



Comunicación interna de una cooperativa de ahorros y créditos limitada de la ciudad de Pilar

Francisco Ramón Ovella Sosa¹

franciscoovella87@gmail.com

Facultad de Ciencias, Tecnologías y Artes
Universidad Nacional de Pilar
Paraguay, Pilar, Ñeembucú.

RESUMEN

La investigación aborda el tema de la gestión comunicacional a nivel organizacional como herramienta fundamental para el éxito empresarial. El objetivo del estudio es analizar la gestión comunicacional de la cooperativa 21 de septiembre, específicamente de la sucursal ubicada en la ciudad de Pilar desde su ámbito interno. Para ello se establecieron categorías de análisis relacionadas; a) patrones de comunicación, b) barreras en la comunicación interna c) retroalimentación. La metodología se basó en estudio de nivel descriptivo, observacional, transversal con enfoque puramente cualitativo. Se utilizó una entrevista semiestructurada en una población de 7 funcionarios de área administrativa de la cooperativa. Los resultados coinciden con lo que señala Aguilera (2007), 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. No obstante los funcionarios están satisfechos con la gestión de la comunicación interna pues les genera mayor confianza y seguridad en el desarrollo de sus labores dentro de la organización.

Palabras clave: patrones de comunicación interna, barreras, retroalimentación, cooperativa.

¹ Candidato a Licenciado en Comunicación para el Desarrollo

Internal communication of a limited savings and credit cooperative in the city of Pilar

ABSTRACT

The research addresses the issue of communication management at the organizational level as a fundamental tool for business success. The objective of the study is to analyze the communicational management of the cooperative September 21, specifically of the branch located in the city of Pilar from its internal sphere. For this, related analysis categories were established; a) communication patterns, b) barriers in internal communication c) feedback. The methodology was based on a descriptive, observational, cross-sectional study with a purely qualitative approach. A semi-structured interview was used in a population of 7 officials from the administrative area of the cooperative. The results coincide with what Aguilera (2007) points out, that the main problem of the cooperative sector is horizontal communication and the lack of two-way channels between leaders and their collaborators. However, the officials are satisfied with the management of internal communication because it generates greater confidence and security in the development of their work within the organization.

Keywords: internal communication patterns, barriers, feedback, cooperative.

Artículo recibido: 20 marzo 2022

Aceptado para publicación: 15 abril 2022

Correspondencia: franciscoovella87@gmail.com

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación es una parte fundamental de toda organización en todos sus niveles, ya que de él depende el buen relacionamiento laboral, el clima organizacional, el compromiso organizacional y la imagen corporativa, ya sea de manera interna o externa. Tal como lo afirma (Páez y Fuenmayor, 2005) es el centro y la razón de la organización, ya que sin una comunicación bien articulada, las empresas abren espacio para el fracaso, situación que se agudiza en una sociedad marcada por la globalización en los ámbitos económico, social y político.

Así también, Aguilera (2007) 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. Al respecto, las cooperativas para su función requieren de un sistema eficiente de gestión comunicacional tanto a nivel horizontal como vertical, así como interna y externa para lograr un trabajado colaborativo que permita ofrecer a sus asociados las mejores condiciones humanas de atención al cliente.

Por ende, la gestión comunicacional se convierte en algo imprescindible, ya que las organizaciones buscan generar un ambiente de trabajo participativo, íntegro y eficaz, teniendo en cuenta que todos estos aspectos ayudan a alcanzar el éxito (Huergo y Artunduaga, 2013, p. 58).

Por ende, se vuelve importante indagar sobre la gestión comunicacional implementada por la cooperativa elegida para el estudio. Dicha organización es considerada como una de las más grandes del departamento, porque la misma absorbe un gran número de socios, quienes dependen de los servicios de esta organización para su desarrollo socioeconómico.

Desde el punto de vista legal, la Ley 438/94 de Cooperativas y su Decreto Reglamentario reconocen a las cooperativas como entidades de interés social, necesarias para el desarrollo económico y social del país, ofreciendo el marco propicio para la difusión, fomento y desarrollo cooperativo (Sánchez y Coronel, 2000).

