

## **La comunicación informal y el entramado social: su importancia en la toma de decisiones**

**María del Carmen Torres Salazar\***

Universidad Autónoma del Estado de Morelos

### **Resumen**

En toda organización, la comunicación informal a través de las redes sociales (entramado social, para no confundirlo con las modalidades de internet como twitter, hi5 o facebook), es algo que se da cotidianamente y que ha sido estudiado ampliamente. Sin embargo ¿Qué tanto influye esta comunicación en la toma de decisiones? Este trabajo trata de contestar esta pregunta a través de un estudio de caso.

Las bases teóricas de esta investigación se encuentran en la teoría administrativa y el análisis de redes.

Como ya se menciona, el método utilizado es un estudio de caso en el que se utiliza como fuente de evidencia la documentación oficial, las entrevistas y la observación participativa.

El caso se desarrolla en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos y nos da a conocer cómo, a través de la comunicación informal y la utilización del entramado social fue posible la no aprobación del Reglamento de Estímulos al Desempeño del Personal Docente en el máximo organismo de esta institución: el Consejo Universitario. Los actores de este caso fueron los profesores de tiempo completo (PTC's) de toda la universidad y sus respectivos consejeros universitarios. La rapidez del flujo de información y la conexión establecida entre ellos basada en la confianza, lograron el consenso en el Colegio de Profesores

---

\* Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias Químicas e Ingeniería de la UAEM. Contacto: (777) 3 29 70 00 Ext. 3222 [mariadelcarmenatorress@gmail.com](mailto:mariadelcarmenatorress@gmail.com) Maestra en Ingeniería Industrial e Ingeniera Industrial. Ha trabajado en diferentes empresas e instituciones como directora y gerente en las áreas de producción, administración y recursos humanos.

que permitió la postergación de la aprobación de dicho reglamento hasta su socialización.

Las conclusiones derivadas de este caso son las siguientes: La comunicación informal puede influir poderosamente en la toma de decisiones, siempre y cuando dicha comunicación se realice considerando a las personas que se encuentran en las posiciones privilegiadas dentro de la red. La comunicación entre los actores se estableció a través de un canal considerado confiable: el teléfono celular. El correo electrónico no es un canal confiable ni efectivo en la comunicación informal.

## **Introducción**

En todas las organizaciones se establecen procesos de comunicación informales entre grupos de personas que se constituyen como *amigos* y que pueden generar problemas o contribuir a que la consecución de las metas organizacionales sea más fácil, más rápida e incluso más económica. El presente trabajo pretende ilustrar como la comunicación informal y la constitución de redes sociales influye en la toma de decisiones de una Universidad. La pregunta de investigación sería entonces: ¿Cómo influye la comunicación informal generada y transmitida en el entramado social, en la toma de decisiones de una institución como la Universidad Autónoma del Estado de Morelos? Los objetivos de este ensayo son: definir la comunicación informal en las organizaciones y los diferentes tipos de redes sociales generadas por los canales de comunicación; demostrar la importancia de este tipo de comunicación en la toma de decisiones organizacionales y descubrir cuales son los canales más utilizados en la comunicación informal. Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el método de estudio de caso teniendo como fuente de evidencias a la observación participativa, la documentación oficial y las entrevistas estructuradas con los protagonistas. El escrito se estructura de la siguiente manera: primeramente se plantea que es la comunicación informal, para posteriormente estudiar las redes sociales y cuales serían las funciones de la comunicación, entre ellas y primordialmente, la toma de decisiones. En los siguientes tres apartados se describen los antecedentes necesarios para el

entendimiento del caso así como de su unidad de análisis. Es decir, la UAEM, los profesores de tiempo completo y la forma en cómo se les incentiva económicamente, como se organizan y como se comunican, así como quiénes son sus representantes ante los órganos de gobierno de la institución. Con todos estos antecedentes se plantea ya el estudio de caso para finalmente dar las conclusiones del mismo.

