

# La importancia de la cultura cooperativa y la comunicación como factores de éxito para las cooperativas de ahorro y crédito en Neiva (Huila)

Pedro Luis Huergo Tobar\*, Diva María Artunduaga Calderón\*\*

## Resumen

Esta investigación busca conocer la importancia y el manejo de la cultura cooperativa y la comunicación entre sus líderes y colaboradores en las cooperativas de ahorro y crédito (CAC) en Neiva, y determinar si la identificación de elementos que aplican en la comunicación y las fallas o incidencias negativas que se dan en el proceso de comunicar internamente son factores de éxito. Se encontró un amplio conocimiento y comprensión de la cultura cooperativa por parte de sus líderes y colaboradores; además, los canales de comunicación son ágiles, fluidos y propician un buen clima organizacional, lo cual conlleva una mejor prestación del servicio al asociado, e impulsa el aumento de su base social.

**Palabras clave:** barreras, cooperativas de ahorro y crédito, comunicación interna, cultura cooperativa, factores de éxito.

\* Magíster en Educación, Universidad Cooperativa de Colombia.  
Docente Investigador, Universidad Cooperativa de Colombia, sede Neiva.

### Correos electrónicos:

pedro.huergo@campusucc.edu.co,  
plutoh\_2000@hotmail.com

\*\* Magíster en Gestión de Auditoría y Contabilidad, Universidad Santiago de Chile (USACH).  
Docente investigadora, Universidad Cooperativa de Colombia, sede Neiva. Docente catedrática, Universidad Surcolombiana.

### Correos electrónicos:

diva.artunduaga@campusucc.edu.co,  
divamariaartunduaga@gmail.com

## *The Importance of Cooperative Culture and Communication as Success Factors for Savings and Credit Cooperatives in Neiva (Huila)*

### Abstract

This research examines the importance and management of cooperative culture and the communication between its leaders and coworkers in the savings and credit cooperatives (CAC) in Neiva. It also seeks to determine whether identifying elements that apply in communication, and also identifying problems or negative situations that occur in the internal communication process, are success factors. A wide knowledge and understanding of cooperative culture was found among leaders and coworkers. Additionally, the communication channels are flexible, fluid and generate a good organizational environment, bringing about better service provision for associates, and driving an increase in their social base.

**Keywords:** barriers, savings and credit cooperatives, internal communication, cooperative culture, success factors.

## *A importância da cultura cooperativa e a comunicação como fatores de sucesso para as cooperativas de poupança e crédito em Neiva (Huila)*

### Resumo

Esta pesquisa procura conhecer a importância e o manejo da cultura cooperativa e a comunicação entre seus líderes e colaboradores nas cooperativas de poupança e crédito (CAC, por sua sigla em espanhol) em Neiva, e determinar se a identificação de elementos que aplicam na comunicação e as falhas ou incidências negativas que se dão no processo de comunicar internamente são fatores de sucesso. Constatou-se um amplo conhecimento e compreensão da cultura cooperativa por parte de seus líderes e colaboradores; além disso, os canais de comunicação são ágeis, fluidos e propiciam um bom clima organizacional, o que leva a uma melhor prestação do serviço ao associado e impulsiona o aumento de sua base social.

**Palavras-chave:** barreiras, cooperativas de poupança e crédito, comunicação interna, cultura cooperativa, fatores de sucesso.

Recibido: 8 de diciembre de 2012

Aprobado: 7 de junio de 2013

**Cómo citar este artículo:** Huergo Tobar, P. L. y Artunduaga Calderón, D. M. (2013). La importancia de la cultura cooperativa y la comunicación como factores de éxito para las cooperativas de ahorro y crédito en Neiva (Huila). *Cooperativismo & Desarrollo*, 21(102), 57-68.

## Introducción

El manejo de la comunicación y la cultura de las organizaciones tienen un valor muy importante para el éxito en los mercados mundiales y esta situación no es ajena a las entidades de economía solidaria. En un estudio realizado en 42 cooperativas representativas del país (Aguilera, 2007<sup>a</sup>, p. 31), se estableció que el principal problema del sector cooperativo es la comunicación horizontal y la falta de canales de doble vía entre los líderes y sus colaboradores, de tal manera que es necesario modernizar los modelos gerenciales, dado que los problemas de comunicación tienen que ver con estructuras funcionales que paulatinamente se han reemplazado por objetivos y procesos, con organizaciones más planas, enfocadas al servicio. Por otra parte, el Huila es uno de los departamentos con mayor cobertura de cooperativas en la actividad financiera, como lo demuestran los excedentes para el 2008 de 16 mil millones de pesos, que lo ubicaron como uno de los de mejor dinámica en el ámbito nacional.

Según Scheinsohn (2009), la cultura corporativa y la comunicación interna son dos caras de una misma moneda, poseedoras de una relación bidireccional, de mutua influencia pues “si bien la cultura corporativa legitima el estilo de comunicación interna, la comunicación interna es la que estructura y dinamiza a esa cultura corporativa”.

Desde una perspectiva de crecimiento y fortalecimiento para las cooperativas, el manejo de la buena comunicación es estratégico porque impacta en la productividad de la organización reduciendo costos, evitando desperdicios y generando sinergias productivas; de otro lado, ha tenido incidencia en la competitividad, al permitir que la organización se adapte con facilidad a las necesidades de cada mercado.

Conocer la comprensión de la cultura cooperativa del talento humano y su relación con la comunicación interna en las CAC permite conocer la apropiación y vivencia de sus principios y valores, y la manera como estas entidades perciben, creando un efecto diferenciador del sector cooperativo ante la competencia, aumentando sus dinámicas de gestión e incrementando la satisfacción de sus usuarios. Además, mejorar la comunicación bidireccional (ascendente-descendente) y multidireccional, le permite a las organizaciones de economía solidaria la optimización del clima organizacional coadyuvando a su fortalecimiento y permanencia, maximizando los recursos de los ahorradores y

asociados siendo generadoras de bienestar económico y social para la región donde tienen influencia.

En su artículo “El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa”, Correal, Bustos, Cuevas y Panqueva (2008), determinaron la necesidad de establecer un concepto de carácter científico de la comunicación organizacional que facilite la comprensión y la interpretación del lenguaje humano en las organizaciones. En la primera fase de dicho trabajo se efectuó una investigación documental sobre la comunicación organizacional, y en la segunda se propusieron varios modelos de comunicación organizacional y la relación empresa-lenguaje-comunicación en el contexto colombiano.

