



# Journal of Work and Organizational Psychology

<https://journals.copmadrid.org/jwop>

## Los Estilos de Apego, las Redes Personales y la Satisfacción con la Carrera Profesional del Personal Directivo de Quebec, Canadá

Pascale Bouchard e Isidro Maya-Jariego

Universidad de Sevilla, España

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

*Historia del artículo:*  
Recibido el 3 January 2019  
Aceptado el 26 June 2019  
Online el 9 October 2019

*Palabras clave:*  
Apego  
Redes personales  
Capital social  
Satisfacción con la carrera  
Directivos

*Keywords:*  
Attachment  
Personal networks  
Social capital  
Career satisfaction  
Managers

### RESUMEN

En este estudio analizamos la relación del estilo de apego adulto con las propiedades estructurales de las redes personales y el capital social de 67 directivos de la provincia de Quebec (Canadá). A través del análisis de conglomerados detectamos dos perfiles relacionales diferenciados. El apego seguro se asocia con redes densas de lazos fuertes, comparativamente pequeñas. El estilo de evitación se relaciona en cambio con redes más amplias y centralizadas, con más lazos débiles. No se observaron diferencias significativas en la satisfacción con la carrera profesional en función del estilo de apego. Sin embargo, la satisfacción con la carrera mostró una relación significativa con la centralización de la red personal.

### Attachment styles, personal networks, and satisfaction with professional career among managers in Quebec (Canada)

### ABSTRACT

In this study, we analyze the relationship of adult attachment style with the structural properties of personal networks and the social capital of 67 managers in the province of Quebec (Canada). Through cluster analysis, two differentiated relational profiles were detected. Secure attachment is associated with dense and comparatively small networks of strong ties. The avoidance dimension is related instead to larger and more centralized networks, with weaker ties. There were no significant differences in satisfaction with the professional career depending on the attachment style. However, satisfaction with the career showed a significant relationship with the centralization of the personal network.

El concepto de capital social se refiere al conjunto de recursos de los que dispone o a los que tiene acceso un individuo o un grupo como consecuencia de su participación en una red de relaciones que proporciona confianza, reciprocidad, normas compartidas y un sentido de identidad (Burt, 1992). El capital social puede ser una ventaja estratégica en contextos organizativos, facilitando tanto los procesos internos como la relación con el exterior. En el caso de los directivos, a través de las relaciones interpersonales pueden acceder a información clave, al apoyo de terceros y a oportunidades de colaboración que mejoren el rendimiento organizativo. También contribuye de manera decisiva al desarrollo de la carrera profesional. Por eso se ha sugerido integrar las dinámicas de capital social en la gestión estratégica de la organización (Acquah, 2007; Ahearne, Lam y Kraus, 2014).

Una de las líneas de investigación más activas en la última década ha consistido en evaluar los efectos de la composición y la estructura de las redes personales en el desempeño organizacional (Lechner, Frankenberger y Floyd, 2010; Murphy y Kram, 2010; Obstfeld, 2005; Soda y Zaheer, 2012; Zou y Ingram, 2013). Con frecuencia, estos

estudios se basan en el concepto de “agujero estructural” de Ronald Burt (Burt, 1992), que consiste en una topología de red caracterizada por la separación entre contactos no redundantes<sup>1</sup>. De acuerdo con el modelo, aquellos individuos que en los contextos organizativos ocupan una posición de bróker entre espacios desconectados se benefician de ventajas competitivas.

Sin embargo, además del valor de la intermediación, existen evidencias empíricas de que los lazos interpersonales redundantes facilitan la cohesión y la colaboración a través de una mayor densidad de la red (Krackhardt, 1987; Moran, 2005; Reagans y McEvily, 2003). Esto ha llevado a que también en los contextos organizativos se examine la disyuntiva sobre el peso relativo del capital social cohesivo y el capital social de intermediación<sup>2</sup> (Putnam, 2000; Newell, Tansley y Huang, 2004), poniendo de manifiesto la repercusión positiva en la productividad de la empresa (Lin y Huang, 2005).

Por otro lado, el impacto de las relaciones interpersonales en el rendimiento parece asociado a los recursos de valor que proporcionan. Por ejemplo, el acceso a información útil facilita el desarrollo

Para citar este artículo: Bouchard, P. y Maya-Jariego, I. (2019). Los estilos de apego, las redes personales y la satisfacción con la carrera profesional del personal directivo de Quebec, Canadá. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, 165-176. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a17>

Correspondencia: [isidromj@us.es](mailto:isidromj@us.es) (I. Maya-Jariego).

de la carrera profesional (Granovetter, 1973; Leconte, 2006), mientras que el establecimiento de relaciones con lazos de prestigio resulta determinante para mejorar el estatus ocupacional (Lin, 1990). De ahí que sea recomendable tomar en consideración, junto con la estructura de la red, la calidad de las relaciones y los recursos a los que se accede a través de las mismas (Seibert, Kraimer y Liden, 2001).

Recientemente, en el estudio de las propiedades estructurales de las redes personales se ha incorporado el enfoque de las diferencias individuales (Kalish y Robins, 2006; Maya-Jariego, 2018), asumiendo que el individuo es un agente activo en la conformación de su entorno interpersonal (Kwon y Adler, 2014; Selden y Goodie, 2018). Esto ha llevado a examinar la influencia de factores micro-sociológicos, cognitivos y emocionales en las características de las redes personales (Ahuja, Soda y Zaheer, 2012; Burt, 1992; Gulati, Sytch y Tatarynowicz, 2012). Una de las aproximaciones más habituales ha consistido en evaluar la variabilidad de estructuras en función de los “cinco grandes”<sup>3</sup> factores de personalidad (McCrae y Costa, 1997; Selden y Goodie, 2018). Por ejemplo, los individuos con niveles de extraversión más elevados tienden a disponer de redes personales más amplias y a ocupar una posición más central en la red social de la organización (Zou y Ingram, 2013). También se ha observado que el locus de control modula la relación de un individuo con su entorno interpersonal (Kalish y Robins, 2006), mientras que el nivel de autoobservación y autocontrol influye en su comportamiento social (Burt, 1992; Snyder y Gangestad, 1986).

Sin embargo, en la investigación previa sobre los factores de predisposición psicológica no se ha estudiado la influencia de los estilos de apego afectivo en las propiedades estructurales de las redes personales ni en el capital social derivado de las mismas. Pese a que este proceso se ha estudiado preferentemente con población infantil, también con la población adulta puede tener un valor explicativo sobre la forma en la que se desarrollan las relaciones personales (Hazan y Shaver, 1987). Cabe esperar que el estilo de apego seguro facilita el acercamiento a los otros y el desarrollo de relaciones positivas en comparación con los estilos basados en la ansiedad o la evitación (Bartholomew y Horowitz, 1991). El apego seguro se relaciona con el desarrollo de lazos afectivos con el entorno inmediato y la integración en sistemas sociales más amplios (Berkman y Glass, 2000). Aunque tenemos constancia de que las relaciones basadas en el afecto son más fuertes que los lazos de carácter instrumental (Chua, Ingram y Morris, 2008; Krackhardt, 1987), resulta interesante analizar el vínculo entre los estilos de apego, el desarrollo de relaciones y el capital social de los ejecutivos. Ese es el objetivo central de la investigación que presentamos a continuación.

Además, podemos ponerlo en el contexto de la satisfacción con la carrera profesional. Sabemos que los directivos realizan una evaluación positiva de su itinerario profesional cuando han experimentado un ascenso relativo, en función de las condiciones de trabajo y el salario (Judge, Cable, Boudreau y Bretz, 1995). Sin embargo, también son significativos algunos aspectos relacionales, tales como el equilibrio entre los contextos laboral y familiar y el clima de trabajo (Hofmans, Dries y Pepermans, 2008). De acuerdo con ello, exploramos si las diferencias en apego afectivo, redes personales y capital social inciden en la satisfacción con la carrera profesional de los directivos.

### Objetivo del Estudio

Con esta investigación exploramos los efectos de las predisposiciones psicológicas en las propiedades estructurales de las redes personales y el capital social de un conjunto de directivos de empresa en la provincia de Quebec (Canadá). Concretamente, (a) evaluamos las diferencias individuales en los estilos de apego afectivo, (b) así como su relación con los indicadores de cohesión, agrupación e integración de las redes personales (c) y con los

recursos disponibles para los directivos en su ejercicio profesional y (d) finalmente, examinamos la relación de la satisfacción con la carrera con los tres factores anteriores (apego, redes y capital social).