### **La comunicación informal en el contexto organizacional**

Dentro de las organizaciones se establecen dos tipos de comunicación: la comunicación formal y la comunicación informal. La primera se emite deliberadamente y sigue las estructuras organizacionales establecidas y por tanto los canales de comunicación derivados de la jerarquía. La comunicación informal es la que no se planea y sigue canales diferentes a los establecidos por la cadena de mando, sobre todo en torno a las relaciones sociales de los miembros de la organización (Simon, 1988: 153).

La comunicación informal se define generalmente como:

El flujo de información que circula por los diferentes ámbitos de la organización, y expresa la tendencia humana a interactuar, a establecer relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo de la soledad y del anonimato y le permiten desarrollar percepciones continuas sobre su rol y el del grupo al que pertenece (Suarez, Ruiz, Hincapie y Mendoza, 2001).

Enriqueciendo este concepto, Bartoli (1992: 110) considera que la comunicación informal corresponde a intercambios no estructurados o no previstos con anticipación en la organización.

Por todo lo anterior, la comunicación informal es aquella que no emite deliberadamente la organización, que se establece de acuerdo a las relaciones interpersonales de sus miembros y que transmite información de la organización de acuerdo al marco de referencia de los individuos que en ella intervienen.

Para el contexto de este trabajo, la comunicación informal es aquella que se constituye entre colegas del mismo nivel jerárquico y que se genera gracias a la confianza y a las relaciones de amistad que existen entre ellos.

En el siguiente apartado definiremos cuales son las distintas en que las relaciones interpersonales pueden formar distintos tipos de redes y como puede fluir la comunicación entre ellas.

### **El entramado social: que es y cómo funciona dentro de las organizaciones**

Las organizaciones se conforman por personas, las cuales interactúan y se comunican entre sí; y forman entre todas ellas lo que denominamos entramado social<sup>1</sup>.

Una red social, para el caso que nos ocupa, se puede definir como un conjunto de personas que tienen vínculos de amistad y confianza y que además interactúan mutuamente para apoyarse, ayudarse y comunicarse, formando un pequeño mundo dentro de la organización. Si se dibujaran los lazos informalmente contruidos en una organización, se podría observar que tienen la forma de una red (Rodríguez y Opazo, 2009: 333). El análisis de estas redes busca descubrir los patrones de relación entre las personas que las constituyen.

Considerando a la comunicación informal como el punto a analizar dentro de las redes sociales, y a las redes que se forman dentro de las organizaciones; podemos discurrir que el tipo de red que se constituye dentro de la organización es el círculo<sup>2</sup>, mismo que es un ejemplo de cómo los colegas (personas del mismo nivel jerárquico) se comunican entre sí. Uno a uno y con la posibilidad de comunicarse con los demás sin necesidad de pasar por alguien en una posición central. Este tipo de redes es el que reporta el más alto nivel de satisfacción y el que funciona mejor en situaciones de ambigüedad (Litterer, 1986).

Estudios más recientes confirman este tipo de relaciones (Watts, 2003) donde se enfatiza que la posición de cada actor en los grupos a los que pertenece, determina su acceso a la información. Adicionalmente a esto, es importante comentar que estas redes se interrelacionan con otras a través de puentes que

puede constituir una sola persona, es decir, basta con que un miembro de un grupo conozca a una persona de otro, para que aparezca un infinito mundo de posibilidades de intercambio de información.

Finalizamos este apartado con una reflexión de Rodríguez y Opazo (2009: 328):

Vivimos en un mundo pequeño, conformado primariamente por personas cercanas, en donde la conexión a nuestros grupos (laborales, afectivos o sociales) es fundamental para nuestro diario vivir. El acceso a la información que tengamos dependerá directamente de lo que nos provea nuestra red social.

En el siguiente apartado veremos cual es una de las finalidades más importantes del proceso comunicativo: la toma y ejecución de decisiones.

