

**UN ACERCAMIENTO A LA RELACION ENTRE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL Y EL FLUJO DE INFORMACIÓN: JERARQUIA VS
TRABAJO EN EQUIPO.**



TESIS

**MAESTRIA EN CIENCIAS EN COMUNICACIÓN CON ESPECIALIDAD
EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY**

CAMPUS MONTERREY

POR

SERGIO ENRIQUE MORALES MARTÍNEZ

DICIEMBRE DEL 2004

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

PROGRAMA DE GRADUADOS DE LA DIVISIÓN EN HUMANIDADES
Y CIENCIAS SOCIALES

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la presente tesis del Lic. Sergio Enrique Morales Martínez sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado académico de:

Maestro en Ciencias en Comunicación con especialidad en Comunicación Organizacional

Comité de Tesis

Dr. Omar Hernández Sotillo
ASESOR

Maestra María Eugenia González Alafita
SINODAL

Dr. José Rafael López Islas
SINODAL

Dra. Gabriela de Lourdes Pedroza Villarreal
Directora de Programas de Posgrado
División de Humanidades y Ciencias Sociales.

DICIEMBRE 2004

**UN ACERCAMIENTO A LA RELACION ENTRE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL Y EL FLUJO DE INFORMACIÓN: JERARQUIA VS
TRABAJO EN EQUIPO.**

POR

SERGIO ENRIQUE MORALES MARTÍNEZ

TESIS

PRESENTADA A LA DIVISIÓN DE
HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

ESTE TRABAJO ES REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL
TÍTULO DE MAESTRO EN CIENCIAS EN COMUNICACIÓN CON
ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY
CAMPUS MONTERREY

DICIEMBRE 2004

A mi padre,
Josué Morales Flores (+),
por siempre darme su apoyo, compartir
sus vivencias y enseñarme que en la vida
es necesario ser amigo fiel

A mi madre,
Guillermina Martínez De León,
por darme su amor,
por confiar en mis proyectos
y por ser el ejemplo para establecer
metas en la vida

A mis hermanos y familiares,
por su paciencia y apoyo en la vida

A mis amigos,
permanentes compañeros

Agradecimientos

Al Dr. Omar Hernández Sotillo, por compartir conmigo sus conocimientos para lograr alcanzar la meta establecida y ser un amigo en quien confiar.

A la Maestra Marú González, por sus comentarios que fueron de gran valor en todo el tiempo de estudios y por su forma de ser que hace que la vida en este mundo sea como su oficina, un lugar donde perdura la alegría.

Al Dr. Rafael López, por ser un guía excelente en mis estudios, por compartir más conocimientos de los necesarios para realizar mis estudios y por darme palabras de aliento en un momento difícil de mi vida.

A Rafael Cárdenas y Rafael García, por apoyarme a realizar la presente investigación.

A todos mis amigos de la maestría, por sus palabras de apoyo y el poder conocerles fuera de las aulas.

A mis familiares y amigos, todos forman parte de mi logro.

Abstract

El presente trabajo explora la relación entre la estructura organizacional y los flujos de información en dos empresas mexicanas, una dedicada al desarrollo de software y el corporativo de una empresa dedicada a la producción de acero. Además explora la opinión que se tiene sobre el trabajo en equipo, en otras palabras, cómo relacionaban los empleados de estas organizaciones el trabajo en equipo con el flujo de información entre las diversas áreas de su organización. Los hallazgos de esta investigación sugieren que la estructura organizacional de las empresas estudiadas no constituye un obstáculo para los flujos de información y que el trabajo en equipo puede ayudar a dichos flujos, ya que los miembros de las diferentes áreas de estas empresas necesitan información de otras personas para realizar su trabajo y sobresalir como organización.

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Abstract	iii
Capítulo 1.- Introducción	
- Antecedentes	1
- Definición del problema	3
- Justificación	4
- Limitaciones y delimitaciones	5
- Definición de conceptos	6
- Preguntas de investigación	7
Capítulo 2.- Marco teórico	
- La estructura organizacional y el flujo de información	9
- Trabajo y filosofía de equipo en las organizaciones	19
Capítulo 3.- Metodología	
- Descripción del método	27
- Procedimiento de recolección de datos	29
Capítulo 4.- Resultados	
- Relación entre la estructura organizacional y el flujo de información	31
- Relación entre el flujo de información y el trabajo en equipo	35
- Relaciones interpersonales y la importancia de mantenerse comunicados	37
Capítulo 5.- Conclusiones	46
Referencias	53
Anexos	
- Descripción de empresas	59
- Guía de tópicos	64

Antecedentes

La idea de estructura organizacional ha sido tradicionalmente elaborada usando conceptos articulados por los primeros teóricos de la administración (McPhee & Poole, 2001), como Taylor, Fayol, Weber y Ford. Su modelo organizacional, en conjunto, incluía la diferenciación del trabajo dentro de distintas asignaciones o especialidades y subunidades funcionales, la jerarquización de administradores y subunidades, así como la formalización y la centralización.

Los teóricos administrativos Blau y Meyer (en Rogers & Agarwala- Rogers, 1980) mencionan que la estructura organizacional ha sido referida a las propiedades de una organización, no a las de sus miembros. Se menciona como ejemplo que la jerarquía es propiedad de una organización, no del individuo en una organización. Por lo común, se señala que la jerarquía organizacional se opone a que se comuniquen cierto tipo de mensajes y una jerarquía burocrática tiene un efecto poderoso sobre el comportamiento de la comunicación.

Rogers & Agarwala- Rogers (1980) explican que la organización puede elevar al máximo su efectividad para alcanzar sus objetivos, exigiendo que sus miembros trabajen con ciertos individuos y no con otros, que reciban órdenes de algunas personas y no de otras; todo esto, en términos generales, busca que se comporten de acuerdo con la forma en que lo dicte la estructura formal de la organización.

De esta forma, podría decirse que una de las funciones de más importancia de la estructura organizacional jerárquica es restringir los flujos de comunicación, para así reducir los problemas de sobrecarga de información (Rogers & Agarwala- Rogers, 1980). Estos autores mencionan que el sistema de comunicación ideal es aquél en el que los flujos

están parcialmente restringidos, y en el cual la estructura está en forma tal que la información llegue a los lugares donde más se necesita, y solo a ellos. Sin embargo, Danowski (en Rogers & Agarwala- Rogers) menciona que aún cuando los flujos de comunicación estén perfectamente estructurados, es posible que se tenga información escasa. Asimismo, Hendrick (1982) afirma que la estructura organizacional jerárquica es la fuente de baja productividad.

En una estructura que trabaja en equipo, la comunicación que se presenta debe ser clara, precisa, honesta y abierta (Schein, 1988; Antaraman, 1984; Kazemek, 1991). La literatura de investigaciones empíricas sobre el tema sugiere que los equipos están compuestos por individuos quienes trabajan juntos en proximidad estrecha el uno con el otro y ellos a su vez interactúan con otros equipos en el lugar de trabajo (Ingram, Teare, Scheuing, & Armistead, 1997); además los miembros del equipo cuentan con un alto nivel de cooperación, con pautas, obligaciones y roles de desempeño, todo lo cual viene a enfatizar la autonomía y la auto-administración. El equipo, asimismo, presenta las siguientes características: una finalidad, o sea un objetivo común, una estructura dinámica de comunicaciones y una cohesión interna.

La metáfora del equipo se aplica en el ámbito laboral: al igual que ocurre en el deporte de conjunto, el éxito de la empresa dependerá de la unión sólida entre sus miembros y de que ellos conozcan lo que se espera alcanzar (McMillan & Chavis, 1996). Esta metáfora de equipo deportivo podría ayudar a crear una filosofía de equipo para que la estructura organizacional no afecte negativamente a los flujos de información.

McMillan & Chavis (1996) mencionan que el equipo está limitado por el lugar de residencia (los límites del número de miembros son fijos) y esos miembros se pasan tiempo

juntos en la práctica (la hipótesis del contacto). Ellos juegan un juego, donde la pelota tiene que ser dirigida al miembro que esté mejor ubicado (flujo de información) para llegar a la meta y ganar (el evento sirve de ayuda para lograr el éxito). Mientras juegan, los miembros se ponen en acción en nombre del equipo (la inversión personal en el grupo). Cuando el equipo continúa ganando, se reconocen los miembros del equipo y se felicitan (ganando honor y prestigio por ser los miembros de ese equipo). De este modo, con la filosofía de trabajo en equipo, la estructura organizacional no debe afectar el flujo de información.

Definición del problema

Como se describió en la sección de antecedentes, hay quienes afirman que la estructura organizacional jerárquica dicta a los empleados con quién trabajar, con quién comunicarse y con quién no, y restringe los flujos de comunicación con la idea de reducir la sobrecarga de información. En otras palabras, la tendencia es a que los miembros de la organización se comporten tal cual lo impone dicha estructura formal. Por lo tanto, puede existir un impacto de este tipo de estructura organizacional en los flujos de comunicación entre los miembros de la organización, ya que dicha estructura tiende a actuar como un freno sobre los comportamientos de comunicación de sus miembros, sus funciones e interacciones y la toma de decisiones individuales. Por otra parte, sin embargo, algunos estudios de la comunicación sostienen que es importante que los empleados se mantengan comunicados y que fluya la información, para lograr las metas organizacionales (Seaman & Basili, 1997; Barlow & Burke, 1998; Spillan, Mino & Rowles, 2002).

McPhee y Poole (2001) argumentan que la estructura formal de las organizaciones es comunicativa por naturaleza y que el sistema comunicativo es distinto en cualquier

organización. Ellos etiquetaron a la comunicación que tiene lugar dentro de un sistema comunicativo como la "comunicación de la estructura". Sin embargo, distintas estructuras organizacionales pueden presentar diferentes flujos y medios de comunicación.

Es precisamente esto último lo que nos lleva a estudiar en esta tesis la relación que existe en dos empresas mexicanas de distinto giro comercial, entre su estructura organizacional y el flujo de información entre sus miembros y entre las diferentes áreas investigadas en ambas organizaciones.

Justificación

Durante mi propia experiencia laboral, he notado cómo a menudo algunos empleados se niegan a proporcionar información a compañeros que la solicitan y la necesitan, por el simple hecho de no estar relacionados en el organigrama de la estructura organizacional. Es decir, el solicitante tenía que pasar a través de los niveles formales indicados en la jerarquía organizacional para que la información pudiese fluir, lo que traía como consecuencia demoras innecesarias y el entorpecimiento de los procesos encaminados a lograr objetivos comunes de la empresa, los cuales deberían ser prioritarios para todos los empleados. Estas observaciones personales me llevaron a cuestionar este aparente rol negativo que juega la estructura jerárquica y las diferencias que podrían encontrarse en relación a una filosofía de trabajo en equipo.

Por otra parte, ya hemos visto que en la literatura académica, la estructura organizacional jerárquica ha sido señalada como el factor clave por el cual en algunas ocasiones los empleados impiden el flujo de información, lo cual pudiera poner en peligro el buen desempeño de la empresa. Asimismo, Rogers & Agarwala-Rogers (1980)

mencionan, que la estructura jerárquica indica a los empleados con quien dirigirse para pedir o enviar información. Debido a esto, puede ser que los miembros de la organización omitan o incluso nieguen información cuando se les es requerida por miembros de otras áreas o departamentos por no estar conectados en la estructura organizacional (Putnam & Cheney, 1995).

Por todo esto, considero que, tanto a nivel teórico como de experiencia personal, el estudio reviste una gran importancia. Los resultados de esta investigación pudieran incluso en servir de ayuda a los administradores para considerar que los empleados deben trabajar en equipo y promover el intercambio de información relevante con otros miembros de distintas áreas dentro de la organización, desarrollando así procesos de trabajo que aporten a los objetivos de esa organización.

Limitaciones y delimitaciones

La presente investigación es un estudio exploratorio, que debe ser considerado un primer paso para entender la relación entre estructura organizacional y flujo de información. Por otra parte, dada la carga de trabajo de los empleados en cada una de las empresas y el poco tiempo disponible de ellos para realizar las entrevistas, el número de éstas fue limitado, aunque las que se realizaron se consideraron suficientes para los objetivos del estudio.

Limitar el estudio a empresas de la Zona Metropolitana de Monterrey responde a motivos prácticos más que teóricos. Los recursos y el tiempo disponible para el trabajo de campo fueron las determinantes principales del alcance geográfico del estudio y de que no fuera posible realizar entrevistas en un mayor número de empresas.

Otra limitación es que el estudio no se enfoca a explorar la relación del poder con el flujo de información. Estoy consciente que existe, no solo en la jerarquía sino también en cualquier otra situación, pero será tarea de futuras investigaciones tomar en cuenta esta relación de poder y flujo de información.