## Método

### Participantes

Entrevistamos a 67 directivos de la provincia de Quebec (Canadá), que ocupaban puestos de gerencia media o superior. Para incluirlos en la muestra intencional, establecimos tres requisitos obligatorios: la obtención de unos ingresos superiores a los 70,000 dólares canadienses anuales, tener un equipo a su cargo y tener asignado un presupuesto bajo su responsabilidad en la empresa. Concretamente, accedimos a tres niveles de dirección: los directivos de primer nivel son aquellos que son responsables de un equipo sobre el que tienen supervisión directa; en el segundo nivel, que hemos denominado “directores”, incluimos a los managers intermedios que tienen a su cargo un equipo de managers de primer nivel; finalmente, en el tercer nivel, que hemos denominado “ejecutivos”, agrupamos a los gerentes generales, vicepresidentes, directores de operaciones, directores financieros y otras funciones de alta gerencia.

Para contactar con los directivos se utilizó la lista de asociados de una consultora local que proporciona servicios de gestión de recursos humanos en los niveles de alta dirección. Treinta y cuatro (50.7%) de los participantes eran hombres y 33 mujeres (49.3%). Los encuestados fueron supervisores de primer nivel ( $n = 22$ , 32.8%), directores o gerentes de niveles intermedios ( $n = 16$ , 23.9%) y ejecutivos ( $n = 29$ , 43.4%). Con su participación en la encuesta, estuvieron representadas empresas de servicios financieros (25%), empresas de tecnología de la información (25%), servicios profesionales (20%), organizaciones de venta minorista (17%) y el sector de la distribución de alimentos (13%). El 72.6% de los participantes se sitúa en un intervalo de ingresos de entre 100,000 y 300,000 dólares canadienses al año. En su mayoría ocupan el intervalo de entre 46 y 55 años ( $n = 52$ , 76.11%).

La recogida de datos tuvo una duración aproximada de dos horas y media por participante. Primero completaron una breve encuesta en línea (de unos 30 minutos) y a continuación mantuvimos una entrevista personal (de en torno a dos horas). Pese a que suelen disponer de poco tiempo, se contactó con 90 directivos, de los cuales el 74.5% aceptaron participar. Aunque en algún caso se han obtenido tasas de respuesta altas con directivos (Wong y Boh, 2010), nuestros resultados a ese respecto están bastante por encima de lo que es habitual en las encuestas en contextos organizativos (Baruch y Holtom, 2008).

### Instrumentos

Los participantes cumplieron una escala sobre estilos de apego, una escala sobre autocontrol, un generador de recursos de capital social y una pregunta para evaluar el grado de satisfacción global con la carrera profesional. Estos cuatro instrumentos se remitieron en formato electrónico a los entrevistados tres días antes de la entrevista para facilitar su cumplimentación posterior durante el encuentro cara a cara. Las entrevistas se desarrollaron durante el descanso laboral o al terminar la jornada de trabajo, normalmente en las inmediaciones de la oficina del directivo entrevistado. Fueron realizadas por dos consultoras en recursos humanos con formación técnica en análisis de redes. Pocos días después de finalizar la entrevista los participantes recibieron un informe sobre sus resultados en las escalas de apego y autocontrol a cambio de su colaboración en la investigación.

**Relationship Scales Questionnaire (RSQ).** Es una escala de 30 ítems que evalúa los estilos de apego con las relaciones íntimas (Griffin y Bartholomew, 1994). El encuestado valora en una escala de 5 puntos (desde *nada parecido a mí* hasta *muy parecido a mí*) ítems

sencillos sobre su orientación afectiva en las relaciones personales, tales como “Me preocupa que me lastimen si me acerco demasiado a los demás”. El instrumento permite obtener puntuaciones específicas para cuatro estilos de apego diferentes: seguro, preocupado, desvalorizado y temeroso. Este cuestionario de autoinforme está inspirado en la teoría de Bowlby (1969), es uno de los más utilizados en la evaluación del apego adulto y posibilita el cálculo de las dos dimensiones básicas de variabilidad estudiadas en la literatura previa: ansiedad y evitación. En este estudio utilizamos la versión francesa de 30 ítems (Guédeneu, Fermanian y Bifulco, 2010). Sin embargo, encontramos problemas de validez y fiabilidad, por lo que seleccionamos finalmente 17 ítems con los que obtuvimos un alfa de Cronbach de .708, en línea con las aplicaciones anteriores del instrumento. A continuación realizamos un análisis factorial con rotación ortogonal para identificar los tipos de apego.

La escala permite identificar cuatro perfiles diferenciados. La persona con apego “seguro” siente poca ansiedad ante el abandono, desarrolla relaciones personales fuertes y busca la intimidad de manera activa en sus relaciones sociales. Generalmente, se da en individuos con alta autoestima que tienen también confianza en los demás. El apego “temeroso” se basa en experiencias negativas previas en sus relaciones personales, de forma que desarrollan temor a la intimidad y al desarrollo de relaciones fuertes, anticipando un posible abandono. El apego “desvalorizado” consiste en una actitud de autosuficiencia, con un alto concepto de sí mismos y cierta desconfianza de los demás. Por el contrario, el apego “preocupado” se caracteriza por la ansiedad y suele coincidir con una autoestima muy baja. Estos últimos buscan aprobación social y pueden desarrollar dependencia emocional. Estos cuatro tipos son el resultado de la combinación de las dimensiones de ansiedad y evitación.

**Escala de autocontrol (AC).** Utilizamos la escala de autocontrol de Snyder y Gangestad (1986), que evalúa la monitorización que hace el individuo de sí mismo a través de 18 ítems con un formato de respuesta verdadero/falso. Este instrumento es un desarrollo de la versión original, que arrojó indicadores de fiabilidad adecuados tanto con población estadounidense (Snyder, 1974) como británica (Furnham y Capon, 1983) y española (Avia, Carrillo y Rojo, 1987). En este estudio utilizamos la versión francesa (Kamel y Brechenmacher, 2001), con la que obtuvimos una fiabilidad de .934 con el alfa de Cronbach, lo cual está por encima de las aplicaciones previas de la escala de las que tenemos constancia. El instrumento permite obtener una puntuación final con el sumatorio de los 18 ítems, que proporciona un indicador del nivel de auto-monitorización del individuo.

**Generador de recursos (RG).** El generador de recursos de Van Der Gaag y Snijders (2005) permite evaluar el capital social de un individuo con un listado de ítems estandarizados. En este estudio nos inspiramos en dicho instrumento para formular 24 enunciados similares con los que valorar el capital social de los ejecutivos en el desarrollo de su carrera profesional. Cada enunciado fue utilizado como un generador de nombres con el que obtuvimos un listado de proveedores de recursos de capital social disponibles a corto plazo, como, por ejemplo, “Conozco a alguien que cuenta con prestigio y reconocimiento en el mundo empresarial al que tengo acceso en menos de una semana” o “Conozco a alguien que puede brindarme información empresarial valiosa en menos de una semana”. La percepción del individuo sobre los recursos de los que dispone condiciona la activación que hace de su red personal en caso de necesidad, como se ha demostrado cuando necesitan acceder a contactos de un estatus más elevado (Blader y Chen, 2011) o cuando perciben que pueden perder su empleo (Smith, Menon y Thompson, 2012). En nuestro caso los enunciados hacían referencia a cuatro tipos de recursos diferentes: (a) recursos de prestigio, (b) recursos para obtener información económica, financiera o política, (c) recursos que proporcionan consejos sobre la carrera profesional o informan sobre oportunidades profesionales y (d) recursos de apoyo social. Para cada ítem los participantes indicaron si conocían a alguien que le pudiese proporcionar ese tipo de recursos (sí/

no) e indicaron uno o más nombres de personas en su entorno que correspondían a dicho perfil. La escala mostró una fiabilidad de .731 utilizando el alfa de Cronbach.

**Red personal (RP).** Una vez generada la lista de nombres (con el generador de recursos), se hicieron preguntas sobre los atributos de dichos actores y sobre las relaciones que mantienen entre sí. En primer lugar, para cada nombre (o *alter*) se indicó el género (hombre o mujer), el rol en la organización (ejecutivos, vicepresidentes, directores, profesionales sin cargo directivo u otro tipo de trabajadores de menor prestigio) y el contexto habitual de relación (la organización del entrevistado, otra organización, familia y amigos o clubes y asociaciones). El encuestado también señaló la fortaleza de la relación con cada *alter*, distinguiendo entre lazos fuertes, medianos y débiles. En segundo lugar, se generó una matriz de adyacencia señalando qué *alteri* mantenían relación habitual entre sí. Las redes personales se representaron con VennMaker 2.0 y fueron interpretadas por los directivos durante el proceso de entrevista. VennMaker es una herramienta de software que permite evaluar las redes personales de manera interactiva. Se basa en la visualización de las relaciones personales del entrevistado en el contexto de una entrevista cualitativa. El programa genera matrices de datos relacionales susceptibles de análisis cuantitativo posterior.