### **Una de las funciones de la comunicación: la toma de decisiones**

Los procesos de comunicación se dan en todos los ámbitos de la vida social, sobre todo en aquellos espacios donde se reúnen gran número de personas que interactúan cotidianamente, por ejemplo, las organizaciones. En estos lugares, las comunicaciones tienen finalidades específicas debido a que son ambientes que buscan el logro de objetivos económicos o sociales. Estos propósitos de la comunicación se pueden enlistar a continuación de manera enunciativa más no limitativa: dar resolución a la incertidumbre, cambiar el comportamiento de los individuos, tomar y ejecutar decisiones, corregir objetivos y mejorar el rendimiento individual y grupal. En el marco de este escrito, nos interesa saber, como la comunicación puede influir en la toma y ejecución de decisiones. Simon (1988: 147), señala que a comunicación es: “un proceso mediante el cual las premisas decisorias se transmiten de un miembro de la organización a otro”. Por otra parte, Rogers y Agarwala (1980: 7) plantean que “La comunicación proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones”. Estos dos planteamientos nos confirman que la comunicación tiene, entre otras finalidades, propiciar la toma y ejecución de decisiones. Esta afirmación constituye uno de los ejes del estudio de caso que se describe en la penúltima parte de este ensayo y que demuestra como fue la toma

y ejecución de una decisión trascendental para el gremio de profesores investigadores de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), analizando los flujos de comunicación informal que se establecieron para tomar este acuerdo.

En los siguientes apartados describiremos brevemente la unidad de análisis del estudio de caso descrito en este ensayo, y que permitirá el entendimiento del ambiente que generó, los procesos de comunicación estudiados y las consecuencias que estos tuvieron.

### **La UAEM, su estructura y los órganos de decisión de la misma**

De acuerdo a su Ley Orgánica, la Universidad Autónoma del Estado de Morelos es:

Un organismo público autónomo cuyos fines son la prestación de servicios públicos de educación de los tipos medio superior y superior, de investigación, de difusión de la cultura y extensión de los servicios. La finalidad de la Universidad es el fortalecimiento y transformación de la sociedad a través de la ciencia, la educación y la cultura” (UAEM, 2008: 3)

En el nivel superior su organización académica consta de 7 DES (Dependencias de Educación Superior) que contienen 23 unidades académicas (Facultades, Institutos, Campus y Centros de Investigación).

De acuerdo al organigrama, el Consejo Universitario es la máxima autoridad de la institución y su Ley Orgánica lo define como: “una autoridad colegiada presidida por el Rector que está integrada de manera equitativa por representantes de los estudiantes, los académicos, Titulares de Unidades Académicas y el Secretario General de la Universidad, en carácter de Secretario del Consejo” (UAEM, 2008: 7). Cuya primera finalidad es la formulación, aplicación y aprobación de la reglamentación universitaria (UAEM, 2008: 7).

El Consejo Universitario celebra sesiones ordinarias cada tres meses de acuerdo al Estatuto Universitario vigente durante el año 2009 (UAEM, 2000: 30), pero realmente las sesiones de consejo ordinarias se han realizado tradicionalmente de

forma mensual. En concordancia con el mismo estatuto, el citatorio para estas reuniones contendrá la orden del día y se entregará cuando menos diez días antes de la fecha señalada para estas sesiones (UAEM, 2000: 30).

Aun cuando no se encuentra establecido ni en la Ley Orgánica ni en el Estatuto Universitario, existe un órgano que aglutina a los consejeros universitarios académicos: el Colegio de Profesores; que tiene reuniones previas a las sesiones del Consejo Universitario para llegar a acuerdos sobre problemáticas directamente relacionadas con el personal académico y que serán tratadas en el pleno de la máxima autoridad universitaria.

Los párrafos anteriores contienen las formas de operar del máximo órgano de decisión de la UAEM, cuyo contexto es de suma importancia para entender la problemática analizada en el estudio de caso que es la razón de ser de este ensayo.

En la siguiente sección estableceremos quienes son los Profesores de Tiempo Completo (PTC's) y como se ha tenido que homologar su salario para reconocer económicamente la importancia de su labor.

