
ANALISIS DE REDES Y CULTURA ORGANIZATIVA: UNA PROPUESTA METODOLOGICA

José Luis Molina

Universidad Autónoma de Barcelona

La recogida de datos relacionales en organizaciones presenta serios problemas (fatiga de las personas entrevistadas, ocultación de información, disponibilidad del personal, etc.). Este artículo presenta los resultados preliminares de una investigación llevada a cabo en una organización proveedora de servicios telemáticos en Cataluña que tiene el objetivo de: i) ensayar una metodología realista de recogida de datos relacionales, y ii) estudiar la correspondencia entre los diferentes grupos que conforman la organización y las diferentes subculturas existentes.

Los datos relacionales han sido obtenidos de dos informantes a partir de una evaluación de 0 (nada) a 3 (máximo) de las relaciones existentes entre las personas que forman parte de la organización: i) antes de ser reclutadas; ii) durante el horario habitual de trabajo, y iii) *fuera* de la organización (relaciones de ocio y amistad). Estos datos fueron recogidos con la ayuda del programa NetManager. Una vez obtenidas las tres matrices de cada informante, éstas fueron agregadas en una única matriz y analizadas mediante Ucinet IV y Krackplot. El resultado obtenido fue la visión de ambos informantes de la estructura social de la organización.

El siguiente paso consistió en crear un cuestionario de valores que fue pasado al conjunto de la organización. El análisis de las respuestas ha sido realizado mediante la implementación del programa Anthropac de la técnica del análisis del consenso. Por último, se presenta la relación entre los diferentes subsistemas de valores y las redes sociales existentes en la organización.

INTRODUCCION

Los estudios sobre la estructura de relaciones realizados en la *Bank Wiring Room* de la *Western Electric*¹ (1927-1932) son considerados como una de las primeras contribuciones al análisis de redes sociales en general² y al análisis de redes sociales en organizaciones en particular. Las condiciones en las que se realizaron estos estudios son, sin embargo, difíciles de repetir: un estudio de cinco años de duración, animado por la dirección de la empresa y con posibilidades de modificación de las condiciones de trabajo para un mayor control de las variables estudiadas. Posiblemente, las condiciones con las que se encuentra normalmente el investigador para el análisis de redes sociales en las organizaciones son todo lo contrario:

- Se piden intervenciones cortas, con resultados instantáneos³.
- La Alta Dirección permite, más que anima, la realización de la investigación.
- Sobre todo, no molestar a la gente que está trabajando.

A estas condiciones se añaden, como mínimo, dos más: el cansancio de la persona entrevistada cuando se le pone delante de listas largas y la desconfianza de responder abiertamente a preguntas sobre relaciones personales como consecuencia lógica de estar inmersa en una estructura de poder.

Por otra parte, el campo de la cultura organizativa, desde que fuese inaugurado por Pettigrew en 1979⁴ y popularizado por Peters y Waterman en 1982 con su *best-seller In Search of Excellence*, se ha caracterizado por una aproximación eminentemente cualitativa⁵, a pesar que buena parte de las contribuciones proponen metodologías para su diagnóstico, definición y cambio. No es éste el lugar apropiado para realizar un balance del gran número de contribuciones y

¹ F. J. ROETHLISBERGER y William J. DICKSON, *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, 1939.

² J. SCOTT, *Social Network Analysis. A Handbook*, Sage Publications, London, 1991.

³ Ronald S. BURT y Don ROCHI, «Measuring a large network quickly», *Social Networks*, 16 (1994): 91-135:

«Our work was a pilot intended to illustrate ways in which network analysis could be useful to help employees shorten the production cycle. We were expected to minimize disruption to employees and show value quickly. We spent a day at the plant to learn the business and identify people to interview. We returned to conduct interviews, and were asked for summary results at the end of the first day. There were some disappointed to hear that summary conclusions would require analysis and more interviews. Patient ran out two weeks later, after a second day of interviews.»

⁴ Andrew M. PETTIGREW, «On Studying Organizational Cultures», *Administrative Science Quarterly*, vol. 24 (December 1979): 570-581.

