

La Relación entre la Estructura Sociorrelacional y el Rendimiento de los Colaboradores del Tribunal de Cuentas de Distrito Federal - Brasil

Edgar Reyes Júnior¹

Daniel Pires Vieira

Universidad de Brasília, Brasil

Bruno Rezzoagli

Universidad Nacional del Litoral, Argentina

Elias Rodrigues da Fonseca Júnior

Universidad de Brasília, Brasil

RESUMEN

En este trabajo se analiza la estructura sociorrelacional de los colaboradores de la Secretaría de Gestión de Personas del Tribunal de Cuentas del Distrito Federal (TCDF). A partir del mapeo de las relaciones sociales internas y externas mediante el análisis de redes sociales (ARS), fue posible visualizar el impacto de aquéllas en el rendimiento individual de los actores. Esta investigación se caracteriza como cualitativa y cuantitativa, y utiliza el análisis de redes sociales asociado con técnicas de análisis estadístico. Los resultados confirman la influencia de las relaciones interpersonales en el rendimiento de los empleados. Se observa que los lazos sociales que se forman entre los empleados de la entidad se originan en el propio entorno institucional, lo que lleva a un acercamiento entre la estructura formal del cuerpo y las relaciones sociales establecidas. Estas características permiten asociar el desarrollo de la confianza en el órgano a los procesos formales y la estructura institucional.

Palabras clave: *Redes – Análisis de Redes Sociales – Organizaciones públicas – Rendimiento – Tribunal de cuentas.*

ABSTRACT

This paper analyzes the socio-relational structure of the employees of the Secretariat for Personnel Management of the Federal District Court of Accounts (TCDF). The analysis of internal and external social relations allowed to map the network of relationships and identify the impact of relationships on actors' performance. The research is characterized as qualitative and quantitative analysis and uses social networking associated with statistical analysis techniques. The results confirm the influence of interpersonal relations on the performance of employees. It is observed that social bonds formed between the employees of the body originate inside the institutional environment, which leads to a rapprochement between the formal hierarchy and structure and the social relationships established. These features allow the inference that trust development in the TCDF is associated to formal processes and the institutional structure.

Key words: *Networks – Social Network Analysis – Public organizations – Performance – Court of Accounts.*

¹Contacto con los autores: Edgar Reyes Júnior (prof.edreyes@gmail.com), Daniel Pires Vieira (vieira.pires@gmail.com), Bruno Rezzoagli (brezzoagli@hotmail.com), Elías Rodrigues de Fonseca Júnior (elias91junior@gmail.com).

INTRODUCCIÓN

La buena relación con colegas es apuntada como elemento fundamental para el rendimiento de los colaboradores en las organizaciones. Estas relaciones se sustentan normalmente en la confianza, que puede basarse en la reflexión, cuando la dimensión calculativa es preponderante, o cuando surge de la interacción social entre los actores, de carácter no cognitivo y calculista, definida como confianza relacional (Sluzki, 2010). En un momento inicial, la confianza nace de la percepción de terceros o de un proceso de empatía inicial, identificado como reputación (Karalekas, 2011); evolucionando para relaciones de compañerismo (en que el utilitarismo de las relaciones es de parte a parte y socialmente aceptado) hasta relaciones de amistad (en que los actores sociales se encuentran disponibles a altos niveles de autorrevelación) (Gibbons y Olk, 2003). Esas relaciones son de carácter diádico, es decir, la confianza no se distribuye homogéneamente en un determinado grupo, pero es específica para cada par de actores sociales de forma que cada actor mantiene niveles de confianza específicos con cada uno de sus pares (De Jong y Van DerVegt, 2007).

Para Zucker (1986) la confianza es el principal, si no el único, componente del capital social. Este recurso puede ser determinante en la capacidad del individuo para influenciar a los demás y esa influencia puede determinar su rendimiento profesional. Granovetter (1973) presenta nociones de cómo las personas consiguen adquirir acceso a los puestos de trabajo, estudiando la importancia de los diferentes lazos relacionales, siendo que los lazos fuertes tienden a amplificar la interacción y la confianza de los grupos de trabajo, pero son los lazos débiles los que se destacan en la creación de oportunidades de nuevos servicios. Con la comprensión de los diferentes lazos y relaciones informales existentes en las organizaciones, podemos visualizar, a partir del análisis de redes sociales, estructuras relacionales que pueden diferenciarse o alinearse al ambiente organizacional formal. Aunque el fenómeno social de las redes no es algo reciente, los estudios de los efectos de la colaboración generados por ellas se configuran de forma contemporánea, asumiendo una importancia considerable para los resultados y rendimiento de las organizaciones y de sus colaboradores.

Al pensar en el servicio público existen diversas particularidades que se deben tener en cuenta cuando se trata del rendimiento de los servidores públicos. Marques (2006) analiza la particularidad, en el servicio público,

de los principios de la impersonalidad y de la legalidad. O'Brien y Bazemore (2004) afirman que el servicio público es un espacio donde las características y técnicas de gestión de personas tienen particularidades significativas y que en ese contexto, la importancia de esa capacidad de influencia entre servidores públicos puede ser aún más determinante. Las relaciones de amistad, parentesco e intereses personales a priori son conflictivas con los principios que orientan la gestión pública y, consecuentemente, pueden afectar el rendimiento, la planificación y la ejecución del servicio de los actores en ese ambiente. En este sentido, el objetivo del presente trabajo es analizar la estructura sociorrelacional de los colaboradores de la Secretaría de Gestión de Personas del Tribunal de Cuentas del Distrito Federal (TCDF) y la relación entre el posicionamiento en la estructura relacional y el rendimiento. Para el logro del objetivo propuesto, el trabajo se divide de la siguiente manera: En la sección siguiente se describe el marco teórico que presenta los conceptos a ser trabajados y orienta las discusiones propuestas. La tercera sección presenta el método empleado en la investigación. En las dos últimas secciones se presentan y se discuten los resultados y se exponen las conclusiones.

MARCO TEÓRICO

Grossetti (2009) define a las relaciones interpersonales como conocimientos y compromisos recíprocos fundados sobre interacciones. La relación social entre las personas comienza luego en el punto de inserción de un nuevo individuo en un grupo y su participación involucra diversos factores: personalidad, afinidades, conocimientos, experiencias, deseos, opiniones, conceptos, prejuicios, entre otros. Según Moscovici (2009), esta gama de factores influye de forma directa e indirecta en el rendimiento y los resultados de los equipos de trabajo, pudiendo traer diversos conflictos, tensiones, trabajos y retrabajos que pueden conducir a la desintegración de las fuerzas del grupo. Por otro lado, las relaciones interpersonales pueden impulsar la cooperación, mejorar el empeño, la dinámica y la proactividad, teniendo efectos en el rendimiento del grupo (Moscovici, 2009).

Reyes Jr. y Borges (2008) afirman que podemos identificar la formación de grupos de amistad dentro de los grupos de las relaciones interpersonales formadas en la sociedad. Es fácil percibir esa idea cuando se verifica que las personas tienden a acercarse y convivir con otras que presenten afinidades naturales,

facilitando las diversas interacciones relacionadas al servicio y en diversos casos, extrapolando esa relación para actividades variadas en ambientes fuera del servicio (Reyes Jr. y Borges, 2008).

