

6. Modelos de la comunicación interna

1. EL MODELO DETERMINADO POR LAS FUNCIONES

En el capítulo anterior hemos analizado las profundas relaciones que existen entre la comunicación interna, la dirección de las organizaciones, la cultura corporativa y la comunicación externa. Como ya hemos apuntado, la principal función de la comunicación interna, su máximo objetivo, es servir a la gestión, actuando como un instrumento facilitador de la misma. Para ello, la comunicación interna actuará como herramienta al servicio de la dirección, vehículo de la cultura e instrumento de apoyo de la comunicación externa. Al mismo tiempo, y como se expondrá en las páginas siguientes, estos mismos elementos a cuyo desarrollo contribuye la comunicación interna determinan, a su vez, el modelo comunicativo que se da en cada tipo de organización.

Como quedaba expuesto en la figura 5.5, recogida en el capítulo anterior, la dirección y administración, la cultura corporativa y la comunicación (interna y externa) suponen, por tanto, elementos de un mismo sistema –la organización– que se determinan mutuamente. De esta manera, al igual que la comunicación interna puede facilitar el desarrollo de un tipo de cultura, de un sistema de dirección y de un modelo concreto de comunicación externa, la influencia se da también a la inversa: la cultura predominante en la organización, su estructura de dirección y el modo de relacionarse con su entorno determinarán su modelo de comunicación interna. Por ello, en las páginas siguientes expondremos los diferentes tipos de cultura, sistemas de dirección y administración y modelos de comunicación que se pueden dar en una organización, y en función de los cuales se favorecerá un tipo u otro de comunicación interna. En todos los casos, se tratará de categorizaciones y, como tales, generalizaciones que resultarán difíciles de encontrar en estado puro en la realidad, ya que en la mayoría de las ocasiones se dan diferentes combinaciones de los paradigmas que recogemos. No obstante, la exposición de las tipologías que aquí mostramos consideramos que puede ser de utilidad para, después, en

los casos concretos, poder identificar más claramente los modelos de cultura, dirección y comunicación que se dan.

2. MODELOS DE CULTURA CORPORATIVA

Como ya hemos apuntado, la cultura corporativa es, de alguna manera, una construcción de la comunicación, ya que es en gran parte a través de esta vía como se genera y desarrolla en el interior de las organizaciones. A través de la comunicación se puede plantear incluso un cambio cultural con el fin de adaptar los valores de la organización a los que requiera su planteamiento estratégico. Pero, al mismo tiempo, la cultura vigente en cada momento condiciona el tipo de comunicación interna que se puede desarrollar en el seno de la organización. Por este motivo, resulta interesante conocer los diferentes modelos de cultura corporativa que se pueden dar. Sin pretender ser excesivamente exhaustivos –ya que un análisis riguroso de las culturas corporativas que se dan en cada una de las universidades requeriría por sí solo toda una investigación–, sí que vamos a intentar abordar la influencia que cada tipo de cultura tiene en la caracterización del modelo comunicativo.

A partir del análisis de la literatura existente sobre la cultura corporativa que realiza José A. Garmendia,¹ se puede llegar a configurar un cuadro resumen que recogería, básicamente, seis tipologías o divisiones, en función de las propuestas por los diferentes autores, como se muestra en el esquema 6.1. Tomando en primer lugar la categorización que ofrece Harrison, vemos que la cultura del poder se caracteriza por la jerarquía y la centralización. Por ello, en las organizaciones en las que ésta predomine los sistemas de comunicación serán preferentemente verticales y con un alto nivel de comunicación

¹ José A. Garmendia, *Tres culturas. Organización y recursos humanos*, pp. 33-36.

Esquema 6.1.

Tipologías de cultura corporativa

1. R. Harrison (1972)

- a. **Orientación al poder.** Cultura que valora la dominación (competitividad y autoritarismo).
- b. **Orientación al rol.** Se valora la legalidad y la burocracia
- c. **Orientación a la tarea.** Se valora la buena ejecución del trabajo y los resultados. Tendencia a organizarse más por productos que por funciones o procesos.
- d. **Orientación al personal.** Se valora satisfacer las necesidades del personal y lograr su identificación con la organización. Estilo Z.

2. Ch. Handy (1976)

- a. **Zeus.** Orientada al poder, sobre todo en el interior.
- b. **Apolo.** Orientada al rol, al orden.
- c. **Atenea.** Orientada a la obtención de resultados.
- d. **Dionisos.** Orientada al personal.