Con miras a buscar el fortalecimiento y la mejora continua de la comunicación organizacional, en la cooperativa, se busca principalmente con esta investigación analizar la gestión comunicacional desde el ámbito interno desde el enfoque de Avilia Lammertyn (1999), quien señala que es fundamental conocer que todo proceso comunicacional debe comenzar puertas hacia adentro, con nuestro público interno. Ya que es el capital humano

el que proyecta la imagen institucional hacia el exterior y así consolidar la imagen de la cooperativa. De forma semejante, Sotelo (2001) indica que la comunicación interna puede ser interpersonal o de grupo y, según las circunstancias, se realiza en condiciones formales o informales.

Tal es el caso, que estudios recientes realizados por varios autores demuestran la importancia de la gestión comunicacional como herramienta fundamental para lograr que las relaciones en las organizaciones sean exitosas.

A nivel Latinoamérica, por ejemplo, Rivera, et. al, (2005) encontró que la “alta gerencia tiene limitaciones para llevar a la práctica la difusión de la política comunicacional a todos los niveles de la organización, por tal razón son desconocidos para el personal y por ende éstos no se identifican con la institución” (p.46). Por su parte Ramírez (2005) encontró que las organizaciones que “se caracterizan por una débil identidad, manifiestan una débil o nula gestión comunicacional y en consecuencia no cuentan con una sólida identificación” (p.13).

Dubii y Flores (2014) evidenciaron como la gestión comunicacional y la ética son claves para el logro de los compromisos organizacionales. Al respecto Veas (2015) encontró que a nivel organizacional “no se valoran la importancia que significa la definición y sistematización de una política comunicacional acorde con la cultura organizacional, lo que ocasiona que la gestión comunicacional tenga un nivel operativo y no estratégico debilitando su aporte a la gestión institucional” (p.179).

En un estudio correlacional entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional, desarrollado por Charry (2018) encontró que la percepción del clima organizacional es desfavorable. También precisan una correlación significativa entre la comunicación interna y las dimensiones: grado de estructura y su influencia en el cargo; consideración, entusiasmo y apoyo; orientación hacia la recompensa y orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo. Finalmente el 56.5% refiere que predomina la comunicación interna ineficaz. Estudio similar realizó Mayta (2019) donde encontró que la comunicación organizacional es regular con el 97% y su cultura organizacional desfavorable con una tendencia regular de 95 %.

En Paraguay son escasos y limitados los estudios que abordan a la comunicación como factor importante dentro de una organización. En investigaciones que lo tiene como variable secundaria o conexas, demuestra que las cooperativas en Paraguay, se encuentran

en permanente evolución, principalmente las de ahorro y crédito con un incremento sostenido, esto producto de generar y mantener la confianza de la población en general, con base en su desempeño basado en los principios y valores cooperativos (Díaz, 2019). A nivel local, las cooperativas que funcionan dentro del departamento de Ñeembucú han demostrado que las estrategias implementadas en la gestión organizacional son débiles y afectan la manera de trabajar, traduciéndose en una actitud negativa y resistencia frente al proceso de transformación (Velazco, 2021).

Teniendo en cuenta tantos los antecedentes y el interés de analizar las realidades propias de la cooperativa sujeto a estudio, amerita seguir una investigación que posibilite mostrar un panorama descriptivo de la gestión comunicacional como una herramienta de competitividad y éxito empresarial.

Además, atendiendo a que existe poca evidencia de investigaciones similares a nivel local, el estudio se vuelve un aporte constructivo a la comunidad académica, empresarial y social.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. La Comunicación y su Gestión en la organización

Para garantizar su subsistencia y el logro de sus objetivos, la organización tiene que intercambiar la información y compartir con públicos determinantes, internos y externos. Este intercambio de saberes para siempre ha sido necesario, pero hoy que la organización ha sido alcanzada por la complejidad del mundo actual, se hace más urgente (Ramírez, 2005).