La formación de diversas conexiones relacionales permite visualizar cómo las relaciones interpersonales se mezclan generando redes de convivencia y contactos, redes sociales, que se basan en el sentido común y en las diversas experiencias de sus integrantes. Según Acioli (2007) existen diversas definiciones para el término redes sociales, sin embargo, todas parecen retratar una malla social, donde las relaciones pueden ser interpretadas como hilos y los individuos como nodos, de una estructura regular, que retrata una igualdad en sus aspectos básicos, con los nodos centrales con un número mayor de terminaciones. En ese sentido, una red social puede definirse como un conjunto de lazos y nodos (Martes et al., 2006, Santos, Rossoni y Machado-da-Silva, 2011) en que los nodos representan actores (sean organizaciones, empresas o individuos) mientras que los lazos representan diferentes tipos de conexión entre los actores (Wasserman y Faust, 1994). Iacobucci y Salter (2012) definen red social como una red en la que los eslabones o conexiones captan algún elemento de interacción social. La naturaleza de los vínculos entre los actores de una red puede ser diversa, atravesando relaciones de amistad, parentesco, frecuencia de contacto, comunicación, confianza, creencias o intereses en común, prestigio, flujos financieros o de información, entre otros (Wasserman y Faust, 1994; Iacobucci y Salter, 2012).

Emirbayer y Goodwin (1994) definen redes sociales como conjuntos de contactos que vinculan a varios actores, de los más diversos tipos, que presentan los más variados contenidos, así como diferencias en las propiedades estructurales. Las redes sociales se refieren a un conjunto de personas, organizaciones o entidades conectadas por relaciones sociales, motivadas por la amistad y por relaciones de trabajo o intercambio de información; los actores van construyendo y evolucionando la estructura social (Emirbayer y Goodwin, 1994). El análisis de la estructura de la red interpreta el ambiente como una estructura de relaciones regulares entre las organizaciones y permite el análisis y comprensión sobre cómo y cuáles actores ocupan determinadas posiciones en la red (Sacomano Neto y Truzzi, 2004). El posicionamiento en la red influye en el grado de acceso a recursos e informaciones y el rendimiento de los actores de forma tal que los beneficios de la red no necesariamente se

distribuyen de forma equitativa entre los actores participantes (Gnyawali, He y Madhavan, 2006, Masqueto, Sacomano Neto y Giuliani, 2011; Hoffmann, Lopes e Medeiros, 2014; Sanou, Le Roy e Gnyawaly, 2016).

La confianza se muestra como la gran determinante de la estructura, siendo responsable de las dimensiones estructural y relacional de las relaciones de la red, dado que cuanto más cerca de las fronteras de la malla se localizan los actores menor fuerza estructural sufren (Reyes Jr. y Borges, 2008). Estas afirmaciones se basan en la construcción social de la confianza presentada por Zucker (1986). Para la autora, la confianza es una relación de intercambio, en la que los participantes esperan que las otras personas dejen el autointerés en segundo plano en favor de una orientación al otro o una orientación a la colectividad. Los actores sociales no serían ni totalmente egoístas ni totalmente altruistas de modo que el concepto de confianza está basado en la noción de un compartir colectivo de significados y conocimientos implícitos (Zucker, 1986).

Zucker (1986) identifica tres tipos de confianza: (i) confianza basada en características: forma de confianza que presupone que las características compartidas, como lazos familiares, religión o etnia, pueden ser buenas razones para confiar, a través de un proceso de identificación de los individuos en relación a un grupo; (ii) confianza basada en el proceso: sería la confianza que surge de la estabilidad de las relaciones en el tiempo de forma que los individuos tienden a creer cada vez más que las personas van a seguir actuando de la misma manera con la evolución del tiempo de la existencia de sus relaciones; (iii) confianza basada en las instituciones: se muestra la forma en que la confianza depende de la existencia de estructuras formales en la sociedad, independientemente de las preferencias momentáneas y de las acciones de los individuos.

El análisis de redes sociales permite la visualización de las estructuras relacionales de forma abstracta, enfocándose en la población y muestra determinada por el investigador, por lo tanto, debe quedar claro que las conexiones y los lazos no reproducen todas las características y valores de un determinado grupo, pues el propósito de esa representación es estudiar y entender las conexiones y las relaciones de la estructura definida (Reyes Jr., 2012). El tamaño de una red es el total de conexiones efectivas o de conexiones potenciales existentes, es un criterio muy importante pues influye en todos los demás criterios estructurales de la red,

como la densidad, que es el cociente entre las conexiones efectivamente existentes entre los actores de la red y el total de conexiones posibles entre esos actores. Con estos criterios podemos obtener diferentes objetivos del análisis de redes, como el levantamiento de subgrupos visibles dentro de estas redes, donde se hace perceptible un mayor grado de afinidad entre los actores para que las relaciones puedan establecerse (Monteiro, Régis y Melo, 2010). Las relaciones mantenidas con actores externos a los de un subgrupo específico pueden ser significativas para cada uno de los actores individualmente. En este proceso de abstracción una serie de conexiones importantes a los actores pueden dejar de ser representadas, pues huyen del foco principal definido para el estudio en cuestión (Reyes Jr., 2012).

De esta forma, los estudios de redes sociales se concentran en los análisis de la estructura de la red y en las características relacionales de cada uno de sus integrantes. Los indicadores estructurales de la red están vinculados a la noción del nivel de cohesión de la misma y las características de los subgrupos existentes en ella. Para generar mejores definiciones y entendimientos de los actores, las redes sociales apuntan a estudiar y analizar los diferentes niveles y fuerzas de centralidad, que enfatizan que el poder está basado en relaciones. Ningún individuo posee poder abstracto, sólo se tiene poder porque se puede influir sobre los demás, siendo así una consecuencia de los patrones relacionales (Hanneman y Riddle, 2005). La posición y la forma de inserción de un actor en la red relacional tienen gran importancia, pues de esa forma se determinan las medidas de las restricciones y de las oportunidades que se le presentan. Emirbayer y Goodwin (1994) dicen que los actores que enfrentan menos restricciones y tienen más oportunidades están en posiciones estructurales más favorables. Una posición más favorable significa tener mejores ofertas además de ser un foco de referencia y atención de aquellos en posición menos favorable.

La centralidad de una red está altamente ligada a la accesibilidad de un determinado actor al resto de la red, que enfatiza que el poder central se basa en relaciones, según la posibilidad de utilizarse para ejercer influencia sobre los demás. Monteiro, Régis y Melo (2010) complementan diciendo que un individuo puede ser considerado central de varias formas: cuando puede comunicarse directamente con gran parte de la red, cuando se encuentra próximo a muchos actores o incluso cuando es utilizado como medio de conexión entre varios integrantes de la red. Otra forma de obtener posiciones favorables y

mayor diferenciación en la red es poseer la menor cantidad de restricciones posible, en consecuencia, el individuo presenta mayores posibilidades de obtener las mejores ofertas y alejarse de posiciones menos favorables (Emirbayer y Goodwin, 1994).