**Satisfacción con la carrera (SC).** Es una escala de un solo ítem para evaluar el grado de satisfacción global con la carrera profesional, utilizando una escala tipo Likert de 1 a 7. La evaluación de la satisfacción laboral con un solo ítem ha mostrado características psicométricas aceptables (Wanous, Reichers y Hudy, 1997), incluyendo la equivalencia de medidas por género.

**Indicadores de capital social y redes personales.** El capital social se basa en los recursos que obtienen los individuos a través de sus relaciones interpersonales (Burt, 1992). Para evaluar el capital social se han propuesto, entre otros indicadores, la proporción de lazos fuertes (Kackhardt, 1987), la proporción de enlaces de prestigio (Lin, 1990), el “tamaño efectivo” [*effective size*] de la red personal y el grado de “restricción” [*constraint*] de la red personal (Burt, 1992). También se han utilizado en algún caso indicadores sobre las propiedades estructurales de las redes personales, tales como la densidad (Burt, 1992), la centralidad *eigenvector* (Bonacich, 2007) y la centralidad de intermediación (o *betweenness*) (Freeman, 1978).

Por lo que se refiere a las redes personales, las propiedades estructurales pueden resumirse en indicadores de cohesión, integración y fragmentación social (Lozares, Martí, Molina y García-Macías, 2013). Dichas dimensiones pueden evaluarse con el indicador de densidad, el número de camarillas [*cliques*] y el número de componentes de la red personal (Maya-Jariego y Holgado, 2015). Para cada uno de los indicadores de las redes personales se realizaron dos cálculos diferentes, uno con los lazos de ego incluidos (es decir, las relaciones del encuestado con los *alteri*) y otro prescindiendo de las relaciones de ego.

En el Apéndice recogemos la definición operativa de los indicadores de capital social y de las propiedades estructurales de las redes personales utilizados en este estudio. Los indicadores individuales fueron calculados para cada red personal con UCINET 6 (Borgatti, Everett y Freeman, 2002) y luego fueron procesados con SPSS 24 para realizar análisis estadísticos interindividuales.

## Resultados

### Análisis Descriptivo y Correlaciones

En la Tabla 1 se presentan la media y la desviación tipo y en la Tabla 2 las correlaciones de las variables estudiadas. El tamaño de las redes personales de los directivos muestra una gran variabilidad, oscilando entre 7 y 53 contactos ( $M = 21.36$ ,  $DT = 8.87$ ). En consecuencia, los diferentes indicadores estructurales obtenidos también tienen una elevada desviación típica<sup>4</sup>. Los directivos tienden a

**Tabla 1.** Indicadores de estilos de apego, autocontrol, capital social, redes personales y satisfacción profesional

Indicador	Mínimo	Máximo	M	DT
Estilos de apego				
Ansiedad	-4.60	3.60	-1.67	1.55
Evitación	-4.10	2.95	-0.40	1.44
Autocontrol	3	17	9.09	2.81
Capital social				
Ratio de lazos fuertes	0.17	1.63	0.57	0.23
Ratio de lazos de prestigio	0.00	1.11	0.57	0.23
Tamaño efectivo	5.57	50.39	17.52	7.95
Restricción de la red personal	0.04	0.35	0.15	0.06
Redes personales				
Densidad	0.00	0.40	0.14	0.10
Tamaño	7	53	21.37	8.88
Cliques (E)	1	70	15.51	11.74
Cliques (N)	0	65	9.28	10.45
Componentes (E)	0	1	0.04	0.14
Componentes (N)	0	0.75	0.27	0.22
Eigenvector (E)	23.42	94.50	72.79	14.67
Eigenvector (N)	10.10	46.73	23.01	7.18
Centralización de intermediación (E)	1.38	76.03	8.57	10.68
Centralización de intermediación (N)	0.09	21.83	4.18	3.96
Satisfacción profesional	1	7	5.47	1.04

Nota. Tanto el *eigenvector* como los indicadores de centralización fueron estandarizados. En el caso de los *cliques*, los componentes y la centralización se calcularon dos indicadores, uno con ego incluido (E) y otro prescindiendo de ego y sus relaciones (N) en la red personal.

**Tabla 2.** Correlación entre apego, autocontrol, redes personales, capital social y satisfacción profesional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Estilos de apego																		
1. Ansiedad	-	.146	.041	.210	.000	.000	.000	-.058	-.148	.019	.009	-.139	.032	.120	.141	-.119	-.113	-.188
2. Evitación		-	-.148	.002	.114	-.038	-.052	-.148	-.069	-.025	.028	.077	.239	-.076	.099	.090	*-.260	-.017
3. Autocontrol			-	.034	.100	.093	-.112	-.165	-.018	-.114	-.128	-.049	.018	-.089	.016	.112	-.053	.014
Capital social																		
4. Ratio de lazos fuertes				-	.185**	-.343	**394	*329**	-.348	-.071	.039	-.145	-.160	**428	**349	.152	*.295	-.016
5. Ratio lazos de prestigio					-	-.006	.021	-.201	-.063	.025	.019	-.005	.197	.121	.210	-.126	-.088	.156
6. Tamaño efectivo						-	**831**	-.455	**932	**525	*.261	.208	.149**	-.779**	-.332	-.122**	-.351	.047
7. Restricción							-	**620**	-.734**	-.336	-.132	-.193**	-.377	**941	**450	.058	**572	.014
Redes personales																		
8. Densidad								-	-.287	.187	*.327	-.167**	-.686	**657	.121	.029	**475	.138
9. Tamaño									-	**700	**489	.207	-.023**	-.700**	-.372	-.146	*-.285	.204
10. Cliques (E)										-	**919	-.022**	-.414	-.229	-.196	-.109	-.031	.216
11. Cliques (N)											-	-.056	**446	-.046	-.213	-.054	.064	.216
12. Componentes (E)												-	.191	-.192	-.176	.125	-.116	.179
13. Componentes (N)													-	**458	-.045	-.144**	-.553	-.191
14. Eigenvector (E)														-	**463	.065	**598	-.014
15. Eigenvector (N)															-	.005	.183	.086
16. Centralización (E)																-	.186	*.259
17. Centralización (N)																	-	.009
18. Satisfacción profesional																		-

Nota. Tanto el *eigenvector* como los indicadores de centralización fueron estandarizados. En el caso de los *cliques*, los componentes y la centralización se calcularon dos indicadores, uno con ego incluido (E) y otro prescindiendo de ego y sus relaciones (N) en la red personal.

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

puntuar alto en apego seguro (en comparación con los otros estilos), obtienen puntuaciones medias en autocontrol ( $M = 9.09$ ,  $DT = 2.81$ ) y se declararon moderadamente satisfechos con su carrera profesional ( $M = 5.47$ ,  $DT = 1.03$ ). En general perciben que tienen todavía oportunidades de mejora y progreso en su carrera.

Por lo que respecta a los estilos de apego, la dimensión evitación mantiene una relación inversa significativa con la centralización de intermediación de la red personal ( $r = -.260$ ,  $p < .05$ ) (sin tomar en consideración los lazos de ego). La satisfacción con la carrera solo guarda una relación estadísticamente significativa con uno de los indicadores de centralización de la red personal [*betweenness*

*centralization*] ( $r = .259$ ,  $p < .05$ ), mientras que el nivel de autocontrol no mostró asociaciones significativas con los indicadores de capital social ni de redes personales (Tabla 2).

La ratio de lazos fuertes mostró una relación negativa con el tamaño ( $r = -.348$ ,  $p < .01$ ) y con el tamaño efectivo ( $r = -.343$ ,  $p < .01$ ) de la red personal.