⁵ Puede citarse como excepción Jonathan L. GROSS y Steve RAYNER, *Measuring Culture. A Paradigm for the Analysis of Social Organization*, Columbia University Press, New York, 1985.

corrientes existentes en este campo. Solamente señalar que proponemos una aproximación formal, desde el análisis de redes sociales, al estudio de la cultura organizativa entendida como *el conjunto de percepciones sobre las normas que rigen la conducta organizativa por parte de los diferentes grupos que componen la organización*⁶.

Se presentan a continuación los resultados alcanzados en una investigación preliminar cuyo objetivo era diseñar y poner a prueba los métodos y herramientas necesarios para abordar un estudio cultural en una organización de gran envergadura desde la perspectiva del análisis de redes. Para ello se eligió una organización de pequeñas dimensiones y se diseñaron entrevistas y cuestionarios relativamente breves con el objetivo de poder controlar con seguridad los datos obtenidos. Se trata, por tanto, de resultados que deben tomarse con cautela, a la espera de los resultados definitivos de una investigación que contemple entornos más complejos y herramientas más elaboradas.

Los objetivos de esta prueba piloto eran los siguientes:

- Desarrollar una metodología que permitiese el estudio de la «cultura organizacional» mediante métodos formales.
- Desarrollar una metodología que permitiese la obtención de datos relacionales fiables a partir de informantes.
- Investigar la relación existente entre la estructura de relaciones y los grupos culturales en una organización.

TRABAJO DE CAMPO

La prueba piloto se desarrolló durante los meses de enero, febrero, marzo y abril de 1995, en el *Institut Català de Telemàtica X (ICTX, en lo sucesivo)*. Esta organización, fundada en 1983 a instancias de su actual Director Gerente y con el apoyo de la Generalitat de Catalunya, nació con el objetivo de divulgar las nuevas tecnologías de la información mediante la formación de usuarios en toda Cataluña. En 1985 contaba con 12 personas y realizaba su labor prácticamente sin competencia. Entre 1986 y 1989 apareció una gran oferta de centros de formación en informática, al tiempo que el ICTX llegaba a tener 40 personas. Estas circunstancias, sumadas a la crisis del sector informático de finales de los ochenta, motivó la reestructuración del ICTX en 1990, reduciendo

⁶ Nos alejamos, por tanto, de las definiciones que pretenden la existencia de un conjunto de valores *distintivos* atribuibles a una organización y compartidos por sus miembros —e.g., E. SCHEIN, *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés, Barcelona, 1988 (1.ª ed.: *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers, London)— y continuamos la línea iniciada por Phillips en el sentido que pueden encontrarse regularidades culturales más allá de una organización en sectores industriales (Margaret Elizabeth PHILLIPS, *Industry as a Cultural Grouping*, Doctoral Dissertation, Anderson Graduate School of Management, University of California, Los Angeles, 1990).

do el número de locales y reformulando su misión, que pasó de la formación en informática a los usuarios a la divulgación de las ventajas de la aplicación de las nuevas tecnologías de la información en las empresas. Durante los años 1992 y 1993 se realizaron numerosas experiencias de colaboración con empresas. Estas actividades se reformularon en 1994 mediante la investigación de nuevos servicios telemáticos aplicados al mundo empresarial. En enero de 1995, el ICTX culminó su transformación —23 personas y tres centros de trabajo (Barcelona, Sant Cugat y Lleida)—, centrando su actividad ya definitivamente en la investigación de nuevos servicios telemáticos.

La información proporcionada por la organización de cada persona fue la edad, el sexo, la antigüedad, el tipo de contrato, el nivel jerárquico y el nivel de estudios. La organización está compuesta por 10 hombres, con una media de edad de 34 años, y 13 mujeres, con una media de edad de 35.

Presentaremos a continuación los resultados alcanzados en cada una de las líneas de actuación.