Por su parte, Gargallo y Pérez (2009) en *El papel de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las empresas de economía social*, realizaron un análisis descriptivo en cooperativas manufactureras, y hallaron como factor diferenciador el uso de las TIC en sus comunicaciones frente a las empresas de economía solidaria que no los emplean, lo cual contribuye a la generación de capital intangible y a la obtención de ventaja competitiva cuando estas son incorporadas en sus procesos.

Asimismo, Melgarejo y Álvarez (2004) plantean que una de las cinco causas principales que generaron la crisis fue la falta de una sólida formación cooperativa y una adecuada capacitación administrativa, lo cual permitió que las organizaciones se alejaran de los principios y valores cooperativos, y fueran cuidadosamente conducidas reflejándose en la pérdida de confianza y credibilidad en el sector. Sus principales hallazgos fueron la ausencia de capacitación y de formación de los asociados y directivos en el campo del cooperativismo y la economía solidaria en general; la falta de sentido de pertenencia y compromiso por parte de sus directivos, y el desconocimiento de los asociados de su entidad.

Según Contreras (2003), es importante pensar en un modelo que sirva como partida para los encargados de comunicar los cambios que se presentan en las organizaciones cuando son adquiridas o fusionadas; de allí la necesidad de aplicar estrategias conducentes a hacer frente a un mundo cada vez más competitivo y globalizado. En cuanto a las TIC, Caballer y Moncaleano (2004) analizaron las posibilidades y sus efectos a las cooperativas en el aprendizaje, creación de valor y cultura cooperativa, concluyendo que la cultura organizativa tiene relación con la capacidad el aprendizaje

organizativo, con la estrategia y las tecnologías de la información; al analizar cada uno de estos factores se conoce su nivel de influencia en los resultados en la innovación y las ventas.

En lo concerniente a la cultura cooperativa, Ríos de Morales y Ávila Urdaneta (2009) postularon que la cultura cooperativa de una dependencia universitaria y la formación de estrategias de cambio para la cooperación empresarial con el sector productivo en su contexto, está relacionado con la cultura cooperativa, el consenso, su adaptación permanente a las necesidades del ambiente social y empresarial, con su tolerancia a las ideas nuevas, el apoyo a las metas corporativas y su incidencia en el momento de afrontar los nuevos retos gerenciales.

Es importante destacar el concepto de *cultura corporativa* de Scheinsohn (2009), quien la define como “el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa piensa y actúa ante las situaciones con las que ha de enfrentarse” (p. 58). Además, plantea que la cultura debe ser aprendida y sostenida, de allí la necesidad de tener en cuenta los procesos de aprendizaje del ser humano. También asevera que “para liderar los procesos de comunicación internos en una empresa, sin perder de vista los externos, es menester considerar la cultura corporativa vigente” (p. 58), que esta cultura desarrolla una atmósfera de cohesión entre los miembros de la empresa generando la dinámica cultural la cual surge de la interacción entre las creencias y los valores, los héroes, los ritos y la red cultural.

La cultura de una institución es la manera como se hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Asimismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas y es una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con su estrategia, considerándose factor de éxito; pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

Según Serna (2008), uno de los mayores errores gerenciales está en separar la cultura organizacional de la estrategia corporativa, y además señala que existen fuerzas que influyen en la creación y consolidación de la cultura cooperativa, tales como los fundadores, el estilo de dirección, la claridad de los principios corporativos, la autonomía individual (*empowerment*), la estructura, los sistemas de apoyo y de recompensas, los reconocimientos y las sanciones, el estímulo al riesgo, el direccionamiento estratégico y el talento humano.

La comunicación es un recurso estratégico para esta era de la información, dado que impacta en la productividad de la organización reduciendo costos, evitando desperdicios y generando sinergias productivas; de otro lado ha tenido incidencia en la competitividad al permitir que la organización se adapte con facilidad a las necesidades de cada mercado (Aguilera, 2007b). El optimar la comunicación interna en empresas del sector cooperativo permite acrecentar sus dinámicas de gestión, incrementando la satisfacción de sus clientes y haciéndolas más competitivas.

Sobre la comunicación interna, Koontz y Wehrich (2004) afirman que esta es fundamental para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones administrativas difundiendo las metas, trazando planes para conseguirlas, organiza el talento humano más eficaz y eficientemente, elige, desarrolla y evalúa los miembros de la organización, crea ambiente participativo, colaborativo y controla el desempeño.

Respecto a los individuos, Sotelo (2001) indica que la comunicación interna puede ser interpersonal o de grupo y, según las circunstancias, se realiza en condiciones formales o informales. La comunicación interpersonal o de grupo que se da informalmente tiende a fomentar la iniciativa de los miembros más allá de lo que está escrito.

Según García (1988), la imagen y la cultura corporativa expresan que la comunicación interna es el vehículo para contar con las opiniones de todos en una reflexión global sobre la empresa, con el fin hacerla más productiva y competitiva; dar vida a un proyecto empresarial; hacer eficaces los estilos de dirección participativos y democráticos; dar a conocer y explicar sus objetivos; sensibilizar el activo humano; focalizar y solucionar mejor los problemas para formar, dar a conocer informaciones, resultados, ideas y opiniones; repartir trabajo; realizar mejor las tareas y crear dinámica de grupo. Además, afirma que la comunicación interna es un extraordinario recurso estratégico gerenciable.

Por otra parte, es importante señalar la importancia de la “gestión de la comunicación interna”, la cual es característica de las empresas excelentes y para alcanzarla se requiere “la definición y logro de objetivos de diversa naturaleza, identidad corporativa, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales” (García, 1998, p. 54).

Según Suárez et al. (2001), la comunicación informal facilita la intersubjetividad sin establecer relaciones de causa-efecto entre ellas, produciéndose

espontáneamente, sin obedecer a patrones establecidos, incorporando información de carácter situacional (quién es, qué hace) favoreciendo los procesos formales de la organización. Sobre la comunicación formal aseveran que son canales establecidos y conocidos por los funcionarios de una organización usados para transmitir mensajes y hacer circular la información.

Pasando a la gestión estratégica, según la Guía Técnica Colombiana (GTC) 192 (Icontec, 2007), la planeación estratégica “puede ser elaborada por la persona la cual debe ser idónea para realizar actividad, sin embargo, esta debe ser adaptada por la Asamblea General o por el consejo de Administración” (p. 11). Esta norma afirma que las cooperativas deben tener claramente definida su misión, visión, objetivos generales y específicos, así como tener indicadores que le ayuden a medir su cumplimiento.