Por otra parte, los resultados de la investigación bien pudieran generalizarse a empresas de desarrollo de software en general. Seaman y Basili (1997) mencionan que los empleados de este tipo de empresa pasan mucho tiempo comunicándose, ya que necesitan la información entre sí para llevar a cabo de buena manera sus tareas y crear un software con base en las especificaciones de los proyectos establecidos. Será labor de investigaciones subsecuentes determinar si la relación entre la estructura organizacional y el flujo de información es similar o diferente a lo mostrado en los resultados de este estudio, en otros corporativos de empresas en la Zona Metropolitana de Monterrey y en oficinas corporativas de empresas en otras ciudades del país. Estos resultados no son generalizables a la estructura organizacional presente en las áreas de producción (obreros) de las empresas manufactureras.

Definición de conceptos

Para los objetivos de la investigación se han tomado las siguientes definiciones:

La estructura organizacional marca o define los procesos de interacción que ocurren en la empresa, predetermina o influye sobre conductas y flujos de información, y establece los roles de poder, mando y orden (McPhee & Poole, 2001).

El flujo de información es el intercambio de información operativa directamente útil para la actividad de una organización (Bartoli, 1992), además debe ser un recurso clave para la operación de la misma (Harris, 1993).

El trabajo en equipo se define como un conjunto de individuos quienes están conscientes de los otros miembros del grupo, tienen proximidad, asociación íntima cara a cara que contribuye a la sociabilización y amistad, están juntos por un propósito que es alcanzar una meta común, interactúan y se influyen entre sí, y llegan a ser dependientes unos de otros (Ingram et al, 1997).

Preguntas de investigación

Ya se ha señalado anteriormente que la estructura organizacional jerárquica exige a los empleados con quién conducirse para solicitar o pasar información, frenando los flujos de información (Rogers & Agarwala- Rogers, 1980). De lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación:

- 1) ¿Cómo impacta o influye la estructura organizacional en el flujo de información?

Por otra parte, también hemos visto que la estructura de trabajo en equipo tiende a facilitar los intercambios de información. Young y Murrell (1998) mencionan que Harley-Davidson Motor Company, estableció una filosofía de trabajo en equipo que "habilitaba el lenguaje", para proveer un compromiso entre la dirección y los trabajadores. Esta filosofía de trabajo en equipo incluyó los siguientes principios: el fortalecimiento del empleado y la responsabilidad, la confianza mutua, una comunicación abierta, compromiso, y resolución de problemas a través del acuerdo general. Este tipo de experiencia nos sugiere la necesidad de explorar en nuestro estudio la relación descrita en la siguiente pregunta de investigación:

2) ¿Qué relación se puede distinguir o apreciar entre el flujo de información y el trabajo en equipo en las diferentes áreas de una organización?

Ya tenemos, entonces, una idea clara acerca de los objetivos que persigue esta investigación, así como también sobre su importancia y alcances. En los próximos capítulos se hace una revisión de la literatura relevante, se describe la metodología utilizada en esta investigación, y finalmente, se presentan los resultados y las conclusiones. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico que sirve de base al estudio. La relación entre estructura organizacional y flujo de información ocupa un lugar primordial en nuestra revisión de la teoría existente. Asimismo, se discuten los principales postulados de la filosofía del trabajo en equipo en las organizaciones.

El tercer capítulo presenta una justificación del método seleccionado, así como una descripción de los procedimientos utilizados para la recolección de la información. A continuación se ofrecen los resultados del estudio, en el cuarto capítulo. Estos se presentan como diferentes tipos de relaciones: entre la estructura organizacional y el flujo de información, entre el flujo de información y el trabajo en equipo, y entre los miembros de la organización. La tesis concluye con un capítulo donde se discuten estos hallazgos en función del marco teórico desarrollado.

Marco teórico

La Estructura Organizacional y el Flujo de Información

La comunicación organizacional es conceptualizada como un fenómeno fundamental para la interacción social al interior de las organizaciones (Giddens, 1979) y es a través de las comunicaciones interpersonales que las estructuras organizacionales facilitan las prácticas sociales cada día (Weick en Davidson, 2000).

La noción de estructura es probablemente uno de los más viejos conceptos en teoría organizacional, y los teóricos organizacionales han usado en repetidas ocasiones el término para referirse a las características formales de la organización (Jablin, Putnam, Roberts & Porter, en Jensen, 2003). Según estos autores, los teóricos organizacionales han tendido a enfocarse en cómo la estructura jerárquica afecta los procesos de comunicación, tratando a la comunicación como una variable dependiente. En contraste, Jensen (2003) menciona que los investigadores de la comunicación han tratado a la comunicación como una variable independiente, tratando de proveer una visión de cómo los patrones de interacción crean y comparten la estructura organizacional.

La comunicación es el medio por el cual las organizaciones compiten y sobreviven en la economía global (Spillan, Mino & Rowles, 2002). Por lo tanto, es importante que en las estructuras organizacionales, sea cual sea su configuración, fluya la información para ser más competitivos.

La relación entre la comunicación y la estructura organizacional (en las organizaciones en general) es un tema fuerte de la literatura de teoría organizacional que está en funcionamiento desde la teoría clásica de la organización al crecimiento del estudio

organizacional en organizaciones tecnológicas y al proceso de negocio de reingeniería (Seaman & Basili, 1997).

Según Jensen (2003), los estudios de estructuras organizacionales tradicionalmente se enfocan en el aspecto formal y el informal. El aspecto formal implica todo lo relacionado con el tamaño y la forma en que se diseñan los procesos de comunicación por la empresa. Por su parte, la estructura informal implica lo relacionado a las redes de comunicación que realmente toman forma con el trabajo diario de las personas en la organización.

Adicionalmente, la estructura organizacional, en general, se ha estudiado para conocer el intercambio de información (Daniel, 1983); la influencia entre miembros organizacionales (Putnam & Cheney, 1995); y las prácticas de comunicación que se usan para ayudar a coordinar y controlar las actividades de los miembros de la organización (McPhee & Poole, 2001).

Con respecto al sistema de comunicación en las organizaciones, se especifican tres características esenciales: el proveer de información (es decir, la estructura de canales de información y la continuidad del flujo de información - Arnold & Feldman, 1988), la naturaleza de la información en sí misma y el grado de formalidad.

La información es una variable en el proceso de comunicación. En las organizaciones la comunicación puede ser vista como un punto competente a los departamentos o áreas de comunicación, cuando en realidad todos sus miembros son partes activas de los procesos de comunicación ya que trasladan información necesaria para el desarrollo de la organización (Deetz, 1996).

Por otra parte, la estructura organizacional debe estar diseñada para que los empleados de un área puedan trabajar con empleados de otra área en cuestiones operativas

de la empresa. Al respecto, Redding y Weick (en Putnam & Cheney, 1995) señalan que las organizaciones están constituidas por una serie de actividades dinámicas en lugar de ser colecciones estáticas de gente; estas actividades están integradas a través de la coordinación de roles, la interdependencia y las conductas de uso habitual.

Se ha mencionado que la estructura organizacional genera prácticas de comunicación que pueden ser usadas para ayudar a coordinar y controlar las actividades de los miembros de la organización (Deetz, 1996). Las estructuras organizacionales institucionalizan cómo la gente interactúa con los demás, cómo son los flujos de comunicación, y cómo son definidas las relaciones de poder (Hall, 1987). Aunque como ya se mencionó en el capítulo anterior, no se busca explorar la relación de poder y el flujo de información.

Holtzhausen (2002) menciona que la dirección de la comunicación será típicamente dirigida de arriba hacia abajo en el diagrama organizacional y que la comunicación horizontal puede solamente ser alentada entre empleados del mismo nivel. Esta aseveración de que la comunicación horizontal solamente puede presentarse entre empleados del mismo nivel es indicada también por Spillan, Mino y Rowles (2002). Ellos mencionan que el 75% de todas las prácticas, políticas y procedimientos organizacionales, consisten en compartir información lateralmente a través de las interacciones entre y por medio de los empleados en el mismo nivel de la estructura organizacional.

La literatura señala que la comunicación lateral involucra el movimiento de información desde los altos niveles hacia los niveles bajos de la estructura organizacional, además de la calidad de información compartida entre compañeros en niveles similares (McClelland & Wilmont, 1990). Por lo tanto, si existe comunicación lateral de arriba hacia abajo, también es concebible que pueda existir una comunicación lateral de abajo hacia

arriba en los niveles de la estructura organizacional. Prescott (1998) menciona que para lograr una ventaja competitiva las compañías necesitan mecanismos y procesos estructurales que enfatizan más las relaciones laterales que las relaciones verticales. McClelland y Wilmont (1990), en su investigación acerca de mejorar la comunicación lateral, reportaron que más del 60% de los empleados de varias organizaciones creían que la comunicación dentro de su organización era inefectiva. Por lo tanto, las encuestas revelaron que el 70% de los empleados que respondieron, opinaban que la comunicación entre departamentos necesitaba ser mejorada.

Los gerentes deben reconocer que los patrones de interacción forman una estructura de comunicación que puede ayudar a la organización a ser más efectiva en el logro de resultados. Berelson y Steiner (1964) escribieron que toda organización debería considerarse no como una estructura aislada, sino como un agregado de estructuras, tales como una estructura de poder, una de comunicación y una estructura de influencia. En este caso, la estructura de comunicación será la forma en que la red de comunicación permita cierto grado de libertad para que los individuos de una posición determinada puedan operar en grupo (Snadowsky, 1974).

En la comunicación dentro de una estructura organizacional puede encontrarse, además de la dirección de la comunicación, otro factor que frena el flujo de información. Putnam y Cheney (1995) mencionan que el crecimiento de comunicación organizacional es acompañado con el desarrollo, entre otros temas, de la conducta organizacional, y es la conducta de cada persona dentro de la estructura la que puede condicionar el flujo de información en las organizaciones.

Otro de los motivos por el cual existen problemas en el flujo de información de las estructuras organizacionales jerárquicas, es el hecho de que los empleados tienden a distorsionar mensajes o a obstaculizar su flujo cuando se creen afectados por la información que se les pide. Planty y Machaver (en Putnam & Cheney, 1995) revelaron que los empleados de bajo nivel tienden a distorsionar los mensajes que ellos envían hacia los niveles superiores de la organización. En otros estudios (e.g., Athanassiades, 1973) se han encontrado otras variables como son el sentido de seguridad, la retroalimentación positiva de superiores, la satisfacción y el desempeño en el trabajo que reducen la distorsión de mensajes.

Adicionalmente, se ha sugerido que la estructura organizacional existe para que no haya problemas de comunicación, como la sobrecarga de información. Rogers y Agarwala-Rogers (1980) mencionan que una de las funciones de la estructura organizacional es restringir los flujos de comunicación, para así reducir los problemas de sobrecarga de información. Considerando lo anterior, se puede pensar que una estructura organizacional basada en equipo crearía una sobrecarga de información por el constante flujo de mensajes entre los miembros, pero esto no es así, ya que la frecuencia de mensajes es dirigida solamente a aquellos miembros del equipo que necesitan la información. Además, cabe mencionar que existen sobrecargas de información resultantes del exceso de comunicación vertical más que de la comunicación horizontal, que es la que se presenta en los grupos de información.

Por otro lado, Mintzberg (1979) indica que la administración de comunicación interna de grupos grandes de personas requiere de jerarquía en la estructura organizacional. Sin embargo, las estructuras organizacionales jerárquicas tienden a oponerse a los flujos de

comunicación horizontal entre individuos de distintas divisiones. Se supone que los mensajes deben pasar a un superior mutuo y luego bajar. Rogers y Agarwala- Rogers (1980) mencionan que la jerarquía aminora la velocidad de dichos flujos horizontales. Esto hace que la organización se vuelva más mecánica, afectando los flujos de comunicación.

Los resultados en una estructura mecanicista dentro de la cual se presenta la jerarquía, la formalización y la centralización, son enfatizar la importancia de lograr altos niveles de producción y eficiencia, a través del uso de procedimientos formales, autoridad centralizada, supervisión directa y trabajo especializado (Burns & Stalker, 1961). En tales compañías, la coordinación y resolución de problemas ocurre en los niveles más altos de la jerarquía. Este ordenamiento jerárquico causa en muchas organizaciones experimentar desde departamentos aislados hasta pobre coordinación de actividades y limitada comunicación lateral entre departamentos funcionales y empleados (Spillan, Mino & Rowles, 2002).

Asimismo, se piensa que en compañías grandes los gerentes están más orientados a la comunicación interna con sus subordinados de arriba hacia abajo y dentro de una jerarquía formal (McPhee & Poole, 2001) aunque en una organización, la comunicación puede plantearse como una interacción entre todos los miembros tanto como sea posible, ya sea en organizaciones pequeñas o grandes.