Partiendo de la idea de que el conocimiento de los públicos, internos y externos, y que la manera o formas como la empresa se comunica con estos facilita la comprensión integral de ambos, es necesario realizar esfuerzos de investigación formales cuyos resultados permitan diseñar, controlar, evaluar y corregir los procesos de comunicación en las organizaciones (Fernández y Prieto, 2013; p.100). Para Páez y Fuenmayor (2005) “Es el centro y la razón de la organización; sin una comunicación bien articulada, las empresas abren espacio para el fracaso, situación que se agudiza en una sociedad marcada por la globalización en los ámbitos económico, social y político” (p.1).

La comunicación, tanto a nivel interno como externo, constituye “una actividad vital para el desarrollo organizacional, erigiéndose en una herramienta que proporciona ventajas competitivas y comparativas” (Fernández y Prieto, 2013; p.99)

Es impensable considerar que se pueda realizar alguna actividad en la empresa sin tomar en cuenta a la comunicación como insumo, como transporte de estos insumos, como conocimiento, como intención, como emoción y como método de significación (Ramírez 2005); y este es el motivo por el cual amerita de un proceso de investigación constante que garantice el conocimiento profundo de sus públicos internos y externos, con el fin de satisfacer sus demandas, necesidades y expectativas, vale destacar que esto solo se logra con la existencia de un departamento de comunicación formado por profesionales de las relaciones públicas y la publicidad, la comunicación social, el mercadeo, y más ambicioso aún en investigación (Fernández y Prieto, 2013).

2.2.La Comunicación Organizacional

La comunicación y su accionar necesario —comunicar— se define desde disimiles concepciones en correspondencia con la ciencia que la trate, pero su esencia está asentada en la transmisión de información e intercambio o retroalimentación (Herrera y Borges, 2015). Constituye un ámbito pluridisciplinar, el cual es ciertamente una riqueza, pues quiere decir que hay puntos de vistas parecidos, que se aplican a una misma realidad y que ofrecen líneas diferentes de estudio y de profundización, precisamente desde su puridisciplinariedad (Herrera y Borges, 2015,).

Para Valenzuela (2012), citado por Annicchiarico et al, (2016) la comunicación es un proceso multidireccional, multidimensional e intangible el cual consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos, permitiendo colocar en un espacio común los pensamientos e ideas de las personas. La comunicación efectiva (sea cara a cara o mediante la tecnología de la información) contribuye a compartir del conocimiento y ponerlo a disposición en toda la organización. (Bolhander, p.14).

Según Katz y Kahn (1990) el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

- a) Comunicación descendente: es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado con respecto a la ejecución.

- b) Comunicación ascendente: fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones en grupo y procedimientos de presentación de quejas.
- c) Comunicación horizontal: es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.
- d) Comunicación diagonal: es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden mantenerse informados por medio de los demás canales de comunicación. (como se citó en Di Nardo, 2005, p.30).

2.3. Tipos de Comunicación organizacional

La comunicación en lo que respecta a una organización, se puede clasificar de dos maneras. La primera es la horizontal, que es cuando ocurre entre dos personas de igual nivel jerárquico; y la segunda. Es la vertical, que es cuando la comunicación ocurre entre personas de diferentes niveles de jerarquía (Maristany, 2007).

En toda organización las comunicaciones son indispensables y el sustento que a toda entidad le permite proyectarse a su comunidad interna y externa, tanto en su esencia como en aquello que realiza como contribución al medio en el que se desarrolla (Veas, 2015; p.181). En tal sentido, según plantea Rojas (2010), citado por Annicchiarico et al, (2016), la comunicación es fundamental para lograr el éxito directivo, porque la conexión entre gerencia y comunicación está relacionada con una forma de vincular el pensamiento entre el líder y los integrantes de la organización (comunicación interna) o entre ésta y su mercado o clientes (comunicación externa).

En tal sentido, según los autores Sallent, Valenzuela y Comes (2003), citados por Hernández et al. (2016), la comunicación en dirección externa está orientada a generar consensos en el conjunto de la comunidad organizada y la sociedad en general, sobre aquellos temas pertenecientes a la agenda de la organización. Permite fijar las posiciones de la organización sobre la realidad de los agremiados en el país, la subregión y el continente todo, sobre los temas políticos y estratégicos que la organización considere.

