



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Tomado de Politécnico Grancolombiano.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

En todos los niveles de actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas y gerenciales, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. Ésta es indispensable para el funcionamiento de la organización. A pesar de todos los avances de la tecnología y las telecomunicaciones, la comunicación entre personas todavía deja mucho que desear, porque no depende de la tecnología, sino del esfuerzo de la gente. Es un proceso que ocurre al interior de las personas.

**TODAS LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES, COMO LA PLANEACIÓN, LA ORGANIZACIÓN, LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL, SÓLO PUEDEN FUNCIONAR EN LA PRÁCTICA MEDIANTE LA COMUNICACIÓN.**

La palabra comunicación proviene del latín **communicatio** y significa hacer común. El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. La comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre individuos por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. La comunicación es el punto central en el cual convergen el hombre cuando comparte sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos. Así, toda comunicación involucra, cuando menos, a dos personas: la que envía un mensaje y aquella que lo recibe.



**FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN:** La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general la comunicación cumple cuatro funciones básicas:

- 1. CONTROL:** La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto, efectivamente, ocurre. La comunicación informal también controla el comportamiento cuando un grupo hostiga a otro o cuando alguien se queja porque una persona produce más o menos que la media del grupo.
- 2. MOTIVACIÓN:** La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y los resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la retroalimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación.
- 3. EXPRESIÓN DE EMOCIONES:** La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de la satisfacción de ciertas necesidades sociales.
- 4. INFORMACIÓN:** la comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.



Toda comunicación en un grupo u organización implica una o varias de las cuatro funciones. Para que la comunicación tenga éxito ésta debe administrar varios aspectos relativos al constante intercambio de significados, por ejemplo:

- 1. ADMINISTRAR LA ATENCIÓN:** Significa incentivar a percepción de las personas para que estén atentas a todo lo que se desarrolla en el escenario del trabajo, mantenerlas conectadas con todo lo que acontece en su entorno.
- 2. ADMINISTRAR EL SIGNIFICADO:** Significa prestar atención al lenguaje y a los símbolos que se utilizan, a los estilos para comunicarse y a que las personas comprendan con facilidad, de modo que en todo momento los mensajes que se intercambien en la organización tengan sentido no sólo para quien las emite, sino sobre todo para quien las recibe.
- 3. ADMINISTRAR LA CONFIANZA:** significa crear un ambiente de apertura y confianza entre las personas, de modo que haya confianza en la organización y que las personas se comprometan en sus relaciones con los demás y con la organización.



El lenguaje o la simbología que utiliza la organización para construir su universo interno de convivencia y comunicación debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- A.** Se debe construir con base en la consonancia y la congruencia, de modo que los mensajes tengan un sentido claro y unívoco para todas las personas.
- B.** Las personas deben recibirla y entenderla con facilidad. Se debe usar un lenguaje estimulante que incentive la participación y el compromiso por medio del reconocimiento, las oportunidades y la participación.
- C.** Se debe desarrollar mediante un proceso de comunicación incluyente, no cerrado ni amenazador.

Los mecanismos de la comunicación interna deben desarrollarse mediante un proceso de comunicación que asegure:

- 1.** Planteamientos espontáneos que no sean amenazadores.
- 2.** Mensajes que tengan sentido y que las personas puedan entender e interiorizar.
- 3.** Uso de un lenguaje que cuestione, pero que no juzgue ni evalúe.
- 4.** Posturas asertivas pero no agresivas, francas pero no groseras, abiertas y flexibles.

**LA COMUNICACIÓN ES UN PROCESO QUE SIGUE UN FLUJO BIEN DEFINIDO. LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN SE PRESENTAN CUANDO HAY DESVIACIONES Y OBSTÁCULOS.**

**EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN:** El modelo del proceso de comunicación más utilizado proviene del trabajo de los investigadores Shannon y Weaver y del Schramm, quienes se enfocaron en descubrir un modelo general de comunicación que fuese útil en todas las situaciones. Según ellos, la comunicación es un proceso que sigue un flujo bien definido. Los problemas de comunicación se presentan cuando hay desviaciones y obstáculos.