Basándonos en los análisis descriptivos anteriores, llevamos a cabo sendos análisis de regresión. Como predictores en el modelo, se introdujeron aquellos indicadores que habían mostrado previamente una asociación estadísticamente significativa con la variable dependiente en el análisis de las correlaciones bivariadas. En todos los casos



**Tabla 3.** Regresión lineal simple de las dimensiones de apego sobre las redes personales y de las redes personales sobre la satisfacción con la carrera

	Centralización de intermediación (N)				
	R <sup>2</sup>	B	Error estándar	t	p
Ansiedad	.013	-0.312	0.304	-0.867	.389
Evitación	.067	-0.717	0.350	-2.040	.045
Centralización (E)	Satisfacción con la carrera				
	R <sup>2</sup>	B	Error estándar	t	p
	.067	2.599	0.013	2.046	.045

**Tabla 4.** Clasificación en tres conglomerados con los indicadores de capital social y las dimensiones de los estilos de apego

Variables de agrupamiento	Clúster 1 (n = 28)	Clúster 2 (n = 23)	Clúster 3 (n = 9)
Lazos fuertes	0.275	-0.623	0.736
Lazos de prestigio	-0.334	-0.098	1.290
Tamaño efectivo	-0.508	0.912	-0.749
Constricción	0.566	-0.897	0.531
Ansiedad	-0.087	-0.332	0.715
Evitación	-0.396	0.018	0.741
Descripción de cada perfil	Apego seguro con capital social cohesivo	Tendencia a la evitación con más lazos débiles y capital instrumental	Estilo temeroso con sociabilidad no focalizada

Nota. La convergencia se obtuvo con 3 iteraciones.

se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y el test de Shapiro-Wilk para los valores atípicos. Los resultados están resumidos en la [Tabla 3](#).

El nivel de evitación de los directivos mostró un valor predictivo sobre la centralización de intermediación de sus redes personales<sup>5</sup> ( $B = -0.717$ ,  $t = 2.04$ ,  $p < .045$ ), si bien representa una varianza explicada muy pequeña ( $R^2 = .067$ ). A su vez, la centralización de intermediación de las redes personales se asocia positivamente con la satisfacción con la carrera ( $B = 2.599$ ,  $t = 2.046$ ,  $p < .045$ ), también con una varianza explicada de .067.

### Las Redes Personales, el Capital Social y los Estilos de Apego: Análisis Factorial y de Conglomerados

El análisis factorial con rotación ortogonal permitió diferenciar tres estilos de apego. De acuerdo con los criterios de diagnóstico de la escala RSQ ([Bäckström y Holmes, 2001](#); [Griffin y Bartholomew, 1994](#)), casi la mitad de los directivos mostraron un estilo de apego seguro ( $n = 32$ , 47.7%). El resto se dividió a partes iguales entre un estilo ansioso ( $n = 18$ , 26.8%) y un estilo de evitación ( $n = 17$ , 25.3%). En las comparaciones interindividuales, no se encontraron diferencias significativas en los indicadores de capital social ni en las propiedades estructurales de las redes personales en función de los tipos de apego.

Dado que los hallazgos empíricos con el enfoque correlacional fueron muy limitados, en una segunda fase recurrimos al análisis de conglomerados para clasificar a los directivos en función de los indicadores de apego, capital social y redes personales. En primer lugar realizamos un análisis de k-medias utilizando como variables de agrupación los cuatro indicadores de capital social y las dos dimensiones de apego. Tras explorar diversas soluciones de agrupación, con 10 iteraciones y un nivel de convergencia de .02, optamos por la clasificación en tres categorías. No obstante, los dos primeros perfiles concentran la mayor parte de los entrevistados ([Tabla 4](#)).

El colectivo más numeroso corresponde a directivos con mayor ratio de lazos fuertes, menor ratio de lazos de prestigio, una red personal con menor tamaño efectivo y mayor constricción ( $n = 28$ , 46.67%). Se trata de un grupo con puntuaciones más bajas en ansiedad y evitación y, por tanto, con un estilo de apego seguro.

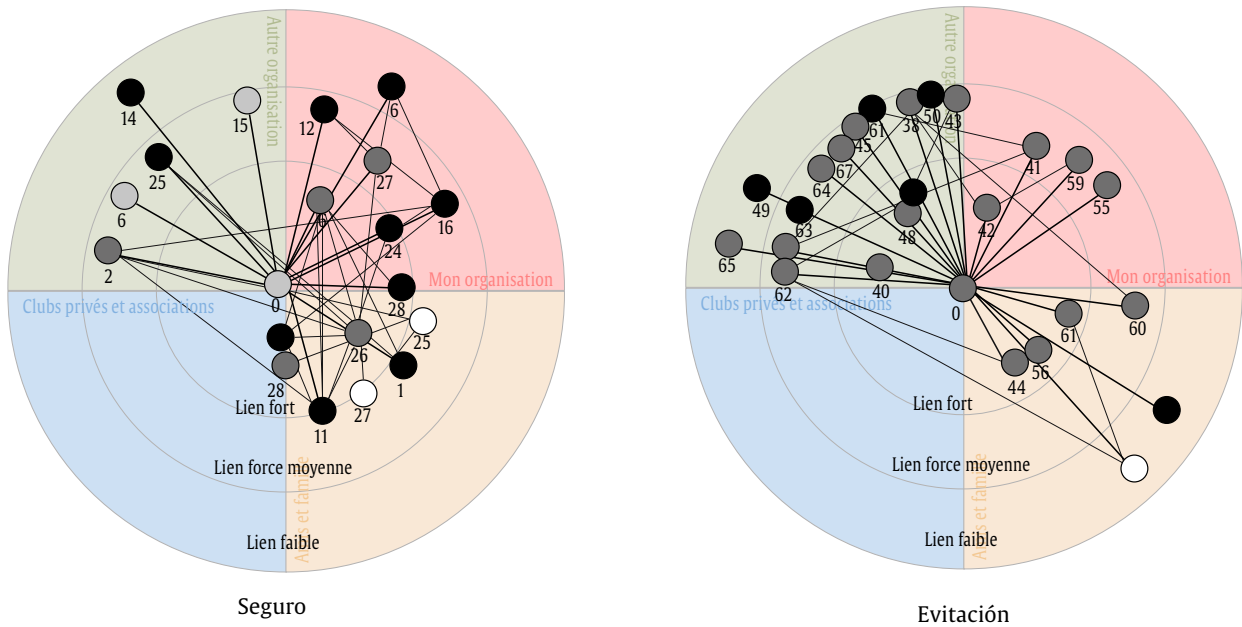
El segundo grupo tiene menos lazos fuertes pero más lazos de prestigio, en una red menos constreñida, de mayor tamaño efectivo ( $n = 23$ , 38.33%). Es decir, parece corresponder a un tipo de redes personales que maximiza el capital social instrumental (con lazos de prestigio, menos redundantes) a costa de relaciones menos fuertes o de menos profundidad. En este caso destacan por tener puntuaciones más altas en el estilo de evitación.

El tercer conglomerado corresponde a un pequeño número de individuos con las puntuaciones más altas en todas las dimensiones

**Tabla 5.** Clasificación en cuatro conglomerados con los indicadores de redes personales y las dimensiones de los estilos de apego

Variables de agrupamiento	Clúster 1 (n = 28)	Clúster 2 (n = 23)	Clúster 3 (n = 5)	Clúster 4 (n = 4)
Tamaño	-0.375	0.184	0.319	1.170
Densidad	0.679	-0.692	0.406	0.991
Cliques (E)	-0.065	-0.463	0.450	2.555
Cliques (N)	0.020	-0.568	0.586	2.677
Componentes (E)	-0.190	0.209	0.175	-0.093
Componentes (N)	-0.604	1.005	-0.568	-0.841
Eigenvector (E)	0.685	-0.758	-0.110	-0.297
Eigenvector (N)	0.391	-0.252	-0.435	-0.743
Eigenvector de ego	-0.387	0.791	-0.312	-1.445
Centralización (E)	-0.209	-0.198	2.450	-0.462
Centralización (N)	0.462	-0.732	0.908	-0.165
Ansiedad	-0.147	0.024	-0.522	0.634
Evitación	-0.159	0.087	-0.511	0.253

Nota. La convergencia se obtuvo con 7 iteraciones.



**Figura 1.** Redes personales de un directivo con apego seguro (izquierda) y un directivo con estilo de evitación (derecha). El color del nodo representa el estatus organizativo: negro, profesionales; gris oscuro, directivos superiores; gris claro, cuadros intermedios; blanco, otros. Los círculos concéntricos representan la fortaleza de las relaciones (de mayor, en el centro, a menor, en la periferia). Los cuatro segmentos corresponden a los espacios de sociabilidad: familia y amigos, clubes privados y asociaciones, lugar de trabajo y otras organizaciones.

( $n = 9, 15\%$ ). Se trata de un colectivo en el extremo de los diferentes indicadores de sociabilidad, que también puntúan más alto en ansiedad y evitación.