Por el otro lado, la comunicación interna permite a los empleados de los diferentes niveles jerárquicos el acceso al conocimiento de las posiciones de la organización frente a los temas que componen su agenda, planes y desarrollos, así mismo, el acceso al

conocimiento de situaciones dadas en las organizaciones como parte de sus realidades operativas (Hernández et al, 2006).

Para Dubi y Flores (2014) una buena comunicación interna otorga al equipo una variedad de recursos para apoyar a las labores organizaciones con el fin de:

- Promover la comunicación entre los miembros,
- Facilitar la integración entre las personas y las institucionales,
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión (p.53).

Según Maristany (2007), la comunicación interna en la empresa puede ser oral, escrita o visual; y a modo de ejemplo podemos citar las siguientes principales:

- Reuniones de Trabajo: es la forma de comunicación oral, como por ejemplo la del jefe con sus colaboradores una vez por semana, para que cada uno ponga en conocimiento de los demás qué ha hecho en la semana anterior y qué hará en la siguiente.
- Memorandos: es un tipo de comunicación escrita, utilizadas por cultura organizacional un poco más formales.
- E-mail: ha producido un aumento en las comunicaciones escritas, simplemente por razones de velocidad y flexibilidad, para considerar los temas y para enviarlos.
- Comunicados: son otra forma de comunicación escrita y a veces visual, que se envían a través del e-mail o se publican en carteleras ubicadas en lugares estratégicos, tales como la entrada o junto al reloj-control. En ellos se dan a conocer ingresos y egresos, cambios y novedades empresarias que la gerencia decide comunicar.

2.4.La Comunicación Corporativa

La comunicación corporativa, según Ramírez (2005), es un área del saber relativamente nuevo que se desarrolla a partir de la importancia del manejo comunicacional en sus diferentes dimensiones: como estrategia para mantener el equilibrio emocional, la disposición a la convivencia y la motivación al cambio (p.14). Esta provee “un lazo crítico entre las personas y las ideas necesarias para el éxito de una gestión, en donde todos los actores deben estar preparados para recibir, así como enviar, información en el lenguaje adecuado” (Valenzuela, 2012, citado por Annicchiarico et al, 2016; p.122).

Según Ramírez (2005) es necesario que toda organización desarrolle “sus estrategias comunicacionales en concordancia con los objetivos corporativos y del plan de marketing, se encarga de crear la motivación y moral necesaria para que se reafirmen las creencias, valores, actitudes y comportamientos que favorecen la cooperación y la sinergia” (p.19).

Es importante tener presente que la Política Comunicacional no se debe limitar a la actualización de las redes y sistemas de información y comunicación existentes dentro de la organización, también debe contemplar el diseño de políticas claras, normas, reglamentos, planos, programas y sobre todo tiene que contener mecanismos claros para que puedan supervisarse y controlarse el cumplimiento de los mismos (Blanco, Ramírez y Miquelena, 2013; citado por Veas, 2015).

3. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación corresponde al paradigma cualitativo (Arellano, 2013), basado en el método fenomenológico (Fuster Guillen, 2019) y holístico, porque busca comprender el comportamiento humano a partir del propio marco de referencia del individuo, por ende realiza una observación naturalista y no controlada orientada hacia el descubrimiento, exploratorio, expansionista, descriptivo e inductivo no generalizable sobre el fenómeno de estudio.

La investigación adopta el nivel descriptivo, pues describe las características de los elementos que forman la comunicación organizacional interna según las dimensiones que describe Di Nardo (2005).

Tabla 1 *Categorías de análisis, dimensiones e indicadores guías del estudio*

Categorías de análisis	Dimensiones
Patrones de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo. • Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos. • Comunicación vertical descendente referida a información institucional.
Barreras en la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de información • Comunicación defensiva
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión • Desempeño e información suministrada

Fuente: clasificación según Di Nardo (2005).