El punto de partida del proceso de comunicación es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va de una fuente (el emisor) a un receptor. Para ello el mensaje es codificado (convertido a un formato de símbolos) y transmitido a través de un medio (canal) hasta el receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje. El resultado es la transferencia de significados de una persona a otra. Así el proceso de la comunicación tiene 7 partes:

1. **FUENTE:** Es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento. La fuente envía un mensaje. El mensaje es un producto físico codificado por el emisor, como: un discurso, un texto escrito, una pintura o una pieza de música. El código o grupo de símbolos utilizados para transmitir significados afecta el mensaje. Para ser transmitido cada mensaje debe tener un **contenido** y un **código**.
2. **CODIFICACIÓN:** para que el mensaje sea transmitido deber ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido.
3. **CANAL:** Es el vehículo por medio del cual se transmite el mensaje. El canal es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona. El canal es el medio que existe fuera del comunicador y puede ser percibido por todos. Puede ser un discurso (auditivo), un documento escrito (visual) o comunicación no verbal. El canal puede ser formal, cuando la organización lo seleccionara para transmitir mensajes que se refieren al trabajo de sus miembros y siguen la cadena de mando que existe dentro de la organización, o puede ser informal, como las redes sociales.
4. **DECODIFICACIÓN:** Para que el mensaje sea comprendido, el receptor debe traducir sus símbolos. La decodificación es el proceso que utiliza el receptor para traducir el mensaje en su mente. Cuando la comunicación es correcta, la idea o la imagen mental resultante corresponderá a las del emisor. El conocimiento, las actitudes y la formación cultural de una persona influyen en su capacidad para emitir y recibir mensajes.
5. **RECEPTOR:** Es el sujeto al cual se dirige el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación.
6. **REALIEMENTACIÓN:** Cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos retroalimentación o **feedback**, que es el proceso que permite verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito. La realimentación indica si el mensaje fue comprendido, es la reacción del destinatario al mensaje enviado, y puede ser verbal o no verbal.
7. **RUIDO:** Son los factores que pueden distorsionar un mensaje. Se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación.

**LA COMUNICACIÓN EFICAZ OCURRE CUANDO EL DESTINATARIO DECODIFICA EL MENSAJE, Y LE AGREGA UN SIGNIFICADO QUE SE APROXIMA A LA INFORMACIÓN O LA IDEA QUE LA FUENTE QUISO TRANSMITIR.**

El proceso de comunicación es sistémico, porque cada etapa constituye un subsistema o una parte integral del conjunto. La influencia en un subsistema cualquiera afecta el funcionamiento de todo el sistema. En la práctica se considera que la comunicación debe ser un proceso de doble vía para que sea eficaz. Esto significa que la comunicación es un proceso que recorre los caminos: de la fuente o emisor al destino, y viceversa, es decir, el destinatario debe asumir la función de la fuente para reproducir el estímulo que recibe y así comprender el significado original. La comunicación eficaz ocurre cuando el

destinatario decodifica el mensaje, y le agrega un significado que se aproxima a la información o la idea que la fuente quiso transmitir.

El proceso de comunicación puede ser eficiente y eficaz. La eficiencia se refiere a los medios utilizados para la comunicación. La eficacia se refiere a cumplir el objetivo de transmitir un mensaje que tenga significación.

**FACTORES DE PERSUASIÓN DE LA FUENTE:** Las personas enfrentan un constante bombardeo de intentos por cambiar sus actitudes o puntos de vista. Algunos factores de persuasión están en la fuente. La persuasión suele ser exitosa cuando la fuente tiene gran credibilidad, la cual se consigue gracias a la competencia y la confiabilidad. La competencia es una fuente de ventaja, pero la confiabilidad es aún más importante. La simpatía también aumenta la eficiencia de una fuente persuasiva. Por otra parte, las personas responden mejor a fuentes con las que comparten ciertas similitudes.

**FACTORES DE PERSUASIÓN DEL MENSAJE:** Para que un mensaje sea persuasivo debe estar fundado en argumentos bilaterales, de las dos partes en cuestión, y no en presentaciones unilaterales. Cuando alguien presenta una opinión debe utilizar todos los argumentos posibles, además la repetición de un mensaje puede ser una estrategia eficiente. El efecto de validación se refiere al hecho de descubrir que la simple repetición de una afirmación provoca que ésta sea percibida como más válida o verdadera. No importa si la afirmación es verdadera o falsa, porque si es repetida con frecuencia las personas creerán en ella.



**FACTORES DE PERSUASIÓN DEL DESTINATARIO:** Las características de personalidad del destinatario son importantes para la aceptación del mensaje. Al parecer, la cautela con que el destinatario recibe un mensaje ejerce más influencia que los rasgos de su personalidad. La resistencia de un destinatario a la persuasión depende de su naturaleza o de la convicción de que la fuente está tratando de modificar su actitud. Ésta resistencia es mucho mayor cuando la fuente tiene que defender una posición que es incompatible con las actitudes o las convicciones del destinatario. El efecto de la persuasión también depende de la discrepancia entre la posición inicial del destinatario sobre una cuestión y la posición defendida por la fuente. La persuasión suele funcionar mejor cuando existe una discrepancia moderada entre las dos posiciones. A partir de la posición inicial de la persona sobre una cuestión existe un amplio rango de aceptación que incluye posiciones potencialmente atractivas.

**CONSONANCIA:** Se utiliza cuando el significado del mensaje que ha enviado la fuente es semejante al percibido por el destinatario. La consonancia significa que el mensaje enviado y el percibido sean iguales. Buena parte de las comunicaciones en las organizaciones buscan crear consonancia (y reducir disonancias) entre las personas sobre asuntos como la misión, la visión, los objetivos y los valores de la organización. Los programas de capacitación y desarrollo de personal son ejemplos de estrategias para alcanzar la consonancia dentro de una organización.

#### **TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL:**

Hay dos tipos de comunicación interpersonal: la verbal y la no verbal. La comunicación verbal utiliza palabras habladas o escritas para compartir información con otros. El idioma es fundamental para la comunicación verbal. La comunicación no verbal consiste en compartir información si utilizar palabras para codificar los pensamientos. Los elementos utilizados comúnmente para codificar pensamientos en la comunicación no verbal son los gestos, los tonos de voz y las expresiones faciales o corporales. En la comunicación interpersonal, en la que se utilizan los elementos verbales y no verbales, éstos últimos parecen tener mayor influencia en el efecto total del mensaje. Se pueden utilizar mensajes no verbales para agregar nuevo contenido a los mensajes verbales, por medio del tono de voz.



**CANALES INFORMALES DE COMUNICACIÓN:** Surgen de forma espontánea entre las personas, independientemente de los canales formales, y no siempre se apegan a la jerarquía de autoridad. La comunicación informal coexiste con la formal, pero puede trascender los niveles jerárquicos o cortar cadenas de mando verticales para conectar en forma virtual a cualquier persona de la organización. Muchos directivos tienen la costumbre de tomar una cerveza o un café con los trabajadores cada cierto tiempo para intercambiar ideas y hablar abiertamente. La creación de canales informales de comunicación puede crear condiciones para intercambiar mensajes con más cercanía. Muchas organizaciones motivan a sus directivos a usar canales informales de comunicación como:

- 1. PASEAR POR LA ORGANIZACIÓN:** Es una técnica de comunicación que utilizan muchos directivos para hablar directamente con los trabajadores mientras caminan o pasean por la empresa. Así establecen contactos informales con los trabajadores y se enteran de cómo andan sus unidades. Esta técnica mejora la comunicación ascendente y descendente.
- 2. CADENAS DE RUMORES:** Se trata de una red de comunicación informal, de persona a persona, que no está sancionada oficialmente por la organización. La cadena de rumores conecta a personas de todos los niveles y en todas las direcciones. Suele ser más activa en situaciones de cambio, ansiedad y excitación, así como en épocas de crisis o de condiciones económicas difíciles.



**EN TODO PROCESO DE COMUNICACIÓN EXISTEN BARRERAS QUE REPRESENTAN OBSTÁCULOS O RESISTENCIAS. SON VARIABLES NO DESEADAS QUE INTERFIEREN EN EL PROCESO Y HACEN QUE EL MENSAJE ENVIADO SEA DIFERENTE AL RECIBIDO.**

**BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN:** El proceso de comunicación no siempre funciona correctamente. Depende de los 7 componentes que lo constituyen. El mensaje que decodifica el destinatario no siempre es idéntico al que pretendía transmitir el emisor. En todo proceso de comunicación existen barreras que representan obstáculos o resistencias. Son variables no deseadas que interfieren en el proceso y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido.

Podemos distinguir 3 tipos de barreras para la comunicación humana:

- 1. BARRERAS PERSONALES:** Son las interferencias que se derivan de las limitaciones. Las emociones y los valores de cada persona. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos más deficientes para escuchar, las percepciones, emociones, las motivaciones y sentimientos. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otros.
- 2. BARRERAS FÍSICAS:** Son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación. Por ejemplo, un acontecimiento que distraiga, una puerta que se abre durante una capacitación, la distancia entre las personas.
- 3. BARRERAS SEMÁNTICAS:** Son las limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. Las palabras u otros lenguajes, como los gestos, las señales o los símbolos, pueden tener diferentes sentidos para las personas involucradas en el proceso.

Estos tres tipos de barreras se pueden presentar en forma simultánea y provocar que el mensaje sea filtrado, bloqueado o distorsionado. Además de la influencia de las barreras mencionadas, el proceso de comunicación también está sujeto a una serie de factores organizacionales, interpersonales e individuales que pueden dificultar o perjudicar la comunicación en los grupos y las organizaciones. Algunas barreras organizacionales, interpersonales e individuales son:

- 1. FILTRACIÓN:** Se entiende como la manipulación de la comunicación por parte del emisor de modo que el receptor la vea de manera más favorable. La filtración ocurre con más frecuencia en las organizaciones que subrayan las diferencias de estatus, entre trabajadores que tienen aspiraciones de crecer en su carrera o en las grandes organizaciones que tienen más niveles verticales. Cuando un trabajador le dice a su jefe lo que piensa que éste quiere oír, está filtrando información.
- 2. PERCEPCIÓN SELECTIVA:** En el proceso de comunicación tanto el emisor como el receptor ven y escuchan en forma selectiva, con base en sus propias necesidades, motivaciones, experiencias y características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas cuando decodifican mensajes.
- 3. SOBRECARGA DE INFORMACIÓN:** Las personas tienen una capacidad limitada para procesar la información. La sobrecarga o la cantidad de datos es enorme y sobrepasa la capacidad del destinatario para procesarlos, con lo que se pierde gran parte de la información o se distorsiona. Muchas veces la sobrecarga produce un colapso que paraliza el sistema.
- 4. DISTORSIÓN:** Se presenta cuando el mensaje sufre una alteración, desviación o modificación que cambia su contenido y significado originales.
- 5. OMISIÓN:** Se presenta cuando la fuente o el destinatario omite, cancela o corta por alguna razón ciertos aspectos o partes importantes de la comunicación, lo cual provoca que ésta no se complete o que su significado pierda algo de su sustancia.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

**ALGUNAS COMUNICACIONES FLUYEN POR LA ESTRUCTURA FORMAL Y LA INFORMAL; OTRAS BAJAN O SUBEN A LO LARGO DE NIVELES JERÁRQUICOS, MIENTRAS ALGUNAS MÁS SE MUEVEN EN DIRECCIÓN LATERAL U HORIZONTAL.**

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:** La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización.

Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal.

La comunicación organizacional como la interpersonal, no es perfecta, sino que se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de comunicación. La comunicación organizacional casi siempre funciona como si los mensajes y las personas pasara por un cuello de botella.

Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización. Existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales.

**1. COMUNICACIONES DESCENDENTES:** Son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir de arriba hacia abajo. Busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. Las comunicaciones descendentes generalmente tratan los siguientes asuntos:

- A.** Definición de objetivos y estrategias
- B.** Instrucciones sobre el trabajo y racionalidad
- C.** Prácticas y procedimientos
- D.** Realimentación sobre el desempeño
- E.** Adoctrinamiento



- 1. COMUNICACIONES ASCENDENTES:** Son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Hay cinco tipos de información ascendente:

  - A.** Problemas y excepciones: Mensajes que describen desviaciones o anomalías en el desempeño rutinario y normal.
  - B.** Sugerencias para mejorar.
  - C.** Informes de desempeño.
  - D.** Información contable y financiera.
  
- 2. COMUNICACIONES HORIZONTALES:** son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Existen tres categorías de comunicación horizontal:

  - A. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS INTRADEPARTAMENTALES:** Son los mensajes que intercambian miembros de un mismo departamento sobre el cumplimiento de las tareas.
  
  - B. COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL:** Son mensajes entre diferentes departamentos para facilitar el cumplimiento de proyectos o tareas comunes.
  
- 3. ASESORÍA DEL PERSONAL PARA LOS DEPARTAMENTOS:** Son mensajes de especialistas del staff a los administradores de línea para ayudarles en sus actividades.





**FORMAS DE MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:** Los gerentes deben tratar de mejorar su comunicación por dos vías: en primer lugar, deben optimizar sus mensajes, o sea, la información que desean transmitir. En segundo lugar, deben tratar de comprender lo que otras personas intentan comunicar. Deben perfeccionar, en últimas, su capacidad para codificar y decodificar. No sólo deben enfocarse en ser comprendidos, sino también en comprender a los otros. Existen algunas técnicas que pueden mejorar la eficacia en estos dos sentidos:

- 1. ACOMPAÑAMIENTO:** Consiste en verificar que el significado del mensaje fue captado debidamente y parte del supuesto de que pudo haber sido mal interpretado por el destinatario. Como el significado está en la mente del destinatario, el emisor debe averiguar si es el mismo que intentó transmitir.
- 2. REALIMENTACIÓN:** Es un elemento muy importante para la buena comunicación bilateral. Implica la apertura de un canal para que el destinatario responda y para que el emisor sepa si el mensaje fue recibido y si produjo la respuesta deseada. En la comunicación frente a frente se puede dar la realimentación directa. No obstante, en la comunicación de la directiva hacia abajo siempre se presentan inexactitudes debido a la falta de oportunidades de realimentación suficiente. El envío de un memorando a todas las personas no significa que haya habido comunicación, a menos que haya realimentación de abajo hacia arriba.
- 3. EMPATÍA:** La forma de comunicación depende mucho de lo que uno sabe acerca del destinatario. La empatía implica que la comunicación debe estar más orientada hacia el destinatario que hacia el emisor y exige que los comunicadores se pongan en el lugar de los destinatarios para darse una idea de cómo será decodificado el mensaje. La empatía es la capacidad de ponernos en el lugar de otra persona y adoptar sus puntos de vista y emociones.

4. **REPETICIÓN:** La repetición o redundancia en la comunicación asegura que si un mensaje no fue comprendido, habrá otros que lo transmitirán.
5. **LENGUAJE SENCILLO:** La comunicación eficaz exige la transmisión de conocimientos e información. Si el destinatario no comprende, no hay comunicación.
6. **ESCUCHAR ATENTAMENTE:** Para mejorar la comunicación, el administrador debe procurar que le entiendan bien, pero también debe entender bien. Esto exige que escuche a las personas, porque las alienta a expresar sus sentimientos, deseos y emociones.
7. **PROPICIAR CONFIANZA MUTUA:** La comunicación funciona mejor cuando está basada en la confianza recíproca entre gerentes y empleados. Un ambiente amigable y un clima de confianza permiten un mejor acompañamiento y una mejor comprensión entre los subordinados.
8. **CREAR OPORTUNIDADES:** Como las personas son bombardeadas intensamente por millares de mensajes cada día, muchos de éstos ni siquiera son decodificados o recibidos. Cuando ocurren cambios importantes, muchas empresas organizan retiros que permiten intercambiar ideas.



**COMUNICACIÓN EN EQUIPOS:** En un entorno globalizado y competitivo, las organizaciones utilizan los equipos para enfrentar los problemas complejos. Así, cuando las actividades de los equipos son difíciles, todos sus miembros deben compartir la información en una estructura descentralizada para resolver eficazmente los problemas. En tales condiciones, los equipos requieren un flujo libre de información en todas direcciones. Los miembros deben dedicar gran parte de su tiempo a procesar información y a discutir problemas. Sin embargo, cuando el equipo ejecuta tareas rutinarias y pasa menos tiempo procesando información, la red de comunicaciones puede ser centralizada. Los datos pueden canalizarse a un líder o supervisor, lo que libera a los miembros para que dediquen más tiempo al desarrollo de sus tareas.

El trabajo en equipo exige una intensa comunicación. La estructura de intercambio de información en su desempeño y la satisfacción de las personas involucradas. En una red centralizada en un líder los miembros del equipo se comunican por medio de ella para resolver problemas o tomar decisiones. En una red descentralizada, los miembros se comunican libremente entre sí. Todos los miembros procesan información hasta llegar a un consenso sobre una decisión.

La red centralizada de comunicación ofrece soluciones más rápidas a problemas simples. Los miembros transmiten la información relevante al líder o supervisor para que éste tome las decisiones. La red descentralizada es más lenta para manejar problemas simples porque la información para por diferentes personas que unen las piezas y resuelven el problema. No obstante la red descentralizada sirve para solucionar problemas complejos con más rapidez, porque la información no se concentra en una sola persona. Las decisiones son más rápidas y mejores.



Además de la centralización o descentralización de la comunicación, existe otro aspecto importante: la complejidad de los problemas que el equipo enfrenta. La red centralizada produce pocos errores al manejar problemas simples y mucho cuando se trata de problemas complejos. La red descentralizada es menos exacta cuando se trata de problemas simples, y es más exacta frente a problemas complejos.

**LA RED DESCENTRALIZADA ES MENOS EXACTA CUANDO SE TRATA DE PROBLEMAS SIMPLES, Y ES MÁS EXACTA FRENTE A PROBLEMAS COMPLEJOS.**

Acceso a la información y su uso en la organización: La información es una entidad tangible o intangible que reduce la incertidumbre sobre un hecho o circunstancia. Cuando más certeza exista acerca

de una situación, menor será la necesidad de información. Por el contrario, cuanto más grande sea la incertidumbre, mayor será la necesidad de información. Ésta es fundamental para tomar decisiones. Los diferentes tipos de decisión demandan distintos tipos de información. El acceso a la información y su uso son una ventaja competitiva estratégica en un mundo extremadamente competitivo. Sin embargo, no basta con disponer de un sistema de información, sino que es necesario que existan personas capaces de transformar rápidamente la información en acciones.

La existencia de información es la base para la toma de decisiones. Si el asunto es de naturaleza estratégica, las decisiones tendrán inevitablemente un efecto en toda la organización. Si el asunto es de naturaleza táctica y operativa su impacto será más restringido. El consumo de información depende de la capacidad de la organización para utilizarla como componente clave de su ventaja competitiva y para reducir la incertidumbre en sus procesos de la toma de decisiones en todos los niveles.