Para confirmar esta clasificación, elaboramos un segundo análisis de conglomerados con los indicadores de redes personales y estilo de apego. Se aplicó el mismo procedimiento que en la clasificación anterior. En este caso obtuvimos una solución de cuatro conglomerados (Bouchard, 2019), aunque con una distribución bastante parecida a la anterior. Si nos centramos en los dos grupos más numerosos, vemos que uno de los grupos tiene redes personales comparativamente más amplias, menos densas, con mayor centralización [*betweenness centralization*] y menor número de cliques ( $n = 23, 38.33\%$ ). En comparación, los individuos de apego más seguro muestran redes más reducidas e integradas ( $n = 28, 46.67\%$ ). Por su parte, el grupo más reducido, de 9 individuos en la clasificación anterior, se divide en dos subgrupos, con puntuaciones más extremas que el resto de entrevistados (Tabla 5).

Las dos clasificaciones están relacionadas entre sí, con un coeficiente de contingencia moderado ( $V$  de Cramer = .425). Por un lado, hay un solapamiento significativo entre el desarrollo de relaciones fuertes y la conformación de redes densas. Por otro lado, la orientación hacia las relaciones de prestigio se asocia con las redes más centralizadas. Los clústeres 1 de cada clasificación coinciden entre sí en un 67.9 por ciento, mientras que los clústeres 2 de cada clasificación coinciden entre sí en un 69.6 por ciento<sup>6</sup>.

No se observaron diferencias significativas en el nivel de satisfacción con la carrera en función de los perfiles de apego.

**Dos Perfiles Relacionales de los Directivos**

Cada una de las clasificaciones previas nos permitió identificar 3 y 4 conglomerados, respectivamente. Sin embargo, para explorarlas desde un punto de vista cualitativo, decidimos centrarnos en las dos categorías más numerosas de cada clasificación, especialmente teniendo en cuenta, como acabamos de mostrar, el alto grado de solapamiento entre ambas.

Centrándonos en los dos subgrupos más definidos, podemos diferenciar dos perfiles cualitativos por lo que respecta a las prácticas

relacionales de los directivos. El estilo de apego seguro parece asociarse con el desarrollo de redes densas de lazos fuertes (es decir, capital social cohesivo). En comparación, los estilos que puntúan alto en la dimensión de evitación parecen asociarse con la inversión en lazos de prestigio, resultando en redes más amplias y distribuidas. Lo hemos resumido en la Tabla 6. Como elemento de contraste contamos con las entrevistas cualitativas realizadas con los directivos a partir de la visualización de su red personal.

**Tabla 6.** Dos perfiles relacionales de los directivos de Quebec (Canadá)

Estilo de apego	Redes	Capital social
Seguro	Reducidas Densas e integradas	Más lazos fuertes
De evitación	Amplias Centralizadas	Más lazos de prestigio

Podemos ilustrarlo con las redes personales de dos de los directivos entrevistados en representación de cada uno de los dos perfiles (Figura 1). La red personal de la izquierda corresponde a uno de los socios directivos de una compañía del sector de los servicios profesionales. Tiene una presencia significativa de vínculos familiares (40%) y la cuarta parte de sus contactos ocupan los niveles directivos más altos. Este directivo es reconocido como una persona agradable, con facilidad para el establecimiento de un primer contacto. Sin embargo, pese a que quiere avanzar en su carrera, es algo retraído a la hora de establecer enlaces de prestigio con ejecutivos, a los que considera por lo general fríos y distantes. Prefiere hacer negocios con personas a las que considera "auténticas", desarrollando relaciones de calidad que puedan desembocar en amistad.

La red personal de la derecha corresponde al presidente de una empresa de tecnologías de la información. Se trata de una ejecutiva que ha progresado de forma muy significativa en las fases iniciales de su carrera. Transmite una impresión más fría en un primer contacto social y está muy orientada al establecimiento de relaciones que pueden contribuir a aumentar el rendimiento de su negocio y desarrollar su carrera profesional. En este caso, la presencia de contactos

familiares es comparativamente más reducida (el 23%), mientras que casi tres cuartas partes de sus contactos se mueven en los niveles directivos más altos (73%).

Las diferencias que se aprecian entre los dos casos elegidos reflejan las características asociadas habitualmente a cada tipo de apego. El estilo de evitación se asocia, comparativamente, con un mayor número de contactos de alto estatus organizativo, tienen más contactos personales, aunque cuentan con una mayor proporción de lazos débiles, y la red es significativamente menos densa (Figura 1, derecha). En el estilo de evitación, la estructura de la red personal parece responder a una mayor instrumentalización de las relaciones, donde los contactos están distribuidos para obtener recursos de valor en el contexto organizativo. Por comparación, en el caso que ilustra el apego seguro, la red se organiza en torno a un grupo cohesivo de familiares, amigos y compañeros de trabajo (Figura 1, izquierda).

## Discusión

Con este estudio, hemos aportado algunas evidencias de que las diferencias individuales en los estilos de apego guardan relación con las características de las redes personales y el capital social de los directivos. Por un lado observamos que los estilos de apego más basados en la evitación mantienen una relación inversa significativa con la centralización de la red personal y esta a su vez se asocia positivamente con la satisfacción con la carrera. Con esos dos pasos parece trazarse un itinerario que lleva desde pautas de apego afectivo no seguro a una mayor satisfacción con la carrera profesional en los puestos de gerencia media y superior. No obstante, en nuestro estudio ambos análisis se realizaron por separado, por lo que sería de interés desarrollar investigaciones para confirmar esta interpretación tentativa.

En cualquier caso, el resultado más consistente en nuestra investigación fue la detección de dos patrones de sociabilidad diferenciados. Una parte de los directivos parece invertir el tiempo necesario en el desarrollo de relaciones fuertes en correspondencia con un estilo de apego seguro. Esto limita en cierto grado su rango de sociabilidad, como se refleja en redes personales de un tamaño comparativamente más reducido. Este perfil parece consistente con las dinámicas de transitividad que conducen a la formación de conglomerados y grupos cohesivos, como es propio de las redes sociales (Girvan y Newman, 2002; Granovetter, 1973; Newman y Park, 2003). Un segundo grupo de directivos tiene en cambio una mayor proporción de lazos débiles y lazos de prestigio y se caracterizan por la evitación en sus relaciones de apego. Como resultado, disponen de redes más amplias y de mayor tamaño efectivo. En este caso los directivos parecen desplegar una estrategia para desarrollar lazos instrumentales, conectando con individuos, preferentemente en el ámbito laboral, que disponen de recursos de valor (Umpress, Labianca, Brass, Kass y Scholten, 2003). Aunque en algunos casos esta estrategia parece conectada con la satisfacción con la carrera profesional, sería de interés sondear si ello conlleva como contrapartida un coste personal. Se trata por lo general de redes personales con un espacio familiar más reducido y menos integradas a través de la participación en pequeños grupos de pertenencia.

Como tema de fondo, podemos preguntarnos por las condiciones y los límites de la acumulación de capital relacional. El uso de las relaciones personales como herramienta de gestión estratégica llevado al extremo podría minar la propia lógica de sociabilidad, que normalmente conlleva invertir tiempo y dedicación en cultivar las relaciones (Maya-Jariego y Petrizzo, 2004). Por eso resulta llamativo que las redes personales más orientadas a ampliar el número de lazos y la cantidad de recursos disponibles se den con menos probabilidad entre los directivos emocionalmente más estables. Por otro lado, la adquisición de estatus se ve acompañado por dinámicas de homofilia

(Cruz, Lozares y Verd, 2013), de modo que la promoción profesional puede concebirse en parte como un proceso de absorción relacional por parte de las elites directivas. El mismo contacto con un individuo de alto estatus tiene un significado y un impacto diferente en función de la posición relativa de ego en la jerarquía organizacional. Esta es una de las dimensiones en las que el estudio de las redes personales en las organizaciones podría ser productiva en el futuro.

No se observaron diferencias en la satisfacción con la carrera por parte de los directivos en función de sus estilos de apego. Sin embargo, se encontraron diferencias en la satisfacción con la carrera relacionadas con la centralización de la red personal. Los dos estilos relacionales que hemos descrito parecen apuntar una disyuntiva entre la inversión en relaciones personales fuertes, que aportan apoyo social, y el empleo instrumental de las relaciones en contextos laborales. Desde ese punto de vista, podría existir una tensión implícita entre la capitalización (laboral) de las relaciones interpersonales y el mantenimiento de espacios de sociabilidad cohesivos (familiares y de amistad) que contribuyen al bienestar psicológico subjetivo. En ese sentido, podemos apuntar la hipótesis de que la satisfacción con la carrera en los niveles de alta dirección conlleva un sacrificio de relaciones interpersonales fuertes, maximizando el valor estratégico de los contactos. Sería de interés explorar la repercusión de las redes personales en función del tamaño y el clima de la organización (Salgado, Remeseiro y Iglesias, 1996) o en relación con los recursos psicológicos de los que disponen los directivos (Salgado y Rumbo, 1997) y las pautas de influencia que despliegan con sus subordinados (Martínez Corts, Munduate y Medina, 2008).