METODOLOGIA PARA EL ANALISIS CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES

En la investigación no presuponemos, como hemos dicho, la existencia de un conjunto de valores comunes distintivos compartidos por los miembros de una organización. Por el contrario, simplemente nos proponemos: i) medir la *percepción* de la Alta Dirección de cuál es la cultura deseable de la organización, *lo que debiera ser*; ii) recoger la percepción que las personas tienen de las normas que *de facto* actúan en función de determinadas situaciones (valores que guían la acción), *lo que es*; iii) agrupar a estas personas en «grupos culturales»; iv) hallar el consenso de cada grupo sobre *lo que es*, y v) comparar los perfiles de la Alta Dirección y los diferentes grupos culturales para hallar las áreas de discrepancia.

La metodología seguida ha sido la siguiente:

1. *Detección de temas de interés para la Alta Dirección*

Para ello se realizó una entrevista estructurada con el Director Gerente. Esta entrevista indagaba sobre el pasado (fases de la historia de la organización), el presente y las perspectivas de futuro de la organización⁷. Mediante esta entrevista se detectaron temas de interés o dimensiones como, por ejemplo, el compromiso de la Alta Dirección por establecer un clima propicio para la innovación mediante la incentivación del riesgo y la tolerancia al error.

⁷ Entrevista basada en las recomendaciones de M. THÉVENET, *Audit de la culture d'entreprise*, Les Editions d'Organisation, París, 1986.

Esta entrevista se completó con entrevistas con dos informantes voluntarios de diferentes departamentos con el objeto de recoger la información necesaria para poder construir un cuestionario con alternativas sobre cada una de las dimensiones establecidas. A continuación se presentan las dimensiones analizadas:

- Misión.
- Innovación.
- Resultados.
- Jerarquía.
- Comunicación interna.
- Toma de decisiones.
- Público-privado.
- Futuro.

2. *Diseño y pase de un cuestionario con preguntas alternativas que permitiese medir cada dimensión*

Para cada una de las dimensiones se construyó una escala que permitiese medir las diferentes percepciones existentes sobre la conducta organizativa existente. En el caso de la dimensión innovación, por ejemplo, se diseñó la siguiente pregunta:

«2. *Según su opinión, en el Instituto se valora positivamente:*

- a) Asumir riesgos aunque se produzcan errores.
- b) Antes de tomar una decisión consultar con el/la responsable.
- c) Plantear los temas a la persona responsable para que pueda decidir.
- d) Organizar las cosas para no tener que tomar decisiones a nivel individual.»

El cuestionario diseñado constaba de 10 preguntas de este tipo y fue realizado mediante entrevista personal con 13 personas, con una duración media de veinte minutos. El resto de las 10 personas o bien se negaron a contestar (4) o no fueron accesibles en el período de realización de las entrevistas (6).

3. *Construcción de una matriz de modo-2 y obtener una matriz de distancias*

Una vez recogidos los datos se construyó una matriz de afiliación. Esta matriz fue convertida en una matriz de distancias (distancia euclídea).

4. *Obtener los grupos mediante MDS o CONCOR*⁸

La matriz de distancias fue analizada mediante MDS y CONCOR para poder obtener los diferentes grupos de personas. Estas agrupaciones manifiestan simplemente una percepción común de las normas que rigen la conducta organizativa. El resultado fue la detección de la existencia de dos grupos, Alpha y Beta.

5. *Realizar una operación de análisis del consenso sobre cada uno de los grupos*

De la matriz de afiliación original se extrajeron las filas correspondientes a cada uno de los grupos y se realizó la operación de *consensus analysis*. Esta operación permite obtener un patrón de respuestas basado en el consenso de cada uno de los grupos, con lo que es posible simplificar la percepción de cada grupo con un único *set* de respuestas. Este *set* será utilizado para obtener un perfil en relación a cada dimensión.

6. *Comparación de la cultura de la alta dirección con las subculturas existentes*

A continuación se presentan los diferentes perfiles obtenidos. La estructura de la tabla consiste en disponer en la primera columna cada una de las dimensiones analizadas y en las siguientes las preguntas alternativas. Se señala con un círculo el área de discrepancia de cada grupo con la percepción de la Alta Dirección.