Uno de los problemas en el flujo de información en las organizaciones es que existen demasiados niveles jerárquicos, la comunicación existe entre el superior y el subordinado. Jablin (en Putnam & Cheney, 1995) ha definido a la comunicación superior-subordinado como intercambios de información e influencia entre miembros organizacionales, al menos

uno de los cuales tiene formal autoridad para dirigir y evaluar las actividades de otros miembros organizacionales.

Se ha escrito que los niveles están positivamente relacionados al tiempo que se dedica a comunicar pero que no reportan autonomía (Yammarino & Naughton, en McPhee & Poole, 2001); una autonomía de acción y pensamiento que puede resultar necesaria para no detener los procesos organizacionales.

En otro aspecto de la estructura organizacional, se ha escrito que las estructuras piramidales solo hacían que el trabajador estuviera al pendiente del ascenso y remuneración económica por los logros obtenidos. López (1997) ha descrito que al hablar de las características de las organizaciones se mencionaban las estructuras piramidales que la conforman. En ellas, los objetivos fundamentales son ascender en la jerarquía y obtener recompensas materiales, las metas de trabajo las determina el jefe y el trabajador está atado a la compañía hasta que se retira o es despedido. Tapscott y Caston (en López) revelan que dicha estructura acaba con la creatividad, la auto motivación, el compromiso y la responsabilidad del trabajador.

Lo que se busca en toda organización es la efectividad y eficiencia de sus miembros con cierto grado de formalización; una estructura basada en jerarquías hacia adentro de la organización puede afectar el flujo de información. Las jerarquías deben ser diseñadas como una estructura para el ambiente externo de la organización ya que la gente en una organización muy jerárquica hace como que actúa en su labor afectando el flujo de información.

Barnard (en Contractor & Monge, 1995) menciona que los primeros teóricos organizacionales estuvieron conscientes de que la estructura organizacional formal falló en

capturar muchos de los aspectos importantes de comunicación en organizaciones, y discutieron la importancia de la comunicación informal y el rumor. La diferencia entre comunicación formal e informal es la gran estabilidad y previsibilidad de la comunicación formal, donde la estabilidad es conferida por la estructura organizacional.

Scott (1992) sugiere que la estructura de una organización puede ser descrita como dos conjuntos de características. Un conjunto de características estructurales las define la división de labor dentro de grupos de tarea (diferenciación estructural), entre las cuales existen la especialización ocupacional y de rol, la departamentalización y las formas multidivisionales de la organización. El segundo conjunto de características estructurales están definidas por la coordinación de esas tareas, que viene a ser la formalización, la jerarquía, la centralización y varias maneras de facilitar el flujo lateral de información.

Un problema más en las estructuras organizacionales es la centralización. Algunos autores en sus artículos (Hage & Aiken, 1969; Hage, Aiken & Marte, 1971) mencionan que la centralización afecta la frecuencia total de comunicación en las organizaciones.

Una manera de atacar este problema es a través de la descentralización. Mintzberg (en McPhee & Poole, 2001) distingue diferentes tipos de descentralización, incluyendo la descentralización vertical (la dispersión de poder formal bajo la cadena de autoridad), la descentralización horizontal (la dispersión de poder a los no gerentes que estén cercanos al mismo nivel de éstos), y la dispersión geográfica de la organización.

Otros teóricos han encontrado aspectos importantes de la descentralización en las organizaciones. Miller (en McPhee & Poole, 2001) encontró que la descentralización de decisión estratégica lleva a más interacción. Pearson (en McPhee & Poole) menciona que la

descentralización a través de grupos de trabajo autónomos conduce a una creciente retroalimentación.

La efectividad de descentralizar responsabilidades de comunicación depende, en parte, de la efectividad de una comunicación organizacional interna. Small (en Sutcliffe, 1995) escribió en su estudio sobre el derrame petrolero del Exxon Valdez, que descentralizar las responsabilidades de comunicación puede ser problemático si la comunicación interna de la organización es débil. Si hay buena comunicación interna entre todos los niveles en la estructura, es probable que se refuerce la coordinación entre el subsistema y se alcance un entendimiento más profundo de las metas, planes, y relaciones de la organización con los actores importantes en el ambiente.

Muchas de las ideas de los estudiosos de la comunicación organizacional confirman la misma imagen de ésta como una actividad encerrada, restringida dentro de los límites organizacionales formales. Cheney y Thoger (1995) definieron la comunicación organizacional como un conjunto de procesos a través de los cuales las organizaciones crean, negocian y manejan significados.

La comunicación es una característica que es incluida por muchos autores en estudios enfocados a la estructura. Barrer (1993) menciona que los procesos organizacionales de control son jerárquicos e involucran tanto la coordinación y la comunicación vertical, como una dependencia vertical, que es una dependencia del supervisor. Sin la habilidad para comunicar la información muchas organizaciones contemporáneas podrían dejar de existir tal y como las conocemos. Fundamentalmente, el compartir información es la esencia de todo lo que hacemos todo el tiempo, cada día, en nuestra vida personal y profesional.

El método de compartir información a cualquiera verticalmente, una comunicación de arriba hacia abajo, o lateralmente, comunicación entre y en medio de los empleados en cada nivel jerárquico, tiene un impacto directo en el nivel de productividad de una organización y al final, en lograr las metas de la organización (Spillan, Mino & Rowles, 2002).

Es claro que el flujo de información impacta en la productividad, como también en la calidad del trabajo, porque algunos trabajadores necesitan información de alguna otra persona para realizar correctamente su tarea (Seaman & Basili, 1997). Para que exista la comunicación, por consiguiente, el flujo de la información debe existir, y se tendrán que utilizar todos los medios posibles para enviar o recibir información relevante. Como Kaye (1996) señala, las organizaciones deben recolectar, procesar, usar y comunicar información, externa e interna, para que planeen, operen y tomen decisiones. En 1983, Evelyn mencionaba que se podía demostrar que la consideración más cuidadosa de los impactos de recolectar, guardar, reducir, reforzar, traducir y filtrar la información, es que la información era un requisito para la supervivencia de las organizaciones en aquel entonces.

Un apoyo para que se conozca la información operativa en toda estructura organizacional, es que debe existir la conversación cuanto más sea posible, para conocer aspectos laborales de cada individuo y del área en la que se desempeña. Flores (1989) define a la conversación como la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones. Dentro de estas conversaciones se presentan compromisos entre los miembros de la organización para enviar en tiempo y forma la información solicitada; es decir, una persona al hablar se compromete a sí misma a la inteligibilidad, verdad, sinceridad y oportunidad de lo que dice. Por ejemplo, en una oficina los empleados

tienen que aprender a escuchar y comprender lo que se dice en una conversación para lograr que esa comunicación sea efectiva, para que pueda ser una conversación de cooperación.

Como se ha leído en los párrafos anteriores, la teoría es clara en cuanto a mencionar que la estructura jerárquica tiene influencia en el flujo de información. Los individuos y departamentos dentro de la organización jerárquica tendrán definidos los roles para manejar y procesar información. Los flujos de información tienden a ser verticales, con comandos y órdenes fluyendo desde arriba hacia abajo y la información fluyendo en la dirección opuesta.

Finalmente, McPhee y Poole (2001) mencionan que la estructura y la comunicación están más obviamente relacionadas en las nuevas y más libres configuraciones organizacionales (organización de red y organización virtual) que en las configuraciones tradicionales de estructura organizacional (diferenciación horizontal y jerarquía vertical). En algunas ocasiones las necesidades de comunicación (e.g., descentralización de información) moldean a la estructura organizacional. En otros casos la comunicación es moldeada por fuerzas estructurales (e.g., la jerarquía).

Trabajo y Filosofía de Equipo en las Organizaciones

Prescott (1998) menciona que una organización es el agrupamiento simultáneo de individuos enfocados a llevar a cabo una tarea dada. Así, las empresas, desde que se constituyen, son integradas por individuos que forman un grupo o equipo.

Algunas empresas y los empleados de esas empresas se han enfocado a tratar a cada área administrativa individualmente, a “sus funciones”, a “su información” y a “su

personal”. Garvin (1998) ha observado que las organizaciones están orientadas funcionalmente y que los miembros organizacionales se enfocan principalmente en su área específica de especialización. Estas tendencias podrían ser confrontadas con estudios de trabajo en equipo en las organizaciones.

El trabajo en equipo, como se ha leído en secciones anteriores, se define como un conjunto de personas quienes están conscientes de los miembros del grupo; tienen contacto, asociación íntima cara a cara apoyando a la sociabilización y amistad; están juntos por un propósito que es alcanzar una meta común; interactúan y se influyen entre sí y llegan a ser dependientes unos de otros (Ingram et al, 1997).

Por su parte, Prescott (1998) menciona que las barreras estructurales de jerarquía y centralización deben ser superadas para manejar la interdependencia del grupo (de los miembros de una organización) más efectiva y eficientemente. La interdependencia por la información de cualquier departamento dentro de la organización ha sido descrita en tres tipos (Thompson, 1967). Los tres tipos de interdependencia que pueden existir en una organización son interdependencia agrupada, secuencial y recíproca. La interdependencia agrupada describe una relación donde cada unidad o grupo, operando de manera relativamente independiente, contribuye a toda la organización. La interdependencia secuencial describe una directa pero asimétrica dependencia que existe entre unidades. Esto es cuando un área recibe información de otra área para sus procesos. La interdependencia recíproca es usada para describir las interrelaciones de dos vías. Esto es cuando la información de un departamento se convierte en insumo para otro departamento y viceversa.

En respuesta a las demandas de crecimiento para la eficiencia y la flexibilidad, las organizaciones están cambiando a estructuras basadas en equipo (Boyett & Conn, 1991). Como las organizaciones luchan por ser más competitivas, los equipos han sido implementados en gran cantidad de lugares de trabajo en Estados Unidos. En los noventas, se aceleró el movimiento a estructuras basadas en equipo. Según Strozniak (2000), cerca del 68% de las plantas de las pequeñas compañías usan equipos.

Los cambios en cualquier estructura organizacional podrán resultar en una nueva configuración organizacional que pueda reemplazar a las viejas formas mecánicas (McPhee & Poole, 2001), ante la tendencia hacia la integración económica y social global que ha engendrado un aumento en la competitividad para las organizaciones privadas y públicas. Dados los cambios en el ambiente de negocios, las empresas quizá necesitan continuamente revisar o rediseñar sus organizaciones. Existen algunas presiones (reducción de costos, tiempos e innovación) que representan problemas para la organización, lo cual se resuelve con procesos y mecanismos laterales que ligen las funciones de negocios tradicionales y las áreas de productos a través de la organización (Prescott, 1998)

Una de las normas que puede desarrollar la administración en una organización para ayudar al flujo de información, consiste en fomentar la interacción, que se busca con la estructura basada en equipo; pero esa interacción se posiciona en los empleados cuando ellos saben que están facultados y capacitados para interactuar con otros miembros de la organización con el fin de facilitar la comunicación fluida y frecuente.

Por otra parte, el trabajo en equipo en una organización puede ubicarse en la escuela de Relaciones Humanas, ya que esta escuela pone un énfasis especial en las interacciones de los individuos dentro de la estructura organizacional. Esta perspectiva subraya la

importancia del recurso humano en el cumplimiento del trabajo, resaltando aspectos como la cooperación, participación, satisfacción y herramientas interpersonales (Pace, Wayne, & Faules, 1994). Al igual que lo mencionan algunos teóricos en la perspectiva de las Relaciones Humanas, dentro del trabajo en equipo los empleados cooperan entre sí en aspectos relacionados al trabajo con sus colaboradores y supervisores. Además, se trata de crear interacciones a todos los niveles con substancial cooperación a través de la organización. Asimismo, dentro de la visión de las Relaciones Humanas, la comunicación ha sido vital para el uso de los recursos humanos y una buena aliada para coordinar y tomar decisiones organizacionales.

Un ejemplo claro del flujo de información en el trabajo en equipo lo constituye la práctica de la medicina clínica, donde la estructura permite al personal intercambiar información para coordinar la salud de los pacientes (Conrad & Haynes, 2001), ya que es una actividad de equipo que requiere una extensiva comunicación dentro y entre los miembros de los grupos de especialistas. De forma similar puede manejarse la actividad diaria en las estructuras basadas en equipo en empresas, para beneficio de las funciones operativas de la empresa, dejando de lado las estructuras mecanicistas con sus niveles jerárquicos.

En el siguiente cuadro, se incluyen algunas características que diferencian a la estructura jerárquica y la estructura obtenida cuando se trabaja en equipo, desde un punto de vista no basado en estudios empíricos.

Cuadro 1. Diferencias que pueden presentarse entre la estructura jerárquica y la estructura con filosofía de trabajo en equipo. López, P. (Enero- Diciembre, 1997). El rol del factor humano ante la administración del cambio rápido. *Gestión y estrategia*, 11-12.