3. T.E. Deal y A.A. Kennedy (1986)

- a. **Cultura Macho.** Riesgo alto y respuesta rápida. (Policía, cirujía...)
- b. **Cultura de Trabajo y Juego Duro.** Bajo riesgo y rápida respuesta. (industria automóvil)
- c. **Cultura de Apuesta.** Riesgo alto y respuesta lenta. (fondos de inversión)
- d. **Cultura de Proceso.** Riesgo bajo y respuesta lenta. (Administración Pública)

4. C. Pümpin y S. García Echevarría (1988)

- a. **Orientación al cliente**
- b. **Orientación al personal**
- c. **Orientación a los resultados y prestaciones**
- d. **Orientación a la innovación**
- e. **Orientación a los costes**
- f. **Orientación a la empresa**
- g. **Orientación a la tecnología**

5. VV AA

- a. **Tipos Z (carácter vitalista) y A (más ocasional) del empleo,** que da lugar a una mayor identificación con la empresa, escaso *turnover* del personal, mayor socialización, mejor calidad del producto, sindicalismo de empresa, etc.

6. G. Hofstede (1990)

- a. **Orientación a procesos versus orientación a resultados**
- b. **Orientación al empleado vs. orientación a tareas**
- c. **Estilo parroquial/estilo profesional**
- d. **Estilo sistema cerrado/estilo sistema abierto**
- e. **Control laxo/control rígido**
- f. **Estilo normativo/estilo pragmático**

Fuente: Elaboración propia a partir de José A. Garmendia, *op. cit.*, pp. 33-36.

descendente, o en cascada. En la cultura de la función, por su parte, el eje de todas las relaciones es el organigrama, que determinará asimismo el modelo de comunicación interna. En la cultura de la tarea, se tiende a generar una estructura en red y es frecuente la formación de grupos *ad hoc* que se disuelven cuando la función por la que se crearon ha sido satisfecha.² En este último caso es más habitual que se desarrollen comunicaciones transversales, aunque limitadas al grupo concreto que desarrolla una tarea, así como relaciones ascendentes y descendentes fluidas. Por último, dentro de la tipología de Harrison, la cultura de la persona determina un tipo de organización que carece prácticamente de estructura y en la que se establecen sobre todo relaciones individuales entre el líder y sus colaboradores.³ Aquí, la comunicación es más anárquica y depende sobre todo de los contactos uno a uno que se llevan a cabo más allá de los de todos los miembros de la organización con el máximo responsable.

Al igual que en el resto de tipologías, la influencia de la cultura corporativa en el modelo vigente de comunicación interna dependerá, en cada caso, de la concepción que cada una de ellas tenga de cuestiones como la estructura de la organización y la concentración de poder. Así, por ejemplo, en la tipología que nos ofrece Handy —y que es equiparable a la de Harrison— la estructura que predomina en la cultura Zeus es extremadamente jerárquica y autoritaria. En este caso, la comunicación se reduce a su mínima expresión, ya que se entiende que la información es poder y que éste debe estar concentrado. En las culturas Apolo y Atenea, por su parte, el sistema comunicativo se abre, al igual que la estructura de la organización, en función del papel de cada sujeto o de la obtención de unos resultados concretos. Por último, la cultura Dionisos, al igual que la de la persona que plantea Harrison, permite abrir el proceso comunicativo a todos los miembros de la organización.

² Justo Villafañe (1999), *La gestión profesional de la imagen corporativa*, p. 137.

³ Justo Villafañe (1999), *op. cit.*, p. 138.

En último extremo, la influencia de la cultura en la comunicación interna dependerá del grado de participación que favorezca. En aquellas culturas más participativas, la comunicación extenderá su ámbito de actuación por todos los rincones y establecerá conexiones de diferente tipo, mientras que en aquellas otras que preconicen una concentración del poder en una persona o en un pequeño grupo directivo, las relaciones comunicativas serán más escasas y ligadas a esa estructura de mando.

Por último, y sin intentar exponer un modelo de comunicación para cada ideal de cultura –en el sentido platónico del término-, ya que al ser arquetipos nunca se van a dar en sentido puro en la realidad, sí cabe señalar que en la categorización entre tipos Z y A se favorecerá más unas relaciones comunicativas fluidas y estables en el primer caso que en el segundo. Asimismo, en la cultura Z, y debido fundamentalmente a la mayor socialización que permite el carácter vitalista del empleo, las relaciones comunicativas que se puedan establecer entre los miembros de la organización tenderán a ser siempre más ricas y fáciles de desarrollar.