### **Los profesores de tiempo completo y las formas en que son incentivados económicamente**

Los profesores de tiempo completo son aquellos que desarrollan una carrera académica y que tienen dentro de sus funciones la generación y/o aplicación innovadora del conocimiento, la tutoría de estudiantes y la docencia (PROMEP, 2009). Para la UAEM, un profesor investigador de tiempo completo es aquel que labora 40 horas semana mes, que imparte cuando menos dos cursos curriculares frente a grupo anualmente y realiza labores de gestión extensión e investigación (UAEM, 2004: 4). Como se definió líneas arriba, estos docentes son los que generan el conocimiento dentro de las universidades. Debido a que los recursos de estas instituciones son en extremo limitados para pagar salarios decorosos a estos profesores, el gobierno federal estableció el Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente de Educación Media Superior y Superior. Este

programa otorga incentivos económicos mensuales a los profesores de tiempo completo, cuyo monto se establece a través de una evaluación anual y que puede ser de 1 a 14 salarios mínimos vigentes en el Distrito Federal. Cada Institución de Educación Superior inscrita en este programa, deberá contar con un reglamento que deberá contener, entre otras cosas, los criterios generales de evaluación y los niveles y montos de los estímulos (SHCP, 2002: 7). Para muchos de estos profesores, el monto de los estímulos es con mucho, superior al salario que perciben de forma regular. De ahí la importancia de conocer, discutir y aprobar los reglamentos que regularan el nivel de sus ingresos. Esta aseveración será una parte fundamental del estudio de caso que analizaremos posteriormente. En el siguiente componente de este ensayo, daremos a conocer cuáles son las formas de organización de los profesores de tiempo completo de la UAEM y como establecen comunicación entre ellos.

### **Los órganos en los que participan los profesores de tiempo completo y los canales de comunicación que utilizan**

Como se menciona en la sección de la UAEM y sus órganos de decisión, la estructura académica de esta institución está constituida por unidades (Facultades, Institutos, Campus y Centros de Investigación). Los Profesores de Tiempo Completo deben encontrarse adscritos a una Unidad Académica donde ejercerán sus funciones. Esta vinculación genera un sentido de pertenencia a un grupo (los profesores de ...), en la que además comparten formación disciplinar. La comunicación que se establece entre ellos es propiciada por las autoridades de su unidad a través de juntas y al establecimiento de roles de gestión. La cercanía tanto física como cotidiana fomenta la comunicación informal y el establecimiento de redes sociales.

Otra forma de organización son los Cuerpos Académicos, grupos de profesores que comparten líneas de generación y/o aplicación innovadora del conocimiento y metas y objetivos académicos comunes (PROMEP, 2009). Estas células organizativas pueden constituirse por profesores de diferentes unidades



académicas con el objeto de realizar trabajo multidisciplinar. En esta forma de organización se alienta la comunicación informal y la adaptación mutua. Los PTC's de la UAEM también forman parte de comisiones; equipos interfuncionales para solucionar una problemática particular o cumplir una actividad en un tiempo establecido (realización de proyectos institucionales o evaluar acciones individuales). Estas actividades grupales propician el conocimiento y la comunicación con profesores de otras unidades académicas dentro de la misma universidad y fuera de esta, estableciendo también redes sociales para la obtención de información importante que puede influir incluso en la toma de decisiones como lo veremos posteriormente.

En el siguiente elemento ubicaremos la forma de representación de los profesores ante el Consejo Universitario y cuáles son los requisitos para llegar a este órgano de decisión.

### **Quienes son los Consejeros Universitarios Profesores y como se llega a serlo**

En la sección de la UAEM y sus órganos de decisión, se describió como se conforma el Consejo Universitario, pero para el contexto que nos interesa analizaremos a los representantes del personal académico.

Para ser Consejero Universitario Profesor solo era<sup>3</sup> necesario tener una antigüedad mínima de tres años y ser electo en una asamblea general de profesores por voto directo y con mayoría simple (UAEM, 2000: 10). El profesor ganador de una elección para Consejero Universitario es el representante de los académicos de la unidad que lo eligió; y por lo tanto asume que las propuestas que sean votadas en el pleno del Consejo Universitario deberán ser congruentes con la decisión que la mayoría de sus representados considere conveniente a sus intereses. El que los Consejeros se adjudiquen esta posición, es de primordial importancia para la aprobación y puesta en marcha de reglamentos, programas y proyectos que pueden cambiar radicalmente la vida cotidiana de la institución.