El conjunto de factores positivos que favorecen la centralidad sumado a la falta de puntos restrictivos auxilia en el fortalecimiento de las posiciones claves y estratégicas de los individuos, facilitando al ARS identificar a los actores más centrales, más poderosos y más influyentes. Las conexiones directas e indirectas entre los actores son muy importantes y en un contexto institucional público pueden ser aún más distintas para el análisis, teniendo en cuenta el endurecimiento de algunos procesos y de la estructura diferenciada en contrapartida a los posibles grupos de amistad que pueden originarse. Entonces se resuelve utilizar las medidas de grado de centralidad, proximidad relacional, poder de intermediación y la centralidad geodésica en busca de obtener los mejores resultados para los análisis de las conexiones.

Cualquier actor, de una manera extremadamente particular, cuenta con una diversidad de conexiones formales e informales en su contexto. El análisis de redes sociales permite trabajar estos vínculos formales e informales de forma conjunta y sistemática, potenciando el entendimiento y las abstracciones necesarias. La incorporación de vínculos informales y no intencionales construidos a lo largo de la formación de las comunidades es abordada por Marques (2006), quien argumenta que los estudios relacionales tampoco poseen presupuestos fuertes con relación a la racionalidad de los actores, de forma que las relaciones que se establecen pueden formarse a partir de aspectos afectivos no racionalizados.

Las superposiciones de las interacciones tienden a enriquecer los lazos sociales a través del surgimiento o del fortalecimiento de la confianza entre los actores, disminuyendo, consecuentemente, la cantidad de acciones oportunistas ante sus compañeros de trabajo y generando así una mejora en los resultados, además del logro de objetivos favorables para la institución. Sin embargo, estas relaciones pueden llegar a ser pasivas cuando los agentes utilizan su capital social en favor de actividades ajenas a los objetivos de la organización.

Reyes Jr. (2012) define que un elemento fundamental en el proceso de interacción de las organizaciones y de las redes es la conectividad, que se da principalmente por la capacidad de deducir el comportamiento del

otro, la cual puede ser tratada como la confianza que se establece entre este conjunto de actores. Esta conectividad genera momentos en que el actor tiene la posibilidad de establecer esta interacción permitiendo la consolidación de las relaciones sociales, tanto en la forma de amistad, como con la obtención de conocimientos de negocios, que a su vez pueden repetirse o replicarse en un proceso cíclico. Para entender los comportamientos y procesos por medio de la conectividad entre los actores, se utilizaron las medidas de centralidad de grado, centralidad de proximidad, centralidad de intermediación y centralidad geodésica para las dimensiones consideradas en el presente estudio.

Cross, Parker y Borgatti (2000) consideran el ARS como un importante instrumento para estudiar relaciones, pues fomenta el compartir la información y el conocimiento, permite la identificación de indicadores de patrones relacionales que mejoran la cooperación, además de ordenar las interacciones de tal manera que puedan ser representadas en un gráfico o red, lo que ayuda en la identificación de los actores más influyentes en la red, puntos estratégicos y pueden mostrar el foco de las conexiones más importantes.

MÉTODO

Este trabajo se configura como una investigación de tipo descriptiva con la aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas. Los datos analizados son de fuente primaria recogidos desde la aplicación de la investigación en el Tribunal de Cuentas del Distrito Federal - TCDF. El TCDF es el órgano que trabaja para el mantenimiento y preservación del patrimonio del DF al asegurar que la aplicación del dinero público sea efectiva, regular y esté dentro de la Ley. El Tribunal de Cuentas del Distrito Federal tiene la misión de ejercer el control de la administración de los recursos públicos del Distrito Federal, en auxilio a la Cámara Legislativa.

El TCDF evalúa las cuentas anuales de los gobernadores, emitiendo dictamen para el juicio en la Cámara Legislativa; juzga las cuentas de los administradores y demás responsables por dinero, bienes y valores públicos; otorga la legalidad de los actos de admisión de personal (concursos públicos y otras contrataciones) y la concesión de jubilaciones y pensiones de los servidores del Gobierno del Distrito Federal; evalúa la ejecución de las metas establecidas en el plan plurianual, en las directrices presupuestarias y en el presupuesto anual. El Tribunal también recibe denuncias de irregularidades o

ilegalidades; realiza inspecciones e investigaciones en todas las unidades administrativas de los Poderes Ejecutivo y Legislativo y fiscaliza la aplicación de recursos enviados o recibidos por el Distrito Federal.

En términos de estructura administrativa, el TCDF es un órgano colegiado, formado por 7 (siete) Consejeros, propuestos por la Cámara Legislativa del Distrito Federal y por el Gobernador. Funciona también junto al Tribunal, de forma independiente y autónoma, el Ministerio Público, cuya misión es promover la realización de la justicia, en beneficio de la sociedad y en defensa del estado democrático de derecho. El Ministerio Público participa ante el TCDF con el representante en todas las sesiones de juicio del Tribunal. El Tribunal dispone, además, de los Servicios Auxiliares, destinados a la prestación del apoyo técnico y administrativo necesario para el ejercicio de sus actividades. El área de apoyo técnico es dirigida por la Secretaría General de Control Externo - SEGECEX, mientras que el área de apoyo administrativo, por la Dirección General de Administración - DGA. Considerando la imposibilidad de aplicación de la investigación para todas las áreas del TCDF, se optó inicialmente por la aplicación en las áreas subordinadas a la DGA.

Vinculada a la DGA se encuentra la Secretaría de Gestión de Personas - SEGEP. La SEGEP, está compuesta por la Jefatura de Gabinete, además de cuatro secciones anexas: Servicio de Registro Funcional - SECAF; Servicio de Gestión de Rendimiento - SEGED; Servicio de Pago de Personal - SEPAG; y Servicio de Legislación de Personal - SELEG. Debido a la proximidad temática y funcional, otras dos secciones del TCDF se agregaron a la encuesta: la Escuela de Cuentas Públicas - ESCON - y su subordinada directa, la Coordinación de Educación Corporativa y Selección de Personas - COOSEP.

El instrumento de recolección de datos confeccionado para la investigación es un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. El cuestionario se compone de tres partes distintas. La primera de ellas está orientada a la obtención de los datos generales de los encuestados, trayendo cuestiones preliminares para la identificación de sus perfiles e incluyendo información sobre la ubicación del servicio, el tiempo que trabaja en el Tribunal, el tiempo que se encuentra en la sección actual (medido en años) y el cargo ocupado (medido en cinco categorías de acuerdo con el nivel jerárquico ocupado). El desarrollo de relaciones toma tiempo y puede depender de las características personales. Estos aspectos sociodemográficos pueden ser

importantes en la comprensión de estas relaciones y sus consecuencias.