El estudio de las redes personales de los managers puede ser de utilidad en la planificación de la carrera y en la implementación de estrategias de gestión colaborativa. Por un lado, la representación gráfica de las redes personales se ha utilizado con los directivos para mejorar su conectividad y prever el acceso a los recursos que necesitan en su actividad profesional. Por otro lado, el análisis de las redes hace visible los patrones de intercambio de información y permite mejorar las relaciones informales en contextos organizativos (Cross, Borgatti y Parker, 2002).

## Limitaciones

Los resultados de nuestra investigación se basan en una pequeña muestra intencional con gerentes de nivel medio y alto a partir de un listado de empresas de una consultora de Montreal. En consecuencia, no se trata de datos representativos extrapolables al conjunto de la población de directivos en la provincia de Quebec (Canadá). Además, el pequeño número de entrevistas ( $n = 67$ ) introdujo limitaciones en los análisis de datos de base correlacional. Sin embargo, los managers de nivel medio y alto constituyen una población de difícil acceso, de modo que observar (de manera sistemática y en profundidad) su espacio de relaciones interpersonales constituye una aportación en sí misma. Por otro lado, recurrimos al análisis de conglomerados para aportar elementos descriptivos en función del tipo de entrevistados, contrarrestando así algunas de las limitaciones detectadas en el análisis de datos.

En segundo lugar, tanto los indicadores de redes, por un lado, como los indicadores de capital social, por otro, mostraron una elevada multicolinealidad, como es habitual en este tipo de estudios. Esto es un reto en los análisis correlacionales y también supone dificultades para la clasificación en conglomerados. Pese a esta limitación, en los análisis de clúster decidimos incorporar un conjunto numeroso de variables criterio por el valor descriptivo de comparar las diferentes dimensiones simultáneamente. De hecho, la elaboración de tipologías de redes personales es una forma de afrontar las limitaciones habituales en el análisis correlacional de este tipo de datos (Maya-Jariego, 2018).

Por último, es interesante señalar el alto grado de solapamiento entre los indicadores de redes personales y los indicadores de

capital social. Pese a que, en parte, se han desarrollado en campos de la literatura que discurren en paralelo, los indicadores de capital social presumen la existencia de la red personal y, en muchos casos, la incluyen. Por ejemplo, el “tamaño efectivo” o el “número de lazos de prestigio” como indicadores de capital social están claramente asociados con el tamaño de la red personal. Por eso en nuestro estudio repetir el análisis de conglomerados –primero con los indicadores de capital social y, en segundo lugar, con los de redes personales– sirvió de elemento de confirmación y contraste. Por otro lado, el enfoque de métodos mixtos, con entrevistas personales basadas en la visualización de redes, también contribuyó a aumentar la validez de la información obtenida.

## Conclusión

Los estilos de apego adulto introducen diferencias individuales en las propiedades de las redes personales y el capital social de los directivos. Este enfoque, basado en el patrón individual de vinculación afectiva, resulta prometedor en un área de investigación que se ha centrado casi exclusivamente en la influencia de los rasgos de personalidad. El apego seguro se asocia con el desarrollo de relaciones fuertes y grupos cohesivos. Curiosamente el despliegue de redes personales amplias, con una gran variedad de lazos débiles y el acceso a contactos de estatus elevado, se relacionó con puntuaciones más altas en la dimensión de evitación. Esto podría conectar algunas formas de apego no seguro con las demandas que conllevan los puestos de alta dirección.

## Extended Summary

### Research Problem

The concept of social capital refers to the set of resources that an individual or a group has access to as a result of the participation in a network of relationships that provides trust, reciprocity, shared norms, and a sense of identity (Burt, 1992). Social capital can be a strategic advantage in organizational contexts, facilitating both internal processes and the relationship with the external environment. In the case of managers, they can access through interpersonal relationships key information, support from third parties, and collaborative opportunities that improve organizational performance. It also significantly contributes to the development of the professional career. For this reason, it has been suggested that the dynamics of social capital be integrated in the strategic management of the organization (Acquah, 2007; Ahearne, Lam, & Kraus, 2014).

With this research, we explore the effects of psychological predispositions on the structural properties of personal networks and the social capital of a group of corporate managers in the province of Quebec (Canada). Specifically, (a) we evaluate the individual differences in affective attachment styles, (b) their relationships with personal networks indicators of cohesion, grouping, and integration, (c) and with the resources available to managers in their professional practice, and finally (d) we examine the relationship between the satisfaction with the career with three previous factors (attachment, networks, and social capital).

### Method

**Participants.** We interviewed 67 managers from the province of Quebec (Canada), who occupied middle or senior management positions. To include them in the intentional sample, we established three requirements: they had to earn more than 70,000 Canadian dollars per year, have a team in charge, and have assigned a budget in the company under their responsibility. We could reach more specifically three levels of management: first level managers are

those managers responsible for a team over which they have direct supervision; in a second level, which we have called “directors”, we include the intermediate managers who are in charge of a team of first level managers; finally, at a third level, which we have called “executives”, we include general managers, vice-presidents, operations executives, financial directors, and other senior management functions.

**Instruments.** Participants completed a questionnaire consisting of a scale on attachment styles, a scale on self-monitoring, a generator of social capital resources; they also answered a question to assess the degree of overall satisfaction with their professional career. These four instruments were sent electronically to the participants three days before the interview to facilitate their subsequent completion during the face-to-face meeting.

The instruments used were: (a) a 30-item scale that evaluates attachment styles with intimate relationships (Relationship Scales Questionnaire - RSQ; Griffin & Bartholomew, 1994); (b) Snyder and Gangestad's (1986) self-monitoring scale, which evaluates an individual's self-monitoring through 18 items, with a true/false response format; (c) Van Der Gaag and Snijders' (2005) resource generator, which allows to evaluate the social capital of an individual through a list of 24 standardized items, which in our case were adapted to the context of the managers; (d) personal network, with the analysis and visualization of an adjacency matrix, with the use of VennMaker; and (e) one-item scale to evaluate career satisfaction (Wanous, Reichers, & Hudy, 1997).

## Results

**Descriptive analysis and correlations.** Table 1 shows the mean and the standard deviation, and in Table 2 the correlations of the variables studied are presented. The size of managers' personal networks shows a wide range of variation, ranging from 7 to 53 contacts ( $M = 21.36$ ,  $DT = 8.87$ ). Consequently, the different structural indicators obtained have also a high standard deviation. Managers tend to score high in secure attachment (compared to the other styles), obtain average scores in self-monitoring ( $M = 9.09$ ,  $SD = 2.81$ ), and declared themselves moderately satisfied with their professional career ( $M = 5.47$ ,  $SD = 1.03$ ). In general, they perceive that they still have opportunities for improvement and progress in their career.

The level of manager avoidance showed a predictive value over the intermediation centralization of their personal networks ( $B = -0.717$ ,  $t = 2.04$ ,  $p < .045$ ). In turn, the intermediation centralization of personal networks is positively associated with satisfaction with the career ( $B = 2.599$ ,  $t = 2.046$ ,  $p < .045$ ).

**Personal networks, social capital, and attachment styles.** The factor analysis with orthogonal rotation allowed to differentiate three attachment styles. According to the diagnostic criteria of the RSQ scale (Bäckström & Holmes, 2001; Griffin & Bartholomew, 1994), almost half of the managers showed a secure attachment style ( $n = 32$ , 47.7%). The rest was divided equally between an anxious style ( $n = 18$ , 26.8%) and an avoidance style ( $n = 17$ , 25.3%). In inter-individual comparisons, no significant differences were found in social capital indicators or in the structural properties of personal networks depending on the attachment types.

Given that the empirical findings with the correlational approach were very limited, we resorted for the second phase to proceed with the cluster analysis method, to classify the managers according to the indicators of attachment, social capital, and personal networks. Firstly, we performed a k-means analysis using as grouping variables four indicators of social capital and two dimensions of attachment. After exploring several grouping solutions, with 10 iterations and a convergence level of .02, we decided to classify them into three categories. However, the first two profiles reunite most of the interviewees (Table 4).