La siguiente sección constituye la parte medular de este trabajo, y es la descripción del caso que da lugar a esta investigación.

### **Descripción del caso: ¿De dónde salió el reglamento?**

En esta sección describiremos paso a paso como se establecieron los canales informales de comunicación entre los profesores de tiempo completo de la UAEM con la finalidad de conocer, y en su caso modificar, el Reglamento de Estímulos al Desempeño del Personal Docente, antes de su aprobación en el Consejo Universitario. Máxima autoridad de esta institución.

Como ya lo mencionamos en apartados anteriores, los Profesores de Tiempo Completo de la UAEM (y de todas las universidades públicas estatales), son incentivados por un bono mensual denominado: Estimulo al Desempeño del Personal Docente. Para el otorgamiento de dicho estímulo, es necesario aplicar anualmente a una convocatoria. Esta convocatoria tiene como base un Reglamento que debe ser aprobado tanto por la SEP como por el Consejo Universitario de la Institución. El Consejo Universitario se reúne mensualmente, debido a usos y costumbres, porque el estatuto vigente durante el año 2009 establecía que las reuniones debían ser cada tres meses (UAEM, 2000: 30) para tratar los asuntos trascendentes de la institución (Ver apartado la UAEM y sus órganos de decisión), entre otros, la aprobación de los Reglamentos que constituyen la legislación universitaria. A finales del año 2009 y debido a que la UAEM contaba con un Reglamento de Estímulos al Desempeño del Personal Docente del año 2004, la Dirección General de Investigación y Posgrado (instancia que regula el otorgamiento de dichos incentivos económicos), decidió, unilateralmente, presentar un nuevo reglamento para su aprobación en el máximo organismo de la institución: el Consejo Universitario. El estatuto universitario (UAEM, 2000: 30) prevé, que la orden del día, junto con toda la información pertinente, deberá hacerse llegar a los Consejeros Universitarios diez días antes de la celebración de la reunión ordinaria con el fin de que tengan tiempo de analizarla. Es común que los consejeros universitarios (cuando menos los que son

Consejeros Profesores), difundan entre sus representados la orden del día que se seguirá en las sesiones ordinarias del Consejo. Esta información se propaga a través de correo electrónico. En el mes de noviembre de 2009, se convoca a una reunión mensual ordinaria en la que se tienen que aprobar 23 puntos (UAEM, 2010: 8). El punto 15 indicaba la aprobación del Reglamento de Estímulos al Desempeño del Personal Docente, mismo que no había sido consensado por los directamente afectados por este reglamento: los profesores de tiempo completo (PTC's). Cuando fue conocida esta situación, dos días antes de la sesión del Consejo Universitario, muchos de los PTC's se comunicaron entre sí para difundir la información y conocer la opinión de sus colegas. Es importante hacer notar que esta comunicación se estableció primeramente de manera hasta cierto punto formal, por correo electrónico, pero conforme transcurrieron las horas, la comunicación se torno informal y a través de los entramados sociales, es decir, la comunicación se estableció con las personas más cercanas o de más confianza. Y cambio del correo electrónico al teléfono celular. Sin embargo, y de acuerdo a lo que expresado por algunos profesores y al consejero universitario de la Facultad de Ciencias, en esta unidad académica la comunicación continuó siendo por correo electrónico. Caso contrario de lo que sucedió en la Facultad de Contaduría, Administración e Informática, donde la comunicación se estableció de forma directa (frente a frente) y a través del teléfono celular. Tal vez la diferencia se deba a la cercanía física entre los cubículos de los PTC's de Contaduría y a que son muy pocos profesores, que es lo inverso de la Facultad de Ciencias, donde los profesores se encuentran en lugares físicos dispersos y a que son más de 10 docentes. Todo esto en concordancia con lo que expresa Simon (1988: 151), en el sentido de que la cercanía física incentiva la comunicación. Un día antes de la Reunión del Consejo Universitario, se incremento el flujo de comunicación entre las redes informales de los PTC's, llegando a un acuerdo: habría que pedirle a sus consejeros universitarios que *no* aprobaran el Reglamento de Estímulos al Desempeño, hasta que no fuera debidamente socializado y discutido. Esta decisión fue tomada por PTC's del Centro de Investigaciones en Ingeniería y

Ciencias Aplicadas (CIICAp), aun cuando ya era prácticamente un consenso entre profesores de diversas unidades académicas. Los profesores del CIICAp, que ejercen su docencia en la Facultad de Ciencias Químicas e Ingeniería, comunicaron esta decisión tanto al Director de dicha facultad como a los Consejeros Universitarios de la misma, debido a que por problemas de coordinación, en ese momento ellos no contaban con Consejero Universitario. Como lo comentamos anteriormente, esto sucedió un día antes de la Reunión del Consejo Universitario. Por la tarde de ese día, y ya con la decisión de comunicar a los consejeros universitarios que *no* aprobaran dicho reglamento, el siguiente paso fue comunicar esta situación a colegas de otras unidades académicas para que realizaran lo mismo. Esta comunicación fue a través de teléfono celular, entre profesores del CIICAp y de Ciencias Químicas. Cada profesor involucrado acordó comunicar esta medida a Consejeros Universitarios de otras unidades académicas, así como a colegas para que ellos pidieran lo mismo a sus representantes. De esta forma, la disposición de no aprobar este reglamento fue comunicada a los Consejeros Universitarios Profesores de la Facultad de Humanidades y Campus Oriente, mismos que tienen la categoría de Profesores Investigadores de Tiempo Completo y que serían directamente afectados por la aprobación del reglamento. De igual forma, se informó a colegas de la Facultad de Artes y Ciencias Biológicas para que contactaran a sus representantes. Por otra parte, los PTC's de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática, se contactaron con sus Consejeros Universitarios Profesores, mismo que no comparten la categoría de tiempos completos, pero que por su carácter de representantes de los académicos asumieron la decisión que sus representados les comunicaban. Este fenómeno se repitió en diversas unidades académicas, entre ellas la Facultad de Ciencias, donde la comunicación fue a través de correo electrónico. Los Consejeros Universitarios Profesores que además cuentan con la categoría de profesores de tiempo completo, compartían esta decisión aun cuando sus representados no los hubieran contactado o de alguna forma solicitado por los colegas representados. El día del Consejo Universitario y también de forma

tradicional, se reúnen todos los consejeros profesores previamente al inicio de la sesión. Esta agrupación se denomina Colegio de Profesores, y aun no teniendo un sustento legal, tiene un peso importante en las decisiones generales de la Institución. En esta reunión del Colegio de Profesores, y de acuerdo a lo emitido por los entrevistados, el clima era de inquietud. Particularmente porque se consideraba que el Reglamento había salido de la nada y ahora ya se encontraba para aprobación sin haberlo conocido, revisado y discutido. En este mismo tenor, el Presidente del Colegio de Profesores, Consejero Maestro de la Facultad de Ciencias Agropecuarias y recién electo en el cargo, consideró pertinente hacer llegar al pleno del Consejo Universitario la decisión en bloque del Colegio de Profesores de postergar la aprobación de este reglamento. Misma que fue presentada en el punto tres que tiene como objetivo leer y aprobar el orden del día. Dado que tanto el Colegio de Profesores como el Colegio de Directores solicitaron la cancelación de este punto; la aprobación del Reglamento de Estímulos al Desempeño del Personal Docente se posterga hasta sesión extraordinaria de Marzo de 2010 después de ser consensado. (UAEM, 2010: 9). Cuando se toma esta determinación en el Consejo, la comunicación informal a través del teléfono celular (mensajes SMS), se vuelve a activar para dar a conocer la resolución. Evidentemente, esta comunicación se establece con las personas de más confianza y a través del entramado social; considerando el supuesto de que a quienes se tiene en el directorio del teléfono celular y a quienes se les mandan mensajes son la gente más cercana y con la que se tiene cierta familiaridad.

## **Conclusiones**

La comunicación informal es un fenómeno que ocurre en todas las organizaciones y que debe ser vigilado de cerca por lo directivos de las mismas, pues puede influir poderosamente en la toma de decisiones de estos organismos.

El estudio de caso que se investigó, nos demuestra que las redes sociales establecidas a través de la amistad y la confianza, se constituyeron en entramados de comunicación informal que transmitieron una decisión consensada hacia los

representantes de los afectados por una imposición; y lograron cambiarla hasta que no fuera socializada y discutida en el seno del gremio afectado. Aún cuando el correo electrónico constituye un canal de comunicación rápido y confiable, el teléfono celular es utilizado cuando se requiere de una comunicación más cercana y en la cual la información que se transmite es confidencial. Finalmente, las estructuras sociales en las cuales no existe la centralización de la información (círculos) y que son capaces de establecer puentes con otras redes son sumamente eficaces en situaciones de ambigüedad y generan un alto grado de satisfacción entre sus integrantes.

## Referencias

- Bartoli, A. (1992). El caleidoscopio de la comunicación. *Comunicación y organización*. (pp. 69-116). Barcelona: Paidós.
- Litterer, J. (1986). Organizaciones formales. *Análisis de las organizaciones*. (pp.295-324). México: Editorial Limusa.
- PROMEP. (2009). *Reglas de Operación 2010*. Obtenida el 30 de abril de 2010 desde [http://promep.sep.gob.mx/reglas/Reglas\\_PROMEP\\_2010.pdf](http://promep.sep.gob.mx/reglas/Reglas_PROMEP_2010.pdf)
- Rodriguez, M.D. y Opazo, B.M.P. (2009). La segunda improbabilidad: Llegar más allá de los presentes. *Comunicaciones de la organización*. (pp. 245-346). México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Rogers, E.M. y Agarwala-Rogers, R. (1980). Naturaleza de la comunicación en las organizaciones. *La comunicación en las organizaciones*. (pp. 1-28). México: MacGraw-Hill.
- SHCP. (2002). *Lineamientos generales para la operación del programa de estímulos al desempeño del personal docente de educación media superior y superior*. México: SHCP.
- Simon, H. A. (1988). Comunicación. *El comportamiento administrativo: Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa* (pp. 147-1963). Buenos Aires: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A. de Ediciones

- Suarez, L., Ruiz, C., Hincapie, L.C. y Mendoza, E.C. (2001). La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad. *Razón y Palabra*, 23. obtenida el 31 de marzo de 2010 desde [http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n23/23\\_osuarez.html](http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n23/23_osuarez.html)
- UAEM. (2000). *Compendio de Legislación Universitaria*. Cuernavaca: UAEM.
- UAEM. (2004). *Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico de Tiempo Completo*. Obtenido el 30 de abril de 2010 desde <http://www.uaem.mx/transparencia/compendio/Reglamentoparaelingreso.pdf>
- UAEM. (2008). *Nueva Ley Orgánica*. Obtenida el 30 de abril de 2010 desde <http://www.uaem.mx/transparencia/compendio/NuevaLeyOrganicaUAEM.pdf>
- UAEM. (2010). *Órgano Informativo Universitario Adolfo Menendez Samará*. No. 50. Cuernavaca: UAEM.
- Watts, D.J. (2003). *Six Degrees: The Science of Connected Age*. New York: W. W. Norton & Co.

---

<sup>1</sup> En el presente trabajo se considera entramado social como equivalente a red social para no confundirlo con las modalidades de internet como twitter, hi5 o facebook

<sup>2</sup> De acuerdo con Litterer (1986: 472-473), en un modelo básico de comunicación los canales pueden constituir redes a las cuales denomina: círculo, cadena, y o rueda conforme la posición central de un individuo dentro de la red. Por ejemplo, la rueda es aquella organización donde cuatro subordinados reportan a un jefe (posición central).

<sup>3</sup> A partir de 2010 entró en vigor un nuevo Estatuto Universitario en el que los requisitos para ser Consejero Universitario Profesor fueron cambiados