.
- LANDRY, R., AMARA, N. y LAMARI, M. (2000): «Does Social Capital Determine Innovation? To What Extent?», *Technological and Forecasting and Social Change*.
- LEANA, C. R. y PIL, F. K. (2006): «Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public Schools», *Organization Science*, 17 (3), 353-366.
- LEANA, C. R. y VAN BUREN, H. J. III (1999): «Organizational Social Capital and Employment Practices», *Academy of Management Review*, 24 (3), 538-555.
- LESSER, E. L. (2000): *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*, Woburn (MA), Butterworth Heinemann, 323 p.
- MASKELL, P. (2000): «Social Capital, Innovation and Competitiveness», en S. BARON, J. FIELD y T. SCHULLER (eds.): *Social Capital: A Critical Perspective*, Oxford University Press, Oxford.
- MORAN, P. (2005): «Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance», *Strategic Management Journal*, 26: 1.129-1.151.
- NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. (1998): «Social Capital, Intellectual Capital and Organizational Advantage», *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- PENNINGS, J. M. y LEE, K. (1999): «Social Capital of Organization: "Conceptualization, Level of Analysis and Performance Implications"», en R.T.A.J. LEENDERS y S.M. GABBAY (eds.): *Corporate Social Capital and Liability*, New York, Kluwer, 43-67.
- PUTNAM, R. D. (1993): *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, NJ, Princeton University Press.

- RAUCH, J. E. (2001): «Business and Social Networks in International Trade», *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXIX, 1.177-1.203.
- SANDEFUR, R. L. y LAUMANN, E. O. (1998): «A Paradigm for Social Capital», *Rationality and Society*, 10 (4), 481-502.
- TSAI, W. y GHOSHAL, S. (1998): «Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks», *Academy of Management Journal*, 41 (4): 464-476.
- VAN BUREN, H. y HOOD, J. N. (2006): «A Multi-level Model of Social Capital», Paper presentado en el *Academy of Management Annual Meeting*, Atlanta.
- WALKER, G., KOGUT, B. y SHAN, W. (1997): «Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network», *Organization Science*, 8 (2), 109-125.
- WOLFE, D.A. (1998): *Knowledge, Clusters and Learning Regions*, Queen's University, School of Policy Studies, Kingston.
- ZANDER, U. y KOGUT, B. (1995): «Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test», *Organization Science*, 6 (1), 76-92.

Una de las líneas de actuación de la Diputación Foral de Gipuzkoa es la de reforzar e impulsar el capital social de Gipuzkoa y, en concreto, el de las organizaciones de este Territorio Histórico. Este manual es el resultado del trabajo de investigación promovido por el ente Foral. La ejecución tanto del estudio como de la publicación de este documento han sido posibles gracias al apoyo económico del Departamento de Innovación y la Sociedad del Conocimiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Ambas partes, la institución y los autores, están convencidos de que el desarrollo del capital social de las organizaciones repercutirá positivamente en el bienestar y la competitividad de Gipuzkoa.

El documento es un manual de autoevaluación, que incluye un instrumento de medición, orientado a las organizaciones y que les permite evaluar su capital social. Además, el manual tiene su versión electrónica en la dirección web <http://www.orquestra.deusto.es/capitalsocial>.