The largest group corresponds to managers with a higher ratio of strong ties, a lower ratio of prestige ties, a personal network with smaller effective size, and greater constraint ( $n = 28, 46.67\%$ ). It is a group with lower scores in anxiety and avoidance and, therefore, with a secure attachment style.

The second group has less strong ties but more prestige ties, in a less constrained network, with a larger effective size ( $n = 23, 38.33\%$ ). That is to say, it seems to correspond to a type of personal networks that maximizes the instrumental social capital (with prestige ties, less redundant), at the expense of less strong or less deep relations. In this case they stand out for scoring higher in avoidance style.

The third conglomerate corresponds to a small number of individuals with the highest scores in all dimensions ( $n = 9, 15\%$ ). It is a collective at the end of the different indicators of sociability, which also scores higher in anxiety and avoidance.

To confirm this classification, we developed a second cluster analysis with personal networks and attachment style indicators. The same procedure as in the previous classification was applied. In this case we obtained a solution of four conglomerates (Bouchard, 2019), although with a distribution quite similar to the previous one. If we focus on the two most numerous groups, we see that one of the groups has personal networks comparatively wider, less dense, with greater centralization (betweenness centralization) and fewer cliques ( $n = 23, 38.33\%$ ). In comparison, individuals with higher levels of secure attachment show more reduced and integrated networks ( $n = 28, 46.67\%$ ). On the other hand, the smallest group of 9 individuals in the previous classification is divided into two subgroups, with more extreme scores than the rest of the interviewees (Table 5).

Both classifications are related to each other, with a moderate contingency coefficient (Cramer's  $V = .425$ ). On the one hand, there is a significant overlap between the strong relationships development and dense networks formation. On the other hand, the orientation toward prestige relationships is associated with more centralized networks. Clusters 1 of each classification coincide with each other in 67.9 percent, while clusters 2 of each classification coincide with each other in 69.6 percent.

## Discussion

With this study, we have provided some evidence that individual differences in attachment styles are related to the characteristics of managers' personal networks and social capital. On the one hand, we observed that attachment styles based on avoidance maintain a significant inverse relationship with the centralization of the personal network, and this in turn is positively associated with satisfaction with the career. With these two steps, it seems to be traced an itinerary, which leads from patterns of insecure affective attachment to a greater satisfaction with the professional career in middle management and higher positions. However, in our study both analyses were performed separately, so it would be interesting to develop further research to confirm this tentative interpretation.

In any case, the most consistent result in our research was the detection of two different sociability patterns. A part of the managers seems to invest the necessary time in the development of strong relationships, in correspondence with a secure attachment style. This limits to a certain degree their range of sociability, as reflected in personal networks of a comparatively smaller size. This profile seems to be consistent with the dynamics of transitivity, which lead to the formation of conglomerates and cohesive groups, as is typical of social networks (Girvan & Newman, 2002; Granovetter, 1973; Newman & Park, 2003). A second group of managers have a greater proportion of weak ties and prestige ties and are characterized by avoidance in their attachment relationships. As a result, they have wider and larger effective networks. In this case, managers seem

to deploy a strategy to develop instrumental bonds, connecting with individuals, preferably in the workplace, who have valuable resources (Umphress, Labianca, Brass, Kass, & Scholten, 2003). Although in some cases this strategy seems to be connected with satisfaction with the professional career, it would be interesting to probe whether this entails a personal cost. Usually, there are personal networks with a smaller family space and less integrated through participation in small groups of belonging.

As a substantive issue, we can ask ourselves about the conditions and limits of the accumulation of relational capital. The use of personal relationships as a tool of strategic management taken to the extreme could undermine the very logic of sociability, which usually involves investing time and dedication in cultivating relationships (Maya-Jariego & Petrizzo, 2004). That is why it is striking that personal networks that are more oriented towards expanding the number of ties and the amount of available resources are less likely among managers with higher scores in emotional stability. On the other hand, the acquisition of status is accompanied by homophily dynamics (Cruz, Lozares, & Verd, 2013), so that professional promotion can be conceived in part as a process of relational absorption by the managerial elites. The same contact with an individual of high status has a different meaning and impact depending on the relative position of ego in the organizational hierarchy. In one case, it is a relationship between peers and in the other it is a relationship with a superior, which can have differential consequences in terms of social capital. This is one of the dimensions in which the study of personal networks in organizations could be productive in the future.

## Conflicto de Intereses

Los autores de este artículo declaran que no tienen ningún conflicto de intereses.

## Notas

<sup>1</sup>Cuando un actor está conectado con un conjunto de individuos altamente vinculados entre sí, se dice que son lazos "redundantes", puesto que es probable que compartan la misma información. Sin embargo, los "agujeros estructurales" hace que algunos individuos hagan de puente entre subconjuntos no redundantes de lazos que disponen de información diferente (Burt, 1992, 2004).

<sup>2</sup>Bonding social capital vs. bridging social capital.

<sup>3</sup>Se denominan "los cinco grandes" [Big Five] a los factores básicos de personalidad, a saber: apertura a la experiencia, responsabilidad, extraversión, amabilidad y neuroticismo.

<sup>4</sup>El conjunto de indicadores estructurales derivados de una misma red personal suelen presentar una elevada multicolinealidad.

<sup>5</sup>Evaluada con el indicador *flow betweenness centralization*.

<sup>6</sup>Con un residuo tipificado de 2.4.

## Referencias

- Acquah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation and organizational performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 28, 1235-1255. <https://doi.org/10.1002/smj.632>
- Ahearne, M., Lam, S. K. y Kraus, F. (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. *Strategic Management Journal*, 35, 68-87. <https://doi.org/10.1002/smj.2086>
- Ahuja, G., Soda, G. y Zaheer, A. (2012). The genesis and dynamics of organizational networks. *Organization Science*, 23, 434-448. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0695>
- Avia, M.D., Carrillo, J. M. y Rojo, N. (1987). *Personalidad y diferencias sexuales*. Instituto de la Mujer. Madrid, España.
- Bäckström, M. y Holmes, B. M. (2001). Measuring adult attachment: A construct validation of two self-report instruments. *Scandinavian Journal of Psychology*, 42, 79-86. <https://doi.org/10.1111/1467-9450.00216>