Características	Estructura	
	Jerárquica	Trabajo en equipo
Alcance	Interna/cerrada	Externa/abierta
Recurso principal	Capital	La información con la que cuentan las personas
Estado	Estable	Dinámica
Motivadores claves	Premio, castigo	Compromiso
Dirección	Controles administrativos	Auto-administración
Bases de acción	Control	Autorización para actuar
Motivación individual	Satisfacer superiores	Lograr objetivos en equipo
Base de relación	Competitividad	Cooperativa

Una de las características del trabajo en equipo, la auto-administración, ha venido a ser una estrategia popular para muchas organizaciones (Tata & Prasad, 2004). La descentralización que puede presentarse en la auto-administración, es importante no solo para el flujo de información sino también para el trabajo en equipo. El equipo auto-administrado se refiere a que los miembros trabajan colaborativamente para tomar decisiones en equipo tales como calendarizar y determinar procedimientos operativos (Roming en Tata & Prasad, 2004).

Tata y Prasad (2004), en su estudio, revelan que la centralización y la formalización moderan la influencia de la auto-administración en la efectividad de los equipos. Sus resultados también sugieren que los equipos con altos niveles de auto-administración quizá

sean más efectivos en organizaciones donde la autoridad para tomar decisiones acerca del cumplimiento de tareas está distribuida, así como en organizaciones con algunas reglas, políticas y procedimientos explícitos.

Por otra parte, las organizaciones integradas por equipos, tales como los equipos de trabajo y los equipos transversales, disminuyen la confianza en los mecanismos de orden y control vertical, aumentando la confianza en mecanismos de control indirecto, tales como coordinación y comunicación horizontal, dependencia horizontal (la dependencia de trabajo en grupo), normas comunes, valores, entrenamiento, y apoyo (Barker, 1993; Hayes, Wheelwright, & Clark, 1988).

De este modo, los equipos logran resultados excelentes sirviendo como un vehículo para el logro individual. Muchas organizaciones piensan que se puede lograr sobresalir con tareas orientadas en equipo (Barlow & Burke, 1998). Holtzhausen (2002) menciona en su investigación que el proceso de descentralización crea un ambiente de trabajo con un mejor espíritu de equipo. Asimismo, se habla de que una cultura unificada de equipo facilita la comunicación interna (Barley & Mosakowski en Banutu-Gomez, 2004). La filosofía o cultura de equipo siempre será importante para lograr que fluya la información para el logro de metas organizacionales. Banutu- Gomez menciona que los equipos comienzan por asegurarse que todos los miembros del equipo compartan un entendimiento común de los propósitos y metas del equipo.

Un apoyo, aparte del trabajo en equipo, para mejorar el flujo de información es el departamento de comunicación corporativa. Las organizaciones deben saber qué tipo de información necesita fluir en el equipo. El departamento de comunicación, si existe en la organización, es importante para mejorar el flujo de información. Se menciona que la

comunicación corporativa debe trabajar con el equipo para introducir un marco que permita mejorar el flujo de información (Baker, 2004).

Por otro lado, Young y Murrell (1998) mencionan que Harley-Davidson Motor Company estableció una filosofía de trabajo en equipo que "habilitaba el lenguaje", para proveer un compromiso entre la dirección y los trabajadores. Esta filosofía de trabajo en equipo incluyó los siguientes principios: el fortalecimiento del empleado y la responsabilidad, la confianza mutua, una comunicación abierta, compromiso, y resolución de problemas a través del acuerdo general. Estos autores dan testimonio de cómo el rediseño organizacional de la planta demuestra la efectividad de la interacción en equipo y los grandes beneficios que pueden obtenerse de esta nueva (en el caso de Harley-Davidson Motor Company) filosofía organizacional.

Por otra parte, hoy en día las organizaciones burocráticas mecanicistas y su división de labores, están siendo reemplazadas por un sistema enfocado a las relaciones entre los individuos y los grupos que ellos forman, a través de los cuales logran un trabajo interdependiente donde fluye la información. La creciente importancia de más de dos décadas de proyectos de equipos transversales y formas organizacionales basadas en equipo (Cohen en Harder, Robertson & Woodward, 2004), y alianzas colaborativas, son algunos ejemplos de los tipos de adaptaciones que las organizaciones han implementado para llegar a estar más relacionadas e interconectadas para el flujo de información (Harder, Robertson & Woodward, 2004).

Como conclusión de este capítulo, hay que señalar que la mayoría de los miembros de una organización saben cuáles son sus trabajos, quiénes de ellos están relacionados con otros, quién es el jefe, quién tiene el poder en la organización. Dentro de una estructura

organizacional, se debería pensar llevar a cabo la mayor interacción posible para apoyar el flujo de información y lograr los objetivos de la organización, de forma tal que todos los miembros se conozcan lo mejor posible y que la figura del jefe sea marcada hacia el exterior de la organización, mientras hacia el interior se le considere más bien como un coordinador de las actividades y un enlace entre los diferentes grupos para mejorar el flujo de comunicación. Además, la organización interna de una compañía debe ser rebasada por la necesidad de integración y coordinación entre unidades en pro del flujo de información (Prescott, 1998).

Para las organizaciones en la nueva economía de la información, ésta debe ser una positiva suma de recursos; la cantidad de información incrementa cuando es intercambiada (Harder, Robertson & Woodward, 2004). Este intercambio de información entre las diversas áreas de una organización puede lograrse con el trabajo en equipo.

Por otra parte, esta discusión teórica, nos sirve para conocer los fundamentos afines a la estructura organizacional, el flujo de información y el trabajo en equipo, cómo han sido relacionados, investigados o definidos estos conceptos. Ya leímos, que la estructura organizacional jerárquica puede presentar alguna relación negativa con los flujos de información y que el trabajo en equipo puede ser de apoyo a dichos flujos. Además, la discusión teórica sirvió de apoyo a la investigación, ya que a partir de la literatura revisada se desarrollaron las preguntas de investigación.

En el próximo capítulo se hace una descripción de la metodología utilizada en este estudio exploratorio. Posteriormente se presentan los resultados y las conclusiones del mismo.

Metodología

Como ya vimos precedentemente, la investigación trata acerca de la relación entre la estructura organizacional y el flujo de información. Por así convenir a los objetivos de este estudio exploratorio, se realizaron entrevistas personales semi-estructuradas para obtener la información necesaria para la presente investigación. Esta técnica de investigación aplicada pertenece al rubro de metodologías cualitativas. Como fue el caso de esta investigación, Wimmer y Dominick (2001) mencionan que en la mayor parte de los casos, los estudios de investigación cualitativa utilizan pequeñas muestras, participantes o unidades, y los resultados de los proyectos cualitativos que poseen muestras pequeñas son interpretados como si hubieran sido recogidos con técnicas cuantitativas de muestras grandes.

A diferencia de la entrevista estructurada, donde se hacen preguntas estandarizadas de acuerdo con un orden predeterminado y a los investigadores se les da muy poca libertad para que ellos dirijan la entrevista, en una entrevista semi-estructurada se formulan preguntas amplias, lo cual permite a los investigadores la libertad de determinar otras preguntas para obtener la información requerida. Las entrevistas estructuradas son fáciles de tabular y de analizar pero no logran la extensión de las semi-estructuradas (Wimmer & Dominick, 2001).

Otras de las ventajas que mencionan estos autores es que la entrevista personal es el medio más flexible para obtener información debido a que la situación cara a cara se presta a sí misma para cuestionar con mayor profundidad y a detalle. También puede detectarse cierto tipo de información durante la entrevista sin añadir extensión al cuestionario. Además, el entrevistador puede desarrollar una afinidad con los participantes para que

estén dispuestos a contestar preguntas delicadas que permanecerían sin respuesta en una encuesta por correo o telefónica.

Como ya se mencionó, se efectuaron entrevistas semi-estructuradas, las cuales fueron realizadas con 8 subordinados y 8 jefes en total, de diferentes áreas administrativas de dos organizaciones mexicanas (aquellas cuyo capital de inversión es de origen nacional) del área metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México, con distinto giro comercial, una dedicada al desarrollo de software y un corporativo de una empresa productora de acero (Anexo 1). El número de entrevistas es adecuado para este estudio de carácter exploratorio, que busca lograr un primer acercamiento a la relación entre la estructura organizacional y el flujo de información.

Los entrevistados fueron elegidos de dos áreas administrativas que tuvieran alguna relación para el desempeño de su trabajo y de dos áreas que no tuvieran relación para realizar su trabajo. Las áreas fueron escogidas con base en la opinión del contacto en cada una de las empresas donde se realizó el estudio, ya que ellos están en áreas como recursos humanos y comunicación, y conocen la estructura de la empresa. Se seleccionaron dos empleados y el jefe de cada área seleccionada en las dos organizaciones, aunque cabe mencionar que en el corporativo de la empresa productora de acero no se pudo cumplir con el objetivo de entrevistar a dos empleados de cada área por cuestiones de disponibilidad.

Se diseñó una guía de temas básicos que se tuvieron que cubrir en todas las entrevistas (Anexo 2). Fue posible añadir temas adicionales no considerados en esta guía, siempre y cuando se relacionaran con alguno de los intereses de esta investigación. Los

temas procuraron ser lo suficientemente exhaustivos para comprender con la profundidad adecuada el fenómeno en cuestión.

Los temas que incluye la guía de preguntas se presentan a continuación:

- 1.- Entender la estructura organizacional (La naturaleza de la jerarquía).
- 2.- Las ocasiones en que los miembros de un área de la organización transmiten información a miembros de otra área sin estar ligados o relacionados en la estructura organizacional (La naturaleza de las relaciones interpersonales).
- 3.- La naturaleza y características de la información en mensajes enviados entre áreas sin relación en la estructura organizacional (La naturaleza del trabajo).
- 4.- La intensidad e importancia de la comunicación para el empleado.
- 5.- Estructura organizacional basada en trabajo de equipo.

Procedimiento de recolección de datos

Antes de la recolección de datos, se le informó al entrevistado acerca del tema de investigación, así como de mencionarles la definición de estructura organizacional de McPhee y Poole (2001). Ellos describen que la estructura organizacional marca o define los procesos de interacción que ocurren en la empresa, predetermina u obstaculiza conductas y flujos de información, y establece los roles de poder, mando y orden. La participación de los empleados en la investigación fue voluntaria, y se les comentó a los participantes que tendrían acceso al reporte final de la investigación una vez que fuera completada. Las entrevistas semi-estructuradas se realizaron en el auditorio de la empresa desarrolladora de software y en la sala de juntas de la empresa productora de acero. Cada entrevista fue individual y grabada en audio para su posterior captura en procesador de texto.

Durante la entrevista se pusieron en práctica estrategias de comunicación tanto verbal como no verbal para mantener al informante interesado, comunicativo, en confianza y abierto a compartir su verdadero punto de vista respecto a las cuestiones que se le estuvieron planteando. Algunos ejemplos fueron el afirmar con la cabeza continuamente, conservar el contacto visual con el entrevistado, expresar acuerdo con alguna afirmación del entrevistado añadiendo experiencias propias del autor. Finalmente, al concluir la entrevista se le reafirmó al entrevistado que tendría acceso a los resultados de la investigación en una copia proporcionada al contacto de la empresa.

En este capítulo se detalló la metodología utilizada para el estudio de la relación entre la estructura organizacional y el flujo de información. En el siguiente capítulo se describen los resultados obtenidos de las entrevistas semi-estructuradas, para posteriormente presentar el capítulo de conclusiones.

Resultados

El presente estudio, como ya hemos visto, tiene por objeto establecer qué tipo de relaciones se pueden encontrar entre la estructura organizacional y el flujo de información en una organización, y la relación del trabajo en equipo con el flujo de información. Esta sección detalla los resultados de las entrevistas realizadas para este trabajo. Para facilitar la presentación de dichos resultados, éstos se han dividido conforme a lo relacionado con cada pregunta de investigación en cada empresa.

En la siguiente tabla se muestra a los informantes de cada una de las empresas.

Software		Metalúrgica	
Área	Puesto	Área	Puesto
Servicio al Cliente	Subordinado 1	Desarrollo de Sistemas	Jefe 1
Servicio al Cliente	Jefe	Promoción de Productos	Subordinado 1
Desarrollo	Subordinado 1	Recursos Humanos	Jefe 1
Desarrollo	Subordinado 2	Investigación de Mercados	Jefe 1
Desarrollo	Jefe 1	Promoción de Productos	Jefe 1
Desarrollo	Jefe 2	Recursos Humanos	Subordinado 1
Administración	Subordinado 1		
Administración	Subordinado 2		
Administración	Jefe		
Ventas	Subordinado		

Impacto de la estructura organizacional en el flujo de información.

La primera de las preguntas de investigación fue cuestionar cómo impacta o influye la estructura organizacional en el flujo de información; los resultados de las entrevistas a esta pregunta se mencionan a continuación.