3. MODELOS DE GESTIÓN

3.1. LOS MODELOS TEÓRICOS DE GESTIÓN

La gestión de las organizaciones, su estructura, el modo de llevar a cabo su misión, es un aspecto de la alta dirección que se encuentra íntimamente relacionado con el concepto de cultura corporativa y también con el de la comunicación interna. Ese flujo que es la comunicación y que sirve de nexo a la organización se encuentra presente en aspectos estratégicos como la definición del modelo de empresa o institución, en la transmisión de su visión, y también en aquellos otros más cotidianos del quehacer diario, ya que, como apunta

Bartoli, “la puesta en marcha de unidades de trabajo no es más, en muchos casos, que la definición de circuitos de comunicación”.⁴

Los principales estudios sobre gestión se han centrado casi exclusivamente en el sector empresarial y, principalmente, en los diferentes modelos teóricos sobre la organización del trabajo en su seno. En este apartado analizaremos las propuestas que, desde el plano conceptual, han estado en vigor en cada momento y cómo los diferentes modelos de organización, o de dirección, determinan la adopción de uno u otro sistema de comunicación en el interior de la empresa. Aunque este apartado se centrará básicamente en las relaciones entre gestión y comunicación en el sector privado, por las razones antes aducidas, el análisis que se muestra puede ser plenamente trasladado a otro tipo de instituciones, de forma que mantendremos la continuidad discursiva de búsqueda de conclusiones globales para todo tipo de organizaciones.

A partir de la literatura existente sobre la evolución de las teorías de la organización, Annie Bartoli nos propone una agrupación en cuatro enfoques básicos que se muestran en el gráfico 6.1 y que hemos desarrollado de manera algo menos sucinta en el esquema 6.2. Esta exposición tan clara de los diferentes planteamientos teóricos nos permite abordar de manera sistemática las relaciones existentes entre los modelos de gestión y sus correspondientes sistemas comunicativos en el interior de las organizaciones.

De esta forma, se constata que la corriente racionalista se interesa sólo por la que hemos venido en denominar como información operativa; es decir, de aquellos contenidos comunicativos ligados al desempeño de la actividad profesional. En estos modelos de gestión, la comunicación no tiene prácticamente lugar en el seno de la

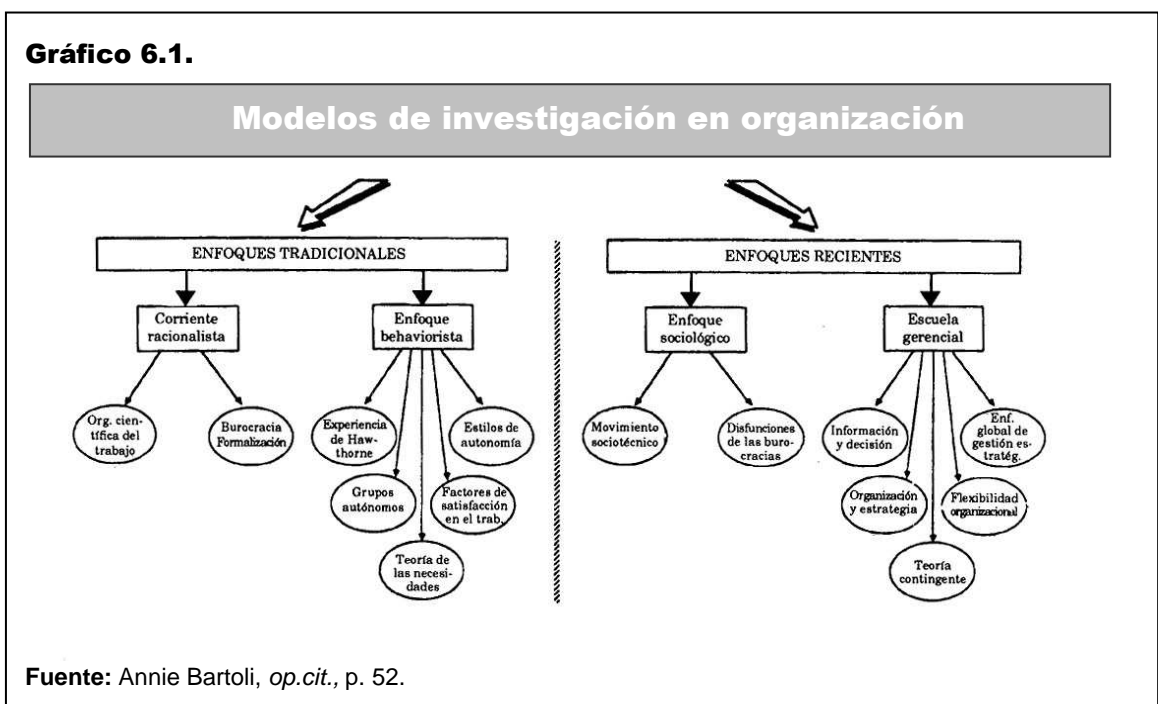
⁴ A. Bartoli, *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, p. 14

organización y sólo se puede hablar de una débil cadena de transmisión de información con un vector de flujo exclusivamente descendente.

Por su parte, el enfoque *behaviorista* abre algo más las posibilidades comunicativas, al plantear la importancia del factor humano y las ventajas de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Vemos, por tanto, que en estos modelos es posible ya no sólo el desarrollo de la información descendente, sino que implican además una comunicación horizontal y también ascendente.