⁸ Para una exposición de las diferentes técnicas del análisis de redes sociales, consultar Josep A. RODRÍGUEZ, *Análisis estructural y de redes*, Cuadernos Metodológicos 16, CIS, Madrid, 1995.

Rasgos culturales según la Alta Dirección

<i>Misión</i>	Diseñar nuevos servicios telemáticos	Divulgar telemática entre las empresas catalanas	Divulgar telemática en Cataluña	Investigar
<i>Innovación</i> Se valora positivamente	Asumir riesgos, intentar innovar procesos y soluciones	Consultar antes de decidir	Informar para que decidan	Organizar las cosas para no tomar decisiones
<i>Resultados</i> Se valora positivamente	Resultados según recursos	Obtener resultados previstos a cualquier precio	Mantener buen ambiente trabajo	Prestar atención prioritaria a las personas
<i>Jerarquía</i> Se valora positivamente	Cierta formalidad relación superiores	Formalidad en las relaciones y el vestir	Cada vez más el ICTX se está jerarquizando	La comunicación informal
<i>Comunicación interna</i> Cuando el ICTX realiza una actuación normalmente	Toma parte a su nivel en el proceso	Se entera por comunicaciones formales de la Dirección	Se entera por comentarios informales	Es de las últimas personas en enterarse
<i>Decisiones</i> Las decisiones	Cada área dispone de un nivel de decisión	Las toma el equipo directivo	Existe cierta libertad para las decisiones individuales	Las toma únicamente el Director General
<i>Público/Privado</i> Bajo su punto de vista el ICTX	Es una organización mixta (Pública/Privada)	Es, de hecho, una parte de la Administración Autónoma	Se parece bastante a una empresa privada	Tiene una función social
<i>Futuro</i> El ICTX dentro de cinco años	Se mantendrá en el sector de la telemática	Se convertirá en una empresa totalmente privada	No existirá o será muy diferente	¿Quién sabe?

Cultura corporativa del ICTX

Rasgos distintivos según Grupo Alpha

<i>Misión</i>	Diseñar nuevos servicios telemáticos ●	Divulgar telemática entre las empresas catalanas	Divulgar NTI en Cataluña	Investigar
<i>Innovación</i> Se valora positivamente	Asumir riesgos, intentar innovar procesos y soluciones ●	Consultar antes de decidir	Informar para que decidan	Organizar las cosas para no tomar decisiones
<i>Resultados</i> Se valora positivamente	Resultados según recursos	Obtener resultados previstos a cualquier precio ●	Mantener buen ambiente trabajo	Prestar atención prioritaria a las personas
<i>Jerarquía</i> Se valora positivamente	Cierta formalidad relación superiores	Formalidad en las relaciones y el vestir	Cada vez más el ICTX se está jerarquizando ●	La comunicación informal
<i>Comunicación interna</i> Cuando el ICTX realiza una actuación normalmente	Toma parte a su nivel en el proceso	Se entera por comunicaciones formales de la Dirección	Se entera por comentarios informales ●	Es de las últimas personas en enterarse
<i>Decisiones</i> Las decisiones	Cada área dispone de un nivel de decisión	Las toma el equipo directivo ●	Existe cierta libertad para las decisiones individuales	Las toma únicamente el Director General
<i>Público/Privado</i> Bajo su punto de vista el ICTX	Es una organización mixta (Pública/ Privada) ●	Es, de hecho, una parte de la Administración Autonómica	Se parece bastante a una empresa privada	Tiene una función social
<i>Futuro</i> El ICTX dentro de cinco años	Se mantendrá en el sector de la telemática	Se convertirá en una empresa totalmente privada	No existirá o será muy diferente	¿Quién sabe? ●