- Bartholomew, K. y Horowitz, L. M. (1991). Attachment styles among young adults: A test of a four-category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 226. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.2.226>
- Baruch, Y. y Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61, 1139-1160. <https://doi.org/10.1177/0018726708094863>
- Berkman, L. F. y Glass, T. (2000). Social integration, social networks, social support and health. En L. F. Berkman e I. Kawachi (Eds.). *Social epidemiology* (pp. 158-162). New York, NY: Oxford University Press.
- Blader, S. L. y Chen, Y. R. (2011). What influences how higher-status people respond to lower-status others? Effects of procedural fairness, outcome favorability, and concerns about status. *Organization Science*, 22, 1040-1060. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0558>
- Bonacich, P. (2007). Some unique properties of eigenvector centrality. *Social Networks*, 29, 555-564. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2007.04.002>
- Borgatti, S. P., Everett, M. G. y Freeman, L. C. (2002). *Ucinet for Windows: Software for social network analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Bouchard, P. (2019). L'influence de l'attachement des adultes et de monitoring de soi sur le capital social de l'exécutif et son succès dans la carrière professionnelle. Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Attachment*. New York, NY: Basic Books.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes. The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Burt, R. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110, 349-399. <https://doi.org/10.1086/421787>
- Chua, R. Y. J., Ingram, P. y Morris, M. W. (2008). From the head and the heart: Locating cognition- and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management Journal*, 51, 463-452. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.3.2625956>
- Cross, R., Borgatti, S. P. y Parker, A. (2002). Making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review*, 44(2), 25-46. <https://doi.org/10.2307/41166121>
- Cruz, I., Lozares, C. y Verd, J. M. (2013). *La homofilia como forma de estructuración de las relaciones sociales en Cataluña*. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España.
- Freeman, L. C. (1978). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, 1, 215-239. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(78\)90021-7](https://doi.org/10.1016/0378-8733(78)90021-7)
- Furnham, A. y Capon, M. (1983). Social skills and self-monitoring processes. *Personality and Individual Differences*, 4, 171-178. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(83\)90017-X](https://doi.org/10.1016/0191-8869(83)90017-X)
- Girvan, M. y Newman, M. E. (2002). Community structure in social and biological networks. *Proceedings of the national academy of sciences*, 99, 7821-7826. <https://doi.org/10.1073/pnas.122653799>
- Granovetter, M. I. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Griffin, D. W. y Bartholomew, K. (1994). Models of the self and other: Fundamental dimensions underlying measures of adult attachment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 430-445. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.3.430>
- Guédény, N., Fermanian, J. y Bifulco, A. (2010). La version française du Relationship Scales Questionnaire de Bartholomew [Questionnaire des échelles de relation - RSQ]: étude de validation du construit. *L'encéphale*, 36, 69-76. <https://doi.org/10.1016/j.encep.2008.12.006>
- Gulati, R., Sytch, M. y Tatarynowicz, A. (2012). The rise and fall of small worlds: Exploring the dynamics of social structure. *Organization Science*, 23, 449-471. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0592>
- Hazan, C. y Shaver, P. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 511-524. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.3.511>
- Hofmans, J., Dries, N. y Pepermans, R. (2008). The Career Satisfaction Scale: Response bias among men and women. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 397-403. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.001>
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. y Bretz Jr., R. D. B. (1995) An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485-519. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>
- Kalish, Y. y Robins, G. (2006). Psychological predispositions and network structure: The relationship between individual predispositions, structural holes and network closure. *Social Networks*, 28, 56-84. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2005.04.004>
- Kamel, G. y Brechenmacher, N. (2001). Structure latente et validité de la version française du self-monitoring scale: échelle de monitoring de soi. *L'Année Psychologique*, 101, 393-420. <https://doi.org/10.3406/psy.2001.1338>
- Krackhardt, D. (1987). Cognitive social structures. *Social Networks*, 9, 109-134. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(87\)90009-8](https://doi.org/10.1016/0378-8733(87)90009-8)
- Kwon, S. W. y Adler, P. S. (2014). Social capital: Maturation of a field of research. *Academy of Management Review*, 39, 412-422. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0210>
- Lechner, C., Frankenberger, K. y Floyd, S. W. (2010). Task contingencies in the curvilinear relationships between intergroup networks and initiative performance. *Academy of Management Journal*, 53, 865-889. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.52814620>
- Lecointe, P. J. (2006). The evolution of career, vocational, and transition assessment: Implications for the summary of performance. *Career Development for Exceptional Individuals*, 29, 114-124. <https://doi.org/10.1177/08857288060290020301>
- Lin, N. (1990). Social resources and social mobility: A structural theory of status attainment. *Social Mobility and Social Structure*, 3, 247-261.
- Lin, S. C. y Huang, Y. M. (2005). The role of social capital in the relationship between human capital and career mobility: Moderator or mediator? *Journal of Intellectual Capital*, 6, 191-205. <https://doi.org/10.1108/14691930510592799>
- Lozares, C., Martí, J., Molina, J. L. y García-Macías, A. (2013). La cohesión-integración versus la fragmentación social desde un perspectiva relacional. *Metodología de Encuestas*, 15, 57-75.
- Martínez Cortés, I., Munduate, M. L. y Medina Díaz, F. J. (2008). Efectividad de los patrones de influencia. *Psicothema*, 20, 369-375.
- Maya-Jariego, I. (2018). Why name generators with a fixed number of alters may be a pragmatic option for personal network analysis. *American Journal of Community Psychology*, 62, 233-238. <https://doi.org/10.1002/ajcp.12271>
- Maya-Jariego, I. y Holgado, D. (2015). Living in the metropolitan area. Correlation of interurban mobility with the structural cohesion of personal networks and the originative sense of community. *Psychosocial Intervention*, 24, 185-190. <https://doi.org/10.1016/j.psi.2015.09.001>
- Maya-Jariego, I. y Petrizzo, M. A. *El software social y la capitalización de las redes personales. IV Mesa Hispánica para el análisis de redes sociales. XXIV International Sunbelt Social Network Conference*. Portorož, Eslovenia.
- McCrae, R. R. y Costa Jr., P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509-516. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.5.509>
- Moran, P. (2005). Structural vs. Relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 26, 1129-1151. <https://doi.org/10.1002/smj.486>
- Murphy, W. M. y Kram, K. E. (2010). Understanding non-work relationships in developmental networks. *Career Development International*, 15, 637-663. <https://doi.org/10.1108/13620431011094069>
- Newell, S., Tansley, C. y Huang, J. (2004). Social capital and knowledge integration in an ERP project team: The importance of bridging and bonding. *British Journal of Management*, 15(S1), 43-57. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00405.x>
- Newman, M. E. y Park, J. (2003). Why social networks are different from other types of networks. *Physical Review E*, 68(3), 036122. <https://doi.org/10.1103/PhysRevE.68.036122>
- Obstfeld, D. (2005). Social networks, the tertius jungens orientation and involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50, 100-130. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.1.100>
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. En L. Crothers y C. Lockhart (Eds.), *Culture and politics* (pp. 223-234). New York, NY: Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-62397-6\\_12](https://doi.org/10.1007/978-1-349-62397-6_12)
- Reagans, R. y McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48, 240-267. <https://doi.org/10.2307/3556658>
- Salgado, J. F., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8, 329-335.
- Salgado, J. F. y Rumbo, A. (1997). Personality and job performance in financial services managers. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 91-100. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00049>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. y Liden, R. C. (2001). A social capital theory of a career success. *Academy of Management Journal*, 44, 219-237. <https://doi.org/10.2307/3069452>
- Selden, M. y Goodie, A. S. (2018). Review of the effects of five factor model personality traits on network structures and perceptions of structure. *Social Networks*, 52, 81-99. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2017.05.007>
- Smith, E. B., Menon, T. y Thompson, L. (2012). Status differences in the cognitive activation of social networks. *Organization Science*, 23, 67-82. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0643>
- Snyder, M. (1974). The self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526-537. <https://doi.org/10.1037/h0037039>
- Snyder, M. y Gangestad, S. (1986). On the nature of self-monitoring: Matters of assessment, matters of validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 125-139. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.1.125>
- Soda, G. y Zaheer, A. (2012). A network perspective on organizational architecture: Performance effects of the interplay of formal and informal organization. *Strategic Management Journal*, 33, 751-771. <https://doi.org/10.1002/smj.1966>
- Umphress, E. E., Labianca, G., Brass, D. J., Kass, E. y Scholten, L. (2003). The role of instrumental and expressive social ties in employees' perceptions of organizational justice. *Organization Science*, 14, 738-753. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.738.24865>
- Van Der Gaag, M. y Snijders, T. A. (2005). The Resource Generator: Social capital quantification with concrete items. *Social Networks*, 27, 1-29. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2004.10.001>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. y Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.82.2.247>

Wong, S. y Boh, W. F. (2010). Leveraging the ties of others to build a reputation for trustworthiness among peers. *Academy of Management Journal*, 53, 129-148. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037265>

Zou, X. e Ingram, P. (2013). Bonds and boundaries: Network structure,

organizational boundaries, and job performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120, 98-109. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.09.002>

## Apéndice

### Indicadores de capital social y de las propiedades estructurales de las redes personales

Indicadores	Definición operativa
<b>Capital social</b>	
Proporción de lazos fuertes	Porcentaje de lazos fuertes mencionados por el entrevistado sobre el total de lazos de la red personal.
Proporción de lazos de prestigio	Porcentaje de lazos de prestigio mencionados por el entrevistado sobre el total de lazos de la red personal.
Tamaño efectivo	Es la suma de los contactos no redundantes en la red personal; es decir, cuanto más desconectado esté cada nodo de otros contactos, mayor será el tamaño efectivo de la red. En este caso cada nodo representa a un individuo.
Restricción de la red personal	Mide hasta qué punto las relaciones se concentran en un solo clúster. Depende del tamaño, la densidad y la jerarquía, de modo que una red pequeña con una alta densidad y/o alta jerarquización se dice que está muy “constreñida”.
<b>Red personal</b>	
Tamaño	Número de <i>alteri</i> mencionados por el encuestado al responder al generador de recursos.
Densidad	Número de lazos existentes entre los <i>alteri</i> de la red personal de entre el total de lazos posibles.
Número de <i>cliques</i>	Número de grupos de tres o más actores conectados entre sí.
Número de componentes	Número de subgrafos de la red personal que están desconectados entre sí (un sub-grafo de un grafo G es un grafo cuyo conjunto de nodos es un subconjunto del de G y cuyo conjunto de lazos es un subconjunto del de G).
Centralidad <i>eigenvector</i>	Una puntuación alta en este indicador indica que el individuo está conectado con otros individuos bien conectados, es decir, socialmente prominentes.
Centralización de intermediación [ <i>betweenness centralization</i> ]	La centralización se refiere a las diferencias entre las puntuaciones de centralidad del nodo más central y todos los demás nodos. En este caso, utilizamos el indicador de centralidad basado en el recuento de los caminos más cortos (es decir, <i>betweenness</i> ).