Por lo que respecta al enfoque sociológico, las teorías organizativas que se derivan del mismo suponen una dura crítica a la burocracia no comunicativa, al tiempo que ponen de relieve aspectos tan importantes como la comunicación informal.

Por último, la escuela gerencial, al plantear enfoques globales y al mismo tiempo flexibles, condiciona la búsqueda de una concertación y coordinación en todos los niveles de la organización, aspectos para los cuales se ha de favorecer una comunicación interna fluida, participativa y que abarque a todos los ámbitos.



Esquema 6.2.**Principales teorías de organización****Enfoques tradicionales****1. La corriente racionalista**

- a. Organización científica del trabajo.** F. Taylor y H. Fayol desarrollan el principio de la división del trabajo. Esta teoría lleva a cabo la especialización en tareas y funciones, y se basa en el desarrollo de reglas y procedimientos escritos.
- b. Burocracia y formalización.** Max Weber preconiza las virtudes de la burocracia fundamentada en el control jerárquico, la formalización escrita, la definición del trabajo y de las responsabilidades.

2. El enfoque behaviorista

- a. Experiencia de Hawthorne.** Elton Mayo evidencia la falta de relación directa entre condiciones de trabajo y eficacia, y pone de manifiesto la influencia de otros factores, la importancia del factor humano y la existencia de grupos informales.
- b. Grupos autónomos.** Hyacinthe Dubreuil propuso convertir al trabajador en un “pequeño patrón” mediante la constitución de grupos autónomos de trabajo.
- c. Teoría de las necesidades.** Maslow sostiene que el comportamiento humano se halla promovido por necesidades jerarquizadas y que, mientras los niveles más bajos de la pirámide no estén satisfechos, los otros no aparecen. Plantea aprovechar esas necesidades como elementos motivadores para conseguir la cooperación.
- d. Factores de satisfacción en el trabajo.** Likert y Herzberg plantean que la productividad está en función de la satisfacción, en el caso del primero, y de la disminución del descontento, en el segundo, por lo que proponen ampliar y mejorar el trabajo en sus factores intrínsecos y extrínsecos.
- e. Estilos de autoridad.** Likert propone la participación de los empleados en la toma de decisiones. Mary Parker Follet evidencia la relación entre autoridad y modos de organización y coordinación. Mc Gregor sostiene que el estilo de autoridad de cada miembro del conjunto depende de la concepción que cada uno tiene de la naturaleza humana (teoría X y teoría Y).

Enfoques recientes**3. El enfoque sociológico**

- a. Movimiento sociotécnico.** Joan Woodward sostuvo que las diferencias de estructura se explican por las diferencias de tecnología.
- b. Disfunciones de las burocracias.** Gouldner y Crozier señalan que el sistema burocrático es problemático por cuanto se opone al dinamismo, la innovación y la motivación, además de que resulta imposible eliminar el margen de libertad de los actores con sistemas excesivamente procedimentales.

Fuente: Annie Bartoli, *op.cit.*

La evolución de los diferentes modelos de gestión dentro de la empresa, y en general en todo tipo de organizaciones, ha favorecido la extensión de la comunicación, que, como hemos visto, se ha ido desarrollando desde las primeras teorías hasta alcanzar su punto culminante en los nuevos modelos de dirección más participativa y flexible.

Esta evolución de la comunicación interna favorecida por los cambios en los sistemas de gestión queda patente en Nguyen-Thanh:

La comunicación de la empresa no ha nacido de la noche a la mañana, ha sido elaborada lentamente sobre las insuficiencias de los sistemas de información y de acuerdo a la evolución de los modos de gestión de las empresas. Esta lenta elaboración que comienza con el pensamiento taylorista encuentra su máximo significado en las teorías del management participativo.⁵

3.2. LA INFLUENCIA DE LOS ORGANIGRAMAS

El organigrama es el planteamiento teórico más aproximado a la realidad del modelo de dirección y administración adoptado en cada organización, por lo que su influencia resulta determinante a la hora de establecer los flujos de comunicación en su seno. En palabras de García Jiménez, los organigramas son “representaciones gráficas y sintéticas de la ‘anatomía’ (posición, relación, estructura y funciones) y de la ‘fisiología’ (procesos e interacción dinámica) de las organizaciones”.⁶ Bartoli agrupa la variedad de configuraciones posibles del organigrama en tres grandes familias, como se recoge en la figura 6.2:

–Funcional (según las grandes funciones de la gestión): Apunta a recortar “horizontalmente” un flujo integrado (concepción-producción-venta) en unidades especializadas.

–Divisional (según los segmentos estratégicos): Apunta a estructurar la coexistencia de distintos flujos integrados.