Area de discrepancia Grupo Alpha

Rasgos distintivos según Grupo Beta

<i>Misión</i>	Diseñar nuevos servicios telemáticos	Divulgar telemática entre las empresas catalanas	Divulgar NTL en Cataluña ●	Investigar
<i>Innovación</i> Se valora positivamente	Asumir riesgos, intentar innovar procesos y soluciones ●	Consultar antes de decidir	Informar para que decidan	Organizar las cosas para no tomar decisiones
<i>Resultados</i> Se valora positivamente	Resultados según recursos ●	Obtener resultados previstos a cualquier precio	Mantener buen ambiente trabajo	Prestar atención prioritaria a las personas
<i>Jerarquía</i> Se valora positivamente	Cierta formalidad relación superiores	Formalidad en las relaciones y el vestir	Cada vez más el ICTX se está jerarquizando	La comunicación informal ●
<i>Comunicación interna</i> Cuando el ICTX realiza una actuación normalmente	Toma parte a su nivel en el proceso	Se entera por comunicaciones formales de la Dirección ●	Se entera por comentarios informales	Es de las últimas personas en enterarse
<i>Decisiones</i> Las decisiones	Cada área dispone de un nivel de decisión ●	Las toma el equipo directivo	Existe cierta libertad para las decisiones individuales	Las toma únicamente el Director General ●
<i>Público/Privado</i> Bajo su punto de vista el ICTX	Es una organización mixta (Pública/ Privada)	Es, de hecho, una parte de la Administración Autónoma	Se parece bastante a una empresa privada	Tiene una función social ●
<i>Futuro</i> El ICTX dentro de cinco años	Se mantendrá en el sector de la telemática	Se convertirá en una empresa totalmente privada	No existirá o será muy diferente	¿Quién sabe? ●

Area de discrepancia Grupo Beta

¿Qué variables organizativas y/o relacionales pueden ayudarnos a explicar la existencia de estos dos grupos dentro de la organización? Para poder contestar esta pregunta se realizó un trabajo de recogida y análisis de datos relacionales de los miembros de la organización mediante el trabajo con informantes.

TRABAJO CON INFORMANTES

La metodología seguida para la toma de datos relacionales con informantes⁹ fue la siguiente:

1. Se les pidió que dibujasen en primer lugar un mapa de relaciones según las siguientes instrucciones:

- Representar círculos cuyo tamaño y cercanía se correspondan con la realidad.
- Detallar las personas que pertenezcan a cada círculo de forma que las más cercanas en el papel se correspondan con una mayor frecuencia de interacción.

2. Se les pidió en segundo lugar que valorasen de 0 a 3 la frecuencia de la interacción:

- antes de incorporarse a trabajar al ICTX;
- actualmente *en* el ICTX;
- actualmente *fuera* del ICTX.

3. A continuación se sumaron las tres matrices de cada informante, obteniendo una matriz sumada única por informante.

4. Realización de un análisis completo de cada matriz total.

5. Aplicación de la metodología de trabajo con informantes para obtener una red intersubjetiva. Los presupuestos son los siguientes:

- Se asume que las relaciones personales son recíprocas.
- Se asume que una mayor frecuencia de interacción implica un mayor conocimiento de las relaciones personales de los demás.
- Se asume que la suma de matrices indica una relación personal menos especializada en un rol determinado (profesional, amistad, etc.), con lo que valores altos de interacción (6 a 9, por ejemplo) indicarán mayor intensidad y multiplexación de las relaciones que valores bajos (mayor especialización y menor intensidad).

La aproximación teórica preliminar es la siguiente:

- Supongamos que disponemos de la siguiente red: A tiene relación sólo con B de valor 3 y C tiene relación sólo con D de valor 3. Supongamos igualmente que nuestros informantes son A y D. La matriz intersubjetiva estaría compuesta en este caso de las informaciones de A y D, con lo que obtendríamos la siguiente matriz (las zonas sombreadas indican en qué partes de la red son competentes los informantes):

⁹ Los dos informantes con los que se trabajó fueron los mismos voluntarios que colaboraron en las entrevistas culturales.