Otra categoría a estudiar es la del liderazgo; Koontz y Weihrich (2004) manifiestan que los administradores, en especial los de nivel superior, crean el clima de la empresa. Sus valores influyen en la dirección de esta, teniendo en cuenta el valor como una creencia bastante permanente sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización. Se puede afirmar que los valores forman una ideología que se infiltra en las decisiones diarias.

Por otra parte, Ouchi (1982) asevera que en las compañías Z, la cultura está integrada por una serie de directivos que tienen en cuenta la cooperación estrecha entre ellos; esto depende de un consenso en cuanto a ciertas políticas y objetivos básicos dando origen a la filosofía de la empresa, que contempla una relación armoniosa entre el negocio, los empleados, dueños, clientes, proveedores y el público en general.

El ámbito de referencia de la presente investigación es el de las CAC que han surgido en Neiva, y además han tenido un crecimiento notorio y se sumaron a colaborar para el desarrollo de este proceso. Estas son Utrahuilca —con tres sedes en Neiva—, Cofaceneiva y Credifuturo. De estas tres cooperativas, Utrahuilca se encuentra en el *ranking* de las 50 entidades solidarias de ahorro y crédito consolidadas en el país, y ocupa el primer lugar con mayores excedentes.

## Metodología

Esta investigación analiza cómo se desarrolla la cultura cooperativa y la comunicación interna como un factor de éxito en el desarrollo de las organizaciones; se aplica

un estudio de caso múltiple. El proceso de recolección de datos se inició con un estudio estructural y documental de las CAC; el primer instrumento utilizado fue el cuestionario aplicado a directivos y empleados.

En la segunda fase se hacen tres sesiones de profundidad o grupos focales (GF) entre seis y diez funcionarios, en promedio, en cada una de las CAC, buscando, como lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2008), satisfacer el interés del investigador sobre cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema. Se efectúa una sesión por CAC, para ahondar sobre ese particular, utilizando como referente las categorías seleccionadas.

En la tercera fase se efectúan entrevistas a los CEO (Chief Executive Officer: Oficial Ejecutivo en Jefe) de cada una de las CAC. Es así como se realizaron entrevistas a los gerentes y jefes de área de las entidades antes mencionadas para conocer cuál ha sido el proceso de la comunicación dentro de la entidad, y cómo esta contribuye a expresar la cultura cooperativa de cada CAC. Tanto en la segunda y tercera fase se está atento a la aparición de posibles categorías emergentes resultantes. Para poder realizar un análisis acertado y riguroso, las respuestas de cada pregunta del grupo focal y de la entrevista se interpretan con la elaboración de unidades hermenéuticas empleando el *software* Atlas Ti versión 5.5, el cual es utilizado para análisis cualitativo de textos.

A continuación se presentan las categorías, subcategorías e ítems basados en Hernández, Fernández y Baptista (2010):

Para el primer objetivo, “Identificar el nivel de conocimiento sobre los conceptos de cultura y comunicación que manejan los líderes y colaboradores de las cooperativas (conocimiento)”, la categoría identificada es cultura cooperativa y las subcategorías son: cultura, valores corporativos, recurso humano, colectivismo, creencias, comportamientos e identidad. Los ítems resultante son: ¿es la cultura cooperativa la suma total de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres, supuestos y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una organización? ¿Cómo se determina la fortaleza de la cultura cooperativa? ¿Existe una correlación entre el enunciado de la misión, la visión y el comportamiento organizacional?

Para el segundo objetivo, “Determinar los principales elementos que aplican para la comunicación interna entre las diferentes áreas o dependencias (metodología)”, la categoría identificada es comunicación interna y la subcategoría identificada es proceso de

comunicación. Los ítems resultante son: ¿cómo se concibe el proceso de comunicación?, ¿qué importancia tiene la comunicación interna como factor de éxito en la cooperativa?, ¿la comunicación y la tecnología para su soporte corresponden a las necesidades de coordinación de la organización?, ¿cuáles son los canales de comunicación más eficaces? y, ¿existe un protocolo o normatividad al que la organización tiene que sujetarse en sus procesos de comunicación? ¿cuáles son?

Finalmente, para el tercer objetivo, “Verificar y clasificar cuáles son las principales fallas que se presentan debido a la carencia de información dentro de la cooperativa (incidencia)”, las categorías identificadas son: gestión organizacional, efectividad, impacto, barreras, liderazgo y comportamiento.

Al comparar los elementos que conforman cada una de las partes fundamentales de las anteriores CAC, que son analizados según lo planteado por Mintzbert (2002), se puede observar que sus componentes son muy homogéneos. Tanto Utrahuilca como Credifuturo poseen una tecnoestructura bien cimentada que les permite tener una fortaleza en la difusión de su cultura cooperativa. Respecto a Cofaceneiva, se evidencia que su tecnoestructura se encuentra en proyecto, lo cual obedece al deseo de esta joven cooperativa (Cofaceneiva: 20 años; Credifuturo: 40 años; Utrahuilca: 45 años) de hacer frente a los diversos cambios de su entorno que la exhortan a un mejoramiento continuo buscando impactar de manera positiva las otras partes de su organización.

La misión de Utrahuilca se fundamenta en la filosofía solidaria, planteando una posición muy abierta dirigida al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y su entorno. Al promover el desarrollo humano sostenible, se están involucrando los pilares que lo conforman: ecológico, económico y social. Estos mismos pilares se encuentran descritos en la misión de Cofaceneiva. Por otra parte, la misión de Credifuturo se basa en sus principios y valores corporativos, en los que se destacan los principios solidarios que coadyuvan a propiciar un ambiente colaborativo entre todos sus integrantes.

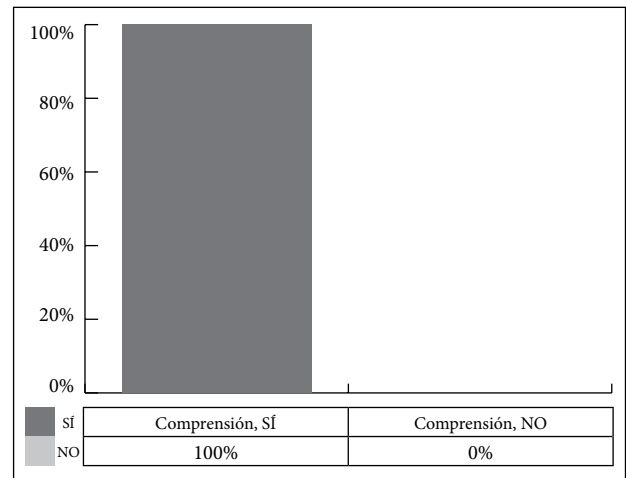
Al mismo tiempo, tanto la misión de Cofaceneiva como de Credifuturo, hacen énfasis en que son organizaciones del sector solidario y se focalizan en la prestación de servicios financieros a sus asociados. Por otra parte, las tres visiones coinciden en impulsar el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, buscando impactar positivamente a la región donde se hallan inmersos.