La segunda parte aborda diferentes aspectos de las relaciones sociales desarrolladas entre el funcionario y los colaboradores del área estudiada. Entre los aspectos relacionales abordados se incluyen cuestiones de parentesco, en que los encuestados fueron cuestionados sobre sus relaciones de parentesco y compadrio en el trabajo; amistad donde se pidió informaciones sobre aquellos con quienes el encuestado mantiene relaciones extraprofesionales y sociales; y reputación, cuando fueron identificados por el encuestado cuáles compañeros tendrían mayor posibilidad de crecimiento en la carrera. Posteriormente los encuestados fueron incitados a identificar las motivaciones de sus respuestas.

Por último, se solicita al entrevistado que asigne una nota a su rendimiento individual en una escala de 1 a 10. Cuando se aplicó la investigación a un jefe de sector responsable de la gestión del área, se utilizó una versión ampliada con cuestiones en las que se solicitaba la evaluación de los miembros del

equipo en la misma escala de evaluación. En ese sentido se han creado dos métricas de evaluación: (i) Nota Gerencial, derivada de la evaluación de jefe; y (ii) Autoevaluación, derivada de la propia percepción de rendimiento del entrevistado.

Los cuestionarios fueron aplicados individualmente en sala reservada, disponible por el gestor de la SEGED, que posibilitó la realización de la recolección en formato de entrevista focalizada. Las entrevistas realizadas personalmente fueron de un promedio de 20 minutos continuos sin interferencias externas en el transcurso de las conversaciones. La aplicación de la investigación fue realizada mediante cita previa y disponibilidad de los integrantes de la red. Se realizaron 44 entrevistas con colaboradores de la Dirección de Gestión Administrativa del TCDF, lo que representa aproximadamente el 90% del total de colaboradores de las áreas seleccionadas para aplicación de la investigación. La Tabla 1 presenta la cantidad de personas entrevistadas por área de acuerdo con las funciones desempeñadas.

Tabla 1

Muestra investigada por Área y Función

Cargo	ESCON	SECAF	SEGED	SEGEF	SELEG	SEPAG	TOTAL
Dirección	1	1	1	1	1	1	6
Auxiliar Adm. Pub.	1	1	0	0	0	0	2
Analista Adm. Pub.	0	0	2	1	1	4	8
Técnico Adm. Pub.	3	5	0	4	0	2	14
Pasantes	2	4	2	1	3	2	14
TOTAL	7	11	5	7	5	9	44

Fuente: elaboración propia

A partir de la recolección, los datos fueron tabulados, organizados y codificados en el software de Microsoft Excel. Los análisis de redes sociales - ARS - se realizaron a partir del software UCINET. El ARS está compuesto por un combinado de técnicas que conectan a los actores de la red, en niveles organizacionales e interpersonales, y surgió para medir y analizar las estructuras formadas, teniendo como gran diferencial en relación a los demás estudios sociales su preocupación por las estructuras socio-relacionales entre los diversos actores de la red. Ese diferencial puede ser explicado de la siguiente forma: mientras que técnicas tradicionales de análisis hacen la medición y el tratamiento de atributos individuales, el ARS hace un análisis diádico, pues posee instrumentos para medir atributos que afecten a pares de individuos, vinculándolos por los atributos de sus relaciones. La relevancia del objeto del estudio no está en los actores, sino

en las relaciones que pueden originarse debido a los intereses en común, además de las diferentes fuerzas e intensidades de las conexiones visualizadas (Masquietto, Sacomano Neto y Giuliani, 2011, Reyes Jr., Gonçalo y Brandão, 2012).

Para entender los procesos relacionales y la conectividad entre los actores, además de analizarlos individualmente, se utilizaron diferentes medidas de centralidad. La centralidad puede decir quiénes son los actores mejor situados en la red, más prominentes, más influyentes, más poderosos y prestigiosos. Los indicadores seleccionados para ser utilizados son: (i) Centralidad de Grado (Degree); (ii) Centralidad de Intermediación (Betweenness); (iii) Centralidad Geodésica (Eigenvector). La centralidad de grado identifica el número de contactos directos que un actor mantiene en una red, por lo que mide el nivel de comunicación de un determinado actor. Los

integrantes de la red que tienen muchas conexiones dirigidas a él son considerados como prominentes o que tienen prestigio en la red, pues los distintos actores que buscan compartir información con él indican su importancia. En cambio, los actores que poseen alto grado de salida de conexiones, es decir, que buscan mucho contacto con otros agentes de la red, normalmente son actores influyentes (Hanneman y Riddle, 2005). La centralidad de intermediación considera un actor como medio para alcanzar otros actores, ya que está situado en los caminos geodésicos entre otros pares de actores en la red (Hanneman y Riddle, 2005). Este papel de mediador otorga el poder de controlar las informaciones que circulan en la red y el trayecto que ellas pueden recorrer. Al analizar todos los caminos posibles para el contacto entre los actores, ampliando la medida de centralidad de intermediación, se encuentra la centralidad geodésica que permite identificar a los actores más centrales en términos de estructura central de la red (Wasserman y Faust, 1994).

Las representaciones gráficas fueron elaboradas y las medidas de centralidad se determinaron a partir del uso del software UCINET. Esos resultados de la ARS se analizan inicialmente de forma exploratoria, buscando explicar los resultados de los individuos con mayores grados de centralidad a partir de las características identificadas por los entrevistados. Considerando la disposición de información, se realizaron pruebas estadísticas para verificar si las características enumeradas presentaban correlación con los grados de centralidad de los individuos. Adicionalmente, algunas de las características identificadas fueron empleadas como variables de control. Los análisis estadísticos complementarios se realizaron a partir del software SPSS. Entre los análisis estadísticos empleados se encuentran el análisis de correlación de Spearman y el Análisis de Regresión Lineal.

ANÁLISIS

A partir de la recolección de datos fue posible el mapeo de la red de relaciones de los colaboradores de la SEGEP. Varios colaboradores externos a la SEGEP fueron citados en las entrevistas, con una gran

diversidad de nombres presentados, 69 en total, siendo visible el mayor número de referencias de colaboradores de la Secretaría de las Sesiones, de las Oficinas de los Consejeros, del Servicio de Licitación, del Gabinete del Secretario General de Administración y de los Servicios de Auditoría. Entre integrantes internos y externos, la red relacional de la SEGEP se configuró con la presencia de 113 actores únicos. A pesar de que el número de colegas citados fue proporcionalmente elevado (un promedio de 1,57 diferentes nombres externos citados por entrevistado), fueron pocos los motivos del surgimiento de esas relaciones. La Figura 1 muestra la representación gráfica de la red de relaciones generadas. Los actores entrevistados se presentan en color rojo y los actores externos que se han citado se encuentran representados por el color azul.

Emirbayer y Goodwin (1994) afirman que la posición y la forma de inserción de un actor en la red relacional tienen bastante importancia, pues de esa forma se determinan las medidas de las restricciones y las oportunidades. Hanneman y Riddle (2005) afirman que las ubicaciones en la malla pueden ser determinadas a través de la compilación de la estructura general de las relaciones definida a partir de los diferentes valores de las centralidades de cada persona, o sea, conforme el poder relacional de cada individuo. La Tabla 2 resume los indicadores de Centralidad de los actores más centrales entrevistados.