	A	B	C	D
A	X	3	0	0
B	3	X	0	0
C	0	0	X	3
D	0	0	3	X

- Teóricamente, por tanto, obtendríamos la misma información mediante informantes que mediante un cuestionario en el que se preguntase a A, B, C y D sus relaciones con los demás.
- Supongamos en segundo lugar que disponemos de una red A-B-C-D-E con los valores que se indican a continuación y siendo nuestros informantes A y C (cada uno de los cuales nos provee de una matriz diferente que no aparece aquí):

	A	B	C	D	E
A	X	3	0	1	2
B	3	X	0	0	0
C	0	0	X	3	0
D	1	0	3	X	1
E	2	0	0	1	X

- Construiremos la matriz intersubjetiva de la siguiente forma: introduciremos en una matriz la fila que declara A en su matriz de sí mismo y la fila que declara C en su matriz de sí mismo (asumamos que responden lo mismo en un cuestionario en el que se les preguntan sus relaciones con los demás que cuando rellenan una matriz de las relaciones de las personas de la red incluidos ellos mismos):

	A	B	C	D	E
A	X	3	0	1	2
B		X			
C	0	0	X	3	0
D				X	
E					X

- Compararemos a continuación ambas filas: nos fiaremos de la información de la matriz de A para las relaciones de B y E, y nos fiaremos de la información de C para las relaciones de D. Para ello compararemos el valor de cada una de las columnas, eligiendo el superior.
- El resultado podría ser el siguiente (se indican en **negrita** las discrepancias consecuencia de la mezcla de dos fuentes de información):

	A	B	C	D	E
A	X	3	0	1	2
B	3	X	0	0	0
C	0	0	X	3	0
D	2	0	3	X	3
E	2	0	0	0	X

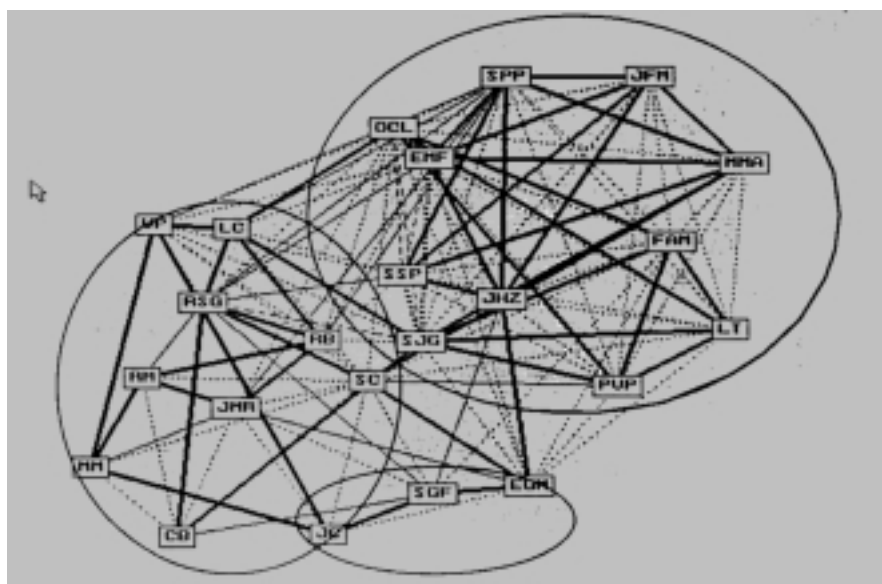
- Para solucionar este problema existen dos alternativas: o bien escoger uno de los dos informantes y simetrizar la matriz (hacer equivalentes los dos triángulos partidos por la diagonal a partir del predominio de un informante) o bien realizar operaciones de corrección (media, mínimo, máximo, etc.). Si escogemos la operación *media aritmética*, el resultado será el siguiente:

	A	B	C	D	E
A	X	3	0	1,5	2
B	3	X	0	0	0
C	0	0	X	3	0
D	1,5	0	3	X	1,5
E	2	0	0	1,5	X

- Si comparamos la matriz original (construida en base a cuestionario y filtrando solamente las relaciones valoradas de la misma forma por cada dos personas, la red «real») con la matriz resultante del trabajo con informantes, el resultado es muy similar (varía 0,5 puntos arriba o abajo en las relaciones más débiles).
- En este punto queda claro que a medida que las relaciones de los propios informantes con otras personas de la red se van haciendo más débiles, la calidad de la información disminuye.
- En una experiencia realizada con alumnos de la UAB, los resultados obtenidos por los informantes fueron muy parecidos a los obtenidos mediante el cuestionario directo.