En los principios y valores de Utrahuilca se destaca el principio de modelo socioeconómico y político de economía alternativa, el cual propende porque el modelo cooperativo liderado por ellos sea un generador de cambios socioeconómicos en la región. En general, los principios enfatizan en el trabajo en equipo propiciando un clima colaborativo entre sus integrantes. Se resalta el compromiso que tiene Credifuturo de conocer, vivir y exteriorizar su filosofía organizacional.

## Resultados

A continuación se efectúa una interpretación de los resultados obtenidos en cada una de las metodologías empleadas, comparando la información recopilada en los instrumentos empleados (entrevista, grupo focal y encuesta); se triangulan los datos obtenidos tomando como eje articulador las categorías establecidas y los objetivos del proyecto.

En Credifuturo son notorios la comprensión, la vivencia y el sentido de pertenencia por parte de sus funcionarios y asociados, sobre la cultura cooperativa, lo cual se refleja en el compromiso del cumplimiento con las actividades y obligaciones (figura 1).



**Figura 1.** Comprensión de la cultura cooperativa en Credifuturo  
Fuente: elaboración propia

La cultura cooperativa es una forma de vida de los individuos, de los grupos y de las organizaciones que conforman el movimiento cooperativo, como se puede observar en la figura 2, asimilándose la cultura cooperativa especialmente en el uso del lenguaje y la socialización. Se resalta su comportamiento organizacional alineado a su misión y visión en pro del mejoramiento continuo y el crecimiento de la cooperativa.

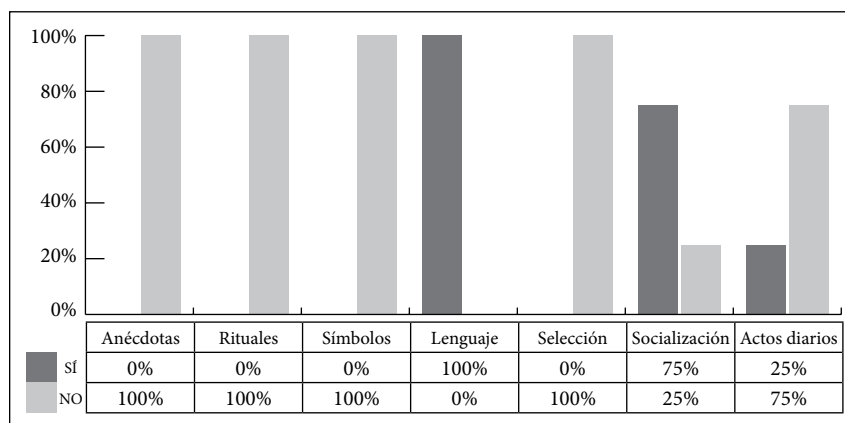
En Cofaceneiva el nivel de conocimiento de la cultura cooperativa es amplio tanto por parte de los líderes como de sus colaboradores, como se muestra en la figura 3, siendo fuerte la asimilación de la cultura cooperativa en el lenguaje y la socialización (figura 4), el cual se instruye cuando ingresan a la cooperativa y su conocimiento se va solidificando en la interacción diaria, llegando a ser parte de su ser e irradiándose hacia el ámbito familiar y el entorno del funcionario, en concordancia con lo afirmado por Sotelo (2001) en cuanto a la proyección de una actitud positiva hacia el exterior cuando los miembros de la organización responden a una filosofía participativa. Lo anterior se ratifica en que los individuos se sienten integrantes de la sociedad en la media en que cooperan entre sí para mejorar su calidad de vida, fundamentados en los principios y valores compartidos que guían las actuaciones de sus integrantes.

En Utrahuilca, el nivel de conocimiento sobre los conceptos de cultura cooperativa es amplio, y se

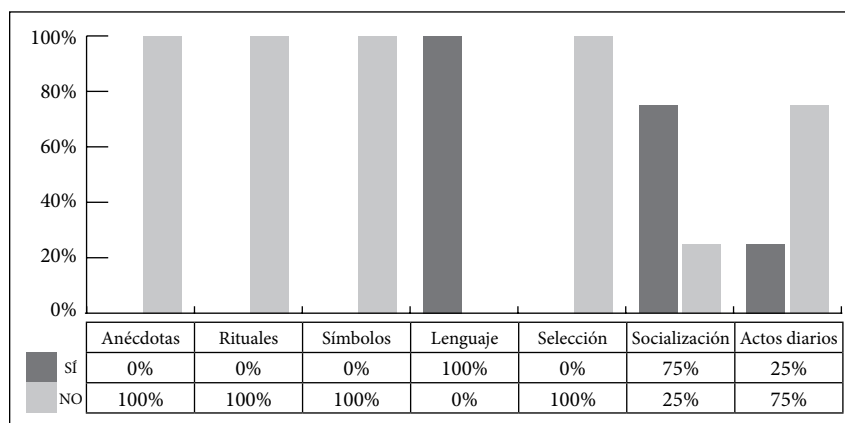
destaca su asimilación por medio de la socialización y la interacción diaria (figura 5) enmarcada en la misión, la visión, los principios y valores de la entidad; allí la filosofía solidaria es aceptada por sus funcionarios y se refleja en las acciones. La conformación de este estilo de vida marca diferencia frente al modelo capitalista, ya que sus beneficios son distribuidos equitativamente con la inversión efectuada a sus asociados y a la comunidad en general. Se evidencia coherencia entre lo dispuesto y lo realizado, lo que genera un impacto positivo en la imagen corporativa que emiten a sus asociados y a la región en donde se encuentran inmersos.

Se apoyan en la Fundación Utrahuilca para las capacitaciones y actividades sociales que sirven como estrategia para asimilar su propia cultura cooperativa basada en la filosofía solidaria (figura 6).