–Matricial (cruce funciones/segmentos estratégicos): Apunta a estructurar el cruce entre cada una de las misiones y el conjunto de medios comunes a los que recurren.⁷

⁵ Justo Villafañe (1999), *op. cit.*, p. 237.

⁶ Jesús García Jiménez, *La comunicación interna*, p. 37.

⁷ Annie Bartoli, *op. cit.*, p. 63.

La configuración funcional se basa en el principio de especialización y requiere una determinada centralización en las decisiones tomadas en el nivel de la dirección general.

El organigrama divisional, por su parte, tiende a organizar la actividad por productos, mercados, tipo de clientela o ámbito de actividad estratégica, y lleva a una determinada desconcentración de decisiones, ya que cada responsable de división debe ser un administrador polivalente. Por último, el organigrama matricial responde a dos lógicas cruzadas: una de especialidades o funciones (finanzas, comercial, producción) y otra de ámbitos o programas de actividades. Como reconoce Bartoli,⁸ el organigrama matricial necesita un creciente esfuerzo en procesos de comunicación, coordinación y regulación.

En un buen número de ocasiones, el organigrama queda reducido a un planteamiento teórico, a veces ideal, pero que no se corresponde con la realidad cotidiana de la organización. De esta forma, la distribución de poderes, los niveles de relación e incluso los flujos de dirección y de comunicación son, pues, diferentes a los que se recogen en el organigrama, en el modelo sobre el papel, por lo cual éste no sirve como indicador para analizar la vida interna de la organización, ni los flujos y procesos comunicacionales que se dan en la misma. Bartoli apunta así que, frente al organigrama como representación de los poderes formales de la organización, tenemos también el “sociograma”,⁹ que representaría la distribución de los poderes informales y, en gran medida, la práctica diaria de funcionamiento. Esta disfunción entre el planteamiento teórico y el real¹⁰ se debe a una amplia gama de variables, como la influencia de las personalidades de los miembros de la organización o

⁸ Annie Bartoli, *op. cit.*, p. 67.

⁹ Annie Bartoli, *op. cit.*, p. 147.

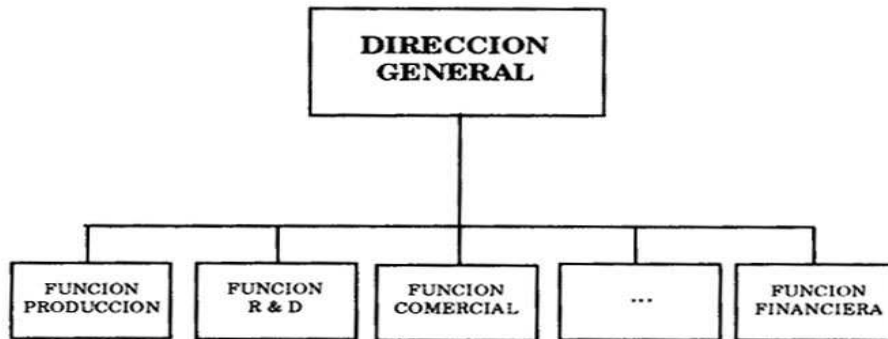
¹⁰ Para un análisis de las desviaciones entre el organigrama y el sociograma, véase A. Bartoli, *op. cit.*, pp. 150-154.

los hábitos de comportamiento, que dependen de cada tipo de organización. En todo caso, lo que nos interesa destacar en relación a la influencia del organigrama o del sociograma en los modelos comunicativos internos es que estos marcan los flujos de poder y relación entre los miembros de una organización y, por tanto, como ya vimos al abordar la cultura, también los flujos comunicativos.

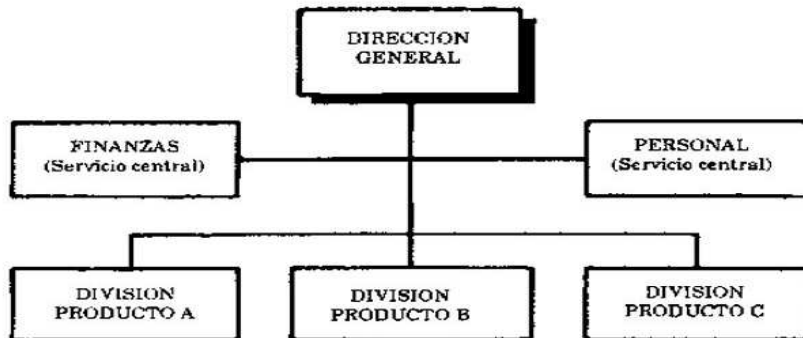
Figura 6.2.