En la empresa desarrolladora de software, la estructura no tiene un impacto negativo sobre los flujos de información ya que los puestos están definidos para que haya una buena comunicación. Aunque los empleados describen que hay unos departamentos más flexibles que otros, también mencionan que la estructura no les afecta sino los organiza. Los empleados mencionaron que lo que afecta al flujo de información no es la estructura organizacional sino las conductas o actitudes de las personas:

Se ve mas que todo, no es tanto de la empresa, a lo mejor ya personas, persona a persona, a lo mejor que aquel no me cae muy bien pero digamos se cuidan mucho esos aspectos (Subordinado 1 en Servicio al Cliente).

Asimismo se menciona:

...porque desde el inicio la empresa se está, por ejemplo totalmente en contra del ejecutivismo, entonces cuando una persona adopta una actitud así pues ya se cerró la comunicación (Subordinado 1 en Administración).

En algunos casos, lo único que se respondió a la pregunta de que si afectan más las conductas que el diseño de la estructura fue:

Así es (Subordinado 1 en Desarrollo).

Además, mencionan que es necesario brincar pasos para lograr los objetivos, no ser tan estructurados, ser más proactivos para buscar una solución:

Hay unos muy estructurados, si tu necesitas un paso un, dos tres y cuatro, y por algo el tres no se puede cumplir no llegas al siguiente, pero bríncatelo o haz algo (Jefe de Servicio al Cliente).

Asimismo, explican que ha habido problemas de comunicación, no en el sentido de que se frene el flujo de información sino de malos entendidos al pasar la información. Además, las entrevistas arrojaron que no por el hecho de no estar en la misma posición en la estructura organizacional, ni en la misma área o departamento los empleados se abstienen de pedir información. La razón más importante para no transmitir una información entre

departamentos, es cuando esa información es confidencial, pero todos tienen la libertad de pedir información a un subordinado o jefe de otra área cuando esa información es necesaria para un proceso importante de su trabajo en bien de la organización, tienen lo que ellos llaman “puertas abiertas”.

Señalan los entrevistados que la estructura no está diseñada para que solo los directores tomen las decisiones, la toma de decisiones se da con una participación de todos los empleados de la organización, llegando todos a un consenso de cómo se realizan los proyectos y tomando como decisión final la de los directores de departamento, en este caso existe flujo de información sin trabas:

A través de la participación de varias opiniones, tenemos cada mes una junta general en la que el director de la empresa menciona los proyectos a corto y largo plazo. También menciona los problemas, las circunstancias en las que estamos y todo, y a través de opciones y generación de ideas se toma una decisión por parte de los directores pero toman en cuenta las opiniones de los empleados (Subordinado 1 de Administración).

Por otra parte se dijo:

últimamente se ha implementado una junta mensual donde expones directamente con el director (Subordinado 2 en el área de Desarrollo).

Además, los empleados mencionan tener una efectiva comunicación jefe-subordinado, ya que pueden acudir a él para solucionar problemas de su trabajo.

De igual manera que en la empresa desarrolladora de software, en el corporativo de la empresa productora de acero, los empleados mencionan que la estructura de la empresa no afecta al flujo de información, señalan que en ocasiones el flujo de información se hace lento, pero lo que afecta es el estilo de administración de la persona en jefe de cada área, ya que en ocasiones no quieren que se vaya arriba de él pero otros no se manejan así, son muy abiertos. Respecto al crecimiento de la empresa, la estructura organizacional cada vez está

mejor diseñada, y se encamina hacia el buen flujo de la información, la cual ayuda a que la organización sea muy dinámica. Ellos mencionan que tienen una filosofía de “puertas abiertas” para el flujo de información, siempre y cuando esa información sea relevante para el área hacia donde se va a enviar, que el estilo de administrar del jefe sea ése y que la información no sea confidencial:

Realmente el dueño de la empresa comenta que tenemos una política de puertas abierta, o sea la puerta está abierta, quien quiera entrar a comentarnos algo de la empresa, bienvenido. Estamos hablando no solamente gente del corporativo, obreros de la planta pueden venir y sacar una cita (Jefe 1, Investigación de Mercados).

De igual forma, se mencionó lo siguiente:

Si, es una filosofía de puertas abiertas dentro de la organización (Subordinado 1, Recursos Humanos).

Por otra parte se dijo:

Si que no sea información de datos que pudieran ser confidenciales, no a cualquiera se los das o no los da tan fácil o sea números (Jefe 1, Desarrollo de Sistemas).

Asimismo, se mencionó lo siguiente:

Depende mucho de la persona, depende mucho de los estilo de los jefes de cada área. Si se trata de un subordinado un nivel superior depende de la persona (Jefe 1, Promoción de Productos)

Si. Sin ningún problema siempre y cuando la información no sea confidencial (Jefe 1, Investigación de Mercados).

Los entrevistados mencionan que la forma en que está diseñada la estructura organizacional ayuda a que haya una buena comunicación, creen que de la forma en que está puede haber un buen flujo de información. Mencionan que en la empresa tienen una estructura plana que facilita mucho la comunicación, que está pensada en cero burocracia pero que aún así hay personas que ponen muchas barreras para el flujo de información:

Yo siento que la estructura organizacional, al menos aquí en De Acero está pensada de esa forma, está pensada en cero burocracia (Jefe 1, Investigación de Mercados).

Por otra parte, se dijo:

En muchos casos el jefe no permite que el subordinado envíe información a otras personas de un nivel más alto (Jefe 1, Promoción de Productos)

Asimismo, los empleados señalan que tienen relación de trabajo con muchas áreas de la organización, que un departamento no puede existir solo.

Se menciona que la estructura organizacional en DeAcero es efectiva para que haya una buena comunicación jefe-subordinado, ya que pueden tener contacto directo con los directores, con subdirecciones y con gerencias, dependiendo del tipo de situación en la que estés involucrado, del tipo de trabajo que tengas que realizar o del tipo de resultados que tengas que dar.

Los entrevistados señalan que no hay problemas de jerarquías, que en ese sentido la cultura en DeAcero es muy abierta, no como una política, simplemente se da. Si existe jerarquía es a nivel de experiencia de la persona.

Relación entre el flujo de información y el trabajo en equipo.

La segunda pregunta de investigación se refiere a la relación que se puede distinguir o apreciar entre el flujo de información y el trabajo en equipo en las diferentes áreas de una organización. En otras palabras, se quiso conocer cómo relacionan los entrevistados, el trabajo en equipo y el flujo de información entre las diversas áreas de su organización.

En la empresa desarrolladora de software, los empleados expresan familiaridad con el funcionamiento de un equipo deportivo. Ellos mencionan que los equipos tienen un objetivo y un entrenamiento para llevarlo a cabo, y piensan que siempre es bueno el buscar trabajo en equipo ya que trae cosas favorables; asimismo, piensan que cualquier cosa que se

realiza en equipo, se realiza mejor, pues estratégicamente van colocando la información para realizar su trabajo hasta llegar al objetivo.

Los entrevistados mencionan que están trabajando con base en estrategias como un equipo deportivo, y que todos están trabajando para la misma meta, que es sacar la empresa adelante y tener utilidades igual que cualquier empresa, siempre conociendo qué jugador incorporar en los proyectos. También consideran que los empleados se deben manejar más por la filosofía de que realmente son un equipo, llegando a afirmar que es necesario e indispensable que todos estén conscientes de que están en un equipo:

Es importante que las personas se identifiquen, que sean miembros del equipo, que se sientan parte de la organización en eso hemos estado trabajando todo este tiempo (Jefe 2, Desarrollo).

Si la idea es de que formas parte de un equipo (Subordinado 2, Desarrollo).

Además se dijo:

Es necesario e indispensable que todos sepamos que estamos en un equipo, yo creo que en una empresa, bueno al menos aquí en Aasasoft, en esta empresa todos somos un equipo (Subordinado 1, Desarrollo)

Por otra parte, en el corporativo de la empresa productora de acero, los entrevistados mencionan que conocen el funcionamiento de un equipo deportivo, creen que es bueno hacer conciencia de equipo para no quedarte parado, apoyar a los demás a hacer sus cosas en bien del desarrollo de la empresa. Consideran que formar una estructura donde a cada quien se le acotan sus funciones de manera restrictiva es un problema, ya que se avocan exclusivamente a su función.

Además, mencionan que tal vez sea necesario redefinir las funciones, responsabilidades y vías de comunicación, dependiendo de cómo se esté comportando el

equipo. Indican que lo que más funciona es ligar puestos, es decir, realmente trabajar en equipo:

Definitivamente lo que funciona más y es menos desgastante es ligar los puestos, realmente trabajar en equipo (Jefe 1, Investigación de Mercados)

Aunque en el corporativo de la empresa metalúrgica se maneja el trabajo en equipo, aún hay muchas áreas por mejorar. Esta empresa es descrita como “un equipo de trabajo”. Es una organización donde los puestos de trabajo están diseñados y vinculados de forma tal que no se puede lucir uno sin el otro. Todo está ligado.

Relaciones interpersonales y la importancia de mantenerse comunicados.

Otros de los resultados que se obtuvieron, que no están contemplados para responder alguna pregunta de investigación pero son importantes de mencionar, ya que pueden ser útiles para investigar en un futuro a profundidad alguna relación con el flujo de información, son las relaciones interpersonales y la importancia de mantenerse comunicados en la empresa.

En la empresa desarrolladora de software, las relaciones interpersonales entre miembros de distintas áreas no son afectadas por la estructura organizacional, ya que todos los miembros de los departamentos, dentro de la estructura organizacional de la empresa, tienen relación con miembros de otros departamentos para desarrollar su trabajo y/o para resolver problemas. Así, la información de un departamento es un recurso de trabajo para otro y viceversa, todos tienen una interrelación importante. El propósito principal de Aasasoft es que estén todos vinculados entre sí.

Los empleados no tienen problemas por el nivel de puesto que ocupan en la estructura de la empresa ya que la forma de manejarse del director se va pasando de nivel a

nivel. El es una persona muy abierta, de mucha comunicación y mucha relación, trata a todos por igual, así que las demás personas tienden a ser así. A pesar de tener bien definidos los puestos, los entrevistados mantienen que no han tenido algún problema por el hecho de ser de diferente departamento y de tener diferente nivel.

Los empleados de la empresa no han tenido problemas graves de comunicación o flujos de información. Los que se han presentado han sido por omitir información, en cuanto a creer que la información que se da es suficiente y correcta, o por no tratar de explicarla, ya que alguna información que se envía, por la naturaleza del trabajo de la empresa, tiende a ser sobre cuestiones muy técnicas:

Tanto por el que otros suponen cosas de que entendemos una cosa por otra ya que nosotros manejamos aquí a veces son cosas muy técnicas por el giro de la empresa (Jefe de Administración)

Otra problema de flujo de información o comunicación es por no tener la información a tiempo cuando se promete para tal fecha, lo cual hace que se retrasen los proyectos porque uno está esperando que le envíen información y el otro está esperando que le envíen otra información. Este problema también se puede dar al no enviar otra información complementaria a la que ya se envió, que tenga la misma prioridad para el receptor, para desarrollar el proceso o trabajo por el cual pidió información.

Por otro lado, los entrevistados mencionan que en la empresa cuentan con un sistema que provee información de los avances de los proyectos y de las fallas posibles de sus sistemas, así como también sobre las capacitaciones para clientes. Normalmente la información necesaria para desarrollar el trabajo es dada en las juntas generales (todos los empleados), en las juntas de directores y en las juntas de cada departamento; pero en el día a día, los directores se manejan con información enviada entre ellos, aunque también los

empleados mencionaron que nadie está cerrado a dar información cuando es requerida en cualquier nivel:

Todos tenemos la libertad de ir con alguien en cualquier nivel (Jefe de Servicio al Cliente).

De igual forma, los empleados detallan que tienen una excelente relación con sus jefes y con jefes de otras áreas ya que pueden en cualquier momento comentar diferentes puntos de vista, ya sea con su jefe inmediato y/o con un jefe de otra área. Estas discrepancias las hablan en las juntas o se escriben a través de correo electrónico.

También, describen que las relaciones entre los empleados pueden ser descritas como cooperativas, ya que las diferentes áreas se relacionan para lograr la competitividad como organización. Se menciona que cuando la gente empieza a pulir su trabajo para opacar a los demás, termina saliendo de la empresa, pues este tipo de actitud y comportamiento no va acorde a la organización:

En la empresa también, ha habido algunos casos este, bueno cuando la gente empieza a ser así competitiva de que yo empiezo a pulir mi trabajo para opacar a los demás solo se va (Subordinado 2 en Desarrollo).