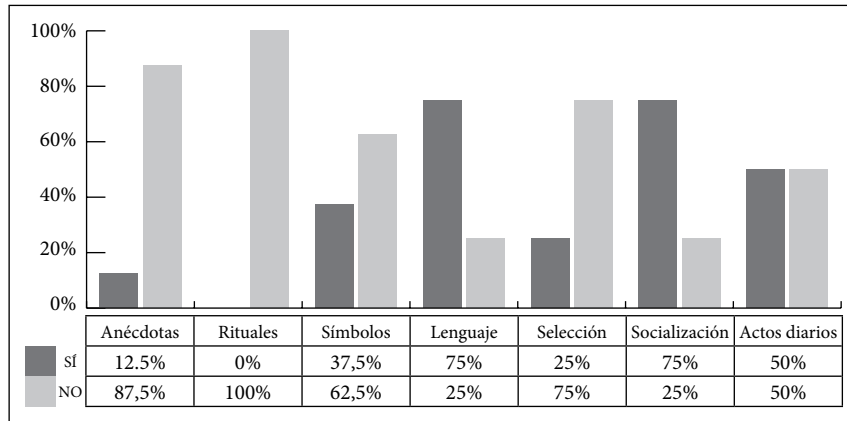
En Credifuturo se concibe el proceso de comunicación interna como un aliado a la administración, pues se da utilizando los diferentes canales y formas, de tal manera que esta fluye y es factor clave en los



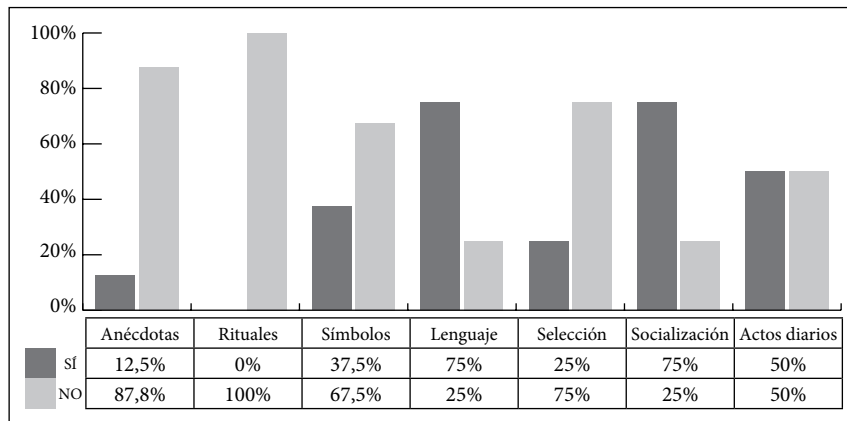
**Figura 2.** ¿Cómo se asimila la cultura cooperativa en Credifuturo?  
Fuente: elaboración propia



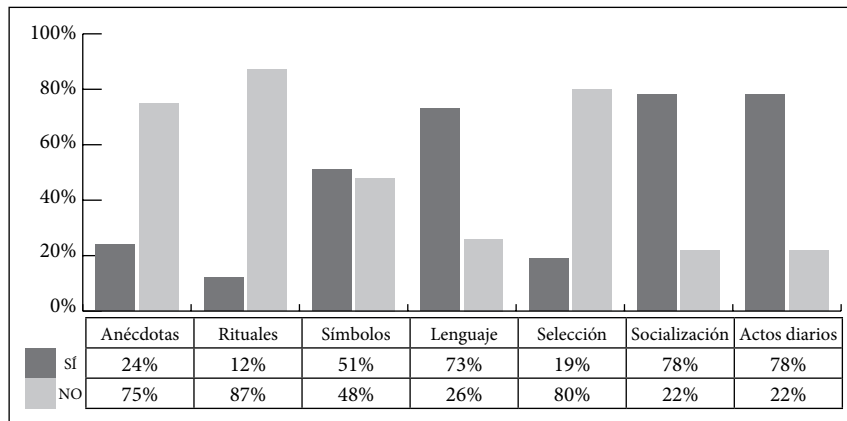
**Figura 3.** Comprensión cultura cooperativa en Cofaceneiva  
Fuente: elaboración propia



**Figura 4.** Asimilación de la cultura cooperativa en Cofaceneiva  
Fuente: elaboración propia



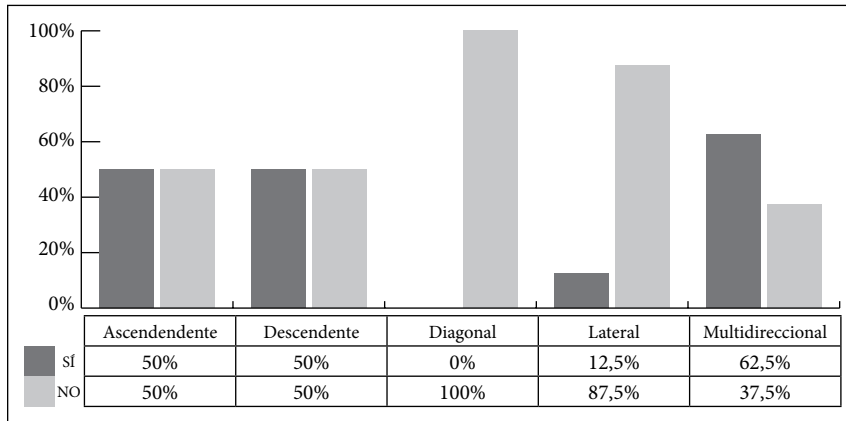
**Figura 5.** Comprensión de la cultura cooperativa en Utrahuilca  
Fuente: elaboración propia



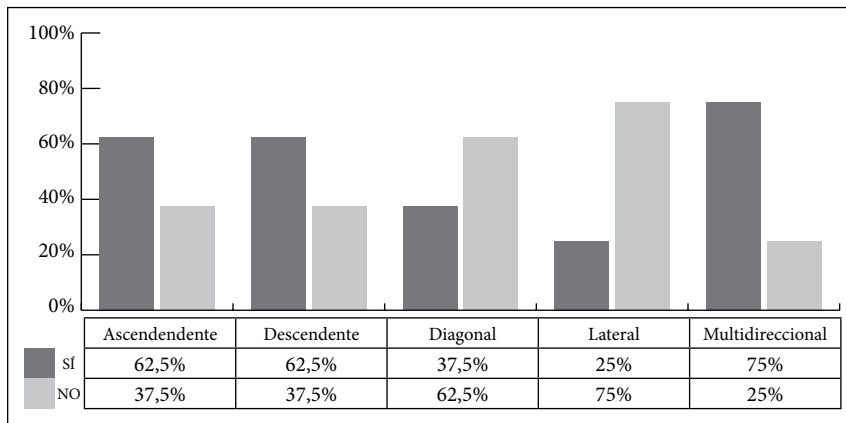
**Figura 6.** Asimilación de la cultura cooperativa en Utrahuilca  
Fuente: elaboración propia

procesos y procedimientos internos que redundan en imagen, consolidación y crecimiento de la organización de economía solidaria en el sector y la importancia de tener una comunicación ágil y fluida, especialmente la comunicación multidireccional, como se aprecia en la figura 7. Por otra parte, en la mayoría de los