Principales familias de organigramas

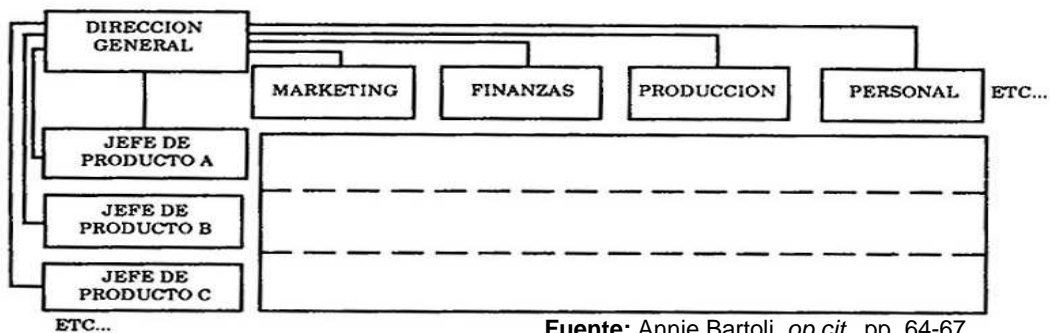
ORGANIGRAMAS FUNCIONALES



ORGANIGRAMA DIVISIONAL



ORGANIGRAMA MATRICIAL



Fuente: Annie Bartoli, *op.cit.*, pp. 64-67.

4. MODELOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La tipología de modelos comunicacionales en las organizaciones es tan variada como el conjunto de variables en función de las cuales se pueden establecer dichas categorías. Así, podemos observar diferentes modelos según centremos nuestro análisis en el propio proceso de la transmisión, en los participantes –emisor y receptor-, o en el tipo de canal utilizado. En la práctica, estas categorizaciones se entremezclan entre sí en una amplia variedad de combinaciones.

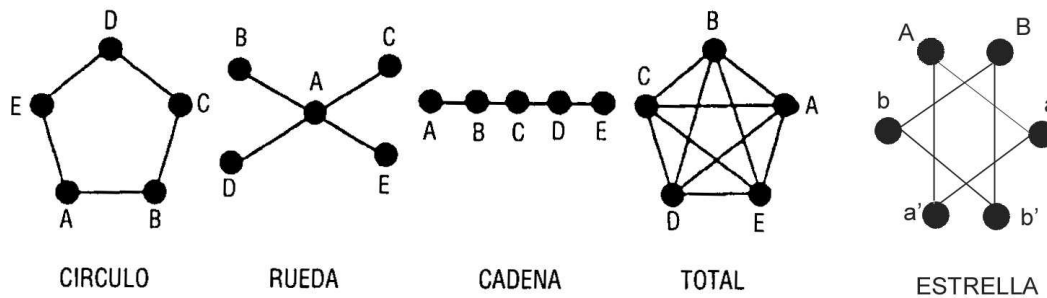
Según lo expuesto en el párrafo anterior, y tomando como punto de partida el análisis del proceso comunicativo –la transmisión propiamente dicha-, podemos establecer una primera división de modelos de comunicación según sea esta transmisión lineal o circular. En el primer caso, la comunicación se reduce al transporte de la información desde el emisor al receptor, mientras que en el segundo se establece un proceso de ida y vuelta de contenido. De esta forma, en los modelos de comunicación lineal quedan perfectamente definidas las figuras del emisor, que es quien toma la iniciativa o el peso en este proceso relacional, y el receptor, a quien le corresponde un papel más pasivo. Por su parte, los modelos de comunicación circular, como apunta Lucas Marín, “rompen la nítida distinción entre emisor y receptor propia de los modelos lineales y se adaptan mejor a la comprensión de las relaciones personales cara a cara”.¹¹ En este último caso, cabe hablar más bien de agentes comunicadores, que en cada momento adoptarán el papel de emisor o receptor según el caso.

Más allá de si el tipo de comunicación que se establece es unidireccional o lineal, o bidireccional o circular, el análisis de la transmisión nos ofrece otra serie de categorizaciones de los modelos comunicativos en función de los modos de comunicación que Lucas

¹¹ A. Lucas Marín, *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, p. 154.

Marín recoge de Rogers y que se centran en cuatro grandes procedimientos: círculo, rueda, cadena y total. La representación gráfica de estos cuatro modos de comunicación puede verse en la figura 6.3. En el primer caso, el flujo comunicacional parte de un sujeto para volver al mismo después de pasar por otra serie de miembros de la organización. En ese proceso se pueden establecer, asimismo, modelos unidireccionales o bidireccionales entre los diferentes participantes. En el modo rueda, un sujeto mantiene relaciones comunicativas –que a su vez pueden ser de ida, o de ida y vuelta– con otra serie de miembros de la organización que no tienen contacto entre sí. En la cadena, se establece un flujo comunicacional similar al del círculo pero sin llegar a completarse en el último eslabón, el que une al último sujeto con el primero. Por último, en el modo total todos los sujetos se relacionan entre sí, ya sea de forma lineal o circular. Junto a estas tipologías que Lucas Marín recoge de Rogers, existe también el modo estrella, que se caracteriza porque se dan dos o más circuitos de comunicación entre los miembros de la organización en función de los entornos e independientemente de los niveles. Así, los de un mismo nivel no tienen comunicación con los miembros de otro entorno. Un ejemplo de este modo de comunicación pueden ser las empresas con estructuras muy estancadas, en las que la comunicación fluye dentro de las mismas sin trasladarse apenas entre diferentes departamentos. Una representación gráfica de este modo se muestra también en la figura 6.3.