El actor SEGEP 2 obtuvo los mejores resultados en los 3 índices de centralidad y desempeña una función central en la red. Este resultado puede ser explicado por diversos factores. Además de poseer una posición elevada en la jerarquía del TCDF, lo que consecuentemente ya acaba generando un cierto nivel de respeto por la ubicación estructural, el mismo obtuvo el reconocimiento de los demás compañeros de trabajo subiendo diversos escalones en los varios años de trabajo en la organización. No obstante, SEGEP 2 ya ha obtenido varios resultados positivos a lo largo de su carrera, lo que lleva a varios integrantes del Tribunal a asociar su rendimiento a la calidad y la confianza.

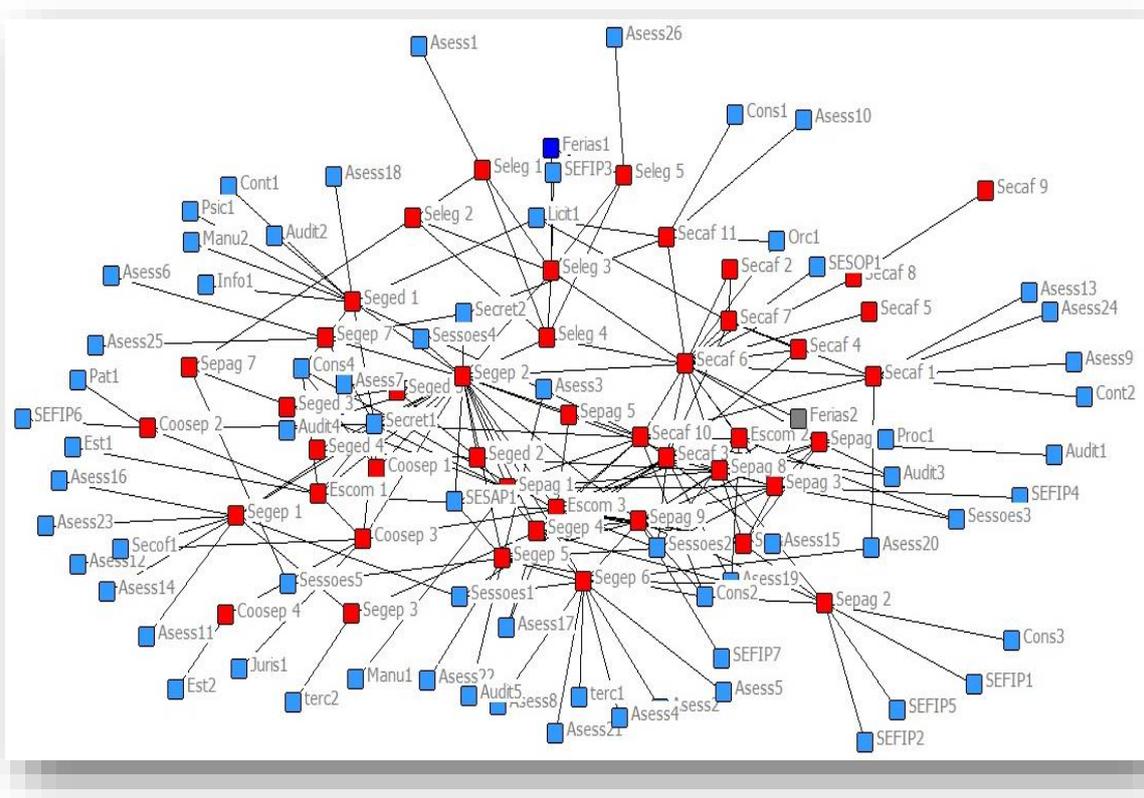


Gráfico 1 - Red de relaciones de la SEGE. **Fuente:** Elaboración propia

Tabla 2

Poder Relacional (todos los entrevistados)

Actor	Grado	Intermediación	Geodésica
SEGE 2	24,107	47,182	57,371
SECAF 6	16,964	22,703	40,227
SECAF 10	11,607	09,584	34,020
SEGE 6	11,607	12,617	22,140
SEPAG 9	11,607	10,522	36,483
ESCON 3	11,607	06,233	35,422
SEPAG 3	10,714	04,093	30,367
SECAF 3	9,821	03,206	29,998
SEGED 1	9,821	11,992	13,891
SEGE 5	9,821	06,855	25,455
SEGE 1	8,036	10,283	12,299
SEPAG 8	8,036	03,455	24,865
ESCON 2	7,143	01,662	21,678
SECAF 1	7,143	07,592	11,741
SEGE 4	7,143	03,709	22,878
SELEG 3	7,143	07,680	15,900
SEPAG 2	7,143	07,072	12,124
COOSEP 3	6,250	07,043	17,221
ESCON 1	6,250	03,730	18,395
SEPAG 6	6,250	02,403	19,472
SECAF 7	5,357	00,966	12,470
SECAF 11	5,357	04,021	7,444

Fuente: Elaboración propia.

El titular del segundo mejor rendimiento en los tres indicadores de centralidad, SECAF 6 se destaca por presentar disposición, juventud y empeño en sus actividades. A pesar de tener poco tiempo de actuación en el órgano, el actor presenta una gran reputación, ya que sus cualidades despiertan el interés de gran parte de la red, principalmente de los gestores de las secciones que visualizan un futuro prometedora del actor dentro de la red. SECAF 10 obtuvo varios valores elevados, pues posee una gran cantidad de relaciones duraderas en la institución, varias de esas conexiones a nivel de amistad que extrapolan la estructura organizacional formal y los límites físicos de la institución.

A partir de los dos actores con mayores índices de centralidad, todas las posiciones siguientes presentan números mucho más aproximados con algunos actores obteniendo resultados más expresivos en un indicador específico. Se observa, por ejemplo, el alto índice obtenido por SEGEP 6 en las centralidades de intermediación y geodésica, asociadas a una centralidad de grado relativamente inferior puede ser explicado por los diversos movimientos que ese actor realizó durante sus más de treinta años de servicios prestados al Tribunal. Zucker (1986) explica que la estabilidad de las relaciones a lo largo del tiempo facilita el desarrollo de la confianza. Para Karalekas (2011) la confianza tiene uno de sus orígenes en la percepción de terceros. En ese sentido, aunque no sea el actor con la mayor cantidad de vínculos, SEGEP 6 ocupa una posición central en la red debido al histórico positivo construido en el órgano.

Varios actores, con particularidades muy interesantes, se pueden encontrar con resultados medianos en las diversas centralidades presentadas. El actor SEPAG 9 presenta un valor relativamente alto en su

centralidad geodésica, lo que indica la ocupación de una posición estratégica de bastante importancia en la estructura organizativa de la SEGEP. Este factor asociado al carisma y receptividad de dicho actor ayudan a explicar el valor de su centralidad geodésica. El actor SELEG 3, que fue recordado por varios encuestados, según Hanneman y Riddle (2005), el hecho de que existan varias conexiones dirigidas a SELEG 3 confieren mayor prestigio y prominencia a este actor, por ese motivo, se destacó en la centralidad de grado entre los miembros de su equipo. A pesar de eso, SELEG 3 presenta muy pocos contactos saliendo de él, lo que revela la pequeña tendencia de este actor en buscar relaciones con otros agentes de la red, por lo que ese alto grado no respalda una clasificación de influyente para este individuo (Hanneman y Riddle, 2005).

La mayoría de los actores que se localizan al final de la Tabla 9, con los menores índices de centralidad entre los actores entrevistados y en posiciones periféricas en el Gráfico 1, son pasantes. Esos actores tienen poco tiempo en la organización y gran parte de ellos no se sienten estimulados para integrar con más fuerza la red, además de sentirse algunos realmente desplazados en su convivencia con los demás. En cuanto a los argumentos de Moscovici (2009) sobre el papel de las relaciones interpersonales para el rendimiento, se puede cuestionar el efectivo aprovechamiento y la contribución de estos profesionales para el rendimiento del área.

Al analizar la Red de relaciones de la SEGEP (Gráfico 1), se nota la presencia de diversos actores no entrevistados en posiciones centrales de la red. La Tabla 3 presenta los valores de las diferentes centralidades de los actores no entrevistados con los mayores índices de centralidad.

Tabla 3

Actores no entrevistados con mayor poder relacional

Actor	Grado	Intermediación	Geodésica
SECRET 1	8,929	7,932	24,106
SESSOES 2	4,464	0,217	17,381
CONS 4	3,571	0,446	09,581
CONS 2	3,571	0,865	13,144
ACESS 19	3,571	0,431	11,759
SESAP 1	2,679	0,076	14,210
SECRET 2	2,679	1,179	09,265

Fuente: Elaboración propia.

Entre las personas citadas por los encuestados, queda visible que SECRET 1 se ubica en una posición central, demostrando resultados impresionantes que superan gran parte de los propios individuos entrevistados. El secretario posee una combinación bastante interesante de características tales como el conocimiento técnico sobre las actividades centrales para el Tribunal asociado al respeto y reconocimiento que él mismo adquirió en el desarrollo de su carrera gerencial, lo que se traduce en un gran poder relacional dentro del TCDF. Estos resultados reafirman el posicionamiento de Emirbayer y Goodwin (1994), cuando argumentan que los actores que tienen más oportunidades y enfrentan menos restricciones se encuentran en posiciones estructurales más favorables.

Se observa que tanto actores con alta influencia formal proveniente de la estructura, como es el caso de SECRET 2, como actores que sus relaciones se forman con bases informales como ASESS 19, presentan niveles de centralidad elevados y se configuran como destacados en la conectividad de la comunicación en la estructura general de relaciones de la SEGEP. En el aspecto informal de las relaciones, el actor SESSOES 2 presenta un número considerable de conexiones, destacándose por la cantidad de conexiones familiares y de amistades, las cuales confieren al actor una expresiva centralidad de grado. Aunque su centralidad de intermediación no es tan alta, teniendo en cuenta que sus conexiones son mayoritariamente de carácter informal, el actor termina siendo una referencia geodésica de la red. Estas características se remontan a los argumentos de Marques (2006) sobre la superposición del poder formal e informal en órganos públicos. Santos, Rossoni y Machado-Silva (2011) evidencian que de acuerdo con el tipo de proceso vigente, diferentes características relacionales tomarán precedencia, siendo la comunicación más informal y el proceso decisorio más formal en las organizaciones.

Los dos consejeros (CONS 2 y CONS 4) se destacaron entre los actores no entrevistados y presentaron resultados bastante similares tanto en los valores de las centralidades, como en los motivos nombrados por los encuestados para sus referencias como figuras importantes para la red. La larga trayectoria profesional y la buena relación de estos actores fueron ampliamente citadas como diferencial en la visibilidad de sus actuaciones en la organización en comparación a otros

miembros del alto rango del Tribunal que no figuran en el centro de la red diseñada. Este resultado retoma los argumentos de Karalekas (2011) sobre la reputación y la confianza de terceros en la construcción de las relaciones en la red.

Considerando los análisis a partir de la localización en la red y del poder relacional de los actores mapeados, se verifica que, con raras excepciones, los poseedores de los mayores grados de centralidad se encuentran en las jefaturas de la Secretaría. Es posible visualizar que incluso actores no entrevistados, pero que poseen altos cargos en el Tribunal, se encontraron entre los actores centrales de la red y, por lo tanto, con mayor poder e influencia dentro de la Secretaría de Gestión de Personas. Al analizar las relaciones establecidas por los actores internos de la red (Gráfico 2) se puede notar gran colaboración e interacción entre los miembros de una misma sección. Moscovici (2009) afirma que esta gran fuerza en los contactos directos genera factores decisivos para el rendimiento y para el resultado de los equipos, siendo fundamental para la dinámica y la participación de cada uno de los colaboradores. Estos resultados evidencian la alineación entre la estructura formal y las interacciones sociales en el órgano.

La centralidad de la red de la SEGEP puede explicarse a partir de dos atributos principales: edad y nivel jerárquico. Estas características se alinean bastante con los tipos de confianza definidos por Zucker (1986), pues la antigüedad representa exactamente una confianza basada en procesos, mientras que la confianza basada en instituciones, la cual la autora considera como la más importante para las relaciones comerciales eficientes, está traducida en este contexto por la baja rotación sectorial y las relaciones establecidas con los niveles jerárquicos superiores. La edad se configura como un atributo bastante relevante en la formación de contactos dentro de cualquier ambiente de trabajo, tal vez aún más importante en el servicio público donde es perceptible la existencia de una gran cantidad de servidores que se deciden a seguir carrera en la institución, debido a la estabilidad y el control de su evolución personal. A pesar de la edad, el 70% de los actores de la SEGEP presentaron respuestas negativas para la rotatividad, indicando que su actuación profesional en el órgano se restringió a una única área.

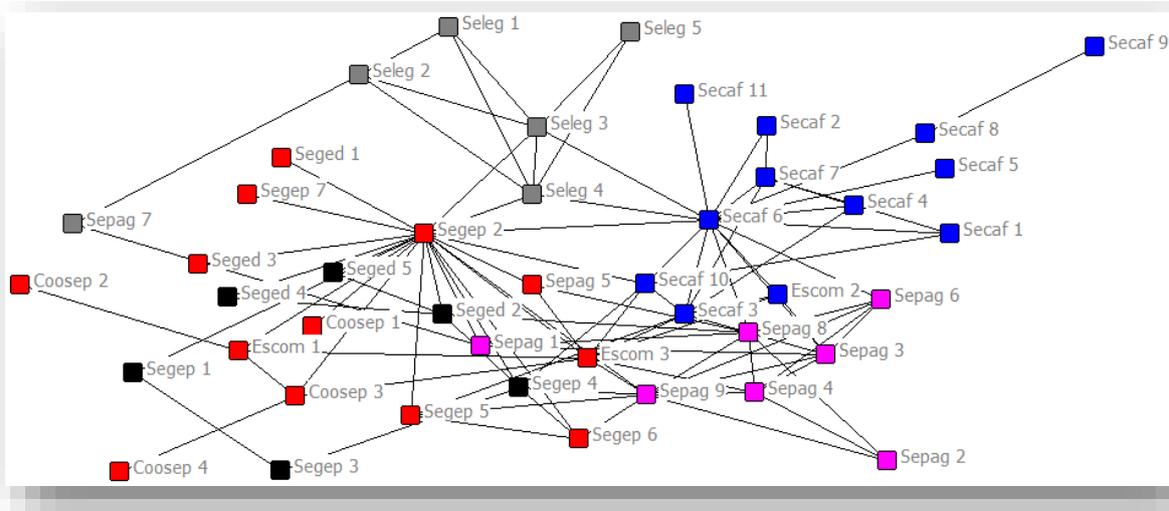


Gráfico 2 - Red Formada por los actores individualmente. **Fuente:** Elaboración propia.

Pensando en la rotatividad sectorial y su influencia para la generación de lazos para los actores, queda claro que su gran fuerza está ligada al ambiente, al hecho de que trabajando en múltiples secciones, el colaborador acaba realizando contacto directo con un número mucho mayor de colegas en sus tareas diarias formales, aumentando sus posibilidades de generar nuevos lazos informales en la estructura organizacional. El poder de generar conexiones que la rotatividad sectorial añade al actor, sin embargo, puede no necesariamente atribuir mayor centralidad al mismo, pues muchas personas no logran convertir innumerables vínculos organizacionales formales en relaciones informales más poderosas, debido a que la confianza toma tiempo (Zucker, 1986). La formación de una red de relaciones densa alienta el cumplimiento, la inclusión y fomenta la cohesión (Sacomano Neto y Truzzi, 2004). Además de que un alto índice de movimiento entre diferentes equipos puede indicar un mayor número de restricciones y la disminución de oportunidades vividas por el colaborador (Emirbayer y Goodwin, 1994).

Las posiciones más centrales de las redes formales de las organizaciones suelen ser ocupadas por actores con alto nivel jerárquico, pues son ellos quienes configuran el punto de conexión de los más diversos colaboradores de nivel técnico (Hanneman y Riddle, 2005). Al pensar en la configuración de las redes informales, ese punto acaba perdiendo parte de la alineación propuesta por el organigrama real, pues la centralidad geodésica del líder

puede verse debilitada conforme su personalidad y la disposición de los demás actores de utilizar su camino de información, resultando posible encontrar gestores que no logran convertir ese contacto profesional en conexiones de confianza. Este factor de debilidad tuvo poca relevancia para la centralidad de los gestores investigados.

El rendimiento de los colaboradores del órgano fue analizado a partir de la Autoevaluación de los entrevistados, así como de la evaluación de la jefatura inmediata. El análisis de correlación se empleó para verificar las correlaciones existentes entre las variables independientes del estudio. De esta forma, se verificó la correlación entre las variables tiempo en el Tribunal, tiempo en la Sección, los Grados de Centralidad y de Equilibrio. La Tabla 4 presenta los resultados de los análisis de correlación de Spearman entre las variables citadas.

Se constata que los tiempos en la Sección y en el Tribunal, así como la ocupación de cargo presentaron correlaciones significativas con los tres indicadores de centralidad. Estos resultados corroboran el argumento de que las relaciones de la organización se basan en la confianza basada en procesos (Zucker, 1986) y que el tiempo desempeña un papel central en la formación de las relaciones en la organización. Adicionalmente la correlación entre la variable cargo y los tres indicadores de centralidad corroboran la perspectiva de que las relaciones sociales en el Tribunal están alineadas a la estructura formal del órgano.

Tabla 4*Análisis de Correlación de Spearman*

		Tiempo Sección	Tiempo Tribunal	Cent. Grado	Cent. Intermed.	Cent. Geod.
Tiempo Tribunal	Coef.	,812				
	Sig.	,000				
Cent. Grado	Coef.	,424	,574			
	Sig.	,004	,000			
Cent. Interm.	Coef.	,368	,532	,865		
	Sig.	,014	,000	,000		
Cent. Geod.	Coef.	,346	,447	,861	,624	
	Sig.	,021	,002	,000	,000	
Cargo	Coef.	,263	,365	,655	,575	,690
	Sig.	,085	,015	,000	,000	,000

Fuente: Elaboración propia.

Los análisis de regresión se emplearon para analizar el efecto de las características estructurales de los individuos sobre el rendimiento evaluado en las Notas Gerencial y de Autoevaluación. Considerando que los indicadores de centralidad poseen una alta correlación entre sí y con las variables relacionadas al tiempo en el órgano y, por lo tanto, podrían presentar problemas de colinealidad, se realizaron análisis de

regresión distintos para cada uno de los indicadores de centralidad. Se utilizaron como variables de control la participación en actividades de capacitación y la recepción de promoción, ambas variables dummies identificadas a partir de las entrevistas con los gestores, así como el tiempo de actuación en el Tribunal. Los resultados de los modelos con resultados estadísticamente significativos se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5*Resultados Análisis de Regresión*

	Modelo 1*	Modelo 2*
Constante	7,429	7,36
Cent.Grado	0,103*	NI
Cent.Interm.	NI	NI
Cent.Geodésica	NI	0,049*
Capacitación	-0,167	-0,221
Promoción	1,463*	1,176
N	24	24
GL	23	23
R²	0,381	0,454

NI - Variable no insertada en el Modelo

* Nivel de Significación $P < 0,05$

Fuente: Elaboración propia.

De los modelos analizados solamente dos presentaron resultados estadísticamente significativos. En el modelo 1, las variables centralidad de grado y promoción influenciaron positivamente la variable dependiente. En el modelo 2, sólo la variable centralidad geodésica presentó un resultado significativo. La Nota Gerencial presentó correlaciones significativas con las centralidades de Grado y Geodésica. Los resultados permiten argumentar que la percepción de rendimiento por parte de los gestores se asocia positivamente al poder relacional de los individuos, ya que cuanto mayor es la cantidad de conexiones establecidas y cuanto mayor es la centralidad en la red, mejor la percepción. La centralidad

de intermediación, por otro lado, no presentó resultados significativos. La Centralidad de Intermediación indica el potencial de un eslabón como intermediario para la interconexión de otros miembros de la red (Masquietto, Sacomano Neto y Giuliani, 2011). Se observa a partir del Gráfico 2 que las relaciones se establecen principalmente dentro de las subáreas de la red de relaciones y que pocos son los actores periféricos con pocas o sólo una conexión con los demás miembros de la red, lo que explica el resultado alcanzado.

CONCLUSIÓN

El presente trabajo tuvo por objetivo analizar la estructura sociorrelacional de los colaboradores de la Secretaría de Gestión de Personas del Tribunal de Cuentas del Distrito Federal (TCDF) y la relación entre el posicionamiento en la estructura relacional y el rendimiento. El análisis de las características de los colaboradores de la Secretaría de Gestión de Personas del TCDF, demuestra que hay una fuerte relación entre el organigrama formal de la institución y el mapa de la red social. Pocas de las relaciones establecidas en el órgano analizado tuvieron su origen fuera del ambiente de trabajo, siendo que la actuación en actividades correlacionadas apareció como el gran formador de las conexiones existentes. En ese ambiente con gran peso de la estructura formal, se constató que los cargos gerenciales tienden a destacarse a nivel de poder relacional, pues son los altos niveles jerárquicos los que realizan gran parte de las conexiones de trabajo tanto dentro y fuera de sus reuniones, lo que, por un lado, puede ser importante para el intercambio de conocimientos, informaciones y cohesión interna del equipo, pero por otro puede cercenar el intercambio de información con las demás áreas del TCDF llevando al aislamiento de la Secretaría de Gestión de Personas.