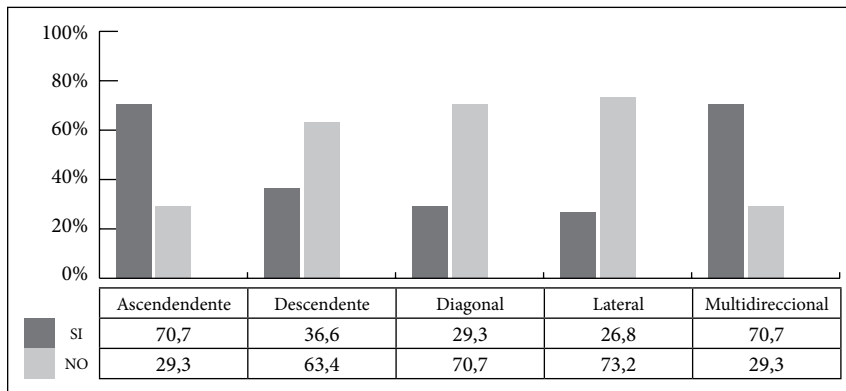
instrumentos reflejan la tecnología como soporte idóneo a las necesidades de comunicación interna de la CAC (*software Tall*). Sin embargo algunos funcionarios opinan que no tienen el hábito de su uso y sugieren una retroalimentación del *software* en general. Consideran que el principal medio de comunicación es el



**Figura 7.** ¿Cómo fluye la comunicación en Credifuturo?  
Fuente: elaboración propia



**Figura 8.** ¿Cómo fluye la comunicación en Cofaceneiva?  
Fuente: elaboración propia



**Figura 9.** ¿Cómo fluye la comunicación en Utrahuilca?  
Fuente: elaboración propia

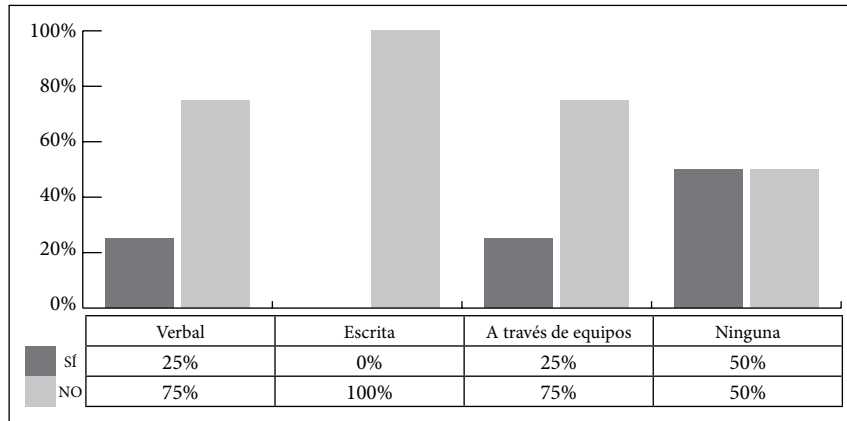
escrito; los problemas que puedan surgir se resuelven rápidamente.

Cuentan con un protocolo de quejas y reclamos, normatividad de procesos de comunicación externos. Es de anotar que desde el primer trimestre del 2012 se certificaron en gestión de calidad, en la que se estipula

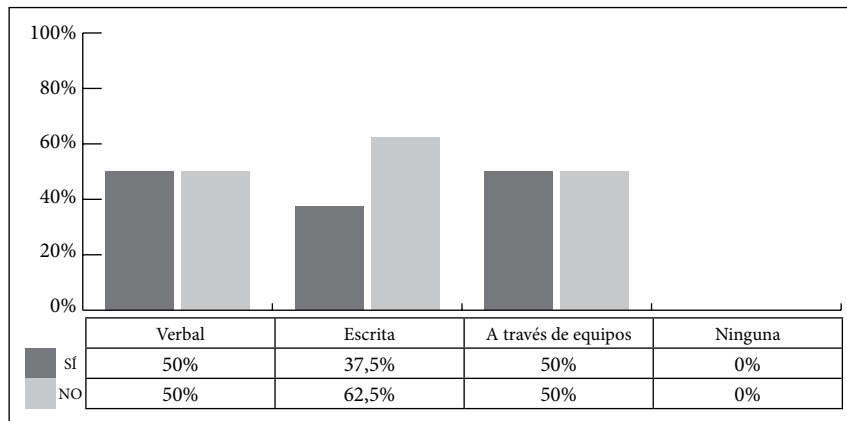
el proceso de comunicación tanto interna como externa y que en la actualidad se encuentra en proceso de sensibilización y asimilación.

En Cofaceneiva se da un proceso de comunicación abierta, de manera ascendente y descendente, como se muestra en la figura 8, sin barreras y acatando las





**Figura 10.** Clase de comunicación propiciadora de mayores fallas en Credifuturo  
Fuente: elaboración propia



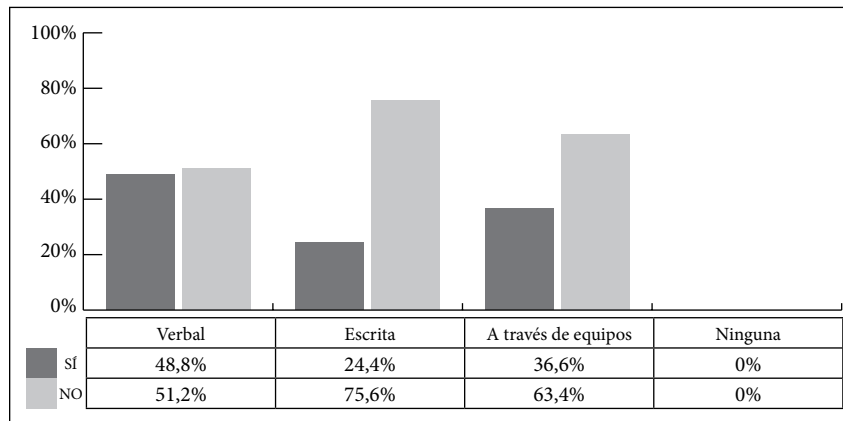
**Figura 11.** Clase de comunicación propiciadora de mayores fallas en Cofaceneiva  
Fuente: elaboración propia

directrices del Consejo de Administración. La comunicación interna es considerada un factor de éxito que colabora con un buen clima organizacional y se refleja en la prestación de los servicios y la aceptación del cliente. La tecnología no está acorde con el crecimiento que ha tenido la entidad; se han presentado dificultades en el proceso de cambio, implementado en el plan de acción de Cofaceneiva, pero se vienen adaptando y mejorando, logrando en la actualidad una buena comunicación, la cual reconocen pueden mejorar aún más.

