



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000

# **LAS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS Y SU PROCESO DE COMUNICACIÓN**



## ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>DE LA AUTORA</b> .....	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>6</b>
2.1    Objetivo general .....	6
2.2    Objetivos específicos.....	6
<b>3    DIFERENCIA ENTRE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN</b> .....	<b>6</b>
3.1    Definición de comunicación.....	7
3.2    Definición de información.....	8
3.3    Objetivos de la comunicación .....	9
3.4    Objetivos de la información.....	10
<b>4. ORGANIZAR CON ÉXITO LA COMUNICACIÓN, RETO DE LAS COOPERATIVAS EN EL NUEVO SIGLO</b> .....	<b>10</b>
<b>5    LA POLITICA DE COMUNICACION</b> .....	<b>13</b>
5.1    Importancia de contar con una política de comunicaciones .....	14
5.2    Estructuración una política de comunicaciones .....	15
5.3    Cómo establecer una política de comunicaciones? .....	16
5.4    Cómo llevar la política de comunicaciones a la práctica? .....	16
5.5    Obstáculos que pueden presentarse en la implementación de una política de comunicaciones.....	17
5.6    Realmente tenemos un responsable de comunicación? .....	17
<b>6    HACIA UN PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL INTERNO</b> .....	<b>18</b>
6.1    Ámbitos de la comunicación .....	18
6.2    Herramientas de Gestión .....	19
<b>7.    COMUNICACIÓN EN MOMENTOS DE CRISIS</b> .....	<b>21</b>
<b>8.    EL MANEJO DE LOS RUMORES</b> .....	<b>22</b>
<b>9.    CONDICIONES PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN</b> .....	<b>23</b>
9.1    Competencias de comunicación .....	23
9.2    Eficacia en los canales de comunicación .....	25
9.3    Conocimiento de los temas a comunicar.....	25
9.4    Adecuada infraestructura física .....	26
<b>10  CONCLUSIÓN</b> .....	<b>27</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>28</b>



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000

## PRESENTACIÓN

La comunicación es el acto central de la vida humana.

Con la conciencia de la necesidad de la comunicación, las organizaciones cooperativas, hoy en día, han entrado en una nueva madurez. Este fenómeno supone, no abandonar viejas prácticas que han sido eficaces a través de la historia y, a la vez abrirse a nuevas formas de comunicación.

Ya que la comunicación es el hilo invisible que une o desune a los seres humanos puede decirse que la comunicación es una acción que requiere toda la atención de parte de los diferentes actores que intervienen en la vida de las cooperativas. Es por ello que también el CENECOOP, R.L. siente la responsabilidad y la necesidad de contribuir al fortalecimiento de la comunicación en las organizaciones cooperativas.

Esta publicación se concentra en presentar temas de gran importancia para pulir la estrategia de comunicación que ya se tiene en las diversas cooperativas y, a la vez, fortalecer las redes de comunicación formal e informal que se vienen estableciendo a lo interno y lo externo.

Como dicen algunos investigadores, no podemos **no comunicar**, porque todo comportamiento puede comprenderse como un acto de comunicación.

Esperamos que este material sea una herramienta útil para fortalecer una comunicación exitosa entre los diferentes actores que intervienen en la gestión y en la dirección de la vida de las cooperativas.

Stéfano Arias Ocampo  
Gerente



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

## **DE LA AUTORA**

Berenice Ariza Ruiz es de nacionalidad Colombiana y de profesión Trabajadora Social, especialista en capacitación de adultos y experta en elaboración de material didáctico. Posee un amplio conocimiento en la Doctrina Cooperativa y gran parte de su trabajo ha estado enfocado a la producción de manuales didácticos para los programas de capacitación de las cooperativas de Costa Rica, entre los que se destacan: La Empresa de Economía Solidaria, La Economía Familiar, El Medio Comercial y el Control de Calidad, La Reforestación como Alternativa de Diversificación, Técnicas para el cultivo del Café y la Caña de Azúcar, Sostenibilidad, Mejorando la Unidad Productiva Familiar, Identidad Cooperativa, Desarrollo Personal, Nuestra Empresa Cooperativa Autogestionaria, Abriendo una Ventana al Mundo y Herramientas para la Participación.

También manuales didácticos para la Fundación para el Desarrollo de las Comunidades Campesinas de la Región Huetar Norte, entre los que se destacan: Administración del Crédito, Genero y Familia, Identidad y Compromiso en el Modelo de Crédito Comunal, Capacidades Empresariales e Ideas Productivas, Capacidades Administrativas y Operativas de la Juntas Directivas de los Comités de Crédito Comunal.

Como instructora y consultora, ha participado en los programas de capacitación para líderes de organizaciones de Economía Solidaria en República Dominicana, Colombia y Costa Rica. En este último país se destaca su participación en el desarrollo de los contenidos curriculares, elaboración de manuales y ejecución de los programas de capacitación para asociados y cuadros directivos de COOPEAGRI R.L. COOPESA R.L. LA UPIAV y el programa de Capacitación de FUNDECOCA en la zona Huetar Norte.

Actualmente forma parte activa de la Facultad Docente del CENECOOP y también brinda servicios como facilitadora y motivacionista a grupos organizados de mujeres, padres de familia, agentes de pastoral y empresas privadas en temas relacionados con la Comunicación, la Inteligencia Emocional, el Desarrollo Personal, Emprendedurismo, Economía doméstica, Organización Comunitaria, Genero y familia, Genero y Proyectos Productivos entre otros.

Madre de una niña colombiana y dos ticas, ha optado con orgullo y gratitud por la nacionalidad costarricense, país al que ha dedicado con pasión y devoción sus últimos 14 años de trabajo, como expresión de su amor y admiración a una gente y a un país donde siempre se trabaja en paz.

J. Gerardo Solís Sequeira, M.B.A  
Director Académico



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

## **INTRODUCCIÓN.**

Actualmente la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de la empresa cooperativa, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre asociados, órganos de dirección, ejecutivos y trabajadores en general y esto se refleja en el trato con los diversos actores que intervienen en la vida de la empresa.

Esto ha llevado a la mayoría de las empresas cooperativas a buscar mejorar su relación comunicativa entre los miembros de la misma, haciendo uso de estrategias o canales de comunicación, con el propósito de mantener actualizados a los asociados a los trabajadores y líderes de opinión a cerca de lo que acontece en la empresa, esto con la finalidad de mejorar o reforzar su identidad e imagen institucional

Todas las empresas cooperativas tienen necesidades diferentes de comunicación, pero es muy importante que éstas mantengan una estrecha comunicación entre sus órganos de dirección y control social, sus asociados y colaboradores, pues diariamente existen más empresas, sinónimo de mayor competencia. De ahí la necesidad de que exista una mejor comunicación para lograr una imagen e identidad de la empresa cooperativa.

Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional. La finalidad de este tema es que todos, empezando por los dirigentes, valoren la comunicación como una herramienta necesaria para mejorar el clima organizacional, la imagen institucional y elevar el nivel de identidad y compromiso de los asociados, colaboradores y usuarios de los servicios y productos de la cooperativa.

Para lograr lo anterior se requiere conocer los medios y sistemas de comunicación que existen en la empresa y emplearlos de manera adecuada. En las páginas de este documento, se podrán encontrar elementos para mejorar el diseño, contenido y utilización de los mismos.



## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo general

El objetivo general que contempla este tema es identificar la comunicación como un elemento fundamental para gestionar con éxito las cooperativas, y constatar la necesidad de implementar de manera participativa y seria una política de comunicación, empezando por los directivos de la cooperativa

### 2.2 Objetivos específicos

- Fundamentar la comunicación como una exigencia de primer orden para mantener la excelencia en la empresa cooperativa.
- Brindar herramientas para fortalecer una adecuada comunicación a lo interno de la cooperativa
- Resaltar la importancia de contar con una política de comunicación
- Enumerar los elementos fundamentales para el plan de comunicación institucional interno
- Ilustrar diferentes opciones para manejar los rumores y la comunicación en tiempos de crisis
- Citar las pautas para una buena comunicación

## 3 DIFERENCIA ENTRE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Acudimos al Diccionario para buscar las definiciones de ambos conceptos:

**Comunicación:** Acción y efecto de comunicar o comunicarse.

**Información:** Acción y efecto de informar. Dar a alguien noticia de alguna cosa. Conjunto de noticias o informes.

De esta manera podemos decir que la información complementa la comunicación ya que lo que se comunica es información en los mensajes, con lo que la comunicación da un paso más en las relaciones, acerca y provoca comportamientos mediante la interacción que se da entre los implicados en el proceso de comunicación

De modo general la diferencia fundamental entre información y comunicación reside en la respuesta del interlocutor (retroalimentación), mientras que la información no precisa retroalimentación, la comunicación para poder seguir estableciéndose, sí.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000

### 3.1 Definición de comunicación

Etimológicamente **comunicación** proviene del latín y **quiere decir compartir con**. Aún en un mundo informatizado, sea por E-mail, internet, fax, teléfono, alrededor de un escritorio, frente a una mesa de reuniones, en un pasillo, en una sala de sesiones, etc. la comunicación (el compartir con) entre las personas es el corazón de cualquier empresa u organización.

Una adecuada comunicación favorece un buen entendimiento, lo cual es un factor de motivación y una inagotable fuente de energía.

***"No basta escuchar lo que cada cual dice, sino que es preciso descubrir lo que piensa y por qué lo piensa". (Cicerón. s. I a. C.)***

La comunicación es posible, entre los hombres, porque todas las cosas, externas o internas, son representables. Pero el hecho de representar, para otros, las cosas externas o internas, no es un proceso simple. 'Una de las cosas más difíciles del mundo', escribió Lewis Carroll en su libro '*Alicia en el País de las Maravillas*', 'es transmitir las ideas con exactitud de una mente a otra'."

Llamamos genéricamente proceso de comunicación a los fenómenos de intercambio de información. Estos fenómenos se dan en dos pasos:

1. Hay que comprender y transmitir una situación o hecho.
2. Hay que escoger y transmitir bien los diferentes signos que pueden expresarla.

Pero la comunicación no es solamente un intercambio de información, sino una comunión de significados. En el contacto entre dos o más personas, también se intercambian o crean impresiones y actitudes.

Los mensajes que se intercambian en la cooperativa, pueden transmitirse a través de canales interpersonales, que siguen siendo muy efectivos, por la particular identidad de nuestras cooperativas. Existen muchos otros medios de comunicación por los que la empresa puede mantener comunicación con sus asociados, colaboradores y dirigencia, dando como resultado una mejor relación entre todos y por tanto una identidad y una imagen.

Los 4 elementos de toda comunicación (no por conocidos bien manejados), son: Emisor, Receptor, Canal y Mensaje

**La comunicación consigo mismo:** De la manera en que nos comuniquemos con nosotros mismos depende la comunicación con los otros o el exterior. Además la comunicación con nosotros mismos también irá determinando nuestra vida psíquica, y por lo tanto, el curso de nuestras acciones. Por ejemplo, nuestras



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

dificultades en el trabajo o en la relación con los compañeros de Comité, parecen menos desagradables o más soportables cuando nos expresamos y vemos que pueden ser transformadas.

**Un chiste con trasfondo serio:** Cuando dos conversan en realidad son seis, ya que cada uno de los dos que dialogan son tres personas, a saber: primero, quien efectivamente es y apenas se conoce; segundo, quien cree ser a sus propios ojos, y tercero, quien parece ser a los ojos del interlocutor.

### **3.2 Definición de información**

El diccionario nos dice que informar es comunicar o dar noticias o datos de una cosa. Thomas Watson Jr., presidente de IBM, lo expresó así: "cuando hablo de comunicación quiero decir el simple proceso de poner la información que una persona posee, a disposición de otras personas que la necesitan"

Sin embargo podemos informar y no comunicar. Es posible que las palabras que utilicemos, las definiciones o explicaciones que demos no sean captadas o entendidas por nuestros interlocutores. Para que la información sea recibida, necesitamos hacer que las palabras y el comportamiento ayuden a pasar el mensaje; pero también necesitamos constatar que el canal es el adecuado. Comprender es parte de una buena Comunicación, y comprender no es fácil.

En sentido general, la **información** es un conjunto organizado de datos, que constituyen un mensaje sobre un determinado asunto o fenómeno. De esta manera, si por ejemplo organizamos datos sobre nuestros asociados (número, ubicación, nivel de escolaridad, etc.) y procesamos esta información, podemos decir que estos datos constituyen **información** sobre nuestros asociados. Cuando en el consejo o en el Comité, tenemos que resolver un determinado problema o tenemos que tomar una decisión, empleamos diversas fuentes de **información** (como podrían ser informes de la gerencia, estudios sobre el mercado, cartas o sugerencias de los asociados, etc., etc.), y construimos lo que en general se denomina conocimiento o **información** organizada que permite la resolución de problemas o la toma de decisiones

Existe una relación indisoluble entre los datos, la **información**, el conocimiento, el pensamiento y el lenguaje, por lo que una mejor comprensión de los conceptos sobre **información** redundará en una mejor comunicación tanto a lo interno como a lo externo de la cooperativa.



### 3.3 Objetivos de la comunicación

Existen dos motivos básicos por los cuales nos comunicamos: el objetivo y el subjetivo. **El motivo objetivo** se basa en la imprescindible necesidad de comunicarse que tienen los seres humanos, en todos los aspectos de sus vidas. **El motivo subjetivo** responde al hecho de que es instintivo que los seres humanos quieran compartir experiencias buenas o malas. Queremos que los demás experimenten aquello que nos parece agradable o nocivo.

Entre los objetivos de la comunicación dentro de las organizaciones cooperativas podemos destacar:

- **Involucrar a todo el equipo humano**, porque, este es el vehículo para transmitir los valores y objetivos de la empresa cooperativa, dar a conocer el rumbo futuro e integrar tanto a los asociados como a los colaboradores con la visión empresarial, además de darle a cada uno un lugar de importancia, haciéndole sentir parte fundamental de la organización.
- **Dar coherencia y coordinación al plan estratégico o plan de acción:** La integración de las diferentes acciones en un plan coordinado exige una comunicación entre todos órganos de dirección y control social, los niveles jerárquicos, y los distintos departamentos que conforman la organización.
- **Acompañar y dinamizar el cambio:** Las grandes transformaciones que están teniendo nuestras empresas cooperativas exigen una gran adaptabilidad y un importante esfuerzo de comunicación y de capacitación que los acompañe.
- **Mejorar la productividad:** la optimización de los procesos productivos requiere no sólo de adecuada comunicación de tipo operativa, sino también de la comprensión por parte de todos los dirigentes, colaboradores, asociados y ejecutivos en general, de su participación activa en los resultados de la organización. Es importante que cada asociado y cada colaborador sepa no sólo qué tiene que hacer y cómo, sino por qué y para qué lo hace.
- **Influir en las personas:** La comunicación humana, además de ser, un proceso imprescindible, es el instrumento que permite influir en las otras personas; por ello es que saber comunicarse es una de las capacidades que conducen al éxito. Harry Simmons, en *'Como Abrirse Camino Hacia el Éxito Hablando'*, dice que ha encontrado que, con frecuencia, el éxito depende tanto de la capacidad o incapacidad de comunicarse como de la habilidad para desempeñar el trabajo.
- **Ayudar a realizar el trabajo en equipo:** Otro aspecto es que la comunicación, al ser también un modelo mental compartido, se convierte en un elemento clave de toda tarea colectiva.



**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

➤ **Facilitar la gestión:** Las comunicaciones son vitales para la gestión y constituyen una de las tareas más difíciles de realizar. La importancia de una buena comunicación estriba en que la gente le teme o le escapa a lo que no sabe o no comprende.

Desde otro ángulo, conviene señalar que en las relaciones dentro de las organizaciones rige este principio: un colaborador no juzgará a su jefe o a su líder por lo que éste realmente sepa, sino por lo que logre comunicar sobre aquello que sabe.

### **3.4 Objetivos de la información**

- Aumentar el conocimiento acerca de la gestión de la empresa cooperativa tanto en los asociados, los trabajadores y los usuarios de los servicios y los productos de la cooperativa
- Proporcionar al Consejo, Comités, Gerencia, y en general, a quienes **toman decisiones** la materia prima fundamental para el desarrollo de sus responsabilidades en aras de lograr las mejores soluciones y realizar las elecciones de proyectos, propuestas, etc.
- Proporcionar una serie de reglas de evaluación y reglas de decisión para fines de control. En este punto, la Información como vía para llegar al Conocimiento, debe de ser elaborada para hacerla utilizable o disponible. Este proceso empírico se llama "Documentación"
- Influir en la actitud de todo el personal de la cooperativa para que sus objetivos y actividades estén en armonía con los objetivos y operaciones de la empresa

Es importante tener claro que la información, por sí sola no tiene funciones, pues estas funciones solamente se las da quien emplea y maneja la información. También es imposible que la información, por sí sola, dote al líder, al trabajador o al asociado de más conocimiento, pues esto depende de quien recibe, valora, procesa y le da un significado a esa información. Dicho de una manera más sencilla, es cada persona la que organiza la información que recibe y la convierte en conocimiento.

## **4. ORGANIZAR CON ÉXITO LA COMUNICACIÓN, RETO DE LAS COOPERATIVAS EN EL NUEVO SIGLO**

En una empresa cooperativa, la comunicación se entiende como todo el conjunto de mensajes que se intercambian entre todos los integrantes de la organización, así como entre ésta y su entorno. Es imposible imaginar la existencia de una



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

cooperativa sino existiese la comunicación, sin ella, no habría podido nacer, sin ella muy posiblemente ya no existiría. La comunicación es una base fundamental para la subsistencia de cualquier cooperativa. Es el Intercambio de ideas el que hace que todo sea mejor y que se aprovechen los talentos, conocimientos, ideas y potencialidades que existen en los miembros de la cooperativa.

Una empresa cooperativa unida y comprometida tendrá un mejor desempeño. Para lograr esto, se debe implantar un sistema excelente de comunicación que ayude, al mismo tiempo, a lograr todos los objetivos de la organización

Dentro de las cooperativas, muchas veces se presentan inconvenientes, problemas o malentendidos, simplemente porque la comunicación no es buena y la información y la percepción que los asociados tienen de las directrices planteadas por los dirigentes, son insuficientes o inadecuadas.

Implementar nuevos proyectos, programas de cambio o estrategias de transformación, exige contar con un buen sistema de comunicación tanto interno como externo. Por tal razón, para que no exista desunión al interior y al exterior de la cooperativa, se debe dar un manejo adecuado de la comunicación, que permita la integración y buena relación entre sus miembros. Todo esto repercutirá positivamente en todo sentido para la organización, especialmente en su aspecto económico, ya que el buen fluir de los mensajes es una inversión para el éxito de los negocios de la cooperativa.

Si existe una comunicación excelente, los diversos miembros de la organización cooperativa no se sentirán relegados ni discriminados, sino todo lo contrario, se sentirán parte integral e importante de ella, su satisfacción será reflejada en éxito para toda la cooperativa.

Para lograr que exista este perfecto entendimiento y una buena comunicación entre todos los actores de la cooperativa, ésta debe asesorarse muy bien por expertos que coordinen las actividades que permitan desarrollar un sistema de comunicación que cuente con las estrategias, canales y herramientas apropiadas.

Podemos decir que la dirigencia debe propender porque los asociados y los trabajadores sientan que son escuchados y que hacen parte fundamental de la cooperativa, al existir una comunicación fluida y eficaz. Esto será posible sólo si la cooperativa cuenta con “Una Política de Comunicaciones”.



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

### **Niveles de comunicación**

En la organización coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y, la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Y estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo **canales formales** (los organigramas) a través de encuentros, reuniones, y entrevistas, **y canales informales**, a través de encuentros casuales, o no siguiendo las vías jerárquicas formales establecidas.

Cuando en la cooperativa se desarrolla una adecuada comunicación, se propicia la integración de los distintos órganos y niveles de la organización y se optimiza la participación de los dirigentes, los asociados, los ejecutivos y el personal a través de una genuina motivación, en todos los niveles.

➤ **Comunicación descendente:** Permite mantener informados a los miembros de la organización cooperativa de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento. Proporciona a los dirigentes, asociados y colaboradores la información sobre lo que se está haciendo, lo que se va a hacer, lo que deben hacer ellos, y el cómo lo deben hacer.

Las trampas posibles en este nivel son los estilos autoritarios de dirección, y la creencia de que dar información es suficiente y puede ser tomado como un claro signo de comunicación, olvidando la importancia de la retroalimentación y la necesidad que tienen los asociados y los colaboradores de expresar sus opiniones o externar sus dudas.

Ciertas dificultades también se producen en las cooperativas con un radio de acción geográfica amplia, un gran número de asociados, o con diferentes sedes, algunas muy alejadas de otras, fundamentalmente porque es más difícil hacer llegar la información a la base de asociados.

➤ **Comunicación ascendente:** Para un directivo puede ser la más importante, ya que le permite conocer que funciona y que no, que necesita y quiere el asociado. Este tipo de comunicación permite mantener contacto directo con los asociados, delegados y colaboradores, conocer las opiniones y necesidades de los miembros de la cooperativa y la gente que trabaja para la empresa.

Esta es una herramienta muy necesaria para la toma de decisiones porque permite conocer el estado de ánimo y motivación de cada asociado y cada colaborador, y a la vez percibir la magnitud de los problemas. Promueve la participación y el aporte de ideas. Genera un acercamiento hacia los directivos,



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

lo que crea condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas por las personas de la base. Por otra parte se puede chequear de qué forma llegó la información emitida.

La principal trampa en este nivel es no escuchar, la mayoría de las veces por falta de hábito. Saber escuchar es parte de la comunicación. Saber escuchar es un don que atrae a la gente. Es un don que se valora en cualquier circunstancia. Es preciso que usted sepa lo que la gente quiere, lo que necesita y lo que es y para ello hay que saber escuchar. No basta con oír, porque cuando usted oye a alguien, está recibiendo un mensaje; pero, cuando usted escucha, en cambio, está interpretando y analizando lo que la persona dice.

Otra trampa es este nivel de comunicación ocurre cuando en algún punto de la escala se corta la comunicación hacia arriba. Es importante entonces, verificar que los canales no se corten o interfieran.

➤ **Comunicación horizontal:** Es interesante que se fomente este tipo de comunicación, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel, lo cual favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan.

Este nivel de comunicación genera un clima de trabajo en equipo, facilita la disolución de rumores y malos entendidos, permite la creación de un ambiente de confianza y compañerismo.

Algunas trampas en la comunicación surgen en este nivel cuando existe la creencia de que uno mismo o "mi comité" , o "mi departamento" es más importante que los otros.

## **5 LA POLITICA DE COMUNICACION**

Las políticas empresariales de una cooperativa deben ser trazadas por el Consejo de Administración. Esta tarea es una de las funciones fundamentales de un Consejo. Las políticas son grandes líneas de acción, que pueden ser usadas a discreción por quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas en los diferentes niveles de la organización cooperativa

Por su parte "La Política de Comunicaciones" es un conjunto de lineamientos que define el Consejo de Administración, para que sirvan de referencia a las decisiones y actuaciones de los diferentes miembros que hacen parte de la cooperativa, en cuanto a los procesos de comunicación se refiere.



**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

## **5.1 Importancia de contar con una política de comunicaciones**

Como toda política empresarial, la política de comunicaciones crea criterios y marcos de actuación para ser aplicados en todos los niveles y deben convertirse en pautas de comportamiento obligatorio que no son negociables.

La política de comunicaciones es muy importante porque en ella se establecen las pautas a partir de las cuales se debe relacionar la cooperativa con sus asociados, los directivos entre sí, los órganos de dirección con los trabajadores, los trabajadores entre sí y hacia el nivel directivo, y la organización en su conjunto hacia los clientes y la sociedad en general.

La política de comunicación de la cooperativa debe “dictar las señales de lo que la empresa desea comunicar, cómo lo desea hacer y a través de qué canales”

La política tiene un valor extraordinario pues pretende establecer unos actos comunicativos respetuosos e integrales frente a las necesidades sociales de las personas que componen la organización cooperativa. En ella se consignan claramente los principios a partir de los cuales se comunica la organización así como los conceptos que considera indispensables para las interacciones comunicativas.

En la política de comunicaciones se establece cómo espera la empresa cooperativa que se realicen las cosas, pero no desde un punto de vista operativo, como sería un manual de funciones, o la descripción de una tarea o un proceso; la política no describe las actividades a desarrollar, sino que define los parámetros que deben tener en cuenta las acciones de comunicación.

Una política de comunicaciones unifica el lenguaje como método directivo esencial para ayudar a todos los a trabajar juntos para obtener fines comunes. La política de comunicaciones busca generar una acción coherente al permitir que todos los asociados y colaboradores solucionen problemas y tomen decisiones

### **Por qué contar con una política de comunicaciones en la cooperativa?**

La política involucra los parámetros que servirán de referencia para el planteamiento de estrategias y planes de comunicación así como la creación de medios institucionales y planes de formación en competencias comunicativas e incluso estructuras de comunicación.

Una cooperativa debe contar con una política de comunicaciones para tener un marco de referencia contra el cual comparar las actuaciones de los miembros de la organización y poder señalar qué aprueba la empresa y qué rechaza.

Contar con una política de comunicaciones significa que las personas relacionadas con la cooperativa encontrarán en ella un sustento ético, lo que repercutirá además en la confianza que esas personas tengan hacia la empresa, su gestión y los productos o servicios que realiza.



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

Dicha política busca consolidar una cultura comunicativa y unas conductas que apoyen los objetivos empresariales y sociales, por ello la política de comunicaciones debe estar planteada de tal forma “que permita establecer las líneas de acción” referentes indispensables para orientar las soluciones que en cuanto a comunicación requiera la cooperativa.

La política de comunicaciones también señala lo que permitirá y no permitirá la organización a nivel de comunicaciones, señalará los actos que acarrearán sanciones así como las características de la sanción y quién debe dirimirla o establecerla.

Algunas políticas de comunicación en las organizaciones son tácitas, (no están escritas, pero se suponen). Los líderes esperan determinados comportamientos básicos de convivencia, de parte de los colaboradores y los asociados; sin embargo, la realidad supera estos principios tácitos y termina generando dificultades para la organización. Por ello es necesario hacer tangibles los principios de comunicación de la organización mediante un documento estructurado, y con el respaldo de cumplimiento de los órganos de dirección de la cooperativa. Dicho de otra forma, la política debe estar puesta en letras, por que lo escrito, escrito está

## **5.2 Estructuración una política de comunicaciones**

Una política de comunicaciones cuenta generalmente con lo siguientes elementos:

- El o los propósitos de la política de comunicaciones: define lo que cree la organización cooperativa debe ser el aporte de las comunicaciones a la estrategia social y de negocios.
- Principios: “son las aspiraciones de la comunidad cooperativa respecto a la conducta; una declaración de la convicción fundamental sobre como el todo y todas las partes intentan ir en búsqueda del propósito cooperativo. Los principios más frecuentes dentro de una política de comunicaciones son: Comunicación abierta, trato, transparencia, participación, respeto, veracidad, diligencia, colaboración y relaciones entre los diversos actores.
- Protocolos: La parte más visible de la política de comunicaciones son los manuales o los protocolos que genera la organización para situaciones particulares dentro de los cuales los más comunes son el manual de atención al asociado (usuario, inversionista, proveedor, trabajador), manual de identidad corporativa y el manual de crisis.
- Atribuciones: Las políticas también determinan los elementos fundamentales que deben tener en cuenta sus miembros a la hora de interactuar con públicos específicos: Relaciones con los asociados, con la



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

- prensa, los trabajadores, la comunidad; trato con los clientes, trato con proveedores
- Lineamientos: Ser planteada de forma clara para que se aplique con sencillez; Contar con el compromiso de la gerencia para su cumplimiento; Generar una disposición de cumplimiento por parte de los miembros de la empresa cooperativa; Ofrecer beneficios que hagan que la gente esté dispuesta a aplicarla; Facilitar los elementos para que sea aplicada
  - Elementos sancionatorios: también deben quedar consignados.

### **5.3 ¿Cómo establecer una política de comunicaciones?**

De acuerdo a los expertos en esta materia, “para construir la política de comunicaciones es preciso hacer una evaluación previa que permita establecer la situación de las comunicaciones en la empresa cooperativa”, Una vez se ha logrado visualizar ese estado es necesario compararlo con lo que requiere la organización de las comunicaciones para alcanzar sus objetivos corporativos y establecer los elementos correctivos que requiere la cultura comunicativa de la cooperativa desde el planteamiento de sus políticas.

Estos requerimientos deben ser analizados desde la perspectiva de varios referentes que incidirán sobre la política de comunicaciones.

Entre ellos han de tenerse en cuenta: Referentes Legales, (Normas de obligatorio cumplimiento que deba cumplir la cooperativa), Referentes corporativos (Determinaciones estratégicas previas), Referentes éticos, Referentes sociales (La cultura en que está inmersa la organización cooperativa) y Referentes estratégicos (Cómo quiere ser percibida la organización o Qué esperan los Cuerpos Directivos de la organización sobre las interacciones comunicativas de los miembros de la misma)

### **5.4 Cómo llevar la política de comunicaciones a la práctica?**

Ante todo, una política de comunicaciones requiere del Compromiso y la aprobación por parte del Consejo de Administración y la alta gerencia.

Una vez logrado ello y para que la política se convierta en acciones concretas por parte de los miembros de la organización, se requiere que ésta sea difundida de forma amplia y ejemplificante

La política de comunicaciones requiere de un plan para darla a conocer y hacerla operativa; es decir, hacer que se convierta en acciones concretas por parte de los miembros de la organización. Esta implementación requiere de una programación en donde se señalen acciones, responsables y metas a cumplir de una manera breve, pero con suficiente detalle como para que su puesta en práctica se facilite.



**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

Por último, cabe anotar que se necesita “mantener el oleaje” es decir, mantener la voluntad de creer en el conjunto de valores cooperativos y tener la suficiente diligencia continua para poner estos valores en acción.

## **5.5 Obstáculos que pueden presentarse en la implementación de una política de comunicaciones**

Algunos de los obstáculos que pueden presentarse en la implementación de una política de comunicaciones podrían ser:

- Falta de divulgación.
- Que no existan sistemas sancionatorios
- Que alguna parte de la organización esté exonerada para cumplirla.
- Líderes abusadores que consideran que al aplicar la política serán puestas al descubierto sus prácticas. Pero para ello existe solución: hay que formar en competencias comunicativas y gerenciales a esos líderes para que se superen a si mismos.
- Falta de claridad en los objetivos corporativos y en cómo se espera que quienes integran la organización los alcancen.
- La política de comunicaciones fracasa cuando la cooperativa aprueba un valor y ella en si misma no está dispuesta a cumplirlo.

La carencia de una política de comunicaciones generalmente incide en el clima organizacional, dado que su inexistencia genera insatisfacción en los asociados y los trabajadores, pues se sienten poco tenidos en cuenta. Por tanto si deseamos fortalecer la identidad y el compromiso de los miembros de la organización es imperioso que el consejo de Administración defina una política de comunicaciones que se convierta en parte de la cultura de la organización.

## **5.6 ¿Realmente tenemos un responsable de comunicación?**

*“Hola buenos días – saluda y pregunta un asociado en el mostrador de Información de una importante cooperativa- podría decirme en qué piso está el “Departamento de Comunicación”?”.*

*“¿El qué? – le responde el trabajador al frente de dicho mostrador, con cara de despiste”*

El asociado, cambia de pregunta, y le dice “Tengo una cita con la señorita Julia Martínez, la responsable de Comunicación de la Cooperativa. “¿Podría decirme dónde está su oficina?”



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

La cara de sorpresa del empleado es cada vez mayor. *“Lo siento, señor, pero aquí no hay ningún departamento de Comunicación. Y por esa señorita, pregunte usted en la segunda planta a ver si es ahí.”*

Las preguntas que uno puede hacerse después de esta historia son obvias:

- ¿Cómo es posible que en el mostrador de INFORMACIÓN de una empresa cooperativa nadie conozca precisamente el DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN?
- ¿será que este departamento no está señalizado, como el resto de las oficinas de la cooperativa?
- ¿Para qué sirve un Departamento de Comunicación si nadie, ni siquiera los propios trabajadores, lo conocen?

Este es un buen ejemplo de cómo se puede adoptar la maravillosa medida de crear un Departamento de Comunicación y que no sirva absolutamente para nada. No solo se requiere incorporar a un responsable de comunicación a la empresa cooperativa, sino también que éste se dé a conocer. Cualquier profesional que se precie sabe que, si pretende establecer canales de comunicación eficaces donde no los hay o donde no funcionan bien, lo primero que tendrá que hacer es presentarse uno a uno, si es necesario, al personal de la cooperativa.

Si suponemos que este error queda subsanado y el encargado de comunicación consigue que le conozcan y la gente sepa que existe su oficina, desde luego la primera medida que debería tomar es comprobar que el personal del mostrador de Información conozca absolutamente todos los departamentos de la cooperativa, y tenga una guía completa de los trabajadores, con su número de extensión. El segundo paso, muy delicadamente, sería indicarle a esta persona que cuando desconozca algún tipo de “Información” que le soliciten, en lugar de cara de “yo no sé”, diga simplemente: “permítame un segundo, que ahora mismo se lo indico”, y pregunte a otro compañero mejor “informado”.

## **6 HACIA UN PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL INTERNO**

### **6.1 Ámbitos de la comunicación**

En una organización cooperativa, podemos reconocer diversos ámbitos de la comunicación:



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

- **Ámbito de la información:** se compone de normas, informes, datos que permiten que la organización funciones de acuerdo al objetivo definido.
- **Ámbito de divulgación:** son las novedades y elementos que buscan captar a las personas, convencerlas, persuadirlas y sumar su voluntad a los fines de la organización cooperativa. Los boletines, las publicaciones, son algunos de los elementos que se pueden implementar.
- **Ámbito de formación y socialización:** tiene por meta reforzar en forma explícita la cultura institucional. En este marco se insertan tanto las actividades de capacitación a asociados, líderes y colaboradores, como las actividades recreativas y las celebraciones.
- **Ámbito de participación:** es la participación destinada a que cada uno se exprese, darle la palabra, ofrecerle el reconocimiento y la oportunidad de tomar decisiones por la vía democrática. Pueden incluirse las Asambleas de asociados, las comisiones, el trabajo en equipo, el reconocimiento a las iniciativas, las sugerencias, las propuestas, etc.

Un Plan de comunicación, incluye en sí mismo comunicar la misión, la visión, los objetivos, los valores y los principios de la empresa cooperativa. Para su desarrollo y ejecución previamente se necesita contar con la decisión política de la máxima autoridad, tanto a nivel directivo (Consejo de Administración) como a nivel ejecutivo (La Gerencia), sino el Plan de Comunicación quedará en un cajón y el esfuerzo habrá sido en vano.

## **6.2 Herramientas de Gestión**

Es importante la generación de distintos Soportes de Comunicación Interna para que sea más rica la comunicación. Los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales etc. Las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) abren el abanico de posibilidades.

- **Carta al Personal:** Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple, con un destinatario común, sino personalizadas.
- **Carteleras:** Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

- **Manual de inducción o Cuadernillo de Bienvenida:** Cualquier persona (asociado o trabajador) que ingresa a una cooperativa necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas cooperativas diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, los valores y principios cooperativos, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.
- **Manuales de estilo:** Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades.
- **Folletos:** Sobre temas particulares como los valores, el plan estratégico, instrucciones etc. ¿Qué hacer frente a un accidente laboral? se pueden diseñar sencillos y prácticos y en el contexto de campañas de concientización interna.
- **Publicación Institucional:** Un boletín o una revista informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas de la cooperativa. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los miembros de la cooperativa con su contenido conlleva, por un lado, la valoración como persona y, por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crean una cita periódica entre la redacción y el público meta.
- **Reuniones:** Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacios apropiados y convocar a los participantes con la debida antelación.
- **Línea abierta o Línea directa:** Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, dudas, inconformidades, etc. en un contestador. Pueden utilizarla tanto asociados como trabajadores y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre, sector y de ser posible un número telefónico en el que se le pueda contactar. Los mensajes serán revisados por el responsable, quien buscará la respuesta en los órganos de dirección y control social o en el área ejecutiva y a los pocos días deberá contestar los mensajes de la manera más precisa.
- **Buzón de Comunicaciones:** Permite que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.
- **Medios electrónicos:** Un número creciente medios electrónicos están enriqueciendo los canales de comunicación con que puede contar la empresa cooperativa. A partir de ello, resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia. Entre las posibilidades que puede poner en marcha la cooperativa se puede citar:



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

- **E-mail:** sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.
- **Intranet:** es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.

**En la página web** institucional se puede prever un área restringida sólo para los miembros de la cooperativa e implementar los foros.

## **7. COMUNICACIÓN EN MOMENTOS DE CRISIS**

Recientemente en un foro cooperativo uno de los participantes lanzó la siguiente pregunta:

“Hola a todos, compañeros cooperativistas, me dirijo a ustedes, una vez más, para solicitar su ayuda. Soy un dirigente de una empresa cooperativa que se ha visto involucrada en una crisis derivada de los últimos acontecimientos. A consecuencia de esta crisis su imagen se ha visto seriamente dañada, tanto en la mente de los asociados, los trabajadores y la opinión pública. Es por ello que recorro a ustedes para ver si me pueden hablar sobre la “Comunicación en tiempos de crisis”.

Vayamos por partes, definiendo primeramente algunos conceptos como siempre:

**Crisis:** podría decirse que es aquel cambio o suceso que altera el ritmo habitual de la empresa y que puede afectar negativamente, de forma general, a su imagen y reputación pública y, de forma específica, a sus productores asociados, colaboradores, clientes, etc.

Entonces podría decirse que el problema inicial que se plantea es la resolución de una situación que está alterando el ritmo habitual de la empresa cooperativa.

¿Qué hacer entonces para salvar esta situación? ¿Cómo poner en marcha eso que llamamos Plan de Comunicación en tiempos de crisis?

**Primero:** antes de llegar a una situación de crisis se pueden adoptar diversas estrategias preventivas, tales como:

- **Una buena gestión de la comunicación.** Es importante este aspecto, porque en épocas de crisis los medios que hayamos desarrollado nos pueden ayudar a evitar el alarmismo y los rumores.



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

- **Anticiparse a la crisis**, a través de reuniones de comunicación con los asociados, los trabajadores, medios de comunicación local, responsables institucionales, líderes de opinión del sector y entidades.

Asimismo, debe tenerse un Comité de Crisis que se encargue de diseñar el Plan de Acción. Y muy importante: designar los portavoces, los cuales deben ser líderes que no sólo manejan bien la información, sino que a su vez gozan de una buena imagen y capacidad para influir en los demás

**Segundo:** Una vez surgida la crisis hay que ser coherentes con los mensajes. Para lograrlo, se deberá reunir al Comité de Crisis y hacer acopio de toda la información relativa al tema. Algo que ayuda sobremanera a mejorar la comunicación externa es la distribución de información a nivel interno.

Respecto al mensaje propiamente dicho, se deberá mostrar preocupación por la integridad y la salud de la empresa cooperativa. En segundo lugar, afirmar, de forma inequívoca, que se está haciendo todo lo posible para solucionar el problema. Y hacer algo aparentemente sencillo: subrayar los puntos fuertes o aspectos positivos que tiene a su favor la cooperativa y evitar darle realce a los puntos débiles o negativos.

**Lo que NO se debe hacer** es utilizar mentiras o especulaciones, culpar a los asociados o a los trabajadores, no responder a los rumores, querer afrontar la crisis en solitario y autorizar el acceso, sin control, a los medios de comunicación.

## **8. EL MANEJO DE LOS RUMORES**

Los rumores aparecen en las cooperativas cuando los canales de comunicación formal, existentes, no proporcionan la suficiente información sobre el funcionamiento y desarrollo de la cooperativa y, los asociados o trabajadores de la misma, pretenden buscarla a través de canales informales. Se dice que el rumor corre por falta de noticias.

El rumor se comparte persona a persona, y contiene información no verificable sobre una situación particular. Pero el rumor parte de la incertidumbre, por ello no necesariamente un rumor es falso. De hecho se considera que el 75% de la información de un rumor tiende a ser verdadera.

La tensión de la incertidumbre escapa al manejo de los órganos de dirección y a la gerencia, cuando las personas aprovechan los espacios informales para generar el rumor. Ellos pretenden interpretar la realidad que les rodea, pretendiendo armar el rompecabezas con información nueva, sin importar si esta es real o supuesta. La ansiedad y el miedo son los estímulos ocultos del rumor en donde además “el odio es el que sostiene los cuentos acusatorios o calumniosos”.



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

Cuando se genera un estado de ansiedad dentro de la población, ésta tiende a tomar un punto de vista derrotista y termina reflejando odio y hostilidad, cuya finalidad es crear discordia, generando incluso confusión y desmoralización.

El rumor se combate con hechos e información que lo desmientan.

## **9. CONDICIONES PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN**

### **9.1 Competencias de comunicación**

A la hora de establecer una adecuada comunicación es importante seguir una serie de pautas para que los intercambios de comunicación sean eficaces:

- Que tanto emisor como receptor se esfuercen por entenderse mutuamente, así como tratar de evitar soluciones prefabricadas.
- Es importante reaccionar positivamente ante las contradicciones y utilizar con acierto las sugerencias y oportunidades que se manifiesten.
- Hay que conocer bien al interlocutor, qué quiere, qué desea o qué necesita. Habrá que contrastar la información que de él disponemos con la realidad, es decir, asegurarnos que efectivamente sus deseos o necesidades son los que a nosotros realmente nos consta que son.
- El equilibrio entre el lenguaje verbal y no verbal o corporal a menudo resulta difícil de alcanzar, pero una vez alcanzado la sensación de seguridad que sobre el interlocutor produciremos será mucho mayor.
- Tenemos que mostrarnos abiertos a los demás y dispuestos a escucharles, antes de expresar nuestro acuerdo, nuestro desacuerdo o nuestra opinión personal.
- Tenemos que responder a la necesidad de nuestro interlocutor de comprender (¿de qué se trata realmente?) y ser reconocido (¿me percibe como soy?, ¿Me aprecia por lo que soy?).

La buena comunicación tiene algunas características que todos conocemos: escuchar con atención, no acaparar la palabra, evitar interrumpir, utilizar un lenguaje propio y moderado, lo cual demuestra educación y trato delicado hacia las personas. Pero este valor tiene elementos fundamentales e indispensables para lograr una verdadera comunicación:

➤ **Interés por la persona.** Cuántas veces nuestra atención total está reservada para unas cuantas personas, nos mostramos atentos y ávidos de escuchar cada una de sus palabras. Por otra parte, los menos afortunados se



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000

ven discriminados porque consideramos su charla de poco interés o de mínima importancia.

Toda persona que se acerca a nosotros considera que tiene algo importante que decirnos: para expresar una idea, tener una cortesía o hacer el momento más agradable; participarnos sus necesidades, inquietudes, sentimientos y preocupaciones o solicitar nuestro consejo y ayuda.

- **Saber preguntar.** A pesar del esfuerzo por expresar las cosas con claridad no siempre se toman en el sentido correcto. Recordemos que con una sonrisa en los labios, podemos preguntar y llegamos a entendernos. El punto es no quedarnos con la duda, aclarar aquello que nos parece incorrecto, equivocado o agresivo para evitar conflictos incómodos e inútiles que sólo dejan resentimientos.
- **Aprender a ceder.** Existen personas obstinadas en pensar que poseen la mejor opinión debido a su experiencia, estatus o conocimientos; de antemano están dispuestos a convencer, u obligar si es necesario, a que las personas se identifiquen con su modo de pensar y de parecer, restando valor a la opinión y juicio de los demás. No es extraño en ellos la inconformidad, la crítica, el estar inmersos en conflictos, críticas y finalmente convertirse en las últimas personas con quien se desea tratar.
- **La comunicación efectiva es comprensiva,** condescendiente y conciliadora para obtener los mejores frutos y estrechar las relaciones interpersonales.
- **Sinceridad ante todo.** Expresar lo que pensamos, sobre todo si sabemos que es lo correcto. Siempre será importante dar a los demás un consejo y criterio recto, de otra forma continuarán cometiendo los mismos errores o haciendo esfuerzos inútiles.
- **Comprender los sentimientos de los demás.** Se debe evita hacer burlas, criticas o comentarios jocosos respecto a lo que expresan las otras personas; si es necesario se corrige, pero nunca se debe hacer sentir mal a quien expresa una idea o una sugerencia.
- **Observar el estado de ánimo** de las personas cuando se acercan a nosotros. Todos nos expresamos diferente cuando estamos exaltados o tristes. Cuando uno observa estos detalles es más fácil saber qué decir y cómo actuar evitando malos entendidos.
- **Incluir temas interesantes** en las conversaciones que sirvan para formar criterio o ayudar a mejorar a las personas, incluso a los más pequeños o



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

ignorantes. Las pláticas superficiales cansan. Y en realidad todos somos ignorantes porque ignoramos muchas cosas y conocimientos.

➤ **Aprender a ser cortés.** Si en determinado momento o circunstancia no se tiene el tiempo para atender a una persona, es prudente acordar otro momento para charlar. Es de muy mal gusto mostrar prisa por terminar o cortar a una persona dejándola con la palabra en la boca

## **9.2 Eficacia en los canales de comunicación**

Si empezamos con la comunicación escrita, hay que decir que conviene aumentar las posibilidades de ser leído.

Por ejemplo hay que seguir ciertas condiciones para tener éxito con el periódico mural:

- Planear el contenido de los mismos con anterioridad
- Cambiarlo al menos una vez al mes
- Incluir siempre información motivacional y los cumpleaños del mes
- Publicar información que se publique en los medios escritos del país, o medios internacionales, sobre la empresa.
- Información del entorno que de forma estratégica se necesite que la gente haga conciencia.

De modo muy general, en cualquier actividad donde se necesite estar en permanente contacto con alguien, los canales de comunicación son fundamentales para el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento. Dentro de las organizaciones, muchas veces se presentan inconvenientes, problemas o malentendidos, simplemente porque los canales de comunicación no son suficientes y las directrices para realizar un trabajo no son las adecuadas.

## **9.3 Conocimiento de los temas a comunicar**

La excelencia de muchas organizaciones cooperativas ha de pasar también por la mejor gestión de la comunicación. Los órganos de dirección y control social, los dirigentes, los jefes y en general los diferentes actores que intervienen y hacen parte de la cooperativa son tanto más excelentes cuanto más dominen el conocimiento de su campo, y pueden contribuir a ampliarlo para satisfacción de todos.

Naturalmente, un factor determinante es el conocer a fondo los temas a comunicar. Así como un Consejo se preocupa y ocupa de informar en términos sencillos y comprensibles, para satisfacer la necesidad que en este sentido tienen los asociados, igualmente el asociado o el trabajador deben ahondar en sus



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

propuestas, sugerencias o inquietudes para que a la hora de comunicarlas sean entendidas y resueltas de manera satisfactoria

No se trata ya sólo de manejar cierta información sobre un tema determinado; se trata especialmente de manejarse con su contenido, con la gran reserva de información disponible, ya sea interna de la organización cooperativa o del entorno en el cual nos desenvolvemos como empresa.

No podemos aceptar la idea de resistirnos al aprendizaje permanente —a lo largo y ancho de la vida organizacional— sin asumir su significado: la constante necesidad de acceder a información necesaria para nuestro desempeño como cooperativistas, y a la que hemos de saber convertir en conocimiento.

Además de conocer a fondo el asunto o tema a comunicar hay una serie de factores importantes a considerar a la hora de comunicarnos:

- La audiencia. ¿Quién es nuestro público? ¿Qué espera que le digamos?
- La información necesaria. ¿Qué información debo transmitir? ¿Qué información necesito?
- El tiempo ¿cuál es el mejor momento para dar esta información? ¿Con qué frecuencia?
- El método, ¿cuál es el más adecuado?

#### **9.4 Adecuada infraestructura física**

El espacio físico es un factor importante a considerar. Especialmente la celebración de las Asambleas generales de Asociados o de Delegados se convierte en un espacio de gran importancia y trascendencia para la vivencia de los valores cooperativos y la participación democrática. Los coordinadores de la logística de estos eventos tienen que considerar diversos aspectos relacionados con el lugar donde se llevarán a cabo las Asambleas. Aspectos tales como tranquilidad que se vive en el lugar donde está ubicado el salón, tamaño de éste respecto al número de participantes, iluminación, ventilación, y en general comodidad y tranquilidad son parte determinante en el éxito de una Asamblea.

Igualmente cuando se hacen reuniones de información para trabajadores o asociados, el espacio físico juega un papel importante. El disponer de sillas para que la gente esté cómoda, reunirse en un salón donde el ruido de las actividades propias de la cooperativa no interfiera la comunicación, contar con un espacio adecuado para el número de personas invitadas y prever que el lugar haya sido dispuesto con antelación, son aspectos que se deben observar con interés. Muchas veces se da todo el énfasis a la preparación de la información que se va a



**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

dar, a la convocatoria y al tema a tratar, pero se olvida que el espacio físico puede disponer o indisponer el ánimo y la atención de nuestros interlocutores.

## **10 CONCLUSIÓN.**

Una comunicación eficaz es una exigencia de primer orden para mantener la excelencia en la empresa cooperativa. Una adecuada comunicación favorece un buen entendimiento, lo cual es un factor de motivación y una inagotable fuente de energía tanto para asociados como trabajadores.

La evaluación periódica del proceso de comunicación es necesaria para analizar la posibilidad de realizar ajustes en el rumbo si lo fuera necesario. Los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras. Si no se toman en cuenta estos datos o no se investigan será difícil mantener una estructura de comunicación interna. Los métodos más difundidos son las encuestas y sondeos de opinión.

También hay que considerar las evaluaciones previas a iniciar un proyecto o un plan, durante su ejecución y, posteriormente, su impacto. Es decir, si se cumplieron los objetivos fijados, las metas y los resultados esperados.

Una empresa cooperativa unida y comprometida tendrá un mejor desempeño. Para lograr esto, se debe implantar un sistema excelente de comunicación que ayude, al mismo tiempo, a lograr todos los objetivos de la organización.

Los dirigentes, deben estar conscientes que la comunicación no es un gasto, que la comunicación es una inversión y que como tal tiene una rentabilidad que hay que conocer, aunque los resultados se recojan a medio y largo plazo.

En el desarrollo de la comunicación interna es básico el rol de los directivos, que deben responsabilizarse y fomentar la identidad, haciendo participar permanentemente a todo el personal de la cooperativa las informaciones relevantes (resultados, mejoras, proyectos, deficiencias, etc.), utilizando todos los instrumentos disponibles (jornadas informativas, hojas informativas, tablón de anuncios, buzón de sugerencias, revistas y boletines, etc.) y establecer mecanismos de alimentación informativa.

Para que la comunicación interna sea un elemento fundamental para gestionar los cambios que requieren las cooperativas, se deben fortalecer los procesos de formación continuada de las personas y prever en su estrategia un programa de formación en comunicación para todos, empezando por los directivos de la cooperativa



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN  
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA  
ISO 9001:2000**

## **BIBLIOGRAFIA**

- Andreu Pinillos, A. 1998. La batalla de la Comunicación Interna. Harvard Deusto Business Review. Barcelona.

- Auvinet, J.M. y otros. 1990. La comunicación interna y el management. Les Editions d'Organisation. Paris.

Fuente: Los Recursos Humanos. Portal de RR.HH.  
[www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)

Link original:

<http://www.losrecursoshumanos.com/comunicacioninternayexterna.htm>

Garrido, Francisco. 2004. Gestión de la comunicación en las organizaciones. Ed Ariel.

García Jiménez, Jesús. 1998. La comunicación interna. Díaz de santos

- Invernizzi, E. 1993. De la Comunicación Interna a la comunicación organizativa. L'Impresa.

- Justicia, A.1988. La comunicación interna y los procesos de cambio. Documento no publicado.

- Lebel, P. 1988. Organizar la comunicación interna. Les Éditions d'Organisation. Paris.

- Lesca, H. 1991. Información y cambio en la empresa. Fundemi. Barcelona.

- Villafañe, J.1993. La gestión de la comunicación interna en imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas. Pirámide. Madrid.

- Young, M.B. y Post, J.E.1994. Los ocho principios de la comunicación eficaz. Harvard Deusto Business Review. Barcelona.

Cirigliano Carla. [carlacirigliano@yahoo.com.ar](mailto:carlacirigliano@yahoo.com.ar)

Revista ENLACES de Recursos Humanos. Diciembre de 2004. Conocer más acerca de Los Recursos Humanos.com