Conjuntamente, en el corporativo de la empresa metalúrgica, la mayoría de los entrevistados no consideran que las relaciones interpersonales sean afectadas por la estructura organizacional ya que tienen comunicación los miembros de un área con los de otra área; sin embargo, hay quien menciona que los empleados que no están a nivel gerencia no se comunican:

Pienso que si, este las personas que no están a (o en) un nivel de gerencia regularmente no se comunican. Y muchas veces por mantener un control (Jefe 1, Promoción de Productos).

Mencionan además, que para poder hablar con algunas personas de puestos mas altos, tienes que seguir ciertos procedimientos, tener lista la información que se va a

platicar, no es solamente tener un intercambio de información sin una necesidad laboral, se debe de tener un propósito, bases y conforme a ello se puede dirigir a esas personas:

Obviamente digo hay puestos en los que tienes que buscar la manera o hay una forma en como llegar a platicar con algún director o con un subdirector, saber que tipo de información vas a manejar, eh, no es nada mas que se te ocurra ir a hablar con él y platicar de cualquier cosa no, tiene que haber un objetivo, tiene que haber bases y conforme a esos pasos te puedes manejar tranquilamente (Subordinado 1, Recursos Humanos).

En algunas áreas se ha tenido el problema de no difundir información pero por cuestiones de tiempo:

Todos estamos con los tiempos muy cortos y tal vez con la cuestión de estar con el tiempo encima de tus proyectos tal vez haces eso de que alguien venga y me pregunte (Jefe 1, Desarrollo de Sistemas).

A pregunta expresa de que sí dependía de los tiempos, se respondió lo siguiente:

Si ahorita puede ser que no tengas la información a la mano o que estés atorado con otras cosas (Subordinado 1, Promoción de Productos).

Bueno es tal vez es un punto que por ahí pueda existir verdad, pero también la lentitud de la información. Ese es uno de los problemas (Jefe 1, Promoción de Productos).

En otra área se ha incentivado la libre comunicación para no tener problemas, mencionan que realmente parte del éxito de la empresa es la libre comunicación y el libre flujo de información con ciertas restricciones en cuanto a su uso y confidencialidad:

Realmente me he dado cuenta que parte del éxito de la empresa es la libre comunicación y el libre flujo de información. Te repito, libre flujo de información con ciertas restricciones (Jefe 1, Investigación de Mercados).

Mencionan que en la relación jefe-subordinado los empleados tienen la oportunidad de expresarse libremente con jefes de otras áreas cuando no estén de acuerdo con ellos:

Definitivo, de hecho yo cuando salgo a comentarlo, yo he aprendido mucho, cuando he tenido una experiencia. Realmente cuando tienes casos vivenciales aprendes más, yo he aprendido mucho de mi equipo de trabajo porque ellos son los que están en el

día a día en la operación y hacemos que haya un libre flujo de información (Jefe 1, Investigación de Mercados).

Asimismo se mencionó algo más sobre poder expresarse libremente:

Si, no sé si sea la empresa no, pero si me ha tocado estar con gente de otras áreas, directores o gerentes en otras áreas donde si no estás de acuerdo pues platicas y te convencen o convences pero, este, sí se habla sin ningún problema (Daniel Orozco, Desarrollo de Sistemas).

Por otra parte, se dijo respecto a hablar libremente, lo siguiente:

Yo creo que habría que ver casos a detalle. Yo creo que sí funciona de esa forma (Jefe 1, Recursos Humanos).

Además, algunos gerentes se administran como un líder de proyectos que guía a sus trabajadores, como alguien que crea un ambiente de eficiencia, que brinda recursos para que se desempeñen las personas a su cargo, y realicen profesionalmente los objetivos marcados:

pues yo manejo mi departamento no tanto como que es mi jefe, oye es un líder de proyectos que me puede marcar la dirección, que me puede poner todo el ambiente para ser yo mas eficiente, me está dando todas las facilidades, me está dando todos los recursos para que yo haga mejor mi trabajo, y claro tiene mas experiencia que yo, conoce mas a la empresa y me puede dar muchas ideas sobre que yo saqué un proyecto muy profesional y que cumpla con los objetivos de la empresa (Jefe 1, Investigación de Mercados)

Los empleados mencionan que las relaciones entre ellos mismos son en su mayor porcentaje cooperativas. Sin embargo, dependiendo de qué se trate, puede haber competencia sana entre los empleados de los departamentos y las diversas áreas. Se menciona que puede haber competencia cuando se abren oportunidades de ascenso dentro de la empresa:

la competitividad se da en el momento que se llega a dar alguna promoción para algún puesto dentro del área, ahí es cuando la relación se puede a encaminar hacia una competencia para ver quien puede subir a algún puesto en particular, pero en un noventa y cinco por ciento es cooperativa (Subordinado 1, Recursos Humanos).

Uno de los entrevistados (jefe de investigación de mercados) menciona que está dando a conocer en su área un concepto que es la cooepetencia:

de hecho hay un concepto que les estoy dando a conocer que es la cooepetencia, vamos a cooperar pero también vamos a competir. Yo dentro de mi equipo de trabajo tengo seis personas directamente a mi cargo, estas seis personas, es gente altamente competitiva, ya que tienen maestría, y la gente que es altamente competitiva hacer crecer al resto de las personas que horizontalmente están a su mismo nivel organizacional y me hacen crecer a mí; cooperan, hacen muy bien su trabajo pero también son competitivos porque nadie se quiere quedar atrás y eso nos hace que tengamos mucho mejores resultados dentro del departamento (Jefe 1, Investigación de Mercados).

En relación a la importancia para los miembros de la organización de mantenerse comunicados en el desarrollo de su trabajo, se puede destacar lo que sigue a continuación.

En la empresa desarrolladora de software, los empleados mencionan que para ellos es muy importante mantenerse comunicados con otras áreas porque dependen de otra gente para realizar su trabajo, y viceversa. Mencionan que solos no pueden llevar su función al cien por ciento ya que la información que se les dé va a ser su entrada de información y viceversa, piensan que todos los departamentos se tienen que relacionar, no estar aislados:

Pues porque tienes que relacionarte con los demás para poder darles un buen servicio sea el área que sea y bueno, pues obviamente obtener información de ellos porque la salida de lo que tu le des a otro departamento va ser su input de información o de recursos, así como lo que ellos nos den a nosotros va a ser nuestro input para poder generar algo. Yo creo que ningún departamento no tendría sentido aislado porque si no hubiera ventas, x, y pues yo a quien le daba el servicio, así como un departamento de ventas aislado pues tampoco podría. Yo pienso que todos los departamentos se tienen que relacionar y es muy importante la comunicación (Jefe de Administración).

Los empleados comúnmente tienen como primera fuente de información a su jefe directo, luego a los clientes y a los demás directores de área; asimismo, mencionan que un área es fuente de información para otra área. En la empresa se proporciona la información por un empleado de un área a otro empleado de otra área en el momento que es solicitada,

si es para cuestiones de operación de la empresa y no es confidencial, y si la persona que la proporcionará no tiene alguna otra prioridad. Asimismo, los empleados de la empresa productora de software, mencionan que influye la información de otros departamentos en el suyo para estar al día con los proyectos que desarrollan con los clientes, ya que a través de ella se retroalimentan y es vital para el fin mismo de la organización, que es el desarrollo y venta de software.

Por otra parte, la mayoría de los empleados confían en la información que les proporcionan sus compañeros, aunque no sea a través de los jefes, ya que ellos también la utilizan para desarrollar su trabajo y está bien establecida por lo acordado en las juntas. Mencionan que como la organización está orientada hacia la competitividad, están obligados a dar la información necesitada de la manera más veraz posible.

Ellos mencionan que su comunicación para sus compañeros y la comunicación entre sus compañeros es buena en su departamento, es cordial, clara, pero todavía hay que trabajar en que sea precisa y que sea real, que no se guarden las cosas:

la comunicación es buena pero se puede mejorar, o sea en ocasiones hay cosas que no se dicen a tiempo y causan, no sé, que haya presión (Subordinado 1 de Administración).

La puedo decir buena pero podría ser todavía mejor, excelente (Jefe de Servicio al Cliente)

Del mismo modo que la empresa desarrolladora de software, en la empresa productora de acero, los entrevistados mencionan que para ellos es importante estar comunicados con otras áreas, ya que es vital para no estar haciendo cosas que no aplican, de forma tal que, a través de obtener información de otras áreas, éstas proporcionan una retroalimentación de cómo esta funcionando su trabajo.

Además, mencionan que si un empleado de otro departamento les solicita información la proporcionan al momento siempre y cuando conozcan dicha información, no tengan alguna otra prioridad o la tengan a la mano. No niegan la información aún y cuando en algunas ocasiones se vayan a tardar algún tiempo en proporcionarla. También mencionan que, a expensas del giro de la información, se debe requerir con procedimientos, pero explican que habitualmente se facilita:

Depende de lo que se trate, hay cierta información que debe de llevar cierta formalidad en las vías de comunicación y así debes de hacer las cosas (Jefe 1, Recursos Humanos).

Los entrevistados señalan que influye la información de otros departamentos ya que en algunos casos son instrumentos para exponer maniobras de trabajo:

Definitivamente ya que tengo que tener información de ventas, estadísticas de consumo, deudas y existencias, esas son mis herramientas para proponer estrategias (Jefe 1, Promoción de Productos).

De igual forma, señalan que confían en la información que les proporcionan sus compañeros pero por lo general tratan de que sean diversas perspectivas, inspeccionando la información para tomar una decisión correctamente y continuar con su labor:

Te podría decir que si pero por lo general trato que sean varios puntos de vista y entonces ya formas no de uno, no porque desconfíes de la persona sino que cada quien tiene su perspectiva (Jefe 1, Desarrollo de Sistemas).

Si, hay una seguridad y una confianza plena, obviamente siempre revisando bien la información o antes de tomar una decisión una repasada y continuar con mi trabajo (Subordinado 1, Recursos Humanos).

Asimismo, describen su comunicación como buena, aunque se puede mejorar. En el área de mercadotecnia se menciona que está regular, pero es por la pérdida de confianza en la palabra de las personas para entregar información a tiempo. Tanto para hablar de críticas

como de cosas buenas hay una comunicación abierta y cuando existen errores se habla al respecto y se convierte en un área de mejora.

Para finalizar con el capítulo de resultados y haciendo una recapitulación de los resultados, podemos encontrar que nuestros informantes mantienen que la estructura no posee un impacto dañino sobre los flujos de información; lo que sí puede afectarlos en algún momento son las conductas o actitudes de las personas, así como el estilo de administración del jefe de departamento.

Además, como una descripción más de las dos organizaciones, las relaciones comunicacionales entre los empleados no son perturbadas por la estructura organizacional y es importante para los empleados de estas organizaciones mantenerse comunicados con otras áreas porque dependen de otra gente para realizar su trabajo, y viceversa. También pudo observarse que existe familiaridad con la filosofía de trabajo en equipo.

A continuación se presenta el capítulo de conclusiones, en el cual trataremos de relacionar nuestros hallazgos con algunos de los autores y teorías que nos sirven de marco teórico. Además, se ofrecen algunas sugerencias y puntos de vista para estudios posteriores.

Conclusiones

La estructura organizacional jerárquica es considerada un factor de gran importancia y que implica efectos considerables en el flujo de información. Algunos autores, inclusive, han llegado a considerar que estos efectos son negativos (Rogers & Agarwala-Roges; Spillan, Mino & Rowles; Hendrick).

Como se ha leído en los resultados presentados, la estructura organizacional en las dos empresas donde se realizaron las entrevistas no tiene un impacto negativo en los flujos de información, siendo diferente a los puntos señalados por algunos autores de que la estructura organizacional obstaculiza o frena los flujos de información.

Por otra parte, puede señalarse que hay una similitud en la información obtenida de las dos organizaciones estudiadas respecto a que el freno de los flujos de información son las actitudes o conductas de las personas. Un punto que señalan Rogers & Agarwala-Rogers (1980) es que la estructura formal de una organización nunca revela o predice por completo el comportamiento de las personas de una organización, incluso en el caso de organizaciones más rígidamente estructuradas.

Por otro lado, en algunos casos en la empresa productora de acero también se añade el estilo de administración del jefe de cada área para no enviar la información a tiempo por la cuestión de no querer ser “saltado” por un empleado de nivel inferior, algunos jefes suponen que la información debe pasar entre superiores y luego bajar a los empleados. Algunos autores (Rogers y Agarwala-Rogers, 1980), señalan que esa manera jerárquica de trabajar, reduce la velocidad de dicha comunicación horizontal y vuelve a la organización algo mecánica, perturbando los flujos de información. Los jefes de estas áreas son un

ejemplo de lo que señala Holtzhausen (2002) acerca de que la comunicación se presenta de arriba hacia abajo y la comunicación lateral aparecerá entre empleados del mismo nivel.