La gran mayoría opina que la comunicación interna se beneficia con la tecnología, ya que incrementa la capacidad para supervisar el desempeño individual y de equipo mejorando la toma de decisiones; además logra una mayor colaboración, forma de compartir información, facilitando el acceso a esta. Por otra parte afirman que la cultura cooperativa es considerada un motor que hace que la entidad se posicione y crezca en el tiempo; este hallazgo, confirma que la comunicación interna es el vehículo para lograr una reflexión

conjunta y participativa sobre la cultura de la empresa, consiguiendo que esta sea más competitiva y productiva dando vida a su proyecto empresarial.

En Utrahuilca los principales elementos aplicados para la comunicación interna en las diferentes áreas o dependencias son el teléfono, el correo electrónico, el *chat*, las reuniones con funcionarios y asociados y la red de información; asimismo el memorando escrito es considerado como el más eficaz. Es importante resaltar la concepción que se tiene del proceso de comunicación interna como bueno, juega un papel protagónico en el avance de desarrollo de la entidad; esta es efectiva, rápida, entendible, clara e inmediata. Se considera como un canal que facilita transmitir las ideas para la realización de las tareas propuestas. De lo anterior se infiere que sobre los métodos de difusión empleados para enviar los mensajes, Caballer y Moncaleno (2004) y Gargallo y Pérez (2009) emplean canales mediatizados con tecnologías acordes con las necesidades de la entidad.



**Figura 12.** Clase de comunicación propiciadora de mayores fallas en Utrahuilca  
Fuente: elaboración propia

La comunicación fluye en todos los sentidos de manera ascendente, descendente, multidireccional, diagonal y lateral, de manera abierta propiciando la retroalimentación oportuna entre las diferentes áreas o dependencias, como se aprecia en la figura 9. El proceso de comunicación interna formal e informal se complementa así: desde lo formal existen normas, códigos, protocolos, reglamentos y manuales de procedimientos, entre otros, que están a disposición para ser utilizados de acuerdo con sus necesidades; y desde lo informal se destaca la no existencia de cohibición para expresar inquietudes en todos los niveles de esta organización.

Se obtiene una buena comunicación reflejada en el desempeño y la calidad del trabajo, ya que a medida que la organización responde a una filosofía participativa, se favorece la comunicación interna en todos los sentidos, proyectando una actitud positiva hacia el exterior y obteniendo una adhesión continua al logro de la estrategia trazada convirtiéndose en instrumento transformador y de crecimiento dentro de la organización.

Para el manejo y control de la cultura cooperativa utilizan mecanismos como reuniones de Comité Ejecutivo, toma de decisiones consensuadas, diálogo directo para dirimir conflictos basándose en la filosofía cooperativa convergiendo en el entendimiento y restablecimiento de buenas relaciones.

Al verificar y clasificar cuáles son las principales fallas que se presentan debido a la carencia de información dentro de la cooperativa (incidencia), a continuación se genera la triangulación sobre las respuestas a las preguntas efectuadas y los hallazgos obtenidos.

En Credifuturo, las fallas de la comunicación se dan especialmente en la verbal y por medio de equipos, como se presenta en la figura 10, generando barreras y es uno de los problemas más importantes dentro

de las organizaciones, pues el 50% de los encuestados manifiestan que las barreras se presentan en la comunicación informal. La falta de información entre los funcionarios es una barrera de comunicación identificada que genera malestar pero no trasciende porque se soluciona inmediatamente.

La comunicación interna en esta cooperativa es un factor de éxito ya que colabora a dar solución inmediata a los problemas contribuyendo a trabajar en armonía mejorando el clima organizacional y fomentando un ambiente colaborativo. La comunicación interna fomenta la iniciativa de los miembros más allá de lo que está escrito. No contar con un buen sistema de comunicación interna impediría transmitir a los asociados los principios y valores que se incentivan en la cooperativa.

En la actualidad, Cofaceneiva no presenta fallas dentro de la cooperativa por carencia de información; sus funcionarios coinciden en que existe claridad en la comunicación tanto formal como informal, y que los problemas que se presentan se resuelven de manera inmediata abierta y fluida mediante el diálogo y el contacto cara a cara. Se colige que el tamaño de la empresa y el buen clima organizacional lo posibilita, sin requerir un protocolo, permitiendo que la comunicación ascendente se dé sin barreras y por tanto facilite los procesos de flujo de información. Por otra parte, la encuesta arroja que la clase de comunicación más propiciadora de mayores faltas es la verbal y por medio de equipos (figura 11).

En Utrahuilca las fallas de la comunicación generan barreras y ese es uno de los problemas más importantes dentro de las organizaciones. Las principales fallas de la comunicación interna identificadas en Utrahuilca son: en la comunicación informal, los corrillos menoscaban

el estilo de vida del modelo cooperativo; estos se enfrentan de manera por medio del diálogo; además, el personal recién ingresado es temeroso en presentar propuestas y expresar su sentir, creando ambientes hostiles; estas barreras de comunicación son de tipo psicológico y sociológico y de desconfianza y temor; de allí que la administración contemple la creación de la jefatura de personal. Además, la encuesta arroja que la clase de comunicación más propiciadora de mayores fallas es la verbal y por medio de equipos (figura 12).

Los diferentes cambios con base en el desarrollo estratégico de la cooperativa (objetivos, estrategias, políticas, normas, reglas) generan alguna confusión, requiriendo capacitación y amoldamiento del personal que las va a aplicar; sobre esto, Koontz y Weihrich (2004) afirman que los funcionarios requieren un tiempo prudencial para la adaptación al cambio.

La mayoría de los funcionarios entienden con claridad el contenido de la comunicación porque esta se da fluidamente. Se resalta la importancia que se le da a la retroalimentación y capacidad de análisis en la comunicación interna favoreciendo el desempeño correcto en mejorar el rendimiento y clima organizacional.

La clase de comunicación interna que propicia mayor dificultad es la verbal. Algunas tecnologías generan dificultad, como es el uso del correo electrónico por parte de algunos funcionarios, que no los leen, no les dan la debida importancia, o no los entienden generando errores en la elaboración de informes solicitados.

Opinan que no contar con un sistema de comunicación limitaría el desarrollo de la cooperativa; manifiestan que el actual es bueno y que se puede mejorar. Resaltan el compromiso de los funcionarios antiguos que viven y entienden la cultura cooperativa propia de Utrahuilca, los funcionarios que no se integran y acogen este modo de vida, el sistema los depura.

El modelo de comunicación no es suficiente, y está rezagado en relación con el vertiginoso crecimiento estructural de la cooperativa, y se debe actualizar la tecnología y la creación de una jefatura de personal.

## Conclusiones

En relación con el nivel de conocimiento y los conceptos de cultura cooperativa y comunicación interna en las CAC objeto de estudio, queda evidenciado el amplio conocimiento y su comprensión; la cultura cooperativa es filosofía de vida en sus líderes y colaboradores, reflejado en su interiorización e irradiado en el actuar diario, contribuyendo al desarrollo, crecimiento,

posicionamiento, fortalecimiento de imagen y reconocimiento en las comunidades de la región del sur de Colombia, siendo modelos a seguir, puesto que su formulación estratégica está direccionada a generar beneficios a su base social y su entorno. El papel que ejercen los líderes de las CAC es asumir el rol de difusores de la información, transmitiéndola a la base social y de voceros de esta a su entorno social; es importante resaltar que la experticia en los procesos comunicativos la han alcanzado a través de la praxis de la gestión administrativa solidaria y su importancia es reconocida por la totalidad de su talento humano. Hasta el momento, el tamaño y las características de su objeto social, no evidencian para los directivos la necesidad de enganchar comunicadores expertos foráneos.

En lo concerniente a los principales elementos que aplican para la comunicación interna, primero resaltan que sus procesos y procedimientos son concebidos como aliados de la administración, transmitiendo las directrices de sus líderes; el uso de los diferentes canales y formas, permiten que la información sea ágil y fluya en todos los sentidos y sin barreras, propiciando la retroalimentación oportuna entre las diferentes áreas o dependencias, siendo además considerada un factor clave que redunde en imagen, consolidación de la organización, colaborando con un buen clima organizacional y beneficiando la prestación de los servicios, reflejados en la aceptación del cliente y aumento de su base social, jugando así un papel protagónico en el avance y crecimiento de estas CAC.

Se puede colegir que en las CAC objeto de conocimiento se han encontrado líderes al servicio que creen en su gente y transmiten plena confianza en ella, como lo afirma necesario Vargas (2001) en las organizaciones; que la gran mayoría de su recurso humano ha interiorizado los objetivos del hombre cooperativo según lo expuesto por Lasserre (2008) ya que acepta viva la moral cooperativa y los objetivos en ellas propuestos.

Por otra parte, afirman que la cultura cooperativa es considerada un motor que hace que la entidad se posicione y crezca en el tiempo de tal manera que la comunicación interna es vehículo idóneo para lograr reflexión conjunta y participativa sobre la cultura de la empresa, consiguiendo que esta sea más competitiva y productiva, dando vida a su proyecto empresarial.

De lo anterior se extracta que las CAC asumen con diligencia el ineludible reto que tienen las empresas del sector solidario de desarrollar sistemas de información, comunicación y divulgación eficiente y eficaz,

para hacer frente a las tendencias tecnológicas de un mundo cada día más globalizado.

Mediante el empleo de las TIC y la capacitación a los empleados en su uso como estrategia de actualización en la comunicación interna, se ha pretendido que las CAC progresan en el mejoramiento de la calidad de la información y así utilizar esta herramienta para facilitar la comunicación de doble vía, pero los modelos de comunicación no son suficientes, y están rezagados en relación con el vertiginoso crecimiento de las cooperativas; es así como se sugiere efectuar acompañamientos después de las inducciones efectuadas para lograr una mayor aprehensión de los conocimientos impartidos y se debe actualizar la parte tecnológica.

Finalmente, se concluye que la cultura cooperativa fortalece la cultura corporativa de las CAC dándole su sello diferenciador frente a la competencia, siendo esta la clave del éxito obtenido en la región, que, al ser vivida y sostenida, conlleva el desarrollo de sus proyectos corporativos, donde los integrantes de estas empresas de economía solidaria proyectan ante la comunidad en general una buena imagen institucional.

## Referencias

- Aguilera, J. (2007a). ¡Ojo cooperativas con su gestión! Colombia Cooperativa. *Ascoop*, 90, 31.
- Aguilera, J. (2007b). *Comunicación interna en el sector cooperativo*. Recuperado de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-interna-en-el-sector-cooperativo.htm>
- Caballer y Moncaleano. (2004). Las nuevas tecnologías de la información en las cooperativas, una aplicación en las cooperativas de crédito y citrícolas de la comunidad valenciana. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=17404911>
- Contreras. (2003). *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: Caso Banco de Venezuela/Grupo Santander*. Recuperado de Monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos13/tesis/tesis.shtml>
- Correal, M., Bustos, M., Cuevas, A., y Panqueva, M. (2008). El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa. *Revista Escuela de Negocios*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611457010>
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gargallo, A. y Pérez, J. (2009). El papel de las tecnologías de la información y la comunicación en las empresas de economía social. *Revista de Estudios Cooperativos*, 97. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/REVE0909130090A>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. 4ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec). (2007). Guía Técnica colombiana GTC 192. Normas técnicas colombianas para el sector solidario. Bogotá D.C.
- Koontz, H., y Wehrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. 12a. ed. México D.F.: McGraw-Hill.
- Melgarejo, M. y Álvarez, J. F. (2004). Reseña de “El cooperativismo colombiano después de la crisis”, de Hugo Cerda Gutierrez y Carlos Julio Pineda. *Revista Venezolana de Economía Social*, 4, 7. Recuperado de [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/18670/1/resenas\\_hugo\\_cerda.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/18670/1/resenas_hugo_cerda.pdf)
- Mintzberg, H. (2002). *La estructuración de las organizaciones*. pp. 45. Barcelona: Ariel Economía.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Bogotá: Norma.
- Ríos de Morales, M. y Ávila, M. (2009). *Cultura cooperativa y cambio organizacional*. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/30863/1/articulo1.pdf>
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Buenos Aires: Granica.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. 10a. ed. Bogotá: 3R Editores.
- Sotelo, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel S.A.
- Suárez, O., Ruiz, C. e Hincapie, L. (2001). La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad. *Razón y palabra*. Recuperado de [http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n23/23\\_osuarez.html](http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n23/23_osuarez.html)