En su carácter descriptivo, también se asume una metodología observacional (Arias, 2012), pues no se manipulan las variables para medir la gestión comunicacional interna de la cooperativa sujeta a análisis, dentro del grupo de estudio, sino más bien, se describen tal cual se desarrollan en su estado natural, según la percepción de sus funcionarios. Esto se realizó en una sola toma, por consiguiente tiene un alcance temporal de corte transversal, porque se desarrolla en un tiempo único en el año 2021.

La población de estudio está conformada por siete (7) personas que conforman el plantel de funcionarios de la cooperativa ahorro y crédito 21 de setiembre Ltda., con sede en la ciudad de Pilar, departamento de Ñeembucú.

Como técnica de recolección de datos se utilizó la entrevista semiestructurada, en su modalidad cuestionario, basado en una la metodología es tipo Likert, puesto que se trata de una metodología con enfoque cualitativa y que se apoya en el análisis descriptivo para representar los principales resultados obtenidos.

Como instrumento de recolección de datos se utilizó la entrevista semiestructurada basada en el “Instrumento de medición de Comunicación Interna” diseñado por Escobedo (2018), basado en Di Nardo (2005). Esto con el fin de recoger información sobre la percepción que tienen los empleados en relación a la comunicación interna Cooperativa, usando una escala Tipo Likert de 1: Totalmente de acuerdo a 5 Totalmente en desacuerdo. Además de justificación por las respuestas dadas en cada ítems.

Los resultados obtenidos fueron analizados en base a análisis más interpretativo, que involucra las respuestas dadas por los funcionarios, al igual que lo que se infiere en base a las bibliográficas consultadas y las teorías existentes.

Como criterio ético: las informaciones obtenidas fueron analizadas con criterios de estricta confidencialidad; por tanto, se reservaron en todo momento en el anonimato, los verdaderos nombres de las personas que integran la población objeto de la investigación.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez recopilados todos los datos a través de la aplicación del instrumento a los principales actores, se procedió al análisis e interpretación de los mismos. En este contexto, el análisis buscó explicitar todo tipo de propiedades, notas y rasgos relacionados con categoría de análisis, que se presentaron, y la interpretación trata de determinar el significado y el alcance investigativo de tales propiedades y rasgos. Todos esto, con el fin

de describir y analizar la Gestión Comunicacional Interna de la Cooperativa 21 de septiembre ubicada en la ciudad de Pilar, departamento de Ñeembucú.

Primeramente se presenta una breve descripción de la misión, visión y funciones social de la cooperativa estudiada, para entender el contexto en el cual se desarrolla la investigación fenomenológica y holística.

La cooperativa objeto de análisis expone que tiene como *visión* ser una empresa que favorezca a su comunidad con más y mejores servicios de calidad, con el interés de ser una entidad modelo en el manejo de los intereses societarios y de esa forma fomentar la confianza hacia nuestra cooperativa y el ser cooperativo general. En congruencia con ello, la *misión* de dicha empresa es de planificar estrategias a fin de ofrecer a sus asociados servicios financieros de educación, solidaridad, recreación y otros, con el objetivo fundamental de contribuir al mejoramiento de su calidad de vida y la de sus familias, en desarrollo de los objetivos sociales al mismo tiempo de buscar ser una empresa rentable y económicamente sólida para asegurar una vitalidad futura en el mercado.

Al entender la perspectiva institucional de mencionada cooperativa, la investigación analizó las tres categorías de análisis que guó el estudio, por consiguiente, los resultados se presentan en orden a cada categoría que se describen a continuación:

Categoría 1. Patrones de comunicación

Para el análisis de los *patrones de la comunicación* se consideró desde la dimensión de *Comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo*. al respecto se encontró que las pautas están dirigidas por el superior inmediato, quien es proporciona toda la información que necesitan para realizar sus respectivos trabajo, donde la comunicación en la Organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores.

Todos los entrevistados coinciden en que obtienen toda la información directa y clara acerca de su desempeño, a través del superior inmediato. Así también 5/7 afirman que la información relacionada con el proyecto de empresa (misión, visión, valores) de la organización, les llega a través de su superior inmediato, estos 5/7 se sienten en confianza para plantear a su superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.