Asimismo, desde hace tres décadas, autores como Snadowsky (1974) han mencionado que a través de una estructura de comunicación se permite cierta libertad a las personas de una organización al poder operar en grupo. Este tipo de situación fue encontrada en las dos empresas estudiadas, pues los empleados en ambas expresaron que tienen la libertad en cualquier momento de solicitar o enviar información independientemente de la jerarquía que tengan, siempre y cuando la información no sea confidencial, manteniendo la idea de una estructura de comunicación con “puertas abiertas”.

Por otro lado, Spillan, Mino & Rowles (2002) mencionan que la categorización jerárquica causa, entre otras cosas departamentos aislados, aunque en las dos organizaciones estudiadas el ordenamiento jerárquico no les ha causado percibir departamentos aislados, baja coordinación de actividades y limitada comunicación lateral entre departamentos funcionales y empleados. En ambas empresas se han enfatizado las relaciones laterales entre todos los empleados para realizar trabajos e intercambiar información relacionados a la operación de la empresa, aunque como lo mencioné anteriormente, algunos jefes no trabajan de esa manera.

Los resultados muestran que la estructura organizacional sirve para organizar a los empleados y conocer las funciones de cada empleado para que en algún momento en el desarrollo de su trabajo puedan dirigirse con la persona correcta y pedirle o enviarle información; en estas dos organizaciones se expresa que hay libertad para trabajar con individuos de otras áreas cuando así se requiera y ser efectivos como organización. No

parece darse el caso de lo que mencionan Rogers & Agarwala- Rogers (1980) acerca de que la organización exige solamente trabajar y recibir órdenes o solicitudes de ciertas personas.

La efectividad de las organizaciones estudiadas se ha logrado, podría decirse, sobre la base de crear una interdependencia entre todas las áreas. Esto, como ya se ha sugerido, viene a constituir una especie de revisión de ciertos teóricos “clásicos”, cómo Taylor, Fayol, Rogers y Agarwala- Rogers, quienes mencionan que la estructura organizacional puede alcanzar sus objetivos en base a la diferenciación del trabajo, la jerarquización y la formalización, así como requerir a su personal trabajar con ciertas personas y no con otras, que reciban órdenes de algunas personas y no de otras.

Por otra parte, en párrafos anteriores se menciono que Fayol apoya la formalización, aunque sin embargo, menciona también que hay muchas operaciones en las que el éxito depende de una ejecución rápida (flujo de información), un proceso que se describe en la información recabada en la empresa creadora de software, donde a menudo es necesario brincar pasos para alcanzar las metas, no ser tan formales, ser más proactivos en encontrar una solución para enviar o recibir información.

También, como se describió en los resultados, ninguna de las áreas que conforman una organización puede sobrevivir sin tener relación e intercambio de información con otra área ya que los trabajadores necesitarán información de alguna otra persona para realizar correctamente su tarea y ser productivos como organización. Esto concuerda con lo que Spillan, Mino & Rowles (2002) mencionan sobre cómo el hecho de compartir información a cualquiera verticalmente, en una comunicación de arriba hacia abajo, o lateralmente, por comunicación entre y en medio de los empleados en cada nivel jerárquico, tiene un impacto directo en el nivel de productividad de una organización.

Por otro lado, en cuanto a la resolución de problemas, el tipo de esquema propuesto por autores como Burns y Stalker (1961), en donde las decisiones se toman en niveles más altos de la jerarquía como si fuera una estructura mecanicista, no fue encontrado en las organizaciones investigadas. Por el contrario, la resolución de problemas en el caso de la empresa productora de acero, puede realizarse entre empleados del mismo nivel y en el caso de la empresa desarrolladora de software se realiza a través de la participación de todos los empleados cuando afecta a toda la organización o solamente entre todos los empleados del área afectada.

Lo anterior es una indicación de que lo mecanicista ya pasó y estamos en otra época. Así lo reflejan Harder, Robertson y Woodward (2004), ya que ellos argumentan que las condiciones ambientales de una sociedad global están generando un cambio significativo en la naturaleza de las organizaciones. En particular, mencionan que el modelo organizacional de burocracia mecanicista está siendo reemplazado por nuevo perfil de organización que imita los rasgos característicos de un ser vivo. Señalan que los sistemas organizacionales comprenden componentes interconectados, cuyas interacciones generan una entidad auto-organizada. Sugieren además, que muchas organizaciones están alentando a los administradores de personal y a los empleados, a que tomen la iniciativa, a que trabajen adecuadamente con otros, a buscar la forma de mejorar su situación y a contribuir al equipo, a la organización e incluso a la efectividad de la comunidad.

Asimismo, McPhee y Poole (2001) han indicado que en compañías grandes los gerentes están más orientados a comunicarse con sus subordinados dentro de una jerarquía formal. Sin embargo, en la empresa metalúrgica, que es de gran tamaño, los empleados pueden comunicarse con directores, subdirectores y/o gerentes sin tener que hacerlo por

medio de su jefe inmediato. Cabe señalar que esa libertad de comunicación está restringida no por la jerarquía sino por el tipo de información que se va a tratar en esas posibles pláticas.

Es importante señalar que en ambas empresas es necesario estar coordinados e integrados para conocer cómo se está trabajando y no hacer cosas que no apliquen, tal y como lo menciona Prescott (1998), en el sentido de que debe haber en las organizaciones una necesidad de unión y coordinación entre los elementos.

Por otra parte, los entrevistados conocen el funcionamiento de un equipo. Como se menciona en la definición de trabajo en equipo de Ingram et al. (1997), los resultados demuestran que los empleados tienen una meta en común que es sobresalir como organización, interactúan entre sí y en algunos casos llegan a ser dependientes unos de otros para obtener información necesaria para realizar su trabajo. Los entrevistados mencionan que sus organizaciones están orientadas al trabajo en equipo aunque en ambos casos hay cosas que mejorar. En la empresa metalúrgica, los resultados muestran que al igual que lo señalado por Boyett y Conn (1991) las organizaciones cambian a otras estructuras en demanda al crecimiento de las empresas.

Ambas organizaciones apuntarían a ser similares a una estructura basada en equipo más que una estructura jerárquica ya que son organizaciones abiertas, son dinámicas, los empleados laboran ahí porque están comprometidos, cuentan con auto-administración de su trabajo, tienen autorización para actuar y sus relaciones en la gran mayoría son cooperativas. Al igual que lo mencionado por Barlow y Burke (1998) los resultados demuestran que estas dos organizaciones piensan que se puede sobresalir con tareas orientadas en equipo.

Hay algunas sugerencias importantes que parecen desprenderse de esta investigación y las cuales vale la pena recalcar. En primer lugar, salta a la vista el papel prominente que juega la información. El adecuado intercambio de la misma parece ser la fuente de vitalidad de una organización, al punto que podría decirse que las empresas viven de información. Se necesita gente que conozca como manejar la información, qué información se distribuye y quién la necesita, es decir, personas expertas en manejar información operativa para su área y para las demás áreas de la organización, que reconozcan cuál información es importante difundir y cuál no.

En segundo lugar, queda claro que una información acumulada estática sirve muy poco. La gente debe comprender la importancia de tener información oportuna. No hay que dejarlo en la “despensa” para ver qué información sirve.

Asimismo, la información debe ser considerada importante para cualquier grupo, organización o equipo, de forma tal que cada persona que forma parte del equipo debe estar consciente de la importancia de mantenerse en un canal abierto de comunicación, fluida y constante. Además, hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles para el flujo de información. Debemos recordar que en la era de la sociedad de la información, la posesión y manejo de ésta constituye éxito.

Este estudio representa una pequeña parte en la construcción de experiencias necesarias para desplegar efectivamente el flujo de información de las organizaciones. Es oportuno señalar que, como futuras investigaciones, será importante que se realicen estudios en organizaciones donde la mayoría de los empleados sean del género femenino y en otras donde la mayoría sea del género masculino para conocer cuál es el impacto de la estructura organizacional en empresas con mayoría de género. De igual manera, investigar

la relación entre el tamaño de la organización y el flujo de información, así como el papel que juega la tecnología en el flujo de información de una organización. También será importante investigar acerca de la relación del poder que da la jerarquía o el nivel organizacional con el flujo de información en las organizaciones.

Referencias

- Allen, D.G. and Griffeth, R.W. (1997). Vertical and lateral information processing: The effects of gender, employee classification level and media richness on communication and work outcomes. *Human Relations*, 50(10), 1239-1260.
- Antaraman, V. (1984). Teambuilding. In Antaraman, V., Chang, L., Richardson, S. And Tan, C. (Eds), *Human resource management: concepts and perspectives*. Singapore: Singapore University Press.
- Arnold, H. & Feldman, D. (1988) *Organizational Behavior*. New York, NY.: McGraw-Hill.
- Athanassiades. J.C. (1973). The distortion of upward communication in hierarchical organizations. *American Management Journal*, 16, 207-226
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408-437.
- Barlow, H. A. & Burke, M. E. (1998). The organization as an information system: Signposts for new investigations. *East European Quarterly*, 32(4), 549-556.
- Berelson, B. & Steiner, G.A. (1964). *Human behavior: An inventory of scientific findings*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Boyett, J.H. & Conn, H.P. (1991). *Workplace 2000: The revolution reshaping American Business*. N.Y.: Dutton
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Social Science Paperbacks.
- Cheney, G. & Thoger, L. (1995). Organizational identity. Linkages between internal and

- external communication. In S.R. Corman, S.P. Banks, C.R. Bantz & M.E. Mayer (Eds.), *Foundations of Organizational Communication*, White Plains, NY: Longman Publishers.
- Contractor, N. & Monge, P. (1995). Emergence of communication networks. In S.R. Corman, S.P. Banks, C.R. Bantz & M.E. Mayer (Eds.), *Foundations of Organizational Communication*, White Plains, NY: Longman Publishers.
- Davidson, E. (2000). Analyzing genre of organizational communication in clinical information systems. *Information Technology & People*, 13, 196-209.
- Deetz, S. (1996). Conceptual foundations. In S.R. Corman, S.P. Banks, C.R. Bantz & M.E. Mayer (Eds.), *Foundations of Organizational Communication*, White Plains, NY: Longman Publishers.
- Evelyn, D. (1983). Information resources and organizational structure. *Journal of the American Society for Information Science*, 34(3), 222-228.
- Garvin, D.A. (1998). The processes of organization and management. *Sloan Management Review*, 39(4), 33-51.
- Hage, J. & Aiken, M. (1969). Routine technology, social structure and organizational goals. *Administrative Science Quarterly*, 14, 366-376
- Hage, J., Aiken, M., & Marrett, C. (1971). Organization structure and communication. *American Sociological Review*, 36, 860-871.
- Harder, J., Robertson, P. J. & Woodward, H. (2004). The spirit of the new workplace: breathing life into organizations. *Organization Development Journal*, 22(2), 79-103
- Harris, T. E. (1993). *Applied organizational communication: Perspectives, principles and pragmatics*. Hillsdale, N.J.: LEA Publishers

- Hayes, R.H., Wheelwright, S. C. & Clark, K. B. (1988). *Dynamic manufacturing. Creating the learning organization*. NY.: The Free Press.
- Hendrick, G. (1982). Organizational structure: The source of low productivity. *Advanced Management Journal*, 47(1), 20.
- Holtzhausen, D. (2002). The effects of a divisionalised and decentralised organisational structure on a formal internal communication function in a South African organization. *Journal Of Communication Management*, 6(4), 323-339.
- Ingram, H., Teare, R., Scheuing, E., & Armistead, C. (1997). A systems model of effective teamwork. *The TQM Magazine*, 9(2), 118-127.
- Young, J., Murrell, K. (1998). Harley-Davidson Motor Company organizational design: The road to high performance. *Organization Development Journal*, 16(1), 65.
- Jensen, M.T. (2003). Communication organizational: a review. *Research and Development Report, 1*. Norway: Agderforskning.
- Kaye, D. (1996). An Information Model of Organization. *Managing Information*, 3(6), 19-21.
- Kazemek, E. (1991). Ten criteria for effective teambuilding. *Healthcare financial management*, 45(9), 108-110.
- López, P. (Enero- Diciembre, 1997). El rol del factor humano ante la administración del cambio rápido. *Gestión y estrategia*, 11-12. Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12>
- McClelland, V. & Wilmont, R. E. (1990). Communication: Improve lateral communication. *Personnel Journal*.
- McMillan, D. & Chavis, D. (1996). Sense of community: a definition and theory.

Journal of Community Psychology, 14, January.