Además, y como ya vimos en el capítulo 4, se puede establecer una última categorización de los tipos de comunicación en la organización según el lugar que ocupe dentro de la jerarquía cada uno de los agentes participantes. Así, tenemos una comunicación vertical (descendente y ascendente, desde un punto de vista lineal, o mixta, desde un planteamiento circular), una comunicación horizontal y una comunicación transversal o diagonal, que también pueden ser a su vez unidireccionales o bidireccionales. Como ya se expuso en el apartado 3.1 de este capítulo, estos modelos quedan en entredicho ante las

Figura 6.3.**Modos de comunicación en las organizaciones**

Fuente: Reproducción de A. Lucas Marín, *op.cit.*, p. 156, y aportación propia.

nuevas teorías de gestión y las nuevas formas de organización, que dejan de ser piramidales y que, por tanto, hacen que sus flujos de comunicación interna no tengan porqué inscribirse necesariamente en alguno de estos cuatro modelos.¹²

Por último, y también dentro del análisis de la transmisión, se puede determinar una nueva categorización de modelos comunicativos en función de si el tipo de comunicación que se da es formal o informal. Esta tipología depende sobre todo de si las relaciones que se establecen entre los sujetos participantes se incluyen o no en un ámbito más laboral-profesional o afectivo, y a la que ya nos referimos también en el capítulo 4 al abordar la planificación de la comunicación interna. Lucas Marín distingue ambos tipos de comunicación de la siguiente manera:

En la práctica, la comunicación formal viene perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización. La comunicación informal es algo más vago, se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy

¹² Joan Elías y José Mascaray, *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*, p. 22.

concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolado.¹³

A este respecto, conviene recoger aquí la definición de rumor que nos ofrece Del Pozo Lite, para quien se trata de “la transmisión de información por canales ‘no oficiales’ en la empresa”¹⁴ y que se genera de manera natural por la propia interacción humana. Por ello, esta autora considera que no debemos alarmarnos porque se produzca este tipo de comunicación informal, que en la mayoría de las ocasiones queda reducida a inofensivas especulaciones sin mayor trascendencia. En su opinión, “raramente los rumores son lo suficientemente serios como para requerir una acción”¹⁵ y sólo se justificaría una actuación cuando esta comunicación informal amenace o dañe la imagen interna y externa de la organización. Ante esta situación, hay dos modos de hacer frente a los rumores: evitar que siga avanzando por el organigrama de la empresa y controlar las causas, ya que los rumores no surgen por sí solos. En este sentido, Del Pozo Lite¹⁶ considera que las principales causas del origen y desarrollo de un rumor son:

1. La falta de información y comunicación, ya que al no contar con información oficial se tiende a especular.
2. La falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral, que favorece una percepción negativa y que se alimenten supuestos equivocados.
3. Conflictos entre los distintos departamentos, ya que los rumores crecen en situaciones de tensión y conflicto internos.

¹³ Antonio Lucas Marín, *op. cit.*, p. 168.

¹⁴ Marisa del Pozo Lite, “Identidad y cultura en la comunicación interna”, en José Carlos Losada Díaz (Coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, p. 263.

¹⁵ Marisa del Pozo Lite, “Identidad y cultura en la comunicación interna”, en José Carlos Losada Díaz (Coord.), *op. cit.*, p. 263.

¹⁶ Marisa del Pozo Lite, “Comunicación interna y cultura empresarial”, en José Ignacio Bel Mallén (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, p. 145.

Por otra parte, siguiendo con el análisis de los modelos de comunicación, cuando centramos nuestra observación en las figuras del emisor y el receptor, podemos establecer unas nuevas tipologías. Así, tenemos la comunicación de uno a uno, de uno a varios, de varios a uno y de varios a varios. En sus distintas configuraciones, se trata básicamente de una comunicación individual o de una colectiva.

Por último, y en función del canal, la comunicación puede dividirse básicamente entre comunicación mediada (cuando se vale para su transmisión de algún tipo de medio) y de la comunicación personal. Desde un punto de vista muy purista, toda comunicación, incluso la verbal, es una comunicación mediada, ya que hasta el lenguaje es un medio, un artefacto de creación humana.