Además para todos los entrevistados, existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros del grupo de trabajo y 5/7 no tienen inconvenientes para comentar los

problemas de sus respectivos puesto de trabajo con el superior inmediato. Además todos ellos coinciden en que la información que proviene de su superior inmediato es creíble y confiable.

Por su parte, 4/7 considera que su superior inmediato conoce y comprende los problemas que los funcionarios enfrentan en la realización de sus tareas. No obstante, el todos ellos tienen libertad y confianza al discutir, con su superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo, donde la descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se informa a través del superior inmediato, lo que generalmente se traduce en una comprensión mutua entre, el supervisor inmediato y los funcionarios respecto a las tareas de la organización.

Estas indagaciones coinciden con Álvarez Marcos (2007), al afirmar que el sistema de comunicación entre superiores y subordinados constituye el mejor canal de comunicación interna en una organización. Textualmente señala el autor que “Si se produce un cortocircuito informativo en la escala jerárquica, el sistema corre cierto peligro de fallar y todas las demás herramientas pueden resultar inútiles, si se prescinde del contacto personal” (Álvarez Marcos 2007).

Seguidamente, se analizó la dimensión *Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos* donde se encontró en base a las preguntas formuladas durante la entrevista, que escasamente se desarrolla un intercambio información con los compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la Organización. Por lo que generalmente se transmite al superior inmediato toda la información que se recibe. No obstante, esto se desarrolla dentro de un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros del grupo de trabajo.

Resalta que el patrón de comunicación se alinea a un sistema de comunicación vertical ascendente, puesto que los funcionarios cuando reciben del superior inmediato alguna orden de cualquier tipo, el mismo líder se asegura de que todos lo hayan entendido. Además, 5/7 manifiesta que la información relacionada con instrucciones operativas de la Organización, les llega a través de su superior inmediato. Así como las instrucciones de cómo realizar una tarea les llegan a través de su superior inmediato.

Igualmente, todos coinciden en que la explicación sobre la mejor metodología a ser utilizada para realizar las tareas correspondiente a la cooperativa les llega a través del jefe directo y no de sus compañeros de área o unidad.

Por su parte, la dimensión analizada cuya denominación es *Comunicación vertical descendente referida a información institucional* señala que 5/7 reciben la información relacionada con resultados financieros de la organización, a través del superior inmediato. Al igual que la información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.

Por el contrario no reciben información directa del superior inmediato sobre campañas comerciales de la Organización, por lo que todos coincidieron que cuando reciben demasiada información del superior inmediato y no saben cómo usarla, consultan con las áreas centrales de la cooperativa.

Categoría 2. Barreras para la comunicación

Las principales herramientas de comunicación que se enfatizan en la cooperativa según los funcionarios son el correo electrónico, el teléfono línea baja y los boletines de memorándum, tanto en la comunicación vertical como horizontal con los compañeros de trabajo y el líder de la cooperativa.

El abordaje de las barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información, permitió demostrar debilidades en el patrón de comunicación interna de la cooperativa, con sede en la ciudad de Pilar, ya que la mayoría de los empleados (5/7) manifestó que cuando reciben demasiada información de su superior inmediato y no saben cómo usarla, deciden seleccionar una parte de ella y el resto la desecharla.

Este patrón de comunicación les obliga a saltar los canales formales de la organización cuando requieren información dentro o fuera de sus respectivos área de trabajo. Así también señalaron que, cuando alguna información resulta amenazante o crítica dentro de la organización, las personas actúan defensivamente, esto puede entenderse, porque para todos los entrevistados, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.

Esto genera muchas veces dudas y contradicciones en la realización del procedimiento, no obstante existe una buena comunicación directa con el encargado de la sede lo que no se considera un obstáculo a la hora de desarrollar las tareas.

Además, existe una convergencia y relacionamiento interpersonal entre los funcionarios más antiguos y de mayor edad con los niveles superiores, lo que trae igualmente dudas en la comunicación horizontal, por ende prefieren una comunicación vertical.