- McPhee, R. D. & Poole, M. S. (2001). Organizational structures and configurations. In F.M. Jablin & L.L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: advances and theory, research and methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Mintzberg, H.(1979). *The Structure of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Prescott, C. E. (1998). Interdependence, coordination, and structure in complex organizations: Implications for organization design. *The Mid - Atlantic Journal Of Business*, 34(1), 5-22.
- Putnam, L. L., & Cheney, G. (1995). Organizational communication: historical development and future directions. In S. R. Corman, S. P. Banks, C. R. Bantz & M. E. Mayer (Eds.), *Foundations of organizational communication*. White Plains, N.Y.: Longman Publishers.
- Rogers, E. & Agarwala- Rogers, R. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. México DF, México.: McGraw-Hill.
- Schein, E.H. (1988). *Organizational psychology*. Prentice Hall, NJ.
- Seaman, C. B. & Basili, V. R. (1997). Communication and organization in software development: An empirical study. *Ibm Systems Journal*, 36(4), 550-563.
- Spillan, J. E., Mino, M. & Rowles, M. S. (2002). Sharing organizational messages through effective lateral communication. *Communication Quarterly*, 50(2), 96-104.
- Stephen, B. (2004, October 11). Although much maligned, pesky meetings can still have value. *PR News*, 60(39), 1
- Strozniak, P. (2000, September 18). Teams at work. *Industry Week*.

- Sutcliffe, K. (1995). Organizational environments and organizational information processing. In S.R. Corman, S.P. Banks, C.R. Bantz & M.E. Mayer (Eds.), *Foundations of Organizational Communication*, White Plains, NY: Longman Publishers.
- Tata, J., Prasad, S. (2004). Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness. *Journal Of Managerial Issues*, 16(2), 248-265.
- Thompson, James D. (1967). *Organizations in action*. New York, NY: McGraw-Hill Book Company.
- Wimmer, R. & Dominick, J. (2001). *Introducción a la investigación de medios masivos de comunicación*. México: International Thomson Editores.

ANEXOS

Anexo 1

Descripción de empresas.

1.1 Aasasoft.

En 1977 nace la compañía Aasasoft, inicia sus operaciones con el desarrollo del sistema para administrar restaurantes llamado Aasarest versión DOS. En 1981 Aasasoft se integra al grupo Aasa que amalgama diversas empresas de servicio, desarrollo y consultoría. En 1986 se desarrollan nuevos sistemas en versión DOS, todos enfocados en facilitar y automatizar las labores administrativas de los negocios. En 1988 se lanzan nuevas versiones para el sistema aasafact. A principios de la década de los noventa, los productos que aasasoft comercializa se diversifican. Aasasoft desarrolla: Aasafact, Aasacxc, Aasainve, Aasacont, Aasacheq, Aasarest, Aasaauto, todos en versión DOS.

El año 1997 marca un cambio para la compañía. Se inaugura un edificio para albergar el área administrativa y de desarrollo, en la zona financiera y de negocios más importante del área metropolitana de Monterrey. Se desarrolla Aasacorp, que conjunta todos los sistemas para administrar negocios. En el 2000 se libera la primera versión de Aasacorp. Se desarrollan y liberan los sistemas de Aasanom, Aasajoy y Aasacaja.

En el 2001 se inauguran el Centro de Desarrollo, sede de los departamentos de producción y desarrollo, así como la compañía Aasanom. En este mismo año se crea una comercializadora en Panamá.

En el 2002 se inicia el desarrollo de Aasacorp Plus. En el 2003 se inauguran los edificios de Aasasoft en la Ciudad de México en la torre del World Trade Center; además de lanzar al mercado Aasacorp Plus, que son sistemas más robustos en cuanto a comunicación, seguridad y funcionalidad para empresas medianas y grandes.

La visión de la empresa es lograr ser una compañía excelente, innovadora, creciente y sólida, al mejorar considerablemente la forma en que las empresas y negocios administran sus recursos y construyendo una marca reconocida, confiable, y admirada. Buscan maximizar el valor de los negocios y proveerlos con herramientas que promueven el desarrollo y cumplimiento de sus planes de crecimiento.

Entre los valores de la empresa están la integridad, el respeto y la excelencia. Otra de las cuestiones que distingue a Aasasoft es su cultura, ya que consideran a las personas como el recurso más importante de la organización. Esta premisa es parte esencial en el diseño de todos sus productos, ya que impulsan el desarrollo de las personas en las organizaciones logrando incrementar su productividad, aumentar su motivación, fortalecer sus logros, lo que en otras palabras es, amplificar su valor personal y profesional.

Aasasoft cuenta con un director general, quien a su vez es el presidente del Grupo Aasa, de ahí se baja al Departamento de Comunicación, siendo el único departamento que puede considerarse independiente del resto de la estructura o que abarca todas, pues es más que nada para asuntos de comunicación y formatos de comunicación de la empresa. Las áreas de la empresa son la Dirección de Sistemas, la Dirección Comercial, la Dirección de Servicio al Cliente, Atención a Distribuidores y Administración.

1.2 DeAcero.

En el año de 1952, se fundó un pequeño y modesto taller para la instalación de cercos de alambre llamado Productos de Acero, S.A. En ese entonces, sus oficinas generales se ubicaban frente a la Plaza de La Purísima por la calle Hidalgo en el centro de la Ciudad de Monterrey, N. L., México, y contaba solo con el apoyo de diez trabajadores.

Gracias a la visión de su fundador y al crecimiento del mercado, en 1953 inició la fabricación de ciertos productos de alambre de acero como la malla ciclónica, malla graduada y cribas, tarea que logró exitosamente. Con ello, el fundador quien personifica la fuerza de la empresa, marcó el principio del sólido y continuo crecimiento de lo que hoy es Deacero.

Deacero es el productor más grande de alambre de México y uno de los más grandes del mundo. Es una compañía con más de 50 años de experiencia utilizando tecnología de punta y métodos modernos de proceso. Por 25 años, Deacero ha estado exportando sus productos a Norteamérica, Centro y Sudamérica, el Caribe, así como a varios países en Europa.

El Grupo Deacero es una exitosa y dinámica empresa 100% mexicana, que ha logrado transformarse y crecer con firmeza para responder eficientemente a las exigencias del mercado nacional, y a los altos niveles de competencia de la demanda internacional de más de 20 países de América y Europa.

La calidad de Deacero ya es una tradición en el mercado, por ello, ha invertido en personal más capacitado, mejores productos y procesos de producción más integrados que le permitan atender exitosamente a los sectores Agropecuario, de la Industria, de la Construcción y Doméstico.

El objetivo principal de Deacero es ser siempre competitivos en organización, administración, costos, innovación y calidad a nivel mundial en su trabajo y sus productos. No se conforma con ser mejor que otras compañías. Constantemente se estandariza, simplifica y eficiente sus funciones, con el propósito de lograr un mejor lugar en el

mercado. Por ello, Deacero no escatima en inversiones para capital de trabajo y nuevas tecnologías bien aprovechadas que se traduzcan en crecimiento firme y vigoroso.

Deacero se ha transformado para abastecer la creciente demanda de los consumidores; sin embargo, conserva orgullosamente su organización siempre sencilla, funcional, directa y sin burocratismo. Asimismo, desea mantener sus funciones básicas de finanzas, fabricación y ventas bajo una estructura organizacional que no requiere de personal excesivamente numeroso y por consiguiente complejo; ya que para Deacero es importante conservar la agilidad de una empresa pequeña.

Deacero se concibe a sí misma no solo como la suma de edificios, resultados financieros, análisis estratégicos y maquinaria, sino como una organización humana.

La voluntad de la gente Deacero trabajando en equipo, es la fuerza que la ha llevado a alcanzar el lugar sobresaliente que ahora ocupa. Por ello, reconoce a sus hombres que le dan el mejor de sus esfuerzos, como el elemento más valioso con el que cuenta. Es de hecho, el soporte de su éxito.

El ser miembro de su personal representa para Deacero un compromiso de dos partes: Por un lado, la responsabilidad que aceptan sus trabajadores de desarrollar sus labores con iniciativa, calidad y excelencia para asegurar el logro de los objetivos propuestos. Mientras que Deacero, es responsable de brindar un ambiente de trabajo sano y agradable, con buenas oportunidades de capacitación y crecimiento para compartir metas y beneficios.

En Deacero, todos son importantes y deben ser productivos. Por ello, no existen puestos de staff de solo ideas o control, tampoco ayudantes que realicen el trabajo de otros. Cada uno de los que integran esta empresa, tienen responsabilidades de línea o producción que deben cumplir eficientemente.

El alto nivel jerárquico de sus directivos no significa, por sí solo, que alguien sea superior a otro únicamente por el puesto que ocupa. Independientemente de su posición dentro de la empresa, deben ser siempre prácticos, respetuosos, productivos, simples como personas, y sobre todo ser el ejemplo a seguir, recordando que el estatus no existe, pero los líderes sí.

En Deacero se sabe que las cosas no suceden por sí solas, hay que hacer que ocurran. Es imperante actuar para alcanzar sus intereses y no perder el tiempo esperando a que estos se resuelvan por obra de la casualidad. Es compromiso de todos hacer el trabajo pero, más importante hacerlo bien a la primera intención, guiando a Deacero, en la búsqueda continúa de la eficiencia y calidad que genera el buen trabajo en equipo.

Anexo 2

Guía de tópicos.

Pregunta

¿Cuál es el impacto de la estructura organizacional en los flujos de comunicación en organizaciones con diferente tipo de estructura?

Objetivo general:

Comprender si en diferentes tipos de estructura organizacional, ésta afecta o no los flujos de comunicación en la organización.

Objetivos específicos:

- Identificar el tipo de estructura organizacional, si la estructura de la organización tiende a centralizar o no la comunicación
- Explorar las relaciones entre unidades funcionales.
- Observar las características de la información enviada entre áreas organizacionales.

Entender la estructura organizacional (La naturaleza de la jerarquía).

- ¿Cuáles son tus obligaciones en este trabajo?
- ¿Cómo se relaciona tu trabajo con la operación total de la organización?
- ¿La forma en que están definidos los puestos en la estructura organizacional de la empresa ayuda a que haya una buena comunicación?
- ¿Es efectiva para que haya una buena comunicación jefe subordinado?,
- ¿No tiene errores o falla para que la comunicación llegue a tiempo?
- ¿Conoces cómo se toman las decisiones en la empresa? ¿Te afecta?
- ¿Tu posición en la empresa (estatus) afecta la forma en que se comunican en la empresa con otros departamentos? ¿Cómo?
- ¿Tu jefe conoce y entiende los problemas que enfrentan sus subordinados? Si o no. Dame un ejemplo de problema que tu jefe conoce y cómo lo sabe

Las ocasiones en que los miembros de un área de la organización transmiten información a otros miembros de otra área sin estar ligados o relacionados en la estructura organizacional (La naturaleza de las relaciones interpersonales).

- ¿Tienes comunicación con miembros de otras áreas dentro de la organización? ¿Con quiénes? ¿Cuándo es necesario tener comunicación con ellos? ¿Cómo te comunicas con ellos?
- ¿Conoces algún problema que hayan tenido empleados de un área con los de otra área? ¿Qué tipo de problemas?
- ¿Crees que por el hecho de no estar en la misma posición dentro de la organización la comunicación entre empleados de diferentes áreas se ve afectada? Sí, no. ¿Por qué?

En esta pregunta los participantes de la entrevista deben tener bien en claro el concepto de “estructura organizacional”

- ¿Tienes alguna red de contactos que te faciliten información dentro de la organización? ¿Cuál es? ¿Cómo funciona? ¿Alguien más la comparte?
- ¿La empresa te da oportunidad de expresarte libremente con jefes de otras áreas cuando no estás de acuerdo con ellos? ¿De qué forma les comunicas tu inconformidad?
- Desde tu punto de vista y en función de la estructura organizacional, ¿Las relaciones entre los empleados son competitivas o cooperativas? Ejemplo mío

La naturaleza y características de la información en mensajes enviados entre áreas sin relación en la estructura organizacional (La naturaleza del trabajo).

- ¿Cuáles son tus fuentes de información dentro de la empresa?
- ¿Con qué fin te comunicas con ellos?
- Si alguna persona de otro departamento, directamente te solicita información importante para continuar con algún proceso o trámite ¿la proporcionas al momento?
- ¿Recibes el mismo trato cuando tú la solicitas?
- ¿Crees que influye la información que puedan generar o tener otros departamentos en el tuyo? ¿De qué forma? ¿En qué aspectos?
- ¿Confías en la información que te proporcionen los compañeros de trabajo de otra área sin la necesidad que sea vía jefes de departamento? ¿Por qué?

La intensidad e importancia de la comunicación para el empleado.

- Describe la comunicación entre tus compañeros de área o departamento.
- Describe tu comunicación con tus compañeros de área o departamento
- Para ti, ¿es importante mantenerte comunicado con otras áreas o departamentos dentro de la organización? ¿Por qué?

Función de una estructura organizacional diseñada como equipo

- ¿Conoces el diseño y funcionamiento de un equipo deportivo? ¿Por ejemplo, un equipo de fútbol?
- Crees que si una organización diseñara su estructura de todos los niveles como equipo, ¿funcionaría su comunicación? ¿Por qué? ¿Sería abierta entre su personal?