Aun considerando que las relaciones entabladas tienen su origen en el propio ambiente de trabajo, se resalta el papel de las variables tiempo de actuación en la sección y tiempo de actuación en el tribunal como aspectos que influyen en la centralidad de los actores. El desarrollo de la confianza necesaria para el establecimiento de los vínculos relacionales en un ambiente de trabajo demanda estabilidad de las interacciones a lo largo del tiempo (Zucker, 1986). La fuerte presencia de relaciones originadas en el ambiente de trabajo y la aproximación de la estructura institucional formal de la red de relaciones sociales permiten asociar el desarrollo de la confianza en el órgano a los procesos formales y a la estructura institucional vigente.

La correspondencia de las características relacionales con el rendimiento no ocurre de forma sencilla. El análisis de la influencia de los indicadores de centralidad sobre las variables de rendimiento presentó pocos resultados significativos. No obstante, fue posible verificar que los gestores poseen una visión diferenciada del rendimiento de los colaboradores conforme sus características relacionales, siendo los mejores relacionados los que acaban siendo mejor evaluados.

El presente estudio presenta algunas limitaciones. La que tal vez se presente como la principal es la cantidad reducida de encuestados que dificultó los análisis de la influencia del posicionamiento en la estructura sobre el rendimiento de los colaboradores. Además de una cantidad mayor de respuestas, la investigación podría beneficiarse de enfoques alternativos para medir el rendimiento. No obstante, las diferentes relaciones existentes evolucionan a lo largo del tiempo de forma que estudios longitudinales que consideren tanto las características estructurales de las relaciones como el rendimiento de los actores se muestran prometedores. Otra posibilidad es la replicación del presente estudio en diferentes instituciones públicas para la comparación de los distintos resultados según se alteren las características de los órganos, tamaño de la estructura, número de empleados, esfera del gobierno, proximidad a la iniciativa privada, entre otros puntos.

REFERENCIAS

- Acioli, S. (2007).** "Redes sociais e teoria social: revendo os fundamentos do conceito". *Informação & Informação, 12(1 esp)*.
- Cross, R., Parker, A., Borgatti, S. (2000).** "Strategic collaboration: Using social network analysis to integrate human networks". *White paper, IBM Institute for Knowledge Management Steve Borgatti, Boston College*.
- De Jong, S. B., Van derVegt, G. S. (2007).** "The relationships among asymmetry in task dependence, perceived helping behavior, and trust". *Journal of Applied Psychology, 92(6)*, 1625-1637.
- Emirbayer, M., Goodwin, J. (1994).** "Network analysis, culture and the problem of agency". *American Journal of Sociology, 99(6)*, 1411-1454.
- Gibbons D., Olk P. M. (2003).** "Individual and structural origins of friendship and social position among professionals". *Journal of Personality and Social Psychology, 84(2)*, 340-351.
- Gnyawali, D. R., He, J., Madhavan, R. (2006).** "Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination". *Journal of Management, 32(4)*, 507-530.
- Granovetter, M. (1973).** "The strength of the weak ties". *American Journal of Sociology, 78(6)*, 1360-1380.
- Grossetti, M. (2009).** "¿Qué es una relación social? Un conjunto de mediaciones diádicas".

REDES- *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 16(1), 44-62.

Hanneman, R. A., Riddle, M. (2005). *Introduction to social network methods*. Riverside: University of California.

Hoffmann, V.E., Lopes, G. S. C., y Medeiros, J. J. (2014). "Knowledge transfer among the small businesses of a Brazilian cluster". *Journal of Business Research*, 67(5), 856-864.

Iacobucci, D., Salter, J. M. (2012). "Redes Sociais: você perdeu o controle". In. Kleindorfer, P. R., Wind, Y., Gunther, R. E., "O desafio das redes: estratégia, lucro e risco em um mundo interligado". Porto Alegre: Bookman.

Karalekas, D. (2011). "Image online: Early adopter behaviour and personal reputation management". In *8th Asia-Pacific Regional ITS Conference*, Taipei 2011: Convergence in the Digital Age. International Telecommunications Society (ITS).

Marques, E. (2006). "Redes sociais e poder no Estado brasileiro: aprendizados a partir de políticas urbanas". *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 21(60), 15-41

Martes, A. C. B., Bulgacov, S., Nascimento, M. R.; Gonçalves, S. A.; Augusto, P. M. (2006). "Redes sociais e interorganizacionais". *Revista de Administração de Empresas*, 46(3), 10-15.

Masquietto, C. D., Sacomano Neto, M., Giuliani, A. C. (2011). "Centralidade e densidade em redes de empresas: (...)". *Revista de Administração e Inovação*, 8(1), 122-147.

Moscovici, F. (2009). *Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo*. 17a ed. Rio de Janeiro: José Olympio.

O'Brien, S., Bazemore, G. (2004). "A new era in governmental reform: realizing community". *Public Organization Review: A Global Journal*, 4, 205-219.

Reyes Junior, E. (2012). *As Relações Interpessoais em redes de apoio ao terceiro setor*. Tese de Doutorado. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Reyes Junior, E., Borges, M. L (2008). "Comparação da estrutura social de turmas de graduação e pós-graduação: Um entendimento da cartografia dos grupos". *REDES- Revista Hispana para el Análisis de Redes sociales*, 14(8). doi:https://doi.org/10.5565/rev/redes.124

Reyes Junior, E., Gonçalo, C. R., Brandrão, C. N. (2012). "Mapeando as relações sociais em aglomerados de empresas". *REDES - Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 23(6), 178-201

Sacomano Neto, M., Truzzi, O. M. S. (2004). "Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: Uma resenha compreensiva". *Revista de Administração*, São Paulo, 39(3), 255-263.

Sanou, F. H., Le Roy, F., Gnyawali, D. (2016). "How does centrality in cooperation networks matter? An empirical investigation in the mobile telephone industry". *British Journal of Management*, 27(1), 143-160.

Santos, L. G. A., Rossoni, L., Machado-da-Silva, C. L. (2011). "Condicionantes estruturais dos relacionamentos intraorganizacionais: Uma análise da influência sobre as relações de comunicação e decisão". *Revista de Administração da Mackenzie - RAM*, 12(1), 139-168.

Sluzki, C. (2010). "The pathway between conflict and reconciliation: Coexistence as an evolutionary process". *Transcultural Psychiatry*, 47(1), 55-69.

Wasserman, S., y Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.

Zucker, L. G. (1986). "Production of Trust: Institutional sources of economic structure". *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.

Remitido: 20-01-2018

Corregido: 02-04-2018

Aceptado: 03-04-2018