Esto concuerda con autores como Merlano (2012) quien afirma que la comunicación interna puede ser tan frágil y vulnerable, donde puede presentar distintas situaciones que puedan impedir su efectividad entre las que se encuentran físicas, fisiológicas, sociológicas, culturales, administrativas, lingüísticas.

No obstante, las barreras que se identifican en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información debido a las interferencias en la comunicación por el exceso de información que reciben los funcionarios por diferentes canales, lo cual produce desaprobación de las informaciones que reciben y las barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información, que frecuentemente se debe a la dificultad para obtener la información en el momento oportuno y de las fuentes confiables de información, supone la verificación y retroalimentación de información referida a asuntos tanto del trabajo cotidiano como referentes al propio desempeño.

Categoría 3. Retroalimentación

Según los entrevistados (5/7) el superior inmediato les da más información de la que pueden usar, pero no representa para los mismos un problema, puesto que esto les permite mantenerse informado sobre todo lo concerniente a la organización, así como, sobre su proyección profesional en la organización.

Además, 7/7 consideran que la distancia y la distribución física, entre el superior inmediato y los funcionarios, no obstaculiza la comunicación, por el contrario les genera mayor confianza para realizar la tarea, porque en la organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad parece ser interpretada de distintas maneras creando dudas y desconfianza sobre los procedimientos a seguir.

Los resultados de la retroalimentación se enfocan hacia una comunicación vertical ascendente, que se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permitiendo así a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento.

Según Puyal (2001), las prerrogativas que se derivan de esto son variadas; primeramente porque permite estar al tanto del clima social de la organización, en este caso de la cooperativa, al mismo tiempo de contribuir e incitar a la creatividad de los funcionarios, como también, favorecer con el desarrollo personal de los empleados, esto se asocia a su

vez, con un mayor índice de satisfacción laboral y profesional, evitando situaciones de tensión o conflicto ocasionado por las relaciones interpersonales.

Así mismo coincide autores como Paz (2012) y Merlano (2012), consideran que la comunicación descendente y su respectiva retroalimentación es el mejor sistema, puesto que este tipo de comunicación proporciona a los empleados las órdenes, instrucciones y explicaciones necesarias y concisas sobre problemas complejos, lo que ayuda a aumentar la eficiencia de los empleados. Por el contrario, Di Nardo (2005) explica que la comunicación descendente suele dar “prioridad a los intereses de la organización (conseguir un determinado nivel de productividad) y descuida el nivel socio-integrativo (la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores) lo cual resulta insuficiente y frustrante para los colaboradores” (p.30).

5. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten concluir que el patrón de comunicación interno de la cooperativa se basa en la comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo al igual que en los asuntos cotidianos, donde es escasa a anula la comunicación vertical descendente referida a información institucional. Esto representa para los funcionarios un patrón de comunicación efectivo, porque les genera seguridad y claridad al tener contacto directo con el superior inmediato, puesto la relación vertical de comunicación presenta barreras como comprensión diferente de las disposiciones para cada funcionario y afinidad entre grupos específicos de los funcionarios más antiguos. Esto genera dudas y contradicciones en la realización del procedimiento, no obstante existe una buena comunicación directa con el encargado de la sede, descartándose un obstáculo a la hora de desarrollar las tareas, coincidiendo así con Aguilera (2007), al señalar 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.

Entre las principales barreras en la comunicación, se encuentra la redundancia y exceso de información, considerada una de las mayores debilidades en el patrón de comunicación interna, porque los funcionarios comprenden solo una parte de la información recibida y el resto lo desechan, por lo que, a corto o a largo plazo, puede ocasionar problemas en el sistema de trabajo y en la comunicación interna organizacional.

No obstante, los funcionarios se muestran satisfechos con el patrón de comunicación interna y con la retroalimentación que reciben de parte del superior inmediato que

responde tanto a las necesidades organizacionales, como comunicativas de la cooperativa. Esto aún puede ser efectivo por la cantidad de recursos humanos que mantiene la cooperativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arellano, E. O. (2013). Epistemología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: Paradigmas y Objetivos. *Revista de clases historia*, (12), 3.
- Álvarez Marcos, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y Palabra*, 56, 1-8.
- Aguilera, J. (2007). La Comunicación interna en el sector cooperativo. Recuperado de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-interna-en-el-sector-cooperativo.htm>
- Annicchiarico, E.; Díaz, J.; y Marín, F. (2016) Gestión comunicacional gremial a través de las redes sociales. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 21, núm. 73, enero-marzo, pp. 120-136.
- Charry Condor, Héctor Omar. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, Vol. 9, núm. 1, pp. 25-34. Recuperado en 22 de agosto de 2019, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es
- Díaz, A. L. C. R. (2019). Visibilidad del Sector Cooperativo en el Paraguay. *Población y Desarrollo*, 25(48), 1-6.
- Dubii, T.; y Flores, M. (2014) La gestión comunicacional en el trabajo de investigación en red. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, vol. 7, núm. 13, enero-junio, pp. 41-55. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219030399003.pdf>
- Fernández, L.; y Prieto, L. (2013) Control de la gestión comunicacional en empresas privadas del municipio Maracaibo. *Omnia*, vol. 19, núm. 3, septiembre-diciembre, pp. 98-114
- Fuentes, S. (2007) Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. *Signo y Pensamiento*, vol. XXVI, núm. 51, julio-diciembre, pp. 80-97

- Hernández, P.; Marín F.; Caridad, M.; Duque, M. (2015) Gestión comunicacional gravitada en tecnologías de información y comunicación para gremios universitarios. *Revista Espacios*, Vol. 37, núm.9, pp. 1-14
- 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*, Vol. 21, núm. 102, pp. 57-68.
- Linares, M.; y González, M. (2015) Propuesta de indicadores para la gestión comunicacional del medio impreso. *Biblioteca Anales de investigación*, Año 11, núm.11, pp. 138-149
- Mayta, L. (2019). La comunicación organizacional y su relación con la cultura organizacional de los docentes de las Instituciones Adventistas Eduardo Francisco Forga y General José De San Martín. Tesis de Grado. Universidad nacional de San Agustín de Arequipa. Arequipa. Recuperado de <http://bibliotecas.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/9128/EDMmaanli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maristany, J. (2007) *Administración de Recursos Humanos (2° ed)* México: Pearson Educación
- Merlano, S. (2012). La comunicación interna en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, (2012-03).
- Paz, V. G. (2012). Comunicación organizacional. *Tlalnepantla, Estado de México.: Red tercer milenio*.
- Páez, A., & Fuenmayor, J. (2005). Paradigmas sobre Gestión Comunicacional en el Ámbito Universitario. *Razón y Palabra*, núm. 43, febrero – marzo, pp. 1-11.
- Puyal, E. (2001). La comunicación interna y externa en la empresa. Recuperado en Enero 2004, en <http://www.5campus/lección/comu>.
- Ramírez, F. (2005) El Desarrollo de la Identidad Corporativa: Función Inherente de la Gestión Comunicacional. *Revista ORBIS*, Año 1, núm.1, pp. 13-22.
- Ramírez, F. (2005). El desarrollo de la identidad corporativa función inherente de la gestión comunicacional. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, ISSN-e 1856-1594, Año 1, N°. 1, 2005, págs. 13-22. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2251146>

- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., y Álvarez de Fernández, T. (2005). La Comunicación como herramienta de Gestión Organizacional. *Negotium*, 1 (2), 32-48. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=78212103>
- Sánchez, A. V., & Coronel, Z. B. N. (2000). El cooperativismo en Paraguay: especial referencia a las cooperativas de producción. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (34), 189-224.
- Veas, C. (2015). La Política y Gestión Comunicacional como aporte al desarrollo de la gestión institucional de las Universidades Chilenas. *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, N° 9, VOL. V. Páginas 179-206. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-10-179-206>
- Velazco, R. F. (2021). Gestión del cambio organizacional por covid-19 en las cooperativas de la ciudad de Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 4914-4936.