Las conclusiones de esta fase son las siguientes:

- Es sorprendente la disparidad de visiones de los dos informantes, a pesar de ser informantes «bien informados»¹⁰.
- Sin embargo, los resultados del MDS de cada uno eran consistentes con sus dibujos iniciales (!).
- La estructura de relaciones obtenida de la organización a partir de este método (que mide, en definitiva, la frecuencia de interacción) presenta la existencia de tres grupos básicos que corresponden, a grandes rasgos, al Equipo directivo (SGF, EGM, JC), al Servicio de Proyectos (SPP, JFM, etc.) y Servicios de Administración (resto). Estos grupos fueron reconocidos por una selección de los integrantes de la organización como el *organigrama informal* que *de facto* funcionaba en la organización. Este organigrama es diferente del oficial, que consta de cinco departamentos diferentes.



¹⁰ Se confirma, por tanto, la experiencia realizada por David KRACKHARDT, «Assesing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 35 (1990): 342-369.

ESTRUCTURA DE RELACIONES Y CULTURA

El estudio de la relación existente entre la estructura de relaciones y la cultura organizativa se ha realizado mediante la construcción de una matriz de correlaciones con las variables edad, grupo cultural, grupo social (matriz sumada), red de amistad (relaciones fuera de la organización), antigüedad en la organización y nivel de estudios. No se reflejan en la tabla las variables tipo de contrato y nivel jerárquico para simplificar la exposición y después de haber comprobado que no existe correlación significativa. Los resultados son los siguientes:

Coefficientes de correlación

	<i>Edad</i>	<i>Grupo cultural</i>	<i>Grupo social</i>	<i>Red de amistad</i>	<i>Antigüedad</i>	<i>Nivel de estudios</i>
Edad	1,0000	-0,5492 P=0,080	0,0932 P=0,785	-0,4116 P=0,208	-0,5544 P=0,077	-0,2242 P=0,508
Grupo cultural		1,0000	0,2196 P=0,517	0,8484 P=0,001	-0,2703 P=0,422	-0,1060 P=0,756
Grupo social			1,0000	-0,1208 P=0,724	-0,1924 P=0,571	0,0418 P=0,903
Red de amistad				1,0000	-0,4682 P=0,146	-0,3712 P=0,261
Antigüedad					1,0000	0,5981 P=0,052
Nivel de estudios						1,0000

(Coefficient/2-tailed Significance)

La red de amistad, es decir, la gente que interactúa frecuentemente *fuera* de la organización presenta un patrón homogéneo de interpretación de la realidad. Es lógico que estas redes presenten una cierta homogeneidad en cuanto a la edad de sus miembros y la antigüedad en la organización. Estos resultados son consistentes con la aportación de Krackhardt¹¹, según la cual los canales de creación y transmisión de la cultura corporativa se efectúan mediante las redes

¹¹ David KRACKHARDT y Martin KILDUFF, «Friendship Patterns and Culture: The Control of Organizational Diversity», *American Anthropologist*, 92 (1) (1990): 142-154.

de amistad, las cuales no están sujetas al control de la organización. Estos resultados, si bien preliminares, apuntan a una reformulación de la teoría existente sobre las posibilidades de intervención en la cultura empresarial. El siguiente paso será poner a prueba esta hipótesis en una organización con una fuerte cultura corporativa y con implantación internacional.

CONCLUSION

Creemos haber aportado una experiencia que permite iniciar: i) una aproximación formal al análisis de la cultura organizativa; ii) ensayar un método de trabajo con informantes que nos aporta el organigrama informal de la organización, y iii) investigar la importancia de las redes de amistad en entornos extraorganizacionales para la construcción y transmisión de los valores acerca de la conducta organizativa.