Como ya pusimos de manifiesto en el inicio de este apartado, los diferentes modelos de comunicación pueden darse de forma simultánea. Así, por ejemplo, se puede dar una comunicación de uno a muchos, que a su vez puede ser ascendente o descendente y, dentro de estas categorías, también puede dividirse como formal o informal, mediada o personal, etc. Por todo ello, la variedad de modelos de comunicación que se pueden dar en función de las diversas categorizaciones expuestas responde a una matriz en la que tendríamos como entradas todas las tipologías. A partir de los modelos que hemos expuesto, proponemos un esquema que recoge todas las posibilidades comunicativas y que se muestra en la figura 6.4. Como se puede observar, se trata de un total de 48 tipos de comunicación diferentes, un número que se eleva todavía más si se tienen en consideración aspectos como el lugar del emisor en el organigrama en la comunicaciones vertical y transversal de carácter unidireccional, ya que supondría añadir 8 tipologías más al incluir las diferencias entre comunicación ascendente y descendente. En la comunicación bidireccional, lógicamente, estas tipologías están implícitas en todos los casos.

Figura 6.4.

Las tipologías de la comunicación en las organizaciones						
		Unidireccional		Bidireccional		
Vertical	Formal	* a	* a	*	*	Individual
	Informal	* a	* a	*	*	
	Formal	* abc	* abc	* b	* b	Colectiva
	Informal	* abc	* abc	* b	* b	
Horizontal	Formal	*	*	*	*	Individual
	Informal	*	*	* d	*	
	Formal	* bc	* bc	* b	* b	Colectiva
	Informal	* bc	* bc	* b	* b	
Transversal	Formal	* a	* a	*	*	Individual
	Informal	* a	* a	*	*	
	Formal	* abc	* abc	* b	* b	Colectiva
	Informal	* abc	* abc	* b	* b	
		Mediada	No mediada	Mediada	No mediada	

Notas

- a.** La comunicación vertical y transversal, de carácter unidireccional, puede, a su vez, dividirse en ascendente y descendente, según el lugar que ocupe en la jerarquía de la organización el sujeto que ejerce de emisor.
- b.** Todas las tipologías de la comunicación colectiva pueden dividirse, a su vez, en cuatro grupos, según el modo de comunicación que se adopte (círculo, radial, cadena y total).
- c.** Las tipologías de la comunicación colectiva, de carácter unidireccional, pueden dividirse, a su vez, en tres subconjuntos según se trate de una comunicación de uno a varios, de varios a uno, o de varios a varios.
- d.** Ejemplo: comunicación horizontal, bidireccional, individual, mediada y de carácter informal.

Fuente: Elaboración propia.

Si quisiéramos ampliar la matriz podemos señalar que todas las tipologías de la comunicación colectiva pueden dividirse, a su vez, en al menos cinco subconjuntos en función de los modos de comunicación que hemos expuesto en este mismo capítulo, con lo que el número de posibilidades se incrementaría así hasta alcanzar 96 más. Por último, la comunicación colectiva de carácter unidireccional puede, asimismo, segmentarse en tres, según sea una comunicación de uno a varios, de varios a uno, o de varios a varios, aumentando así en 36 tipologías más las posibles. En total, el número de tipos de comunicación que se pueden dar se eleva así a 188. Creemos que la matriz así constituida permite recoger en un único cuadro todas las posibles tipologías de comunicación que se pueden dar en el interior de una organización. Así, y a modo de muestra, vemos que la tipología que hemos marcado en la figura 6.4 con la letra *d* representa una comunicación horizontal, individual, bidireccional, mediada y de carácter informal, como podría ser, por ejemplo, una conversación telefónica entre dos jefes de dos departamentos de una organización para comentar un rumor.

Evidentemente, habrá algunas tipologías que se dan de forma más habitual que otras, pero todas son posibles. No obstante, cabe señalar que, aunque las categorizaciones expuestas no son excluyentes, sí que, en algunos casos, algunas divisiones implican una preferencia hacia un tipo de comunicación frente a otro. Así, por ejemplo, la comunicación informal suele ser habitualmente no mediada, ya que el tipo de mensajes que a través de ella se transmiten se difunden mejor de manera personal, aunque también pueden transmitirse a través del correo electrónico u otros medios. Asimismo, la comunicación colectiva es habitualmente mediada, ya que el emisor necesita normalmente de artefactos para incrementar su eficacia comunicativa ante una audiencia amplia o masiva.

Expuestos ya los diferentes modelos de comunicación que se pueden dar en el interior de las organizaciones en función de la cultura corporativa, del sistema de dirección y de los propios modos de comunicación, es el momento de abordar ahora los distintos medios de los que se pueden valer los gestores de la comunicación interna para llevar a cabo su labor. Así, en los próximos capítulos abordaremos una relación de los medios de comunicación interna de carácter más clásico, junto con otra de aquellos medios surgidos a partir del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación.