



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN GERENCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA “15 DE AGOSTO” DE LA PARROQUIA PILACOTO DEL CANTÓN LATACUNGA.**

Proyecto de investigación presentado previo a la obtención del título de licenciados  
en Gestión de la Información Gerencial

**AUTORES:**

Pérez Calo Jesseña Araceli

Toalombo Yugse Guido Onofre

**TUTOR:**

DOC. Libia Dolores Almeida Lara

**LATACUNGA - ECUADOR**

**FEBRERO – 2026**

**RECONOCIMIENTO DE AUTORÍA.****DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Toalombo Yugse Onofre Guido y Pérez Calo Jeseña Aracely con cédula de ciudadanía No 1751427608 No 0503512303 declaramos ser autores del presente **PROYECTO DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA "15 DE AGOSTO DE LA PARROQUIA PILACOTO DEL CANTÓN LATACUNGA"**, siendo la Doc. Libia Almeida Dolores Lara., Tutora del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Latacunga, 13 de marzo de 2026

  
Toalombo Yugse Guido Onofre  
C.C: 0550704621

  
Pérez Calo Jeseña Aracely  
C.C: 0503512303

**AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.****AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA "15 DE AGOSTO" DE LA PARROQUIA PILACOTO DEL CANTÓN LATACUNGA.** Toalombo Yugse Guido Onofre, Pérez Calo Jeseña Aracely de la carrera de Gestión de la Información Gerencial, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 10 de marzo de 2026



Doc. Nibia Dolores Almadia Lara

C.C.: 0501797997

**TUTOR**

**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.****AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN**


En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, el estudiante : Toalombo Yugse Guido Onofre, Pérez Calo Jeseña Aracely con el título del Proyecto de Investigación "Gestión de la comunicación organizacional en la cooperativa "15 de agosto" de la parroquia pilacoto del cantón Latacunga. "

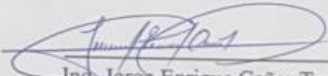
ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 10 de marzo 2026

Para constancia firman:

  
\_\_\_\_\_  
Ing. Mónica Patricia Salazar Tapia  
C.C: 0502138191  
**LECTOR 1 (PRESIDENTE)**

  
\_\_\_\_\_  
Ing. Jorge Enrique Cañar Tercero  
C.C: 0502608227  
**LECTOR 2 (MIEMBRO)**

  
\_\_\_\_\_  
Ing. Galo Alfredo Flores Lagla  
C.C. 0501857213  
**LECTOR 3 (MIEMBRO)**

## **AGRADECIMIENTOS.**

Primeramente, agradezco a Dios por darme salud y fortaleza para no decaer en los momentos difíciles en el transcurso de la carrera universitaria y a mis padres por enseñarme el significado de perseverar y luchar por mis sueños a todas las personas que forman parte de la Universidad Técnica de Cotopaxi quienes me abrieron las puertas de la institución, dándome la oportunidad de prepararme académicamente Tutor Doc. Libia Almadia por ser parte de enseñanza de mi proyecto.

**Autor:** *Toalombo Yugse Guido Onofre*

Primeramente, agradezco a Dios por darme salud y fortaleza para no decaer en los momentos difíciles en el transcurso de la carrera universitaria y a mis padres por enseñarme el significado de perseverar y luchar por mis sueños a todas las personas que forman parte de la Universidad Técnica de Cotopaxi quienes me abrieron las puertas de la institución, dándome la oportunidad de prepararme académicamente Tutor Doc. Libia Almadia por ser parte de enseñanza de mi proyecto.

**Autor:** *Pérez Calo Jeseña Aracely*

**DEDICATORIA.**

Dedico este proyecto principalmente a mi hija Arlet, por haberme brindado la perseverancia, valor y fuerza para culminar esta etapa de mi vida universitaria y de manera muy especial a mis padres especialmente a mi hermano Edison quien fue un motivo y ejemplo de la familia, también a mis amigos, Renato, Adrián, kartero todos estos años de amistad en el transcurso de mi carrera.

**Autor:** Toalombo Yugse Guido Onofre

Agradezco a Dios por darme sabiduría y fuerzas para culminar esta etapa académica. A mis Padre y a mi hija especialmente por todo su amor, esfuerzo y apoyo incondicional por a verme brindado la perseverancia, valor y fuerza para culminar esta etapa de mi vida universitaria y de manera muy especial a Stalyn Casa por su motivación me acompañó durante mi carrera quien fue un motivo y ejemplo en el transcurso de mi carrera.

**Autor:** Pérez Calo Jeseña Aracely

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI****FACULTAD DE CIENCIA ADMINISTRATIVAS.**

Título: Gestión de la comunicación organizacional en la cooperativa “15 de Agosto” de la parroquia Pilacoto del cantón Latacunga.

**Autores:** Pérez Calo Jesseña Araceli.

Toalombo Yugse Guido Onofre.

**RESUMEN**

La presente investigación analiza la gestión de la comunicación organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “15 de Agosto”, la parroquia Pilacoto, cantón Latacunga. Se considera su incidencia en la gestión institucional, ante la existencia de debilidades en los procesos comunicacionales internos, tales como la predominancia de una comunicación vertical, limitada retroalimentación, escasa sistematización de la información y ausencia de estrategias comunicacionales definidas, lo que afecta la coordinación institucional, el clima laboral y la toma de decisiones. A partir de esta problemática, se planteó como problema de investigación, determinar de qué manera la gestión de la comunicación organizacional se integra en la gestión institucional de la cooperativa, teniendo como objetivo general evaluar la gestión de la comunicación organizacional. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, con predominio cualitativo y apoyo cuantitativo, mediante un diseño no experimental, transversal y descriptivo. Se aplicaron encuestas al personal de la cooperativa y una entrevista estructurada a la gerencia. Se utilizaron métodos bibliográficos y estadísticos para el análisis de la información. Los resultados evidencian que, aunque existen canales formales de comunicación, persisten limitaciones en la participación del personal, la retroalimentación y la diversificación de medios, lo que incide en la eficiencia de la gestión institucional. Se concluye que una gestión estratégica y sistemática de la comunicación organizacional constituye un factor clave para fortalecer la gestión institucional, mejorar el desempeño de la organización y consolidar la confianza interna y externa de la cooperativa.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI****ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES FACULTY**

Title: Organizational communication management at the “15 de Agosto” cooperative in Pilacoto parish at Latacunga canton

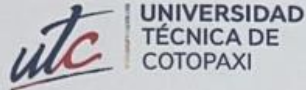
**Authors:** Pérez Calo Jesseña Araceli.

Toalombo Yugse Guido Onofre.

**ABSTRACT**

This research analyzes the management of organizational communication at “15 de Agosto” Cooperativa de Ahorro y Crédito, Pilacoto parish, Latacunga canton. It considers its impact on institutional management, given the existence of weaknesses in internal communication processes, such as the predominance of vertical communication, limited feedback, poor systematization of information, and the absence of defined communication strategies, which affect institutional coordination, the work environment, and decision-making. Based on this issue, the research problem was defined as determining how organizational communication management is integrated into the cooperative's institutional management, with the overall objective of evaluating organizational communication management. The study was conducted using a mixed approach, with a predominance of qualitative and quantitative support, through a non-experimental, cross-sectional, and descriptive design. Surveys were administered to the cooperative's staff, and a structured interview was conducted with management. Bibliographic and statistical methods were used to analyze the information. The results show that, although formal communication channels exist, limitations persist in staff participation, feedback, and media diversification, which affects the efficiency of institutional management. It is concluded that strategic and systematic management of organizational communication is a key factor in strengthening institutional management, improving the organization's performance, and consolidating internal and external trust in the cooperative.

## AVAL DE TRADUCCIÓN



CENTRO  
DE IDIOMAS

### AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **"GESTION DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA "15 DE AGASTO DE LA PARROQUIA PILACOTO DEL CANTÓN LATACUNGA."** presentado por Toalombo Yugse Guido Onofre y Pérez Calo Jeseña Aracely, egresados de la Carrera de: **GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN GERENCIAL**, de la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas** lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a los peticionarios hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, 11 de marzo 2026

Atentamente,



Mg. Santiago Gabriel Ramon Amores  
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC  
CI: 0503568826

## INDICE.

<b>RECONOCIMIENTO DE AUTORÍA.</b> .....	2
<b>AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	3
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.</b> .....	4
<b>AGRADECIMIENTOS.</b> .....	5
<b>DEDICATORIA.</b> .....	6
<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI.</b> .....	7
<b>RESUMEN.</b> .....	7
<b>AVAL DE TRADUCCIÓN.</b> .....	9
<b>INDICE.</b> .....	10
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	13
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.</b> .....	15
<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b> .....	16
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA 15 DE AGOSTO DE LA PARROQUIA PILACOTO DEL CANTÓN LATACUNGA. ....	16
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	17
<b>2.1 Contextualización.</b> .....	17
<b>2.2 Justificación.</b> .....	21
<b>2.3 Formulación del problema.</b> .....	22
<b>2.4 Objetivos.</b> .....	25
<i>2.4.1. Objetivo General.</i> .....	25
2.4.2 Objetivos Específicos:.....	25
<b>2.5 Actividades y sistemas de tareas en relación a los objetivos planteados.</b> .....	26
<b>3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.</b> .....	27
<b>3.1 Beneficiarios directos.</b> .....	27
<b>3.2 Beneficiarios indirectos</b> .....	27
<b>4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.</b> .....	28
<b>4.1 Antecedentes.</b> .....	28
<b>4.2 Fundamentos teóricos.</b> .....	35
<b>4.3 Comunicación organizacional.</b> .....	35
<i>4.3.1 Definición y evolución del concepto.</i> .....	35

4.3.2 Dimensiones de la comunicación organizacional. ....	36
<b>4.4 Gestión de la comunicación. ....</b>	<b>38</b>
4.4.1 Enfoques clásicos y contemporáneos de la administración. ....	38
4.4.2 Procesos de la gestión institucional: planificación, organización, dirección y control. ....	39
4.4.3 Factores que determinan la eficiencia y efectividad organizacional. ....	40
<b>4.5 Relación entre comunicación organizacional y gestión institucional.....</b>	<b>41</b>
4.5.1 Influencia de la comunicación en la productividad, el liderazgo y la cultura organizacional. ....	41
4.5.2 Bases teóricas que sustentan el vínculo entre ambas variables. ....	42
<b>4.6 Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto Ltda. ....</b>	<b>44</b>
4.6.1. Gestión organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto.....	45
4.6.2 Gestión comunicacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto.....	48
<b>5. PROPUESTA METODOLÓGICA.....</b>	<b>50</b>
<b>5.1. Enfoque de investigación.....</b>	<b>50</b>
5.1.1. Enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo).....	51
<b>5.2. Método. ....</b>	<b>51</b>
5.2.1. Método bibliográfico.....	51
5.2.2. Método estadístico.....	52
<b>5.3. Tipo y diseño de investigación. ....</b>	<b>52</b>
5.3.1. Investigación descriptiva. ....	52
5.3.2. Investigación de campo. ....	52
5.3.3. Diseño no experimental – transversal. ....	53
<b>5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....</b>	<b>53</b>
5.4.1. Encuesta.....	53
5.4.2. Entrevista estructurada.....	53
5.4.3. Instrumento – cuestionario. ....	53
<b>5.5. Variables de estudio.....</b>	<b>54</b>
5.5.1. Operacionalización de variables. ....	54
<b>5.6. Población y muestra.....</b>	<b>58</b>
<b>6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
<b>6.1. Análisis e interpretación de resultados de la entrevista. ....</b>	<b>63</b>
<b>6.2. Análisis de los resultados de la encuesta.....</b>	<b>63</b>

6.2.1 Diagnóstico de la comunicación interna. ....	66
6.2.2. Diagnóstico de la cultura organizacional.....	92
<b>7. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>122</b>
7.1 Matriz DAFO.....	123
7.2 Estrategias derivadas de la Matriz DAFO.....	128
<b>8. IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES, AMBIENTALES O ECONÓMICOS). ....</b>	<b>133</b>
<b>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>134</b>
9.1. CONCLUSIONES. ....	134
9.2 RECOMENDACIONES.....	135
<b>10. BIBLIOGRAFÍA. ....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXO 1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DE LA COOPERATIVA “15 DE AGOSTO”.....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE DE LA COOPERATIVA “15 DE AGOSTO”.....</b>	<b>142</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Objetivos y Actividades.....	26
<b>Tabla 2.</b> Estructura de la Cooperativa.....	48
<b>Tabla 3.</b> Dimensiones para la variable independiente: Comunicación interna.....	55
<b>Tabla 4.</b> Dimensiones e indicadores para la variable dependiente: Cultura organizacional. ....	57
<b>Tabla 5.</b> Interpretación del Coeficiente de Alfa de Cronbach. ....	64
<b>Tabla 6.</b> Distribución por sexo.....	65
<b>Tabla 7.</b> Efectividad de la comunicación interna.....	66
<b>Tabla 8.</b> Frecuencia de comunicación con los jefes. ....	68
<b>Tabla 9.</b> Utilización de canales de comunicación.....	70
<b>Tabla 10.</b> Actualización sobre temas de la cooperativa.....	71
<b>Tabla 11.</b> Retroalimentación del desempeño laboral.....	73
<b>Tabla 12.</b> Utilización de canales de comunicación.....	75
<b>Tabla 13.</b> Efectividad de la comunicación por WhatsApp. ....	77
<b>Tabla 14.</b> Lenguaje corporal adecuado.....	78
<b>Tabla 15.</b> Entrega oportuna de información al jefe. ....	80
<b>Tabla 16.</b> Comentarios o sugerencias al jefe. ....	81
<b>Tabla 17.</b> Comunicación interna con los compañeros.....	83
<b>Tabla 18.</b> Canales de comunicación con los compañeros de trabajo.....	85
<b>Tabla 19.</b> Información importante compartida con los compañeros de trabajo. ....	87
<b>Tabla 20.</b> Información compartida con los compañeros de trabajo.....	88
<b>Tabla 21.</b> Relación con compañeros de trabajo.....	90
<b>Tabla 22.</b> Conocimiento de misión, visión y objetivos por parte de los trabajadores. ....	92
<b>Tabla 23.</b> Práctica de valores por parte de los superiores.....	93
<b>Tabla 24.</b> Gestión administrativa de la cooperativa.....	95
<b>Tabla 25.</b> Comunicación del gerente con los colaboradores. ....	97
<b>Tabla 26.</b> .....	100
<b>Tabla 27.</b> Motivación del gerente a sus empleados.....	101
<b>Tabla 28.</b> Resolución de conflictos.....	103

<b>Tabla 29.</b> Sugerencias de mejoras institucionales al gerente.....	105
<b>Tabla 30.</b> Opiniones para la toma de decisiones.....	107
<b>Tabla 31.</b> Políticas y reglas de la cooperativa.....	109
<b>Tabla 32.</b> Responsabilidad con las normas establecidas. ....	111
<b>Tabla 33.</b> Aplicación del reglamento interno. ....	112
<b>Tabla 34.</b> Compromiso de los empleados.....	114
<b>Tabla 35.</b> Aprovechamiento de las capacidades.....	116
<b>Tabla 36.</b> Información de falta de honestidad al gerente.....	117
<b>Tabla 37.</b> Resumen de los resultados de la encuesta para la variable comunicación interna. ...	119
<b>Tabla 38.</b> Resumen de los resultados de la encuesta para la variable comunicación interna. ...	121
<b>Tabla 39.</b> Matriz DAFO.....	123
<b>Tabla 40.</b> Matriz DAFO Integrada.....	126
<b>Tabla 41.</b> Propuesta de estrategias institucionales de comunicación interna y cultura organizacional.....	129

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Organigrama de la cooperativa 15 de Agosto.</i> .....	47
<b>Figura 2.</b> Distribución por sexo .....	66
<b>Figura 3.</b> Efectividad de la comunicación interna .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 4.</b> <i>Frecuencia de comunicación con los jefes</i> .....	68
<b>Figura 5.</b> Utilización de los canales de comunicación .....	70
<b>Figura 6.</b> Actualización sobre temas de la cooperativa. ....	72
<b>Figura 7.</b> Retroalimentación del desempeño laboral. ....	74
<b>Figura 8.</b> Utilización de canales de comunicación. ....	76
<b>Figura 9.</b> Efectividad de la comunicación por WhatsApp.....	77
<b>Figura 10.</b> Lenguaje corporal adecuado. ....	78
<b>Figura 11.</b> Entrega oportuna de información al jefe.....	80
<b>Figura 12.</b> Comentarios o sugerencias al jefe.....	81
<b>Figura 13.</b> Comunicación interna con los compañeros. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 14.</b> Canales de comunicación con los compañeros de trabajo. ....	85
<b>Figura 15.</b> Información importante compartida con los compañeros de trabajo. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 16.</b> Información compartida con los compañeros de trabajo. ....	88
<b>Figura 17.</b> Relación con compañeros de trabajo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 18.</b> Conocimiento de misión, visión y objetivos por parte de los trabajadores.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 19.</b> Práctica de valores por parte de los superiores. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 20.</b> Gestión administrativa de la cooperativa. ....	95
<b>Figura 21.</b> Comunicación del gerente con los colaboradores.....	99
<b>Figura 22.</b> Comunicación de la gerencia con sus empleados. ....	100
<b>Figura 23.</b> Motivación del gerente a sus empleados.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 24.</b> Resolución de conflictos. ....	104
<b>Figura 25.</b> Sugerencias de mejoras institucionales al gerente. ....	105
<b>Figura 26.</b> Opiniones para la toma de decisiones. ....	107
<b>Figura 27.</b> Políticas y reglas de la cooperativa. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 28.</b> Responsabilidad con las normas establecidas. ....	111
<b>Figura 29.</b> Aplicación del reglamento interno. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 30.</b> Compromiso de los empleados. ....	115
<b>Figura 31.</b> Aprovechamiento de las capacidades. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 32.</b> Información de falta de honestidad al gerente. ....	118

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

**Título del Proyecto:**

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA 15 DE AGOSTO DE LA PARROQUIA PILACOTO DEL CANTÓN LATACUNGA.

**Fecha de inicio:** octubre de 2025

**Fecha de finalización:** febrero de 2026

**Lugar de ejecución:** Provincia Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia, Barrio Pilacoto.

Empresa Cooperativa 15 de Agosto

**Facultad que auspicia:** Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

**Carrera que auspicia:** Gestión de la Información Gerencial

**Grupo de investigación equipo de trabajo**

- Pérez Calo Jesseña Araceli C.I.0503512303
- Toalombo Yugse Guido Onofre C.I. 0550704621

**Área de Conocimiento:** Gestión Administrativa.

**Línea de investigación:**

Administración y economía: para el desarrollo sostenible de organizaciones y sociedad.

**Sublíneas de investigación de la carrera**

Gestión administrativa y servicio al cliente.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1 Contextualización

Para que las organizaciones funcionen, especialmente si estas son bancarias, en las que la transparencia y la claridad son fundamentales para que los empleados y clientes conserven una relación adecuada con las entidades, la comunicación organizacional se convierte en un elemento estratégico indispensable para generar confianza. De acuerdo con Pérez Miralles (2024), la confianza y la percepción del público son definitivas para lograr el éxito y la sostenibilidad de las instituciones financieras.

La comunicación corporativa es una pieza clave para la evolución y la longevidad de las empresas del sector económico. Según Esteban Ramos (2025), la comunicación corporativa en España se encuentra en un estado de supuesto retraso para adaptarse a los reclamos que la sociedad impone en la actualidad. Las grandes corporaciones funcionan utilizando estrategias de comunicación institucionales que se orientan a un mayor oscurantismo y a una mayor falta de transparencia.

Para gestionar la comunicación organizacional, se aborda primeramente la comunicación de la organización dentro de la empresa y se analiza en qué estado se encuentra la comunicación corporativa. Esto constituye un tema central para que las empresas se puedan desarrollar y sean sostenibles. Las crecientes exigencias para ser aprobados por la sociedad y las exigidas por las partes interesadas comienzan a perfilarse y demandan la adopción de las estrategias ESG (Environmental, Social and Governance). Esto obligará a las empresas a plantear políticas de comunicación que planteen mayores niveles de transparencia y que soporten un sistema de reportes continuos, demostrando su grado de titularidad real, en los aspectos concretos de las estrategias ESG.

Uno de los fenómenos laborales que más inquieta a los empresarios es la alta rotación de los empleados. El abandono de los empleados en las organizaciones bancarias es el fenómeno laboral que más los preocupa, pues aumentan los niveles de deserción. A partir del conocimiento de algunos datos de actualidad, Barboza Flores y Susanibar Marin (2025), verifican esta grave problemática, que representa la rotación del personal, la que se ha comportado en niveles de máximos históricos, siendo el doble de las exhibidas del 2021 al 2022, pasando del 16,2% al 23,4% respectivamente.

Otro fenómeno en las empresas bancarias es la fuga de talentos, que se incrementa, a pesar de los incrementos del promedio salarial del 5% para el año 2022. En Perú, por ejemplo, esta situación se mira como una gran insatisfacción por los clientes, haciendo llegar más de 1.800.000 quejas al año a las instituciones bancarias por parte de los usuarios, por la mala calidad de los servicios o hasta por ser víctimas de delitos electrónicos.

Según Acuña Eduardo (2005), las cooperativas chilenas de ahorro y crédito son instituciones que tienen una gran importancia en el aseguramiento de la viabilidad y en el avance de las instituciones bancarias en el país. A pesar del rol fundamental de las cooperativas en la economía, estas enfrentan grandes obstáculos al intentar identificar y desarrollar el talento humano en este sector. Este problema multifactorial plantea la no existencia de programas de capacitación para desarrollar a los profesionales convenientemente. Otro factor importante es la no existencia de un reconocimiento a las contribuciones que realizan los empleados de estas organizaciones, existiendo bajos niveles de motivación y no existiendo una planificación estratégica pertinente para gestionar de manera adecuada el talento humano.

En la revisión bibliográfica se puede observar la existencia de una crisis sistémica en la gestión de las entidades financieras iberoamericanas, ya que existe un fallo en la comunicación

utilizada como una herramienta estratégica. En el interior de estas organizaciones, hay una alta rotación del personal, demostrando la incapacidad para retener a los empleados en las cooperativas de Chile, lo que plantea que el problema va más allá del salario. Esto prueba que la deserción laboral en estas empresas está marcada por la falta de reconocimiento y de motivación. Esto conlleva un detrimento de la satisfacción del cliente.

Externamente, las entidades financieras mundiales presentan una crisis de transparencia y confianza, ya que existe falta de transparencia y de exigencias legales. Este modelo, en la actualidad, se ha vuelto insostenible. Existe una progresiva demanda de integración ESG y una necesidad creciente de obtener la aprobación de los stakeholders, que exigen a las empresas realizar un reporte permanente y tener una política comunicacional mucho más transparente.

Según Rodríguez Ruiz et al. (2024), en el Ecuador existen facilidades para el intercambio de información y la colaboración entre los equipos, existiendo canales de comunicación bastante efectivos, formales e informales. Esto permite mantener una comunicación fluida y rápida, resultando fundamental para tomar decisiones ágiles y resolver eficientemente múltiples problemas. Esto demuestra la importancia de la gestión comunicacional en las organizaciones bancarias, y entre ellas en las cooperativas de ahorro y crédito, que promueven el desarrollo social y económico de las comunidades.

Una eficiente comunicación organizacional influye directamente y de manera reveladora en la gestión financiera y operacional de las cooperativas de ahorro y crédito. Se plantea la efectividad de una comunicación efectiva para mejorar la satisfacción del cliente y, de esta manera, optimizar el tiempo de gestión de las reclamaciones por parte de los usuarios. Los directivos tienen claro que la comunicación es fundamental para entender las necesidades y las expectativas de los socios. Esto permite adecuar los productos a las necesidades y obtener una mayor rentabilidad en

los productos y servicios que ofrecen estas empresas. (Coca Benítez, Ortiz-Guevara Dolores del Rocío, & Rosales Quiñónez, 2025)

El desempeño de los trabajadores es otro factor determinante para la efectividad y la eficiencia operativa de las cooperativas de ahorro y crédito. Hay que tener claro que la calidad del servicio impacta la experiencia del cliente y también influye directamente en la satisfacción y motivación de los empleados. Esta relación en ambas direcciones es importante, ya que cuando el estándar en el servicio es alto, este impulsa de forma positiva y fortalece el rendimiento laboral. Como consecuencia, cuando la calidad del servicio es alta, no es solo una estrategia de mercado, sino que constituye una necesidad fundamental que fortalece la economía local y asegura el bienestar permanente del personal.

La comunicación organizacional es esencial, pues permite establecer una relación eficaz entre las organizaciones bancarias y sus clientes. Esto es preciso para poder discernir entre el liderazgo y la confianza. En este contexto, el estudio realizado por Iñiguez Izquierdo y Armijos Buitrón (2025) sobre las preferencias bancarias y la percepción que se tiene de la comunicación en Ecuador obtuvo resultados significativos. La investigación determina que el Banco de Loja se posiciona como líder en preferencias, con un 47,92% de la distribución, alejándose de manera significativa del Banco Pichincha (31,25%) y del Banco Guayaquil (20,83%).

En el indicador de la valoración de la claridad en la comunicación, los clientes dijeron tener una alta conformidad. Un 46,09 % de los encuestados manifestó que están de acuerdo con la efectividad de la comunicación por parte del Banco de Loja. Finalmente, el 75,26% de los clientes valoró favorablemente la claridad de los mensajes e iniciativas divulgadas por el banco. (Iñiguez Izquierdo & Armijos Buitrón, 2025)

La ejecución de las estrategias de comunicación ascendente y descendente, según Barrera Núñez & Toscano Morales (2025), revela que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo disminuyó en un 35% el tiempo destinado a tramitar documentos de apertura de cuentas y de gestión de los créditos. Por otra parte, se fortaleció su capacidad de atención a los requerimientos de auditoría de la SEPS, fortaleciendo la protección de datos de la información financiera de sus clientes.

En Latacunga, el sector cooperativo es de los más importantes promotores de la economía local. Por esta razón, una correcta gestión de la información y la comunicación es fundamental para el desarrollo de estas organizaciones. De esta manera se favorece la generación de empleo en esta provincia.

De esta forma, se puede afirmar que la comunicación organizacional es un elemento fundamental para que las cooperativas crezcan y se mantengan en el tiempo. Otro elemento a tener en cuenta son las auditorías de gestión, ya que las mismas se enfocan en analizar la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos. Por otro lado, se encargan de verificar el cumplimiento de los objetivos y metas de las instituciones bancarias. En este proceso se obtiene información que permite la mejora en el desempeño de estas organizaciones.

## **2.2 Justificación**

Desde el punto de vista teórico, la investigación realiza un aporte significativo al estudio de la comunicación organizacional, aplicado a las cooperativas de ahorro y crédito. Este es un espacio poco explorado en el ámbito de los estudios y publicaciones de las ciencias administrativas. En este estudio se fundamentan conceptos de comunicación y gestión en estas instituciones, lo que contribuye a fortalecer los conocimientos académicos en estas temáticas.

En la parte práctica se realiza un diagnóstico para determinar el comportamiento de la gestión comunicacional de la Cooperativa 15 de Agosto, permitiendo la identificación de las diferentes áreas de mejora en las que se debe influir para mejorar la eficiencia institucional, la calidad del servicio y el clima laboral. Esta es una cooperativa, ubicada en una comunidad, por lo que la investigación se justifica también desde un contexto social, pues al mejorar la gestión comunicacional, se impacta de manera positiva en la participación ciudadana, partiendo de la forma de promoción de los servicios y de los beneficios en el interior de la comunidad.

Los resultados obtenidos servirán como una herramienta de apoyo para la toma de decisiones para los directivos de la cooperativa, siendo esto un elemento fundamental que va a permitir la realización de una buena planificación de las políticas de comunicación empresarial. De manera general, se realizará un aporte importante para la cooperativa, lo que se puede extender a otras instituciones financieras, lo que justifica la importancia de la gestión comunicacional como un eje fundamental en estas organizaciones.

### **2.3 Formulación del problema**

La Cooperativa 15 de Agosto de la Parroquia Pilacoto, se encuentra en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi. Es una institución de economía popular y solidaria que brinda servicios financieros a la comunidad, como operaciones de ahorro, créditos e inversiones. Desde su creación, esta institución ha sido un actor importante en el desarrollo económico y social de esta región rural, ofreciendo oportunidades para la inserción financiera a sectores que han sido excluidos de forma sistemática del sistema bancario, permitiendo y promoviendo la ejecución de emprendimientos entre sus socios. Su labor está encaminada a robustecer la confianza, a través de operaciones transparentes y ejecutando una atención responsable a sus clientes. (COAC 15 de Agosto, s.f.)

En este entorno, la comunicación organizacional se presenta como un importante componente para garantizar el buen funcionamiento de las cooperativas. Esto se debe entender no solo como una transferencia de información, sino que representa también un proceso estratégico, donde se articulan las relaciones humanas, la conexión interna y el fortalecimiento de la cultura institucional, facilitando que se alcancen los objetivos de la institución. Una buena gestión de la comunicación va a permitir una adecuada coordinación de las tareas, lo que influye significativamente en la toma de decisiones. Además, se fomenta la participación de los socios en los procesos organizativos, lo que consolida la imagen institucional.

En la Cooperativa 15 de Agosto se identificaron algunas dificultades en la gestión comunicacional, las que están limitando la eficacia de su gestión. Se ha observado la existencia de falta de formalidad en los canales internos de comunicación, no existe una retroalimentación adecuada entre los diferentes niveles jerárquicos, no se observa una sistematización de los procesos informativos y no están definidas estrategias comunicacionales claras en la institución. Estas dificultades influyen de manera negativa en la coordinación entre las áreas, lo que está generando malentendidos en algunas ocasiones. De igual manera, se afecta la participación de los empleados en procesos claves de la organización, incidiendo negativamente en el normal desempeño de la cooperativa.

Lo expuesto anteriormente revela que la comunicación institucional no se está gestionando de manera adecuada y con las estrategias eficientes. La misma no está orientada al cumplimiento de los objetivos de la organización. Como resultado, se observan impactos negativos en diferentes procesos de la cooperativa, la planificación, la organización, la dirección y el control. Estas dificultades también repercuten negativamente en el clima organizacional, lo que a su vez influye

en una baja motivación de los trabajadores e incide en la confianza de los socios hacia la gerencia de la cooperativa.

Desde este punto de vista, la falta de una eficiente gestión comunicacional estratégica constituye un impedimento para su fortalecimiento. Los procesos de comunicación deben ser evaluados, lo que permite entender de qué forma circula la información, cómo se comporta la relación entre los distintos actores y qué estrategias pudieran ser implementadas de manera eficiente, fortaleciendo la coordinación interna, la proyección externa y la eficiencia administrativa.

La situación problemática se puede resumir en la pregunta de investigación siguiente: ¿Cuál es el estado de la comunicación organizacional en la Cooperativa 15 de Agosto de la Parroquia Pilacoto del Cantón Latacunga?

Una buena gestión de la comunicación en la Cooperativa 15 de Agosto va a permitir mejorar el planteamiento de los objetivos de la institución con mayor claridad, alineando las metas de manera correcta, facilitando la toma de decisiones fundamentadas en una información confiable. Los beneficiarios directos son las personas que forman parte de la cooperativa y los indirectos incluyen a los socios y a la comunidad en general, quienes son beneficiados por el desarrollo y el buen funcionamiento de la institución.

La importancia de la investigación está dada por abordar elementos importantes de la comunicación y la gestión organizacional, lo que permite comprender estos procesos y poder identificar las diferentes áreas críticas en las que se debe poner atención. Por otra parte, se diagnosticó el estado de la comunicación institucional de la cooperativa, pudiendo observar una falta de transparencia y de coherencia organizacional, lo que afecta de manera negativa el clima laboral y la motivación de los empleados.

El estudio se desarrolló teniendo en cuenta a los directivos y empleados como la población de estudio. Se realizará mediante un enfoque mixto, cuantitativo con apoyo cualitativo, mediante un diseño no experimental y transversal, tomando los datos en un mismo momento. Se hará un diagnóstico de la comunicación institucional en la cooperativa y de la relación con la gestión organizacional, para realizar un diseño de estrategias que permitan una mejora en la comunicación.

La investigación se ve limitada por la disponibilidad de tiempo para la elaboración de los instrumentos. También existe una significativa resistencia por parte de los empleados de la cooperativa a realizar la encuesta, expresando razones de confidencialidad. Otra limitación que se presenta es la imposibilidad de poder implementar estas estrategias en la organización y validar las mismas en la práctica, por el carácter transversal que tiene el estudio y el tiempo para la realización del trabajo.

## **2.4 Objetivos**

### ***2.4.1. Objetivo General***

- Analizar la gestión de la comunicación institucional de la Cooperativa 15 de Agosto de la Parroquia Pilacoto, del Cantón Latacunga.

### **2.4.2 Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente la comunicación organizacional y su relación con la gestión institucional.
- Diagnosticar el estado de la comunicación organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto, considerando las dimensiones de comunicación descendente, ascendente y horizontal.
- Proponer estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de la comunicación organizacional y a la optimización de la gestión institucional de la cooperativa.

## 2.5 Actividades y sistemas de tareas en relación a los objetivos planteados

**Tabla 1.** *Objetivos y Actividades.*

<b>Objetivos específicos:</b>	<b>Actividades</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Productos</b>
<b>Fundamentar teóricamente la comunicación organizacional y su relación con la gestión institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Investigación Bibliográfica</li> <li>● Resumen y Análisis de Fuentes</li> <li>● Presentación de Hallazgos Teóricos</li> </ul>	Semana 6 - 8 (Primera Etapa)	Bases Teóricas
<b>Diagnosticar el estado de la comunicación organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto, considerando las dimensiones de comunicación descendente, ascendente y horizontal.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluar el estado actual de la comunicación institucional teniendo en cuenta sus dimensiones.</li> <li>● Aplicación de los instrumentos para el diagnóstico.</li> <li>● Análisis e interpretación de los</li> </ul>	Semana 9 – 13 (Segunda Etapa)	Análisis interpretación de resultados

---

	resultados obtenidos.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Proponer estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de la comunicación organizacional y a la optimización de la gestión institucional de la cooperativa.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Definición de estrategias, actividades, recursos e indicadores</li> <li>● Desarrollar un plan de acción para la implementación de las estrategias</li> </ul>	Semana 14 – 16 (Tercera Etapa)	Presentación de Estrategias para la comunicación

---

*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido*

### **3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO**

#### **3.1 Beneficiarios directos.**

Los beneficiarios directos de la investigación son aquellas personas que integran la cooperativa, pues son los participantes activos en los procesos administrativos, operativos y de gestión de la institución. Los empleados son los mayores beneficiarios de esta propuesta, ya que fortalece el funcionamiento interno de la organización, mejora la organización, optimiza los procedimientos, lo que conlleva una mejor gestión, que sea transparente y se alinee con los objetivos institucionales.

#### **3.2 Beneficiarios indirectos**

Los socios de la cooperativa y la comunidad son los beneficiarios indirectos de la propuesta, beneficiándose a partir del desarrollo y el mejor funcionamiento de la institución. Al mejorar los

procesos internos y la gestión de la cooperativa, esto redundará de manera positiva en la calidad de los servicios que se ofrecen, mejorando la confianza institucional y el impacto social de la cooperativa en la comunidad, lo que genera beneficios económicos y sociales en el entorno.

#### **4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En la fundamentación teórica se tratan conceptos y enfoques significativos que se relacionan con la comunicación organizacional y cómo ésta influye en la gestión institucional del sector cooperativo. Esto resulta importante para poder entender cómo, cuando existe una buena administración de la comunicación, esto influye de manera directa en la eficiencia, la productividad y el cumplimiento de los objetivos y metas en las cooperativas.

En Latacunga, las cooperativas juegan un papel muy importante en la dinamización de la economía y la generación de empleo, lo que las hace indispensables para fortalecer los mecanismos de comunicación interna y externa, consolidando la competitividad y sostenibilidad de las mismas.

A través de la revisión de la bibliografía, se realiza un estudio de los componentes fundamentales de la estructura organizacional, la filosofía institucional y la cultura organizacional. También se estudian los aportes de la auditoría de gestión, herramienta que permite evaluar la eficiencia en los procesos de comunicación. Este soporte teórico sustenta el diagnóstico de la Cooperativa 15 de Agosto, lo que permitirá la propuesta de estrategias que conduzcan al mejoramiento del desempeño institucional.

##### **4.1 Antecedentes**

El sector cooperativo en Ecuador presenta un crecimiento sostenido y tiene una creciente influencia en la economía popular y solidaria, esto exige a las cooperativas una eficiente gestión

con una transparencia significativa (Espinoza Arauz & José Veléz, 2019). Particularmente, la comunicación organizacional es un factor imprescindible, en los últimos años, para el desempeño de estas entidades.

El autor menciona en su investigación sobre la gestión de la comunicación de la organización en la Cooperativa Campo de Unión y Progreso de San Isidro (CUPSI) desarrollada en el Ecuador, establecieron como un elemento central analizar el tratamiento de los procesos de comunicación en dicha cooperativa y su impacto en la relación entre la cooperativa y sus socios. La investigación fue descriptiva y no experimental, de tipo transversal. Los datos para el análisis fueron obtenidos mediante encuestas y el análisis de los canales de comunicación con que contaba la organización. Según los resultados obtenidos, la comunicación institucional evidenció debilidades estructurales. Primeramente, los materiales publicitarios y los mensajes que la cooperativa enviaba evidenciaban un bajo nivel de legibilidad y claridad, haciendo difícil para los socios entender la información presentada, así como el grado de opacidad y la escasa remisión de información para el usuario por parte de la cooperativa al publicitar los servicios financieros que prestan. Por otro lado, la comunicación institucional interna entre los mandos y colaboradores no era la adecuada, ya que se caracterizaba por ser poco estructurada y por la falta de canales formales de información que permitieran llevar a cabo el trabajo de un modo adecuado y con una buena retroalimentación dentro de la organización. Los resultados de estas indagaciones permitieron llegar a la conclusión de que faltaban estrategias comunicacionales, lo que no favorecía la coordinación institucional y la forma de ver la cooperativa por parte de los socios. Esto significaba que existía la necesidad de fortalecer la comunicación organizacional como un medio para mejorar la gestión institucional, siendo este un elemento clave para la confianza de los usuarios en este tipo de entidades financieras.

Con el objetivo de estudiar cómo dicha aplicación de prácticas comunicacionales estratégicas afecta al rendimiento institucional y a la estabilidad financiera de las COAC en países como Ecuador y Argentina, Chango Llunitasig et al. (2026) realizaron una investigación sobre las estrategias de la comunicación organizacional y su repercusión en el rendimiento y la sostenibilidad financiera de las cooperativas de ahorro y crédito. La investigación se realizó con un enfoque mixto (predominantemente cuantitativo) y un diseño no experimental de corte transversal. Como técnicas de recolección de la información se utilizaron encuestas dirigidas a los directivos y colaboradores de las distintas cooperativas y, además, se realizó un análisis de los indicadores institucionales relacionados con el rendimiento organizacional y financiero. Los resultados señalaron que las cooperativas que implementaban estrategias de comunicación organizacional estructuradas, sistemáticas y dirigidas a la participación de los socios presentaban mejores niveles de coordinación interna, transparencia institucional y una mayor vinculación con sus socios. Del mismo modo, se constató que una comunicación continua y clara favorece la confianza de los socios, fortalece la cultura organizacional y ayuda a mejorar los procesos de toma de decisiones en las instituciones financieras. El estudio concluyó que la gestión estratégica de la comunicación organizacional es una variable fundamental para fortalecer el rendimiento institucional y la sostenibilidad financiera de las cooperativas de ahorro y crédito, convirtiéndose en una actividad de crucial importancia para el desarrollo de políticas comunicacionales que promuevan la participación, la transparencia y la interacción continua con sus asociados

Cool Intriago y Zirufu Briones (2023) analizaron la auditoría de gestión y su vinculación con la comunicación organizacional y la dirección estratégica de las cooperativas de transporte de Ecuador, estableciendo el objetivo de analizar en qué manera los procesos de auditoría de gestión pueden ser incorporados a los mecanismos de planificación institucional para el mejoramiento de

la comunicación y el desempeño organizacional. La investigación tuvo un enfoque descriptivo, no experimental de tipo transversal, a partir de una revisión documental de informes institucionales y la ejecución de encuestas y entrevistas a los miembros de la administración y a directivos de las cooperativas de transporte. Los resultados mostraron que la auditoría de gestión era una herramienta fundamental para evaluar de forma eficiente el uso de los recursos, detectar debilidades en los procesos administrativos y permitir una correcta toma de decisiones estratégicas. A su vez, se ratificó que los procesos de auditoría también pueden ser incorporados con eficacia al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), para unir los mecanismos de control con las metas de la organización, y para facilitar el seguimiento del cumplimiento de las metas institucionales. Por lo tanto, el trabajo evidencia que la combinación entre auditoría de gestión y planificación estratégica, donde también se incorporen los procesos de comunicación de las cooperativas, contribuye definitivamente al desarrollo de la gestión institucional, propiciando que esta sea más efectiva, transparente y orientada al logro de las metas organizacionales.

Toapanta Murillo et al. (2025), mediante la investigación realizada acerca del clima organizacional de una cooperativa de ahorro y crédito (COAC) en el cantón Portoviejo, en la provincia de Manabí, se plantearon como objetivo fundamental diagnosticar las condiciones del clima laboral y el análisis de los aspectos que, mediante las conductas de los procesos de la comunicación interna, inciden en la forma en que los trabajadores perciben su desempeño en el interior de la institución. La investigación se implementó bajo un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo y transversal de la técnica de la encuesta estructurada aplicada a los integrantes de la cooperativa, para de ese modo considerar las diferentes dimensiones del clima organizacional en cuanto a liderazgo, relaciones interpersonales, la motivación y la comunicación interna. Las conclusiones de este estudio indican que las debilidades detectadas en los procesos

comunicacionales generan dificultades en la coordinación de sus actividades, limitan la participación del personal en los procesos de la institución y como resultado se tiene además que la transmisión de información laboral pierde claridad. También se concreta que la falta de canales efectivos de comunicación y de mecanismos de retroalimentación entre directivos y colaboradores incide negativamente en la autopercepción de la productividad de los trabajadores, porque afecta su motivación y compromiso con la organización. Por lo tanto, este estudio concluyó que la gestión de la comunicación interna, si es la adecuada, es un pilar para consolidar el clima organizacional, el desempeño del talento humano y puede contribuir al logro de los objetivos en las cooperativas de ahorro y crédito.

Los estudios analizados evidencian que la comunicación organizacional se constituye en un elemento fundamental para el buen funcionamiento de las cooperativas y otros tipos de organizaciones del sector financiero y social. Así, por ejemplo, Espinoza y Vélez (2019) argumentan que las debilidades en los procesos comunicacionales pueden ser la razón por la que se genera desconfianza en los socios y afecta la efectividad de la gestión institucional. Asimismo, Chango Llumitasig et al (2026) manifiestan que la aplicación de estrategias de comunicación organizacional sistemática contribuye al mejoramiento del rendimiento institucional y a la sostenibilidad financiera de las cooperativas de ahorro y crédito. Cool Intriago y Zirufu Briones (2023) manifiestan que la integración de herramientas de gestión y la comunicación con la auditoría institucional, en los procesos estratégicos de planificación, se entiende como una forma de fortalecer la administración organizacional.

Por último, hay que considerar que el trabajo de Toapanta Murillo et al. (2025) ponen de manifiesto que la comunicación interna inadecuada puede tener un efecto perjudicial sobre el clima organizacional y la productividad del personal. En general, estas consideraciones basadas

en investigaciones previas, permiten también aceptar que la gestión comunicacional tiene una influencia directa con la gestión institucional, la toma de decisiones y el desempeño organizativo. Sin embargo, aún las investigaciones en este campo son escasas, específicamente en lo que concierne al análisis de la gestión de la comunicación organizacional en cooperativas de ahorro y crédito, sobre todo en el contexto concreto del cantón de Latacunga. En este marco, la presente investigación pretende contribuir al análisis de la gestión comunicacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto, para poder determinar su estado actual y proponer estrategias que ayuden a fortalecer la gestión institucional y a mejorar el funcionamiento de la organización

Teniendo en cuenta estos antecedentes, es fundamental el empleo de un enfoque donde se puedan combinar los procesos de la comunicación organizacional, planificación estratégica y gestión organizacional con una auditoría de gestión en la Cooperativa 15 de Agosto de Latacunga. El objetivo es diagnosticar la situación de la cooperativa en esta área, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto permitirá realizar propuestas de estrategias que permitan mejorar la comunicación institucional, lo que puede favorecer el cumplimiento de los objetivos y mejorar la transparencia de sus procesos con los miembros, sus clientes y la comunidad

### **Estudios internacionales relevantes**

1. Analysis of organizational commitment in cooperatives in Ecuador (Hidalgo Fernández, Moreira Mero, Loor Alcivar, & Santa Cruz, 2020): Se analiza la responsabilidad de las organizaciones financieras, especialmente las cooperativas, mostrando que la comunicación interna y la pertinencia influyen de manera directa en la motivación de sus integrantes.
2. Corporate reporting by cooperatives: Mapping the adoption of reporting conventions (Bodenstein Fouché & Polo Garrido, 2024): Aquí tratan de cómo las cooperativas adoptan

acuerdos de realización de reportes corporativos, donde vinculan la transparencia, la comunicación externa e interna y la influencia en su gobernanza.

3. Governance and performance model for agricultural cooperatives: criteria and impact (Ferreira da Silva, Knebel Baggio, & Lopes Santos, 2022): Este es un estudio que realizan los autores en cooperativas agrícolas. Presentan cómo la gobernabilidad, los mecanismos de control y la comunicación institucional, impactan de manera positiva en el desempeño financiero y económico de la organización.
4. Mapping the research about organisations in the Latin American context: a bibliometric analysis (Diaz Tautiva, Rifo Rivera, Barros Celume, & Rifo Rivera , 2022): Se realiza un análisis bibliométrico, las diferentes tendencias investigativas en los procesos organizacionales en Latinoamérica. Este estudio señala que la comunicación organizacional y la gestión cooperativa son áreas fundamentales para el buen desarrollo de las organizaciones financieras.
5. Auditoría de gestión en la responsabilidad social corporativa en las cooperativas de ahorro y crédito ( Paz Loayza & Vásconez Acuña, 2024): En este trabajo se realiza un estudio de la auditoría de gestión en las COAC, con una perspectiva que toma en cuenta la responsabilidad social y el control interno.

Los antecedentes antes expuestos evidencian que la comunicación en las organizaciones es un elemento fundamental para las cooperativas, influyendo de manera directa en el compromiso y la motivación de sus miembros, así como en la eficiencia operativa de la institución, lo que permite alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

Aunque el sector cooperativo en Ecuador presenta un crecimiento estable en los últimos años y tiene una alta relevancia en la economía del país y en el desarrollo social, aún se observan

debilidades significativas en la gestión de la comunicación, lo que afecta de manera directa la coordinación interna, así como la atención a los socios y de manera significativa la imagen de estas instituciones. Por esta razón, es importante analizar estos procesos en la Cooperativa 15 de Agosto de Latacunga, objeto de estudio de este trabajo, para poder identificar aquellas áreas de mejora, lo que permitirá el fortalecimiento de la organización.

## **4.2 Fundamentos teóricos**

Con el propósito de fundamentar el análisis del caso de la Cooperativa "15 de Agosto", este marco teórico fundamenta los conceptos y enfoques clave en torno a la gestión de la comunicación organizacional de las cooperativas. La estructura organizativa, la cultura de la organización, la filosofía institucional y los procesos de comunicación que inciden en el cumplimiento de los objetivos generales y la eficacia operativa son contenidos relevantes que se trabajan desde la formulación que hacen pensadores relevantes y estudios actuales. También se estudia cómo la comunicación ayuda a fomentar las relaciones internas y externas, la inclusión de los socios y a construir la imagen de la organización.

Este marco teórico hará de soporte conceptual para estudiar la realidad organizativa de la cooperativa y orientar las estrategias posibles. Este marco teórico hará de soporte conceptual para el estudio de la realidad organizativa de la cooperativa y de las posibles estrategias. Este apartado servirá como soporte conceptual para la interpretación de la realidad organizativa de la cooperativa y establecer estrategias de mejora.

## **4.3 Comunicación organizacional**

### ***4.3.1 Definición y evolución del concepto***

La comunicación organizacional es entendida como un proceso en el que se transmite información, ya sea al interior de la organización o fuera de esta, con el fin de sistematizar

acciones, instaurar diferentes relaciones con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización (Chavienato, 2020). En un principio se trató de una definición que fue tratada desde un modelo funcionalista, que enfatiza la transmisión de información como una base de los procedimientos administrativos. No obstante, cabe señalar que su desarrollo incorpora visiones mucho más complejas, que no solo aprecian la comunicación como un medio operativo, sino que consideran también a la comunicación como un elemento estratégico que impacta de forma directa en el clima de trabajo de la empresa, en la identidad corporativa, y en la toma de decisiones. (Cornelissen, 2020). En la actualidad está demostrado que la comunicación forma parte de las dinámicas organizacionales y constituye un factor clave en las organizaciones. Una adecuada gestión de la comunicación en las organizaciones mejora el desempeño de estas, fortalece la unión interna y permite que se proyecte una buena imagen hacia la comunidad.

Esto también puede contribuir a solucionar conflictos, incrementar la motivación de los empleados y a que las organizaciones se adapten mejor a los cambios estructurales y del entorno de la competencia (Ponce Ponce & Gómez García, 2021). Cuando esta gestión no se hace adecuadamente, pueden producirse distorsiones en la información, afianzar la resistencia al cambio y, como consecuencia, afectar la productividad.

#### ***4.3.2 Dimensiones de la comunicación organizacional***

##### **a) Comunicación interna.**

La comunicación interna es la que ofrece el flujo de información de cualquier organización, además, da pie a la posibilidad de que se realice un mejor trabajo colaborativo, promoviendo la posibilidad de que los trabajadores tengan claro tanto los objetivos de la institución como las políticas de funcionamiento de la misma (Sánchez Muñiz, 2025). Esta

dimensión tiene en cuenta la comunicación formal e informal, ambas muy necesarias para fortalecer la identidad de la organización y mejorar el clima laboral.

b) Comunicación externa.

La comunicación externa se dirige al público externo a la empresa, como son los clientes, las instituciones de control, los proveedores y de forma general a la comunidad en la que se encuentra situada (Cornelissen, 2020). La gestión estratégica que realizan las instituciones permite posicionar su imagen, fortalece la reputación corporativa y mejora las relaciones con los stakeholders.

c) Canales y medios.

La selección de los medios y canales de la comunicación, resulta un elemento que influye de manera directa en la eficacia del mensaje que se proporciona. En este momento, los medios tradicionales coexisten con las herramientas digitales del tipo redes sociales, del tipo correo electrónico y del tipo plataformas de resumir. (Chavienato, 2020). Para seleccionar los canales y medios hay que tener en cuenta, sobre todo, las particularidades de las personas a quienes va dirigida la comunicación, la importancia y la naturaleza de la información que se va a ofrecer.

d) Liderazgo comunicacional.

El liderazgo comunicacional se refiere a la promoción de los directivos de las organizaciones, a través de una comunicación abierta y transparente, siendo esta bidireccional, favoreciendo la participación activa de los colaboradores en las decisiones de la organización (Morales Parra, 2025). Un líder con competencias comunicativas efectivas influye de manera positiva en la creación de un compromiso con la organización y de esta manera contribuye a mejorar el desempeño del equipo de trabajo.

e) Cultura comunicacional.

La cultura comunicacional es un elemento fundamental de la cultura organizacional, fusionando los valores de la empresa con las normas y prácticas que regulan la comunicación y en qué medida compartir los significados (Gómez & Velasco, 2024). Cuando existe una buena cultura comunicacional, los integrantes de la empresa se integran mejor dado que se sienten escuchados lo que les empuja a colaborar de una forma más eficiente en el cumplimiento de los objetivos.

La comunicación organizacional, aunque considerada como uno de los factores fundamentales estratégicos de la empresa, todavía está poco considerada en algunos centros, sobre todo las organizaciones financieras, como pueden ser las COAC, donde a las normativas y a los resultados financieros les dan un carácter prioritario. Una mala gestión comunicacional perjudica la transparencia de la organización, genera una caída de la confianza de los socios y disminuye las capacidades de la organización para adaptarse a los cambios que se puedan generar en el entorno o en el reglamento regulador. Por esta razón es necesario el desarrollo de modelos comunicacionales más participativos que incluyan determinadas tecnologías digitales que ofrezcan una dirección que genere escucha activa y que se relacione con el entorno donde este situada. Solo así lograremos que la comunicación no sea una práctica instrumental, sino que sea un verdadero motor para la evolución de la propia organización.

#### **4.4 Gestión de la comunicación**

##### ***4.4.1 Enfoques clásicos y contemporáneos de la administración***

La gestión organizacional ha ido avanzando porque se sucedieron en el tiempo los correspondientes cambios sociales, económicos y tecnológicos. En los enfoques clásicos de Taylor y Fayol se definieron principios sobre la eficiencia operativa, la división del trabajo, la jerarquía formal y el control del comportamiento. Eran los pilares básicos que producen el éxito en cualquier empresa (Morales Parra, 2025). Bajo esta representación, la administración era entendida como

un proceso general que se podía aplicar a cualquier tipo de empresa, regida por reglas severas y por procedimientos estándares.

Los enfoques contemporáneos se fueron adosando lentísimamente variables humanas, sociales y tecnológicas. Autores como Drucker impulsaron modelos centrados fundamentalmente en el conocimiento, en la innovación y en la capacidad de afrontar los cambios habituales (Bueno Campos, 2025). Hoy en día, los modelos son claramente por el cambio, donde la responsabilidad social, la continua transformación digital y los sistemas organizacionales interrelacionados poseen gran protagonismo, donde prevalece un carácter humanista (Chavienato, 2020). Esto implica que la administración ya no se limita solamente al logro de la eficiencia productiva, además promueve también conceptos fundamentales como la sostenibilidad, la competitividad y la participación activa de todos los que componen la organización.

#### ***4.4.2 Procesos de la gestión institucional: planificación, organización, dirección y control***

La gestión organizacional está compuesta por cuatro procesos que orientan al cumplimiento de los objetivos de la organización:

- **Planificación:** Es el proceso donde se establecen las metas, las estrategias y las acciones que permiten anticipar los escenarios y optimizar los recursos de las organizaciones (Chavienato, 2020).
- **Organización:** Distribuye las funciones y responsabilidades que garantizan el funcionamiento ordenado y coherente de las empresas, que permitan dar cumplimiento a los objetivos institucionales (Chavienato, 2020).
- **Dirección:** este proceso implica ejercer liderazgo, motivar y tener una comunicación efectiva que permitan coordinar los esfuerzos los esfuerzos y ser capaces de suscitar el compromiso del personal con la organización (Chiavenato, 2020).

- **Control:** En la etapa donde se evalúa el cumplimiento de los objetivos de la organización, se detectan las dificultades y se realizan las correcciones que se consideran necesarias para el mejor desempeño de la institución. (Chavienato, 2020).

Estos procesos son dependientes unos de otros y deben retroalimentarse para poder lograr una gestión adaptable y eficiente.

#### ***4.4.3 Factores que determinan la eficiencia y efectividad organizacional***

La efectividad y la eficiencia de una empresa dependen de factores variados, entre los que se encuentran los siguientes:

- **Gestión del talento humano:** Este factor es determinante en todas las instituciones, ya que es donde se seleccionan los miembros de la organización y el compromiso y las competencias de estos influyen directamente en los resultados que obtenga la organización (Bueno Campos, 2025).
- **Estructura organizacional flexible:** Es importante que la organización se adapte a los cambios del entorno de manera flexible, rápida y efectiva, pues esto favorece la innovación empresarial (Chavienato, 2020)
- **Cultura y clima organizacional:** Este factor contribuye a promover la integración y le ofrece una identidad corporativa fuerte a la empresa, que se alinea con los objetivos de la misma (Morales Parra, 2025).
- **Disponibilidad y uso adecuado de recursos:** La optimización de los recursos es fundamental, tanto los humanos, como financieros y tecnológicos. (Delgado Zambrano, 2024)
  - **Comunicación interna y externa efectiva:** Garantiza una adecuada coordinación entre todos los integrantes de las organizaciones y además fortalece la imagen de la

institución. Cuando todos estos factores son gestionados de manera adecuada, se produce una mejora en el desempeño de la empresa y, automáticamente se fortalece en el mercado.

Aun cuando los principios de la administración clásica reflejan las bases necesarias para la eficiencia, su concepto meramente mecánico oprime la creatividad y la participación del personal en la organización. Actualmente, donde la competencia es cada vez más intensa se necesita innovación tecnológica, cambios normativos permanentes, como lo son las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, se necesitan modelos de gestión dinámica, centrados en las personas.

Las organizaciones que aún no están constituidas conforme a estructuras rígidas están condenadas a perder competitividad, lo cual afecta de forma sustancial la calidad del servicio y en consecuencia incide en la satisfacción de socios y clientes. Por fin, la gestión de una organización debe ser acorde a enfoques contemporáneos que se asemejen a los principios contemporáneos, en la medida en que sean capaces de promover la adaptabilidad, la comunicación continua y que esté alineada estratégicamente con las necesidades del entorno, ello ayudará a contribuir a un sector cooperativo con desarrollo sostenible.

#### **4.5 Relación entre comunicación organizacional y gestión institucional**

##### ***4.5.1 Influencia de la comunicación en la productividad, el liderazgo y la cultura organizacional***

La comunicación en una organización es un factor estratégico fundamental que tiene una fuerte influencia en la productividad, ya que es un proceso que facilita coordinar las diferentes tareas, reducir el cometimiento de errores, promoviendo una oportuna toma de decisiones (Morales Parra, 2025). Una comunicación efectiva fortalece el desempeño de los empleados, y,

por consiguiente, conlleva a una mejor eficiencia en los procesos, lo que implica una mejora en la calidad en los servicios que se ofrecen.

En cuanto al liderazgo, la comunicación es la vía primordial para que los líderes puedan ejercer influencia en las personas que dirigen, ya que a través de ellas motivan y fomentan la participación en el logro de objetivos (Morales Parra, 2025). Un liderazgo comunicacional provoca confianza, creando compromisos y desarrollando un gran sentido de pertenencia, facilitando una gestión de cambio dentro de la organización.

Con referencia a la cultura organizacional, la comunicación establece los mecanismos mediante los que se trasladan las creencias, las normas y los valores que guían el comportamiento y que consolidan la identidad institucional (Chavienato, 2020). De esta manera se robustece la cohesión interna de la institución, la colaboración entre los miembros y la mejora del clima laboral. Cuando la comunicación no es la adecuada, se pueden generar problemas, baja la motivación y la resistencia al cambio dentro de la organización se fortalece, afectando significativamente la productividad y el clima laboral. (Pérez Miralles, 2024)

#### ***4.5.2 Bases teóricas que sustentan el vínculo entre ambas variables***

La relación entre comunicación y gestión institucional se sustenta en diferentes enfoques teóricos:

- **Teoría de sistemas:** Las organizaciones pueden definirse como sistemas abiertos y, por lo tanto, en interacción. Así, la comunicación es el elemento que pone en conexión todos los procesos internos de las organizaciones, a la vez que determina su vínculo con el contexto que las rodea. (Gómez & Velasco, 2024)
- **Teoría del comportamiento organizacional:** Reconoce la importancia de la comunicación para motivar a los trabajadores, así como el liderazgo y la realización de

diferentes dinámicas en grupos que tienen una positiva influencia en el buen desempeño de sus trabajadores. (Morales Parra, 2025)

- **Enfoque estratégico de la comunicación:** Este enfoque trata la comunicación como una herramienta fundamental para lograr el alcance de los objetivos institucionales, sirve para gestionar la reputación institucional y fortalece la competitividad. (Cornelissen, 2020)
- **Enfoque sociocultural:** Aquí se plantea que la comunicación organizacional edifica significados compartidos y de forma significativa configura la cultura organizacional, impactando en la identidad y en la unión social de la organización. (Gómez & Velasco, 2024)

Las bases teóricas tradicionales que se presentan sostienen que la comunicación no debe concebirse como un proceso estanco dentro de la organización. Al contrario, es precisamente un proceso transversal el que permite fomentar y potenciar la gestión que lleva a cabo la organización. No obstante, lo que muchos autores sugieren, en algunas organizaciones, y sobre todo en aquellas de tipo cooperativo, es que la comunicación se sigue dando por entendida como un proceso únicamente operativo, que no la convierte en eje estratégico de la misma, le cierra la capacidad de intervención en el liderazgo participativo, en la actualización de los procesos, en el fortalecimiento de la cultura organizacional.

En un entorno estratégico y regulado del sector financiero, como el que se desarrolla en este caso, para las propias cooperativas, el trabajo que han de realizar estas instituciones ahora ha de incluir modalidades de comunicación que van a permitir la transparencia en la gestión, la rapidez y la eficiencia de la comunicación, la flexibilidad ante los cambios. Además, a esto hemos de sumarle que resulta muy positivo que las cooperativas se irán abriendo a la inclusión de la comunicación en el trabajo de la planificación institucional y en el proceso de toma de decisiones

de manera que permita garantizar que todo el mundo en la organización coincida en la consecución de los objetivos, y, por supuesto, en los valores de la propia institución.

#### **4.6 Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto Ltda**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto Ltda. es una entidad financiera que se ubica en la parroquia Pilacoto del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi. Su constitución se realizó para impulsar dentro de una comunidad rural el ahorro y acceder a créditos que permitieran impulsar el desarrollo económico en la comunidad. Su naturaleza jurídica es de cooperativa de ahorro y crédito, es decir, un tipo de cooperativa que actúa bajo los principios cooperativos, asumidos por sus socios, los que son contribuyentes con sus aportaciones, usan los servicios y gobiernan la institución. Según los registros oficiales revisados, la citada cooperativa tiene la clasificación de segmento 4 de las entidades de finanzas populares que implica extender sus operaciones hacia el ámbito local y regional. (COAC 15 de Agosto, s.f.)

La entidad proporciona productos financieros a sus socios, lo que se traduce en cuentas de ahorro y líneas de crédito de consumo, vivienda, microcréditos y emergentes. A la vez, vende servicios de corresponsalía, envíos de dinero y plataformas digitales, lo que da cuenta de una oferta extensa, la cual está orientada tanto a las poblaciones rurales como urbanas del cantón. Investigaciones que se han realizado en dicha cooperativa muestran una percepción favorable entre las socias, un 42 % la calificación de “muy buena” y un 28 % de “excelente”. Sin embargo, tales estudios anticipan ciertas debilidades en el acceso ágil al crédito, pues un 70% de las personas encuestadas sostienen que este procedimiento tarda más de quince días. (Chasiquiza Aimacaña & Góngora Escobar, 2017)

Misión: (COAC 15 de Agosto, s.f.)

“Proveer servicios financieros ágiles y pertinentes, mediante procesos financieros de

constante innovación. Bajo principios cooperativistas de participación, solidaridad y servicio.”

Visión: (COAC 15 de Agosto, s.f.)

“Crecer y desarrollarse de forma sostenida durante los próximos 4 años, alcanzando mayor cobertura, calidad e impacto en el bienestar de nuestros socios y comunidad.”

A partir de la misión y la visión de la empresa, se observa que la cooperativa se orienta a fortalecer permanentemente las operaciones financieras y de la misma manera tiende a realizar el bien común dentro de su base social. La visión enmarcada en los próximos 4 años, propone una estrategia de crecimiento que acentúa ampliar su cobertura e impacto en el ámbito comunitario.

Esta organización tiene un carácter local-regional, buscando relacionar los tradicionales principios cooperativos con un mercado financiero moderno, enfocado en el desarrollo de sus socios, mediante el fortalecimiento del ahorro y ofreciendo un mayor y más ágil acceso al crédito. Al mismo tiempo encuentra retos propios en la formalización de los procesos y el control de riesgos para incrementar el impacto en la comunidad de Pilacoto y sus zonas cercanas.

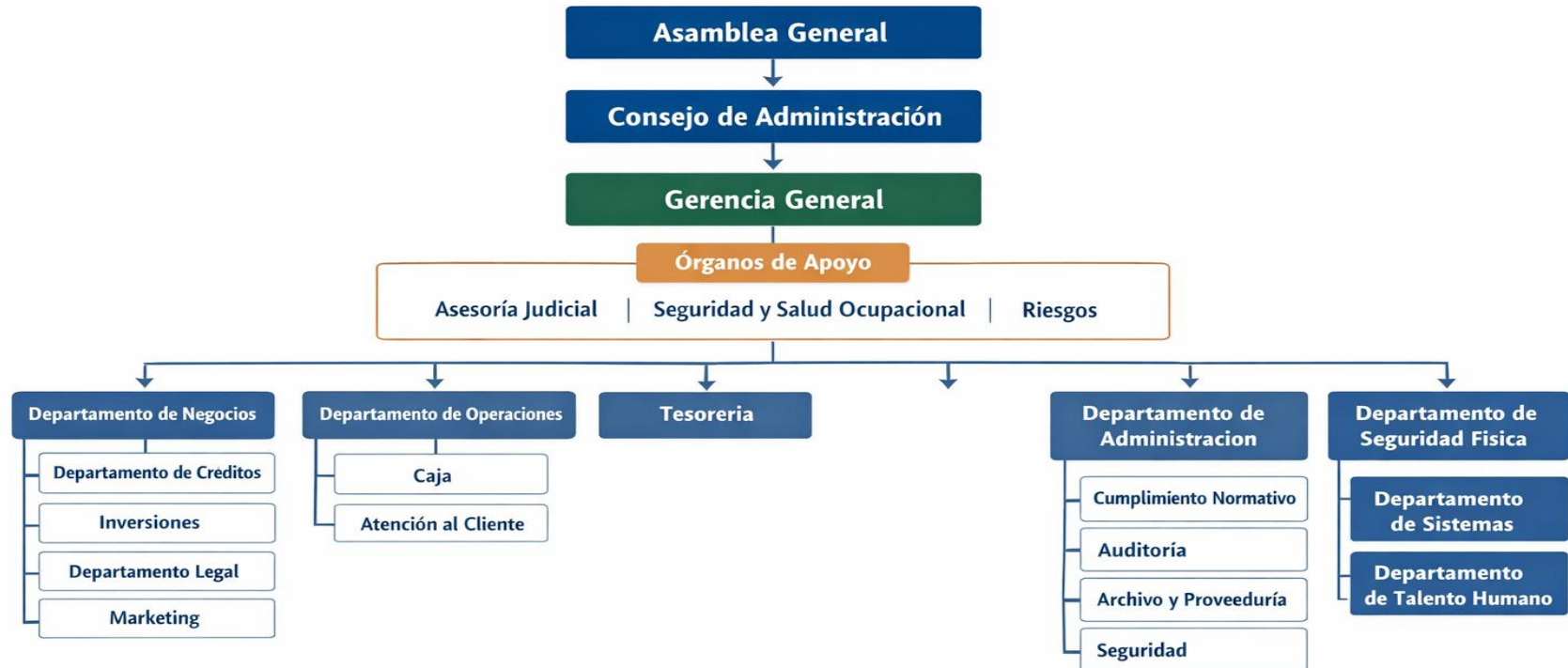
#### ***4.6.1. Gestión organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto***

La Cooperativa 15 de Agosto ejerce un modelo organizativo híbrido, combinando una estructura jerárquica propia de una institución financiera, con participación de los socios. Su gestión es pasiva hacia una supervisión en forma de consejo y auditoría, junto a la operación de forma descentralizada de sus agencias. Internamente, la organización implementa políticas y estructuras de control que facilitan la buena gobernanza y la operatividad de la organización. Esto implica retos en la sistematización de los procesos, agilidad en la entrega de los diferentes servicios y estabilidad del personal. Esta gestión manifiesta el carácter local-regional de la institución, que se presenta también con una aspiración de crecimiento y profesionalización de su

talento humano, de lo que se hace visible que se trata de una cooperativa en proceso de consolidación de buenas prácticas de gobernanza y operativas, que facilitarán una mejora de sus operaciones y un mayor impacto en la comunidad.

**Figura 1.**

*Organigrama de la cooperativa 15 de Agosto.*



La cooperativa está organizada de la siguiente manera:

**Tabla 2.** *Estructura de la Cooperativa*

Área	Departamento	Cantidad
<b>Gerencia (1)</b>	Gerente	1
	Asesoría judicial	1
	Seguridad y salud ocupacional	2
<b>Operativa (1)</b>	Riesgos	1
	Cajas	4
	Atención al cliente	3
<b>Negocios (1)</b>	Departamento de créditos	10
	Inversiones	4
	Departamentos legales	2
	Marketing	2
<b>Administrativa (1)</b>	Contabilidad	3
	Sistemas	1
	Cumplimiento	1
	Auditor	1
	Archivo y proveeduría	1
	Seguridad	3
<b>Seguridad Física</b>		1
<b>Contabilidad</b>		3
<b>Sistemas</b>		1
<b>Talento Humano</b>		1
<b>Tesorería</b>		1
<b>Total</b>		51

Nota: Cooperativa 15 de Agosto

#### **4.6.2 Gestión comunicacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto**

La cooperativa mantiene una estrategia de comunicación en la que se conjuga la presencia digital (página web institucional y redes sociales), con la atención presencial en sus distintas agencias situadas en la parroquia de Pilacoto y en el cantón Latacunga, en donde se difunden con claridad los servicios que ofrece. Así mismo, al interior de la cooperativa, los colaboradores plantean que conocen las distintas políticas de crédito y cobranza, lo que indica que los mensajes internos son emitidos con claridad. (Chasiquiza Aimacaña & Góngora Escobar, 2017)

No obstante, si se procede a realizar una valoración crítica, la gestión comunicacional de la cooperativa presenta una serie de aspectos que pueden ser mejorables; por ejemplo, la existencia

de ciertas moras en los procesos de créditos, lo que implica que en el 70% de los casos sus socios tenderán a esperar más de quince días a la aprobación de esos créditos, lo que puede indicar que la comunicación operativa no está funcionando de forma óptima (Esteban Ramos, 2024). Esto puede indicar que la transparencia no se debe limitar solamente a poner en conocimiento los diferentes procesos, sino que exige además la existencia de una retroalimentación oportuna y en ambas direcciones con los socios, de forma tal que se puedan evitar inconvenientes.

Finalmente, la cooperativa tiene un gran desafío. De una parte ha de trabajar en el cumplimiento de la estrategia de comunicación, pero también ha de medir los efectos comunicacionales de las campañas que desarrollan, mejorando así los canales de retroalimentación con los asociados y también, y sobre todo, mejorar su comunicación más allá del espacio geográfico inmediato, basándose en los canales más elementalmente definidos, pero también aumentando la profesionalización de la comunicación mediante la sistematización del seguimiento del éxito, definida por las variables en la segmentación de los clientes potenciales y sobre todo del tratamiento de la tecnología con la finalidad de incrementar la participación, algo que todavía es una tarea pendiente. Alternativamente esta mejora viene a ser uno de los factores esenciales para compaginar el camino de la gestión institucional con el de las necesidades de sus miembros y su visión por ser una organización de referencia, caracterizada por el reconocimiento nacional.

Al revisar la cuenta oficial de la cooperativa de ahorro y crédito en Facebook, la comunicación digital que plantea la práctica - acción de la cooperativa nos deja entrever una intencionalidad promocional centrada en productos financieros. A pesar de contar con una buena presencia digital y utilizar hashtags que ayudan a la visibilidad de sus publicaciones (#cooperativa15deagosto, #pagos), el nivel de interacción de sus publicaciones (comentarios, compartidos) es bajo, lo que sugiere que el alcance y la interacción que presentan sus publicaciones pueden ser mejorados. El tono que presenta es cálido y próximo, aunque la estrategia comunicativa

es escasa en formatos (videos, testimonio, la realización de live) y de medición del impacto, lo que merma la posibilidad de la cooperativa de poder generar un mayor compromiso, realizar una educación financiera a sus socios y poner en marcha su propia estrategia de imagen y presencia digital.

## **5. PROPUESTA METODOLÓGICA**

La metodología empleada en esta investigación responde a la naturaleza del problema planteado y a la necesidad de llevar a cabo una evaluación de la gestión de la comunicación organizacional, de manera muy particular la práctica de la comunicación institucional en la Cooperativa 15 de Agosto, ya que también tiene mucho que ver con la gestión institucional. Para dar respuesta a la pregunta de investigación central, se ha optado por un tipo de investigación de enfoque mixto, cuantitativo con apoyo cualitativo, lo que ha permitido combinar la medición objetiva de percepciones y prácticas comunicacionales con la más profunda comprensión de la visión directiva. El componente cuantitativo se utiliza para proporcionar datos, a partir de las encuestas efectuadas al recurso humano de la cooperativa, sobre la calidad de la comunicación interna.

### **5.1. Enfoque de investigación**

Se desarrolló teniendo en cuenta la naturaleza del problema que se ha planteado y el objetivo para evaluar la gestión de la comunicación organizacional en la Cooperativa 15 de Agosto y su incidencia en la gestión institucional. En este sentido, se adoptó un enfoque mixto, cualitativo con apoyo cuantitativo, midiendo de manera objetiva las percepciones y las prácticas comunicacionales, complementadas con el análisis de la perspectiva de la dirección de la cooperativa.

### **5.1.1. Enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo)**

El enfoque cuantitativo proporciona la oportunidad de recoger y analizar datos estadísticos, a partir de la implementación de encuestas dirigidas hacia los trabajadores de la cooperativa, midiendo así la comunicación interna y que, de esta forma, establece la relación de causalidad que existe entre la gestión de la comunicación organizacional y la gestión institucional. Esto además permite aplicar técnicas estadísticas para identificar tendencias, niveles de la percepción y las relaciones de las variables de estudio.

El enfoque cualitativo se utiliza para conocer e interpretar en profundidad un fenómeno determinado a partir de los actores involucrados con la información de significados, percepciones, experiencias y prácticas en un contexto específico, sin realizar medidas de variables. Esto permite entender esa realidad mediante técnicas como las entrevistas y encuestas, permitiendo describir el cómo y el porqué de ciertos procesos. La información obtenida con estos procedimientos es analizada interpretativamente, identificando categorías, patrones y relaciones que permiten la explicación del problema de la investigación que produce un significado y contexto más rico y denso que complementa o fundamenta los resultados de la investigación.

## **5.2. Método**

### **5.2.1. Método bibliográfico**

La revisión y el análisis de las fuentes teóricas especializadas sobre la comunicación organizacional, la gestión institucional de las organizaciones, y la administración cooperativa serán realizados utilizando el método bibliográfico, además, se revisó la normativa ecuatoriana de cooperativas y los documentos internos de la Cooperativa 15 de Agosto para la sustentación teórica, para construir el marco teórico y el marco metodológico del trabajo.

### ***5.2.2. Método estadístico***

El método estadístico es utilizado para realizar el procesamiento y análisis de los datos que se obtengan como resultado de las encuestas. Se aplican los métodos de la estadística descriptiva que permiten la identificación de frecuencias. Se realizan tablas de frecuencias y gráficos que permitan visualizar los resultados.

## **5.3. Tipo y diseño de investigación**

### ***5.3.1. Investigación descriptiva***

Esta investigación es descriptiva ya que analiza y permite entender cómo funciona la comunicación dentro de la cooperativa. Se observa cómo son los procesos entre directivos y colaboradores. Este enfoque permite observar con qué frecuencia se comunican, por qué canales lo hacen, cómo perciben la efectividad y cuáles son las fortalezas y debilidades en el sistema de comunicación. Todo esto se hace sin intervenir ni cambiar nada, solo mirando de cerca la realidad para dar una imagen clara y detallada de cómo está la comunicación organizacional en la institución.

### ***5.3.2. Investigación de campo***

Se realiza un estudio de campo, ya que la encuesta se realiza directamente en la cooperativa 15 de Agosto y se recogen los datos en persona, por lo que la información encontrada refleja la realidad de la comunicación en la institución. Se entrevista a los directivos y se aplican las encuestas a los colaboradores. Se escucha de primera mano cómo perciben y experimentan la comunicación en su día a día. Mirar la situación desde adentro permitió analizarla en su propio contexto, lo que les da mucha credibilidad a las respuestas obtenidas.

### ***5.3.3. Diseño no experimental – transversal***

El diseño de la investigación es no experimental y transversal, ya que las variables se observaron en su contexto natural, sin ningún tipo de manipulación, y la recolección de los datos se realizó en un mismo momento temporal.

## **5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### ***5.4.1. Encuesta***

La encuesta se aplica al personal de la cooperativa, con el objetivo de medir la percepción sobre la comunicación interna. Se obtiene información cualitativa y cuantitativa sobre las prácticas comunicacionales y cómo estas repercuten en la gestión institucional.

### ***5.4.2. Entrevista estructurada***

La entrevista estructurada fue dirigida a la gerente de la cooperativa, con el objetivo de profundizar en la gestión de la comunicación en la organización desde una perspectiva estratégica, considerando aspectos como la comunicación ascendente, descendente y horizontal. También se analizaron aspectos de la cultura organizacional, como la filosofía, el liderazgo, el comportamiento, normas y reglas y el sentido de pertinencia.

### ***5.4.3. Instrumento – cuestionario***

El instrumento que se utiliza para la encuesta es un cuestionario estructurado con una escala Likert de cinco puntos según la tesis desarrollada por Cuji Conga y Sandoval Miranda (2023) . El mismo es diseñado teniendo en cuenta las variables y sus dimensiones, además de los indicadores de estas. Para la entrevista se emplea una guía estructurada con preguntas que se encuentran orientadas a analizar la comunicación organizacional y cómo esta se relaciona con la gestión institucional. (Aspeé & González, 2024)

## **5.5. Variables de estudio**

Las variables que se consideran en la investigación son la Gestión de la Comunicación Organizacional como variable independiente y la Gestión Institucional como variable dependiente.

### ***5.5.1. Operacionalización de variables***

Para asegurar un método lógico en este estudio y lograr que las variables se puedan medir con precisión, objetividad y de forma verificable, se operacionalizaron las variables, siendo este un elemento clave dentro del método cuantitativo de la investigación. Este paso ayuda a estudiar las ideas teóricas de la comunicación organizacional y de la gestión institucional en partes, indicadores e ítems claros que se pueden valorar usando las herramientas para la recolección de datos usadas con trabajadores y directivos de la Cooperativa 15 de Agosto

En este estudio, la Gestión de la Comunicación Organizacional es la variable independiente. La entendemos como los procesos internos, que ayudan a que la información fluya entre todos en la institución. Para esto, se observaron elementos importantes de la comunicación, como la comunicación ascendente, descendente y horizontal. Para cada dimensión se presentan indicadores que permiten diagnosticar la situación de esta variable en la cooperativa.

Por otro lado, la variable dependiente, Gestión Institucional, se basa en los procesos administrativos más importantes: planear, organizar, dirigir, controlar y el ambiente en la organización. Estas dimensiones ayudan a ver cómo funciona la cooperativa por dentro, si sus metas son claras, cómo se reparten las responsabilidades, cómo es el liderazgo, cómo se supervisa y qué piensa la gente del lugar de trabajo. Cada dimensión tiene indicadores que nos dejan ver cómo la comunicación organizacional afecta la eficiencia, la unión interna y las decisiones que se toman.

Operacionalizar las variables resulta clave para responder la pregunta investigadora, pues deja ver de manera simple el vínculo entre la comunicación organizacional y el manejo

institucional. A su vez, esto brinda una base fuerte ya que crea las herramientas investigativas necesarias, para garantizar un buen diagnóstico institucional. Viéndolo así, la tabla de operacionalización que aquí se muestra es el camino entre la teoría, la metodología y el análisis final, guiando así la medición y obteniendo a la información necesaria

**VARIABLE INDEPENDIENTE (X):** Comunicación interna.

**Definición conceptual:** Es el proceso mediante el cual una organización planifica, organiza, dirige y controla los flujos de información interna y externa con el fin de mejorar las relaciones, la coordinación y el logro de los objetivos institucionales. (Chiavenato, 2017; Robbins & Judge, 2019)

**Definición operacional:** se refiere al conjunto de estrategia, métodos, herramientas, vías y acciones que la cooperativa utiliza para asegurar una comunicación eficaz entre sus medios.

**Tabla 3.** Dimensiones para la variable independiente: Comunicación interna.

Variable	Descripción	Dimensiones	Indicadores
<b>Comunicación interna</b>	Procesos de comunicación entre los diferentes niveles de la cooperativa.	Comunicación descendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nivel de efectividad comunicacional entre el gerente y los colaboradores.</li> <li>-Nivel de frecuencia de la comunicación escrita y verbal con el jefe.</li> <li>-Utilización de los canales de comunicación institucional formales.</li> <li>-Nivel de información actualizada que proporciona el gerente acerca de los temas institucionales.</li> <li>-Seguimiento y retroalimentación del desempeño laboral de los colaboradores por parte del gerente.</li> </ul>

---

Comunicación ascendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Frecuencia de la utilización de los canales formales del colaborador hasta su superior inmediato</li> <li>-Nivel de uso de los medios digitales para comunicarse con el gerente.</li> <li>-Pertinencia del lenguaje verbal y no verbal en la comunicación con los superiores.</li> <li>-Entrega oportuna de la información requerida por los superiores.</li> <li>-Existencia de espacios formales para realizar comentarios y sugerir ideas a la jefatura.</li> </ul>
Comunicación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nivel de efectividad de la comunicación entre los trabajadores de la cooperativa.</li> <li>-Empleo de los canales de comunicación para realizar los intercambios de información entre los colaboradores.</li> <li>-Pertinencia de la información compartida entre compañeros.</li> <li>-Nivel de claridad de la información intercambiada entre colaboradores.</li> <li>-Demanda de información entre colaboradores</li> </ul>

---

*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido*

VARIABLE DEPENDIENTE (Y): Gestión Organizacional.

Definición conceptual: Es el proceso mediante el cual se planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales de manera eficiente y eficaz., (Koontz & Weihrich, 2018).

Definición operacional: Está orientado al logro de los objetivos institucionales, asegurando el desempeño eficiente y la coordinación de las actividades administrativas, productivas y sociales de la cooperativa, en función del uso de la comunicación como herramienta de gestión.

**Tabla 4.** Dimensiones e indicadores para la variable dependiente: Cultura organizacional.

<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Gestión organizacional</b>	Competencia organizacional para el diseño de metas, estrategias y programas	Filosofía institucional	-Periodicidad de socialización de la filosofía institucional. -Promoción de valores de la organización. -Alineación de la gestión de la administración con el cumplimiento de los objetivos de la institución.
		Liderazgo	-Disposición de la jefatura para escuchar las ideas de los trabajadores. -Difusión de las decisiones gerenciales en la cooperativa. -Capacidad motivación a los colaboradores por parte de la gerencia.
		Comportamiento organizacional	-Habilidad de la gerencia para solucionar conflictos. -Nivel de participación de los trabajadores en los procesos de mejora

---

		-Valoración de las opiniones de los trabajadores por parte de la jefatura para la toma de decisiones.
Normas y reglas		-Nivel de cumplimiento individual de las normativas de la institución. -Nivel de responsabilidad de los trabajadores en el cumplimiento de las normas. -Adecuadas implementación de las normativas institucionales.
Sentido de pertinencia	de	-Compromiso de los trabajadores con la institución -Aprovechamiento de las capacidades del talento humano. -Integridad y disposición del personal para dar información de situaciones irregulares.

---

*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido*

### **5.6. Población y muestra.**

La población está conformada por el personal de la Cooperativa 15 de Agosto, incluyendo a la gerente, personal del área operativa y administrativa, con un total de 1 empleados, por lo que

se trabajó con una muestra por conveniencia, coincidiendo con la población. Para el componente cualitativo, se entrevistó a la gerente de la cooperativa, aportando información significativa acerca de la gestión de la comunicación institucional. Revisar la tabla 2, estructura de la cooperativa, de la página 44

## **6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la entrevista y las encuestas aplicadas en la cooperativa. La intención de este análisis es dar respuesta al problema de investigación. Los resultados se observan a partir de las dimensiones trazadas en la operacionalización de las variables, contrastando esto con el sustento teórico que fue desarrollado con anterioridad, lo que permite tener una coherencia entre la evidencia empírica y los fundamentos conceptuales.

El análisis está estructurado en dos niveles: primeramente, se presentan los resultados cualitativos que se derivan de la entrevista realizada a la gerente, estos permiten entender la perspectiva de la directiva con respecto a los procesos de comunicación y al funcionamiento de la institución. En el segundo nivel, se analizan los datos cuantitativos que se obtienen del resultado de las encuestas. Estas reflejan la opinión de los trabajadores sobre la comunicación interna.

### **Análisis de los resultados de la entrevista al gerente**

La entrevista fue realizada a la gerente general, Ab. Evelyn Toaquiza, la que permitió obtener una visión estratégica acerca del funcionamiento de la gestión comunicacional. Partiendo de las respuestas emitidas, continuación se presentan los principales hallazgos y la interpretación de estos, a partir de las dimensiones de la variable independiente (gestión de la comunicación organizacional).

Pregunta 1. ¿Cómo considera usted la comunicación interna en la Cooperativa?

La gerente plantea que la comunicación interna se realiza de manera directa y se realiza por los canales de comunicación a través de los jefes de área y los niveles jerárquicos establecidos. Esto evidencia que la cooperativa conserva un flujo comunicacional descendente bastante marcado, en el que la información es transmitida desde la gerencia hacia los colaboradores fundamentalmente mediante los mandos medios. Aunque este es un modelo que certifica el control y formalidad, al mismo tiempo puede limitar la retroalimentación y reducir la participación de los empleados, aspecto que es muy relevante en este tipo de organizaciones, que demandan una comunicación en ambas direcciones.

Pregunta 2. ¿Cuál considera usted el tipo de comunicación más común en la Cooperativa?

Aquí se indica que el tipo de comunicación más común es la comunicación directa y formal por canales electrónicos y que el medio más utilizado es el correo institucional. Esto reafirma que predominan los canales formales, lo que es perfectamente coherente con el estilo jerárquico del que se habla con anterioridad. Por otra parte, la utilización del correo institucional es garante de la existencia de registros y de la trazabilidad de las comunicaciones. A pesar de esto, también puede generar una dependencia muy alta de los medios escritos. Esto puede hacer más lenta la circulación de la información en muchas situaciones que van a requerir inmediatez.

De la misma manera, se pudo evidenciar que hay claridad en los procedimientos de comunicación, pero al mismo tiempo no existe diversidad o innovación en los canales de comunicación, lo que puede ser una limitación para la eficiencia comunicativa.

Pregunta 3. ¿Cuál es el canal o medio de comunicación que más se utiliza para compartir información en la Cooperativa?

El canal de comunicación más utilizado en la cooperativa es el correo institucional, ya que transmite los mensajes de manera formal y con claridad, manteniendo un orden claro entre los distintos niveles jerárquicos. Esto facilita tener un registro de los mensajes enviados y un respaldo

de la información. También garantiza que esta llegue de manera oportuna a todos los, mediante comunicados oficiales, confiables y que estén alineados a los procedimientos internos de la institución.

Pregunta 4. ¿Cuándo los colaboradores tienen dudas o inquietudes, saben exactamente a quién dirigirse? ¿A quién?

La gerente da una respuesta afirmativa a esta interrogante. Plantea que el jefe inmediato es la principal figura de consulta. Esto da a entender que existe una estructura organizativa clara, así como los procesos de organización interna. A pesar de lo anterior, se puede observar que existe una consolidación de un modelo de comunicación jerárquico donde el flujo fundamental de comunicación es vertical y depende de los mandos superiores.

Pregunta 5. ¿Usted informa oportunamente a sus colaboradores sobre los cambios y actividades vinculadas a la Cooperativa? ¿Por qué?

Plantea que se informa oportunamente a los colaboradores de los cambios en la institución, en un máximo de 48 horas, pero no menciona si existen espacios para la discusión o la retroalimentación. La entrevistada manifiesta que existe un proceso de inducción para los nuevos colaboradores que ingresan a la cooperativa, lo que resulta muy beneficioso, pero no detalla la existencia de un refuerzo permanente. La comunicación parece basarse en la socialización puntual, lo que puede traer como consecuencia una limitación en la identidad organizacional a largo plazo.

Pregunta 6. ¿Usted dio a conocer la misión, visión y valores de la cooperativa a sus colaboradores mediante una información visual permanente? ¿Por qué?

La entrevistada plantea que la filosofía institucional se socializa a los colaboradores cuando ingresan a la institución, lo que confirma la existencia de un proceso de inducción. No dice en ningún momento que se socialice de manera visual, aunque sí se encuentra en la página web de la institución

Pregunta 7. ¿Considera que las políticas juegan un papel importante en el desarrollo de actividades de la Cooperativa? ¿Por qué?

La gerente plantea la importancia de las políticas para cumplimentar las actividades, reflejando un reconocimiento de las normas que rigen la comunicación institucional. Esto refleja un enfoque administrativo tradicional, donde las políticas guían la gestión empresarial, aunque no plantea nada acerca de la participación del personal en la elaboración y revisión de las mismas.

Pregunta 8. ¿Qué tipo de liderazgo emplea con los colaboradores? ¿Por qué?

La gerente describe el liderazgo como un liderazgo colaborativo. A partir de esto se infiere que se tienen relaciones colaborativas. Sin embargo, cuando se compara esta respuesta con la estructura comunicacional, descrita con anterioridad, predominantemente vertical, se intuye una posible contradicción entre el planteamiento de un liderazgo participativo y la práctica de comunicación jerárquica

Pregunta 9. ¿Cómo es la relación de usted con sus colaboradores?

La gerente plantea que su relación con los trabajadores está basada en el trabajo colaborativo y el apoyo mutuo, realizando actividades de motivación basadas en tardes deportivas, órdenes de consumo e incentivos económicos. Esto evidencia un esfuerzo para desarrollar un buen clima organizacional fomentando la unión interna. Sin embargo, las iniciativas planteadas se enfocan en incentivos externos y no directamente en los procesos de comunicación para promover la participación y la escucha activa.

Pregunta 10. ¿Qué actividades realiza usted para motivar a sus colaboradores?

Se plantea la realización de múltiples actividades de integración, de forma tal que se fomente el trabajo en equipo y el apoyo de todos los colaboradores para lograr el cumplimiento de los objetivos de la institución. Se organizan actividades deportivas y culturales, se reconoce el desempeño de los trabajadores mediante diferentes incentivos morales y económicos. Se plantea

que se mantiene una comunicación permanente y un acompañamiento diario de las tareas que se deben realizar, con el objetivo de fortalecer el sentido de pertinencia y la mejora del clima laboral.

### **6.1. Análisis e interpretación de resultados de la entrevista**

En la entrevista a la Gerente General de la Cooperativa 15 de Agosto se pudo evidenciar que en la cooperativa existe una comunicación interna que es directa, formal y de carácter jerárquico. Esta se transmite mediante los jefes inmediatos y se utiliza fundamentalmente el correo electrónico como canal principal de comunicación. La gerente afirma que los trabajadores conocen a quién deben dirigirse cuando presentan dudas y que cuando ocurren cambios, estos se comunican de manera oportuna en un periodo no mayor a 48 horas

Asimismo, plantea que la filosofía institucional es socializada cuando ingresa el personal, aunque no se plantea la existencia de mecanismos de refuerzo. Otro aspecto importante es el reconocimiento de las políticas internas que orientan toda la gestión organizacional y el estilo de liderazgo se encuentra basado en la cooperación, lo que se complementa con el desarrollo de actividades motivacionales. De manera general, los resultados obtenidos reflejan una estructura comunicacional bastante funcional, aunque estructurada fundamentalmente de manera vertical, con elementos positivos como la motivación y la cohesión, pero donde existen oportunidades para fortalecer la participación y la retroalimentación.

### **6.2. Análisis de los resultados de la encuesta**

Para evaluar la confiabilidad del instrumento para la recolección de datos se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, aplicando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

**Donde:**

- $\alpha$  (alfa) = Coeficiente de confiabilidad de Cronbach
- $k$  = Número de ítems o preguntas del instrumento
- $S_i^2$  = Varianza de cada ítem
- $\sum S_i^2$  = Suma de las varianzas de todos los ítems
- $S_T^2$  = Varianza de la suma total de los ítems (varianza del test completo)

**Tabla 5.** Interpretación del Coeficiente de Alfa de Cronbach.

Valor de $\alpha$	Interpretación
$\geq 0.90$	Excelente
<b>0.80 – 0.89</b>	Muy buena
<b>0.70 – 0.79</b>	Aceptable
<b>0.60 – 0.69</b>	Cuestionable
<b>0.50 – 0.59</b>	Pobre
$< 0.50$	Inaceptable

El coeficiente es utilizado para determinar el grado de consistencia interna de los ítems que conforman el cuestionario aplicado a los colaboradores de la Cooperativa 15 de Agosto. Para realizar el análisis, las respuestas obtenidas de escala tipo Likert fueron recodificadas de forma numérica. Se obtuvo un valor de alfa de Cronbach de 0,973, evidenciando un nivel de confiabilidad muy alto de la encuesta, según los criterios establecidos por Hernández, Fernández y Baptista (2014), los que plantean que los valores superiores a 0,90 manifiestan una alta consistencia interna. En consecuencia, el cuestionario aplicado es confiable y adecuado para la obtención de los resultados del diagnóstico.

El análisis estadístico de los datos se realizó mediante el paquete estadístico Microsoft Excel, el que permitió la elaboración de tablas de frecuencia absoluta y relativa. Las respuestas se

recodificaron en una escala de Likert de cinco niveles, facilitando el procesamiento de la información. La encuesta fue aplicada a 51 colaboradores de la Cooperativa 15 de Agosto. Los resultados están alineados a las dimensiones de las variables en estudio, lo que permite analizar la percepción de los encuestados sobre los procesos de comunicación organizacional interna y su incidencia en la gestión organizacional.

Entre los encuestados predomina el género masculino (56,6%) frente al femenino (43,4%), lo que muestra una distribución bastante equitativa, aunque con una pequeña mayoría masculina.

**Tabla 6.** *Distribución por sexo.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Masculino</b>	29	56,6%
<b>Femenino</b>	22	43,4%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

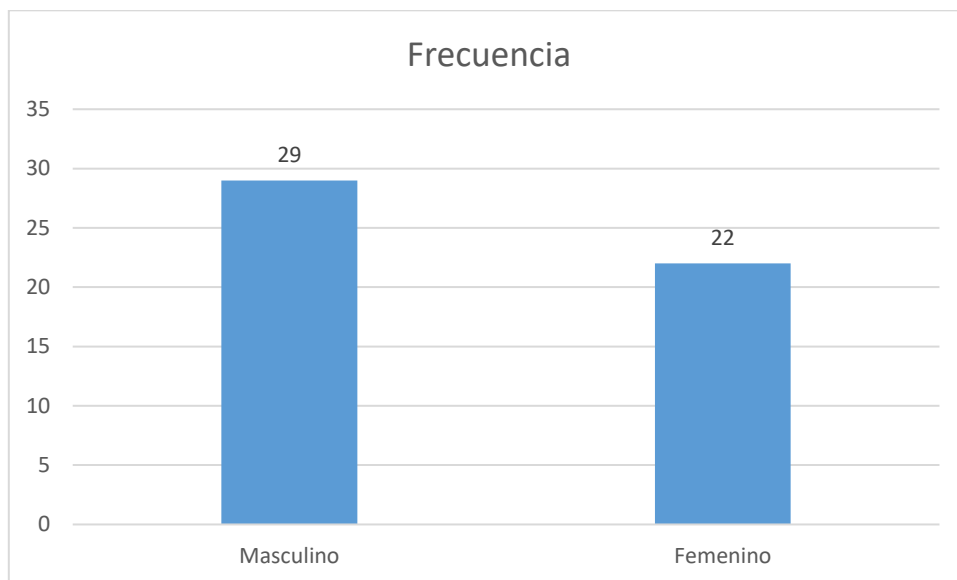
*Nota:* Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido

### **Análisis e interpretación.**

Se realiza la encuesta a 29 hombres y 22 mujeres, para un 56,6% y 43,4% respectivamente. Esta composición refleja las opiniones de ambos géneros, con un ligero predominio masculino. Esta distribución es útil, ya que permite interpretar los resultados como una muestra significativa, con una participación igualitaria de mujeres y hombres.

**Figura 2.**

Distribución por sexo.



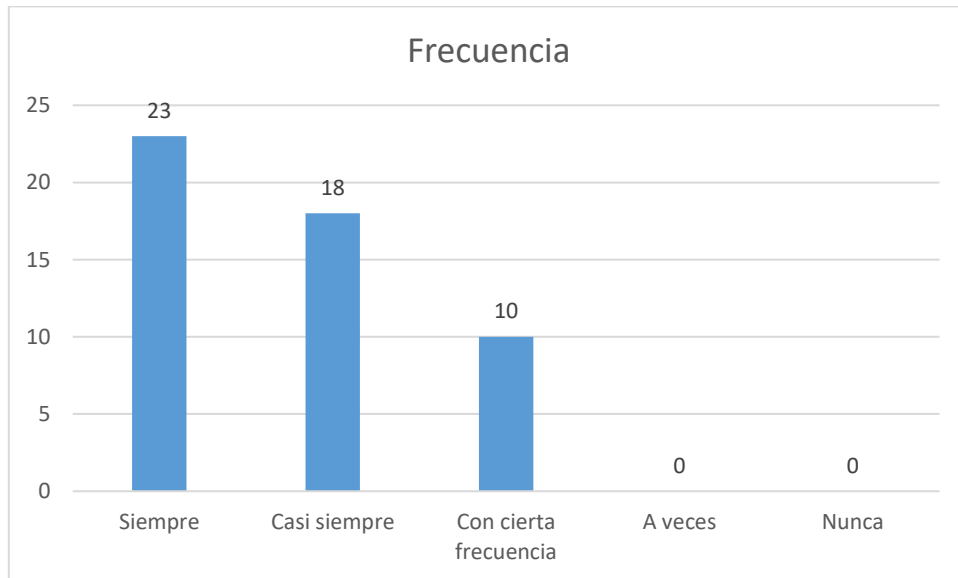
### 6.2.1 Diagnóstico de la comunicación interna

#### I. Comunicación Descendente

Pregunta 1. ¿La comunicación interna que mantiene con su jefe es efectiva?

**Tabla 7.** Efectividad de la comunicación interna.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	23	44,6%
<b>Casi siempre</b>	18	34,9%
<b>Con cierta frecuencia</b>	10	20,5%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 3.***Efectividad de la comunicación interna.**Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido***Análisis**

Se observa una percepción favorable. De los encuestados 23 perciben que siempre se mantiene una comunicación efectiva con el jefe y 18 plantean que casi siempre. Esto representa el 44,6% y el 34,9%, respectivamente, dando como resultado que el 79,5% considera que la comunicación con los jefes es bastante efectiva. Al mismo tiempo, 17 personas, que representan el 20,5% muestran que con cierta frecuencia es poco efectiva, lo que representa 1 de cada 5 colaboradores, lo que se puede considerar un porcentaje significativo para la gestión institucional.

**Interpretación**

El resultado indica que, de manera general, hay una base comunicacional favorable, que funciona entre los jefes y sus colaboradores, lo que favorece de manera general la coordinación y el cumplimiento de tareas. Por otro lado, los colaboradores que plantean esta comunicación como poco efectiva pueden estar percibiendo una falta de claridad en las instrucciones, una

retroalimentación insuficiente, sintiendo que existe poca accesibilidad a los superiores. Si este segmento que se encuentra inconforme no se atiende adecuadamente, esto puede tener un impacto en el clima laboral, la motivación y la consistencia operativa entre áreas.

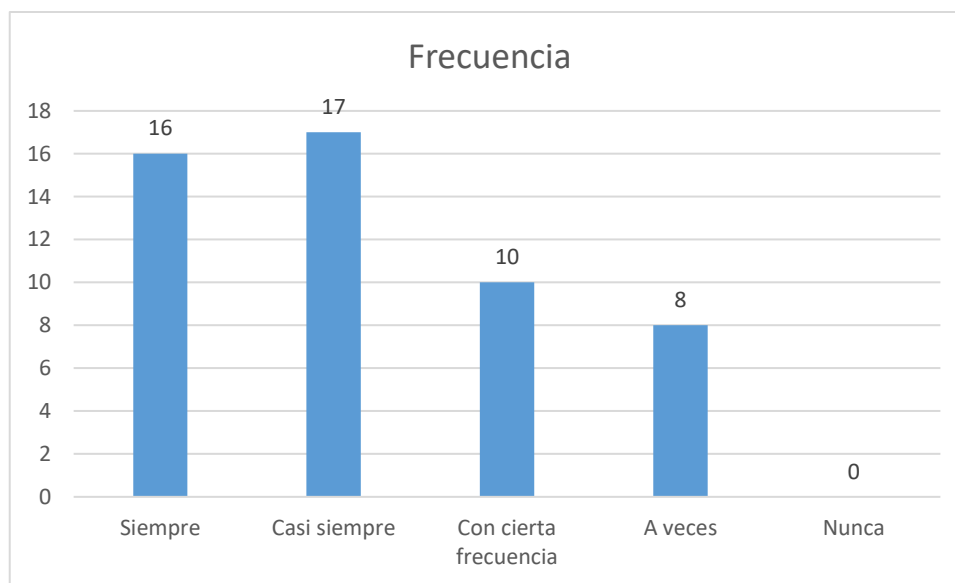
Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia su jefe se comunica con usted de forma verbal y escrita?

**Tabla 8.** *Frecuencia de comunicación con los jefes.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	16	31,3%
<b>Casi siempre</b>	17	32,5%
<b>Con cierta frecuencia</b>	10	19,3%
<b>A veces</b>	8	16,9%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 4**

*Frecuencia de comunicación con los jefes.*



**Nota:** *Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.*

### **Análisis**

Se observa que 16 trabajadores tienen el criterio de que se comunican frecuentemente con su jefe, para un 31,3% y 17 plantean que lo hacen casi siempre, lo que representa el 32,5%. En total 32 encuestados reflejan una buena comunicación el jefe, para un 63,8%. Esto muestra que, para la mayoría, la comunicación con el jefe se realiza con regularidad. Por otra parte, 10 plantean que solo lo hacen con cierta frecuencia, representando el 19,3% y 8 que lo realizan a veces, para un 16,9%, aglutinando el 36,2%, lo que evidencia que un tercio de los encuestados percibe una comunicación menos eficiente.

### **Interpretación**

Los resultados apuntan a un patrón comunicacional relativamente activo de los dirigentes de la cooperativa para una mayoría de los encuestados, siendo este un factor que favorece el seguimiento, la coordinación y ajuste de tareas. El bloque que reporta comunicación "ocasional" o "raras veces" podría estar teniendo falta de acompañamiento, información tardía o poca claridad en orientaciones, lo que puede llevar a vacíos informativos, a errores de los operativos, o a una menor cohesión del equipo o las cooperativas, de tal forma que esta variación entre áreas o personas puede resultar en la disminución de la homogeneidad de la prestación del servicio, o en la toma decisiones.

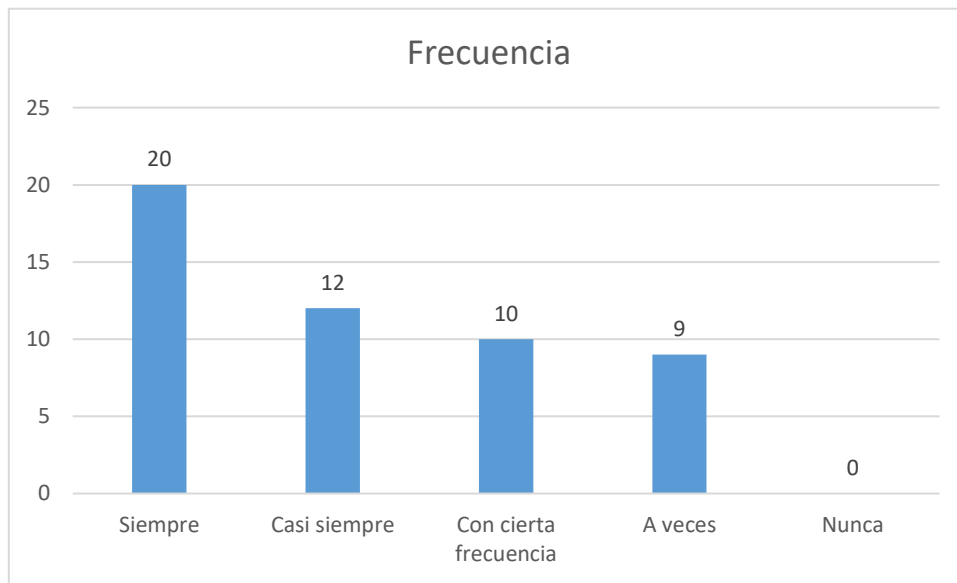
Pregunta 3. ¿Con qué frecuencia su jefe utiliza los siguientes canales de comunicación para compartirle información (correo institucional, memorándum, circulares, reuniones, redes sociales)?

**Tabla 9.** *Utilización de canales de comunicación.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	20	39,8%
<b>Casi siempre</b>	12	24,1%
<b>Con cierta frecuencia</b>	10	19,3%
<b>A veces</b>	9	16,9%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 5**

*Utilización de los canales de comunicación.*



*Nota:* Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.

### **Análisis**

La opción más votada es siempre, con 20 encuestados para un con 39,8 %, 12 plantean que casi siempre utilizan canales de comunicación, lo que representa el 24,1%. Al sumar estas respuestas, se obtiene que 32 encuestados tienen una buena percepción de la utilización de los canales de comunicación, siendo el 59,1 % del total. Esto indica que indica para muchos el jefe utiliza estos canales con regularidad. Por otro lado, un 41,0% plantea que solo lo hace con cierta frecuencia o a veces, o sea 10 y 9 empleados respectivamente. Esto es el 24,1% y el 16,9%.

## Interpretación

Los resultados apuntan a que los canales institucionales (e-mails, memorandos, circulares, juntas y redes sociales) son usados muy frecuentemente, lo que favorece el flujo de información y la coordinación del trabajo; sin embargo, el porcentaje que percibe su uso ocasional o extraño puede dar cuenta de las brechas en cuanto a la comunicación en la uniformidad entre áreas o en el proceso de la comunicación, lo que puede dar vía a la desinformación, los retrasos operativos o a una dependencia en la comunicación informal para poder estar al tanto.

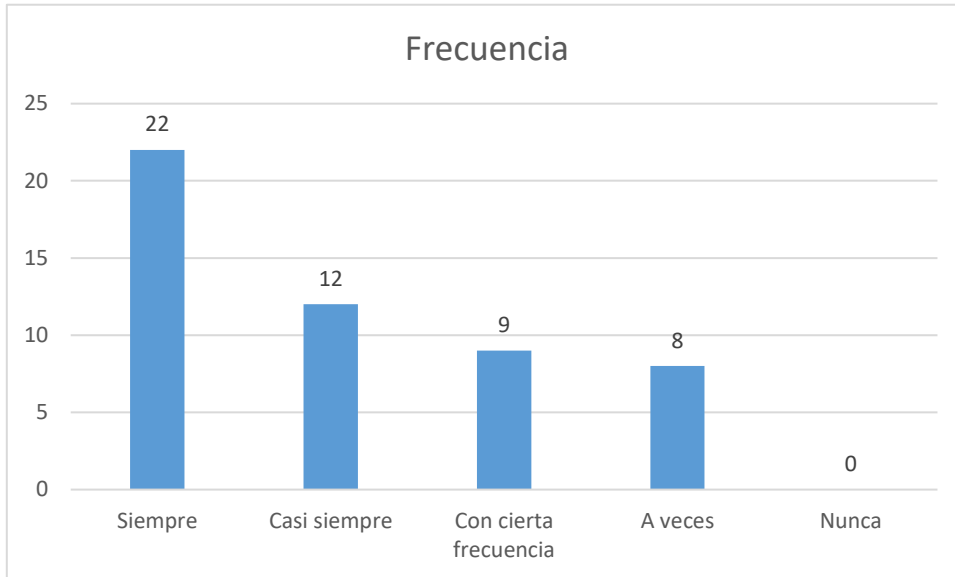
Pregunta 4. ¿Qué tanto su jefe le actualiza sobre los temas o situaciones ligados a la Cooperativa?

**Tabla 10.** *Actualización sobre temas de la cooperativa.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	22	43,4%
<b>Casi siempre</b>	12	22,9%
<b>Con cierta frecuencia</b>	9	18,1%
<b>A veces</b>	8	15,7%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 6.**

*Actualización sobre temas de la cooperativa.*



*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.*

### **Análisis**

Las respuestas que predominan son positivas, siempre responden 22 empleados para un 43,4% y casi siempre lo plantean 12 encuestados, lo que representa el 22,9%, lo que suma un 66,3%, con 34 respuestas. Por otro lado, 9 plantean que solo con cierta frecuencia se actualizan los temas en la cooperativa, para un 18,1% y a veces el 15,7%, que son 8 personas, sumando el 33,8%. Esto indica que alrededor de 1 de cada 3 colaboradores observa una actualización insuficiente.

### **Interpretación**

Los resultados sugieren que, para la mayor parte de la población, existe un nivel propicio de información y de actualización desde la jefatura hacia la gente sobre temas institucionales, ya que esto daría lugar a una alineación y a una coordinación. No obstante, el porcentaje que nos da bajo o nulo nivel de actualización, dará lugar a brechas en el flujo de información, lo cual puede

dar lugar a desconocimiento de cambios, poca claridad sobre disposiciones internas o un menor compromiso sobre el objetivo

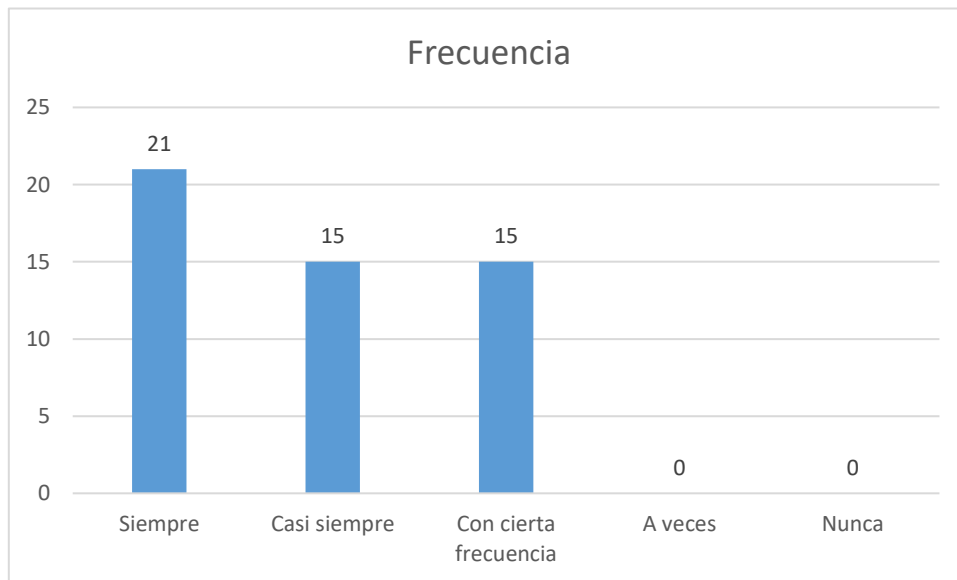
Pregunta 5. ¿Su jefe le brinda retroalimentación sobre su desempeño laboral?

**Tabla 11.** *Retroalimentación del desempeño laboral.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	21	42,2%
<b>Casi siempre</b>	15	28,9%
<b>Con cierta frecuencia</b>	15	28,9%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 7.**

*Retroalimentación del desempeño laboral.*



*Nota:* Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.

### **Análisis**

La opción más escogida por los encuestados es siempre, con 21, para un 42,2%, 15 dicen que casi siempre, lo que representa el 28,9%, sumando 36 respuestas favorables, sumando un 71,1%. Por otro lado, el 28,9%, 15 empleados plantean que, con cierta frecuencia, se retroalimenta

el desempeño laboral. Esto sugiere que, aunque hay una determinada retroalimentación, para la mayoría no se realiza de manera permanente.

### **Interpretación**

Los resultados corroboran que, con una frecuencia determinada, se da retroalimentación, lo cual resulta positivo porque propicia la mejora de la actuación y la guía del personal. Sin embargo, que más de la mitad de la muestra no lo marque como “Siempre” plantea, a la vez, posibilidades de poder sistematizar el proceso de la retroalimentación en términos de la práctica habitual, es decir, a partir de retroalimentaciones periódicas, espacios de formalización de seguimiento, claridad en la evaluación, etc. Un autodiagnóstico de este tipo, en organizaciones tipo cooperativas, fortalecería la retroalimentación y reforzaría la lineación de las expectativas de mejora de la calidad del servicio y de funcionamiento de la organización, además de reforzar una cultura de mejora continua.

### **Análisis general de los resultados de la dimensión de comunicación descendente**

En general, los resultados de la comunicación descendente responden a una percepción de los colaboradores fundamentalmente positiva debido a la consideración mayoritaria que hacen efectiva la misma, frecuente y profundamente enraizada en el uso de canales institucionales; lo que sugiere la existencia de una base comunicacional que funciona en la medida en la cual deja espacio para la coordinación, el seguimiento de tareas y la alineación con los objetivos de la cooperativa. Sin embargo, se da también la existencia de un grupo significativo de colaboradores que aprecia la comunicación escasamente efectiva, relativamente poco frecuente e insuficiente por lo que respecta a la actualización y retroalimentación, lo que sugiere la presencia de brechas en la uniformidad y la sistematicidad de la actividad comunicacional.

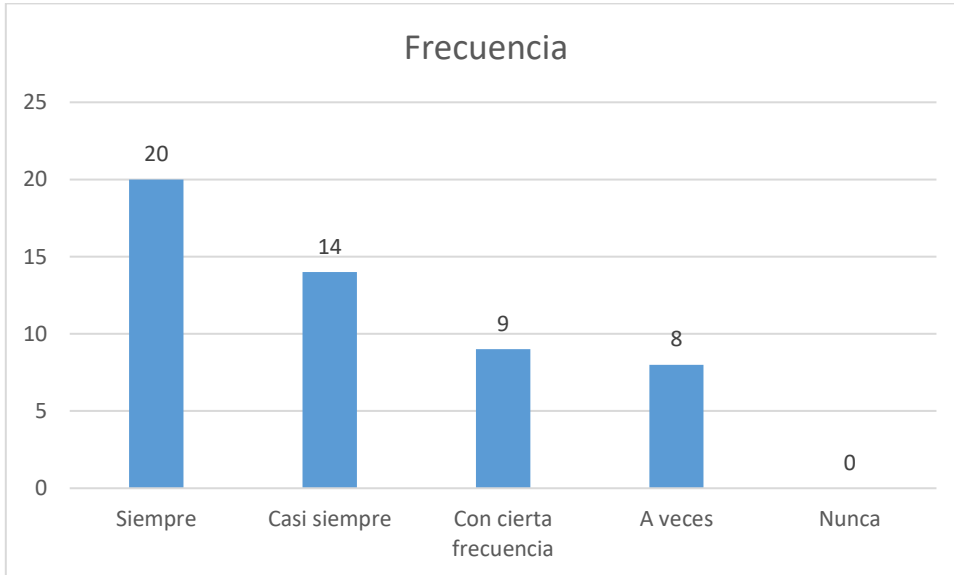
Estas diferencias pueden dar lugar a vacíos informativos, afectar el clima laboral y disminuir la cohesión entre áreas, por lo que consideran necesario robustecer la claridad de los mensajes, la regularidad de la información y la retroalimentación continua en un proceso comunicacional descendente que sea más equilibrado y válido.

### **II. Comunicación ascendente**

Pregunta 6. ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes canales para comunicarse con su jefe (correo institucional, reuniones, redes sociales)?

**Tabla 12.** *Utilización de canales de comunicación.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	20	39,8%
<b>Casi siempre</b>	14	27,7%
<b>Con cierta frecuencia</b>	9	16,9%
<b>A veces</b>	8	15,7%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 8.***Utilización de canales de comunicación.**Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido***Análisis**

Se observa una alta frecuencia de uso de canales de comunicación con el jefe, 20 encuestados plantean que siempre se usan y 14 que casi siempre, lo que representa el 39,8% y 27,7% respectivamente, lo que suma un 67,5%, representando a 34 empleados. En contraste, 9 plantean que esto se realiza con cierta frecuencia, para un 16,9% y a veces lo observan 8 personas, o sea el 15,7%. Esto indica que aproximadamente 1 de cada 3 trabajadores se comunica por estos medios con menos regularidad.

**Interpretación**

Los hallazgos sugieren que el flujo comunicacional ascendente en la cooperativa es relativamente activo (del colaborador hacia el jefe); lo cual puede considerarse positivo ya que favorece la posibilidad de reporte de novedades, coordinación y resolución oportuna de los

materiales laborales; no obstante, el grupo que reporta un uso ocasional o raro podría estar sometido a barreras relativas a la falta de espacios formales de comunicación, a una preferencia por la comunicación informal, a cargas operativas altas y a la escasa accesibilidad de canales, lo cual puede implicar llegada tardía de información y menor participación en la toma de decisiones..

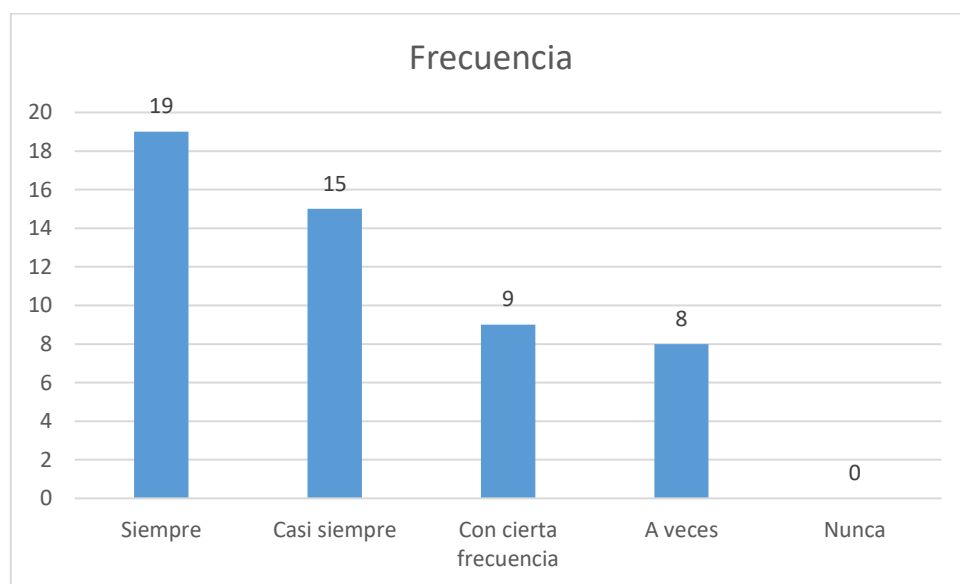
Pregunta 7. ¿Considera usted que WhatsApp es un canal efectivo para comunicarse con su jefe?

**Tabla 13.** *Efectividad de la comunicación por WhatsApp.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	19	37,3%
<b>Casi siempre</b>	15	30,1%
<b>Con cierta frecuencia</b>	9	16,9%
<b>A veces</b>	8	15,7%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 9.**

*Efectividad de la comunicación por WhatsApp.*



**Nota:** *Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido*

### **Análisis**

La percepción es mayormente favorable. De los encuestados 19 plantean que siempre es efectiva y 15 que casi siempre lo es, para un 37,3% y 30,1%, respectivamente. Esto indica que aproximadamente 2 de cada 3 colaboradores consideran WhatsApp un canal efectivo para comunicarse con su jefe. Sin embargo, 9 que representan el 16,9% y 8, el 16,9 plantean que con cierta frecuencia y a veces lo perciben como un medio inadecuado o insuficiente.

### **Interpretación**

Los resultados nos indican que la aplicación WhatsApp es considerada como un medio idóneo y ágil para la comunicación laboral con la jefatura, porque probablemente se le atribuye su característica propia de inmediatez y de fácil uso. La consideración que dan como poco o muy poco efectivo podría hacernos ver límites en esta aplicación: los mensajes que se pierden, la falta de formalidad, confusión por instrucciones, la ausencia de registro en la forma de trabajo institucional... lo cual hace entender que el WhatsApp puede ser un soporte, pero que debe estar acompañado de los canales formales (correo institucional, memorandos, reuniones) para garantizar la claridad, seguimiento y la trazabilidad de la información

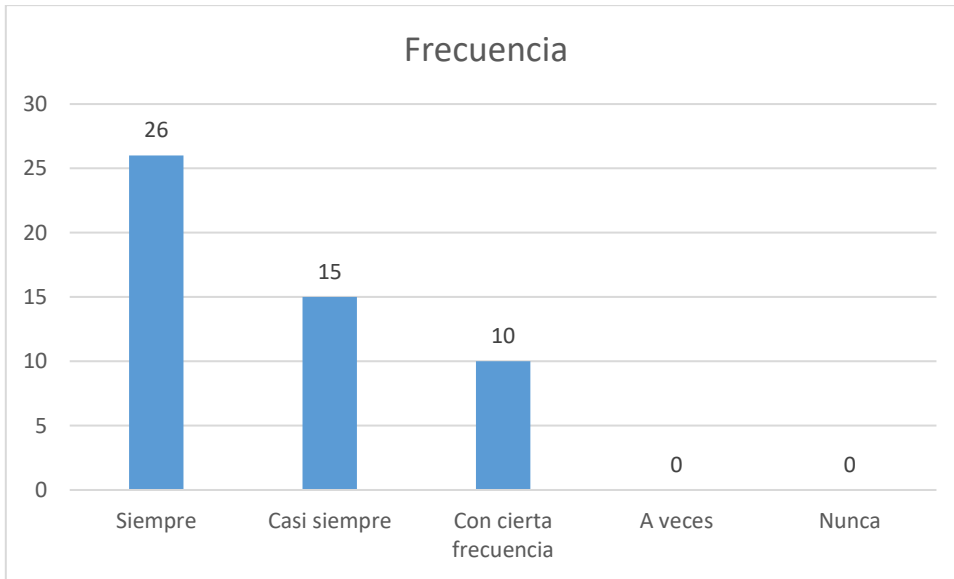
Pregunta 8. ¿Usted utiliza un lenguaje corporal adecuado para dirigirse a su jefe?

**Tabla 14.** *Lenguaje corporal adecuado.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	26	51,8%
<b>Casi siempre</b>	15	27,7%
<b>Con cierta frecuencia</b>	10	20,5%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 10.**

*Lenguaje corporal adecuado.*



*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido*

### **Análisis**

En su mayoría los encuestados reportan un comportamiento adecuado, ya que plantean que siempre lo hacen 26 encuestados para un 51,8% y casi siempre 15 empleados, o sea el 27,7%, lo que suman 41 personas con un 79,5% de las respuestas obtenidas. Esto muestra que alrededor de 8 de cada 10 trabajadores consideran que mantienen un apropiado lenguaje corporal para comunicarse con su jefe. Por otro lado, 10 personas dicen que lo hacen con cierta frecuencia, para el 20,5 %.

### **Interpretación**

Los resultados son indicativos de que existe un nivel alto de autocontrol en la forma de relacionarse con la jefatura en la interacción, lo que sin duda favorece un clima de respeto, un clima de comunicación más efectivo. Sin embargo, el grupo que señala su respuesta con "ocasionalmente" podría dar lugar a una falta de estandarización en la forma de comunicarse, vista esta última como una forma de interacción que puede cambiar con el contexto (estrés, carga laboral, conflictos, poca confianza, etc.); situación que, sin duda, influirá de forma negativa en el desarrollo

de la interacción. Reforzar normas de la comunicación, así como un clima de relaciones laborales más positivo, sin duda ayudaría a la estabilidad en este sentido.

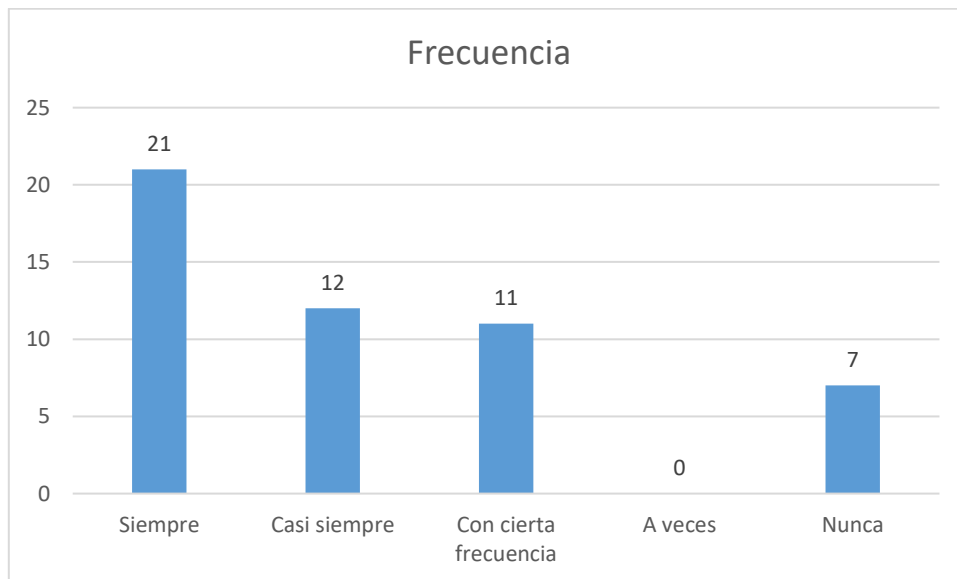
Pregunta 9. ¿Entrega usted de manera oportuna la información que necesita su jefe?

**Tabla 15.** Entrega oportuna de información al jefe.

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	21	41,0%
<b>Casi siempre</b>	12	22,9%
<b>Con cierta frecuencia</b>	11	21,7%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	7	14,5%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 11.**

*Entrega oportuna de información al jefe.*



*Nota:* Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.

### **Análisis**

Las respuestas positivas de siempre y casi siempre le dan 21 y 12 encuestados, para el 41% y 22,9% respectivamente, sumando el 63,9 %, con 33 empleados. Esto sugiere que la mayoría hace

entrega de la información de forma oportuna. Por otra parte, con cierta frecuencia el 36,2%, o sea 11 personas plantean que no siempre se cumple con esa oportunidad, o sea solo con cierta frecuencia. Es importante tener en cuenta el 14,5%, que responden nunca, representan a 7 trabajadores de la institución.

### **Interpretación**

Los resultados apuntan hacia la tendencia positiva en la entrega oportuna de la información, que puede cooperar a la coordinación y a la toma de decisiones según la jefatura, por el contrario, el bloque correspondiente a las entregas ocasionales o nulas puede ser un reflejo de dificultades a la hora de organizar las tareas, saturación de las mismas, ausencia de conocimiento sobre qué información se necesita, ausencia de canales/formatos estandarizados, etc.; lo que puede suponer un obstáculo que genere retrasos, reprocesos y malas decisiones e información incompleta, afectando la eficiencia institucional.

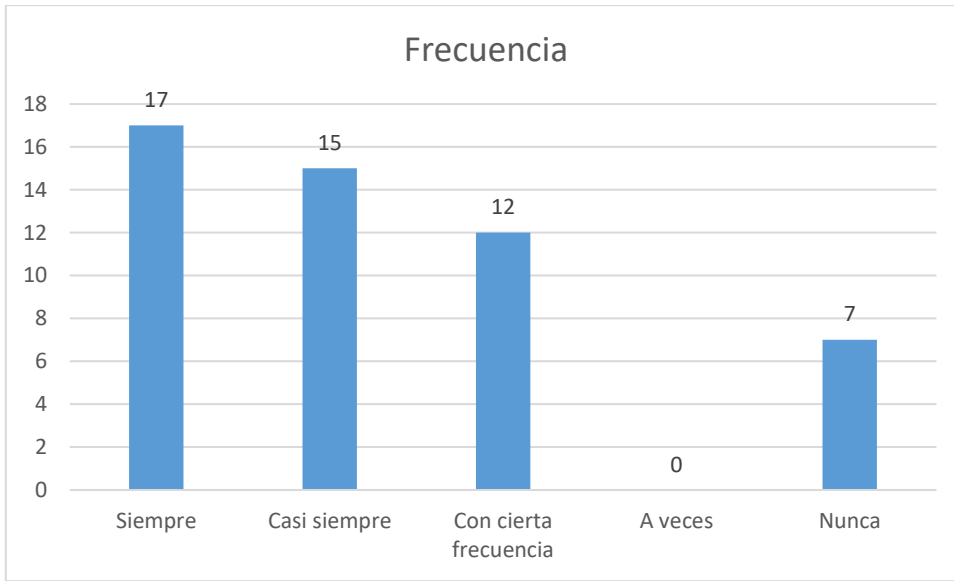
Pregunta 10. ¿Usted le puede hacer comentarios o sugerencias a su jefe?

**Tabla 16.** *Comentarios o sugerencias al jefe.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	17	33,7%
<b>Casi siempre</b>	15	27,7%
<b>Con cierta frecuencia</b>	12	24,1%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	7	14,5%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,0%</b>

### **Figura 12.**

*Comentarios o sugerencias al jefe.*



*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido*

### **Análisis**

Las respuestas siempre y casi siempre alcanzan el 61,4 %, o sea 17 y 15 encuestados respectivamente para un 33,7% y 27,7%, lo que sugiere que la mayoría de los empleados sí pueden expresar sugerencias o comentarios a sus superiores. Por otra parte, 12, un 38,6% dice que solo puede hacerlo con cierta frecuencia y 7, un 14,5%, no lo realiza nunca, lo que refleja una importante limitación en la comunicación ascendente.

### **Interpretación**

Los datos extraídos del estudio hacen pensar que, hay cierto nivel de apertura para que el personal mantenga comunicación con la jefatura, lo cual es positivo para mejorar continuamente el proceso. Por otro lado, el porcentaje que sólo lo hace ocasionalmente o nunca, podría tener que ver con miedo a represalias, ausencia de confianza, inexistencia de espacios formales de escucha y/o estilos poco participativos de liderazgo. En un plano institucional, esta situación puede limitar la posibilidad de innovar, de detectar problemas a tiempo y de generar un clima en la organización de colaboración.

### **Análisis general de los resultados de la dimensión de comunicación ascendente**

Los resultados de la comunicación ascendente en la organización revisada muestran una tendencia predominantemente favorable, hoy en día que muchos trabajadores manifiestan que utilizan con frecuencia los canales de la organización para dirigirse a su jefatura superior, consideran que los medios ágiles como WhatsApp son efectivos para proporcionar información, mantienen un lenguaje corporal adecuado y entregan la información en los tiempos establecidos, lo que hace más favorables la coordinación, la entrega oportuna de novedades o la resolución de las situaciones de trabajo.

De otra parte, más de la mitad de los trabajadores consideran que pueden realizar sugerencias u observaciones a la jefatura, lo que da cuenta de cierto grado de apertura y participación. Un grupo significativo de trabajadores se caracteriza por comunicarse ocasional o rara vez, no siempre entrega información a su jefatura a tiempo o no expresa sugerencias, lo que da cuenta de las limitaciones en la confianza, sistematicidad y formalización de la comunicación ascendente. Estas brechas derivan en riesgos y limitan la velocidad de la toma de decisiones, la detección de problemas en una fase temprana, la participación del personal, por lo cual es importante fortalecer los espacios formales de escucha, clarificar los canales de comunicación y potenciar un estilo más participativo de liderazgo que facilite una comunicación ascendente más sistémica y efectiva.

### **III. Comunicación Horizontal**

Pregunta 11. ¿La comunicación interna que mantiene con sus compañeros de trabajo es efectiva?

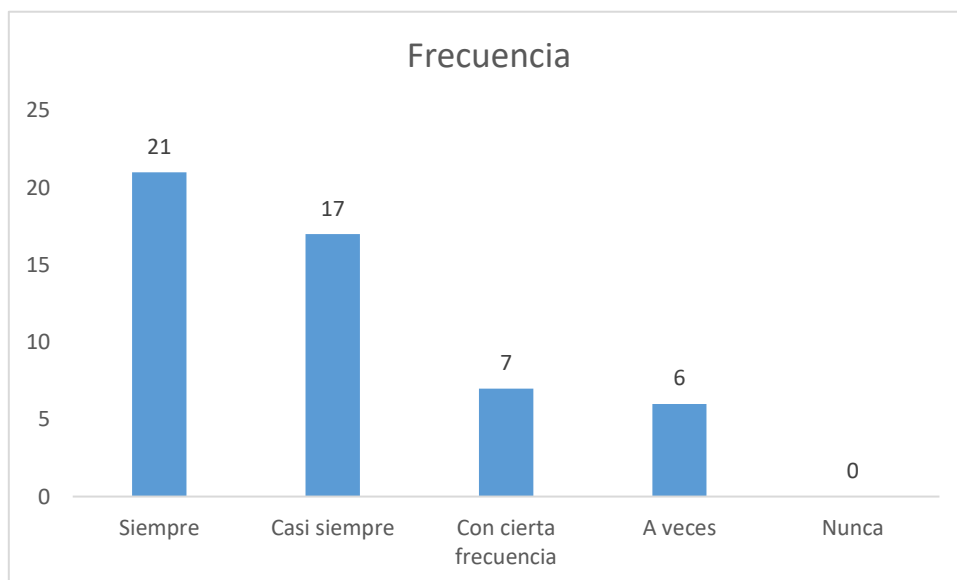
**Tabla 17.** *Comunicación interna con los compañeros.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	21	41,0%

<b>Casi siempre</b>	17	33,7%
<b>Con cierta frecuencia</b>	7	13,3%
<b>A veces</b>	6	12,0%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 13.**

*Comunicación interna con los compañeros.*



*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.*

### **Análisis**

La percepción general acerca de la comunicación interna entre compañeros resulta favorable, 21 plantean que siempre para un 41,0% y casi siempre 15 con un 33,7%, que suman 38 encuestados, o sea un 74,7%, lo que sugiere que alrededor de 3 de cada 4 colaboradores piensan que la comunicación con sus colegas funciona adecuadamente. De otra parte, el 13,3%, 7 empleados dicen que esto pasa con cierta frecuencia y que solo a veces el 12,0%, o sea 6 trabajadores exteriorizan dificultades, un porcentaje importante a nivel organizacional.

### **Interpretación**

Las conclusiones observadas indican que existe una comunicación colaborativa predominantemente entre compañeros de trabajo, lo que beneficia el trabajo en equipo, la coordinación diaria y la resolución de los trabajos. El grupo que considera contar con una comunicación un poco o casi nada efectiva puede estar indicando problemas relacionados con la coordinación entre áreas de trabajo, conflictos interpersonales o falta de claridad en los roles, o incluso la falta de mecanismos formales de comunicación interna, lo que puede acarrear dificultades en la eficiencia operativa y reprocesos, esto es especialmente cierto en los procesos en los que se requiere la interacción de forma habitual ente departamentos.

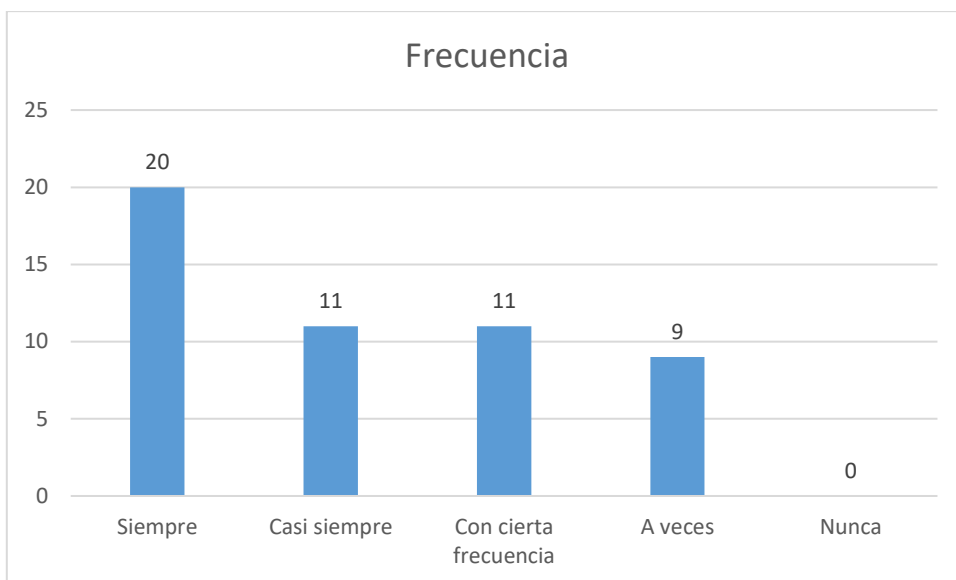
Pregunta 12. ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes canales para comunicarse con sus compañeros de trabajo (correo institucional, reuniones, redes sociales)?

**Tabla 18.** *Canales de comunicación con los compañeros de trabajo.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	20	39,8%
<b>Casi siempre</b>	11	21,7%
<b>Con cierta frecuencia</b>	11	21,7%
<b>A veces</b>	9	16,9%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 14.**

*Canales de comunicación con los compañeros de trabajo.*



*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.*

### **Análisis**

El uso de los canales de comunicación entre compañeros en la cooperativa es eminentemente alto a partir de las respuestas obtenidas. Existen 20 encuestados que plantean que esto ocurre siempre, para un 39,8% y que casi siempre lo dicen 11 representando el 21,7%, totalizando 31, lo que suma el 61,5%. Por otro lado, con cierta frecuencia lo plantea el 21,7%, o sea 11 empleados y a veces lo reflejan 9, con un 16,9%. Esto muestra que aproximadamente 4 de cada 10 trabajadores manejan estos canales con menor periodicidad.

### **Interpretación**

Los resultados muestran que la comunicación entre compañeros se sustenta de forma importante en soportes institucionales, pero también es cotidiana, lo cual es propicio para la coordinación del trabajo y el flujo de la información operativa. En cambio, el hecho de que un porcentaje considerable de la muestra reporte uso ocasional o poco habitual, puede reflejar, diferencias en los hábitos comunicacionales por área, preferencia por la comunicación informal, carencia de espacios de coordinación o incluso barreras en el acceso/uso de los soportes (por

ejemplo, reuniones poco mediatizadas o baja cultura de la comunicación escrita). Consolidar prácticas de la comunicación interna puede ser una buena opción para facilitar la integración entre equipos y gestionar los reprocesos.

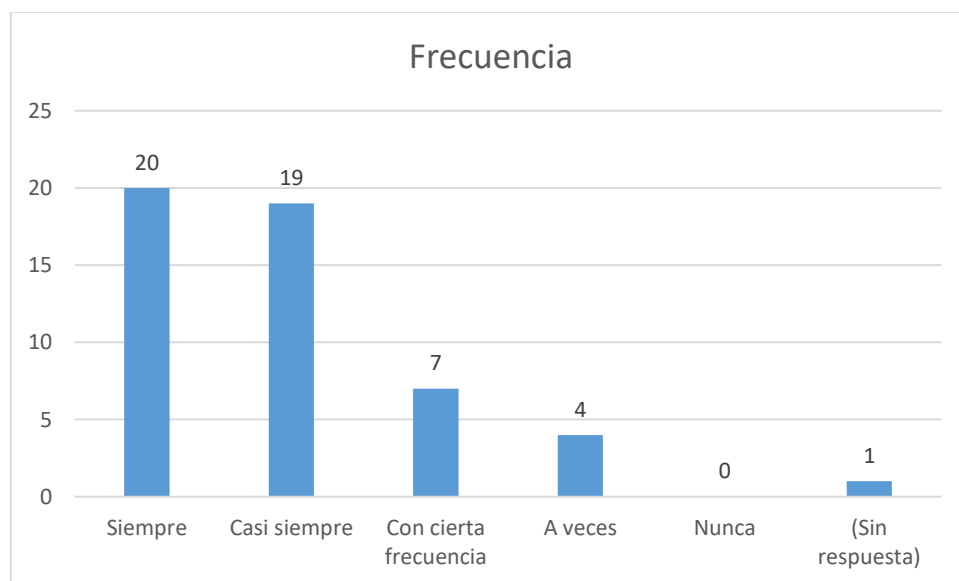
Pregunta 13. ¿La información que comparte con sus compañeros de trabajo es importante?

**Tabla 19.** Información importante compartida con los compañeros de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	20	38,6%
<b>Casi siempre</b>	19	37,3%
<b>Con cierta frecuencia</b>	7	13,3%
<b>A veces</b>	4	9,6%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>(Sin respuesta)</b>	1	1,2%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 15.**

*Información importante compartida con los compañeros de trabajo.*



**Nota:** Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.

## Análisis

Se puede observar que 20 empleados siempre comparten información importante con sus compañeros, 19 casi siempre, para un 38,6% y 37,35. Esto sugiere que 3 de cada 4 colaboradores creen que la información que comparten con sus compañeros es relevante. Por otro lado, 7 lo hacen con cierta frecuencia, 4 a veces y un encuestado no responde. Esto representa el 13,3%, 9,6% y el 1,2% respectivamente.

## Interpretación

Los resultados muestran una valoración mayoritaria de la información compartida entre pares en tanto que promueve el trabajo en conjunto y la continuidad de procesos. Sin embargo, el grupo que piensa que la información es poco o nada importante puede dar cuenta de prácticas comunicacionales que tienen que ver con mensajes reiterativos, poco útiles, irrelevantes para el trabajo o con muy baja claridad. Sugerir una potencial mejora en cuanto a qué tipo de información comunicar, cómo estructurarla y por cuál canal se debe comunicar dado que sea oportuno, útil y orientado a mejorar el desempeño.

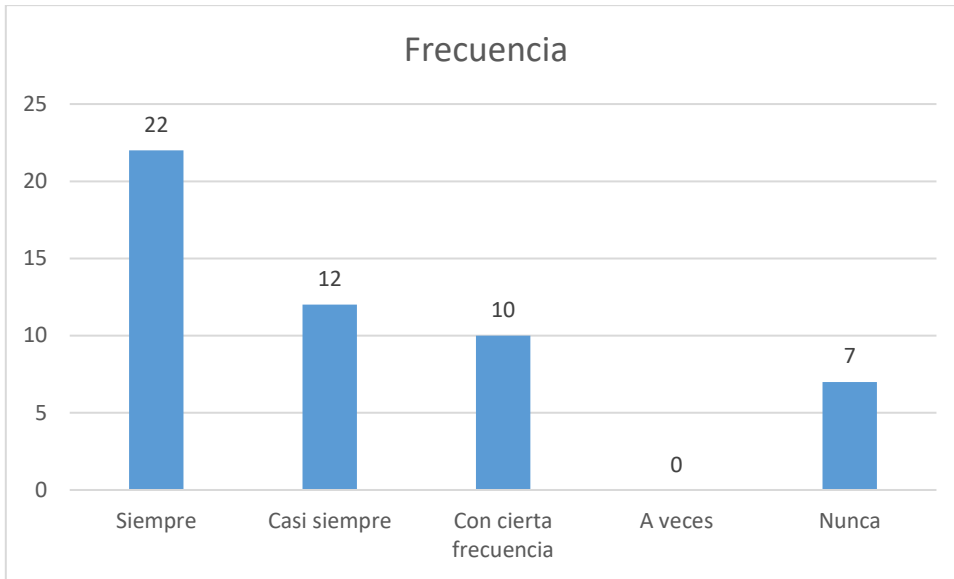
Pregunta 14. ¿La información que comparte con sus compañeros de trabajo llega con claridad?

**Tabla 20.** *Información compartida con los compañeros de trabajo.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	22	42,2%
<b>Casi siempre</b>	12	24,1%
<b>Con cierta frecuencia</b>	10	19,3%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	7	14,5%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

## Figura 16.

*Información compartida con los compañeros de trabajo.*



*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.*

### **Análisis**

De los encuestados, 22 plantean que siempre la información que comparten con los compañeros es clara y 12 plantean que casi siempre, representando el 42,2% y el 24,1% respectivamente. Estas respuestas suman el 66,3 %, lo que sugiere que para muchos la información llega con la claridad necesaria. No obstante, 10 plantean que solo lo hacen con cierta frecuencia, para un 19,3% y 7 plantean que nunca pasa, o sea, el 14,5%.

### **Interpretación**

Los resultados indican que la claridad en la comunicación entre compañeros es óptima para facilitar una buena coordinación y evitar errores. Por otro lado, el grupo que elige las opciones “ocasionalmente” o “nunca” plantea problemas como la incompletitud de la información, la falta de precisión en la información que se comparte en los grupos, diferencias en la interpretación de las tareas o la falta de un formato estandarizado a la hora de compartir información. Estas ventanas comunicativas pueden dar lugar a reprocesos, confusión en las tareas, retrasos en los procesos internos, por lo que se recomienda que se vuelva a insistir en la mejora de las prácticas

comunicativas (aclarar las instrucciones, confirmar que la información se ha recibido y/o utilizar el canal formal en su caso).

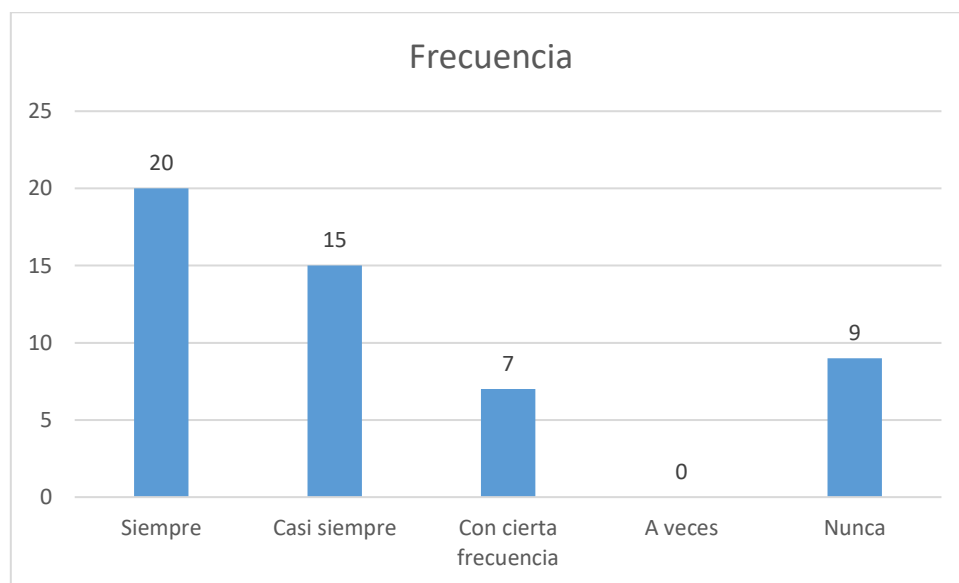
Pregunta 15. ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo le ocupan cierta información?

**Tabla 21.** *Relación con compañeros de trabajo.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	20	38,6%
<b>Casi siempre</b>	15	28,9%
<b>Con cierta frecuencia</b>	7	14,5%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	9	18,1%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 17**

*Relación con compañeros de trabajo.*



**Nota:** *Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.*

### **Análisis**

La mayoría de los encuestados observa que sus compañeros requieren información, 20 plantean que siempre para un 38,6% y 15 casi siempre, con un 28,9%, lo que suma 35 empleados,

con un 67,5%. Por el contrario, 14,5%, 7 trabajadores dicen que solo lo hacen a veces y nunca lo plantean, 9 personas para un 18,1%.

### **Interpretación**

Los hallazgos sugieren que existe una dinámica habitual de intercambio informativo entre pares, así como una interdependencia en las tareas/actividades y necesidad de coordinación interna. Sin embargo, el grupo que opte por “nunca” u “ocasionalmente” podrá tener una relación con funciones más independientes, escasa interacción entre áreas o canales de comunicación fragmentados. Consideramos que esta variabilidad podría ser un indicador de procesos poco estructurados o de la carencia de mecanismos formales para el intercambio de información. Reforzar el procedimiento de la coordinación y estandarización del flujo informativo será interesante.

### **Análisis general de los resultados de la dimensión de comunicación horizontal**

Los resultados obtenidos de la comunicación horizontal muestran que la mayor parte de los y las colaboradores/as perciben una comunicación adecuada con sus colegas, ya que la mayoría de ellos/as la considera efectiva, constante, clara, basada en el traspaso de información oportuna y apropiada que favorece el trabajo grupal, la coordinación cotidiana y la continuidad de los procesos internos. También se considera que hay una necesidad frecuentemente sentida de intercambio de información entre compañeros/as, evidenciando interdependencia y cooperación en las tareas.

No obstante, hay un grupo considerable de personas colaboradoras que perciben problemas de efectividad, claridad, regularidad y utilidad en el intercambio de la información, lo que sugiere carencias en la articulación entre áreas, diferencias en los hábitos comunicativos o bien en la existencia de mecanismos formales y estandarizados. Estos déficits pueden dar lugar a reprocesos, confusión y tiempos muertos operativos, por lo cual es necesario robustecer las

prácticas de comunicación interna que favorecen mayor claridad, pertinencia y coordinación a la hora de intercambiar información entre los equipos de trabajo.

## 6.2.2. Diagnóstico de la cultura organizacional

### I. Filosofía institucional

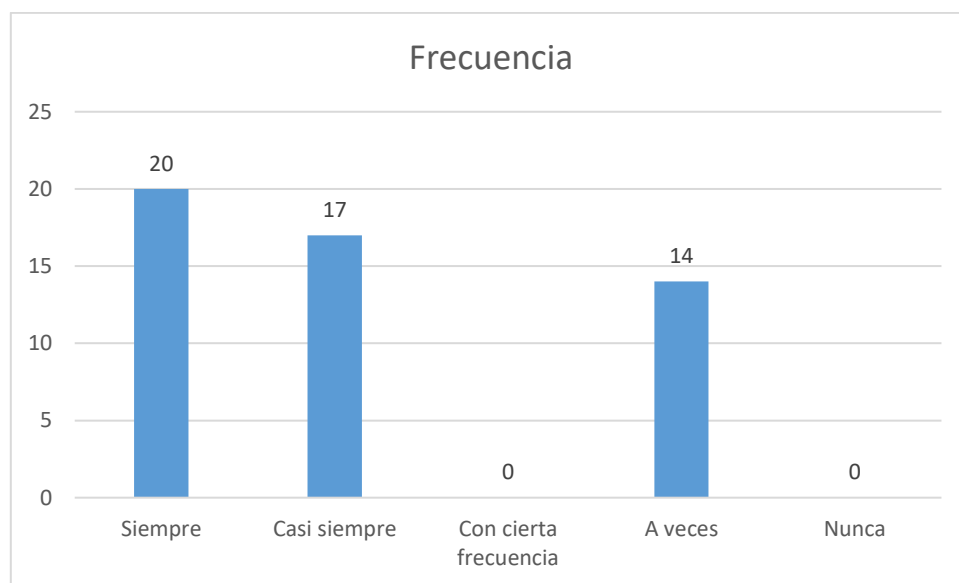
Pregunta 16. Durante el tiempo que labora en la Cooperativa, ¿se le ha recordado la visión, la misión y los objetivos?

**Tabla 22.** *Conocimiento de misión, visión y objetivos por parte de los trabajadores.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	20	39,8%
<b>Casi siempre</b>	17	33,7%
<b>Con cierta frecuencia</b>	0	0%
<b>A veces</b>	14	26,5%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 18.**

*Conocimiento de misión, visión y objetivos por parte de los trabajadores.*



**Nota:** *Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.*

## **Análisis**

Los resultados exponen una tendencia positiva del conocimiento de la filosofía institucional de la institución, de los encuestados 20 plantean que siempre, para un 39,8% y casi siempre 17 para un 33,7%, sumando un 73,5%. Esto muestra que a la mayoría sí se le socializa la filosofía institucional. Por otra parte, 14 participantes, o sea, el 26,5 %, declara que esto pasa solo a veces, lo que representa casi una cuarta parte del total.

## **Interpretación**

Los resultados apuntan hacia el hecho de que la cooperativa sostiene prácticas de comunicación institucional orientadas a la construcción de la identidad y del propósito, lo que podría favorecer la alineación del personal con los objetivos de la organización. De todas maneras, el porcentaje "ocasionalmente" responde podría demostrar falta de regularidad en la socialización de estos elementos institucionales o bien contestaciones dispares entre la difusión interna de estas variables entre áreas. A través de la puesta en práctica de estas conversaciones que favorecen la inducción, que incluyen reuniones ad hoc, comunicaciones formales, se puede reforzar el sentido de pertenencia, la cultura de la organización y la coherencia en el servicio.

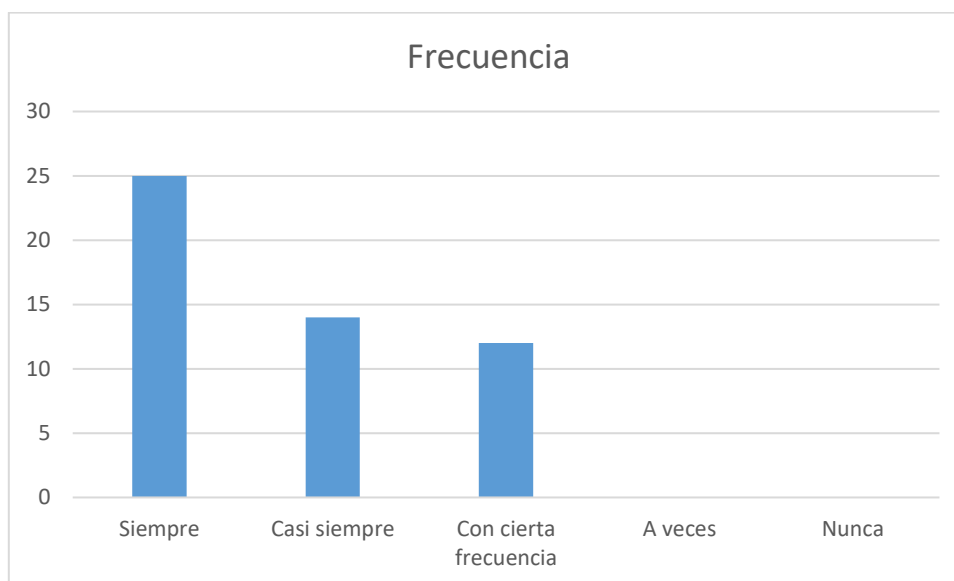
Pregunta 17. ¿Su superior promueve la práctica de valores elementales: igualdad, equidad y solidaridad?

**Tabla 23.** *Práctica de valores por parte de los superiores.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	25	49,4%
<b>Casi siempre</b>	14	26,5%
<b>Con cierta frecuencia</b>	12	24,1%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 19.**

*Práctica de valores por parte de los superiores.*



*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.*

### **Análisis**

Las respuestas de los encuestados muestran una percepción positiva, 25 participantes plantea que siempre los jefes cumplen con los valores de la institución, para un 49,4% y casi siempre, 14, con un 26,5%, sumando un 75,9%, o sea, 3 de cada 4 encuestados piensan que su jefe promueve esta filosofía de forma permanente. Por otro lado, 12 empleados, el 24,1 % plantea que esto ocurre con cierta frecuencia, cuestión que se debe tener muy en cuenta.

### **Interpretación**

Los resultados plantean que el liderazgo parece estar ligado, en general, a prácticas éticas y de convivencia organizativa, hecho que repercute de una forma positiva en la percepción del clima laboral y en la cohesión, de hecho, el grupo que percibe esta promoción de forma eventual puede estar representando la existencia de estilos de liderazgo diferenciados, inclusive puede estar aludiendo a la existencia de distorsiones prácticas en la implicación del trato justo o bien estar vinculando la falta de conductas que refuercen este aspecto en la práctica. La proposición de

políticas internas, capacitaciones o de mecanismos de recompensas puede posibilitar que la vivencia de estos valores sea más homologada entre todos y todas los cooperadores y cooperadoras.

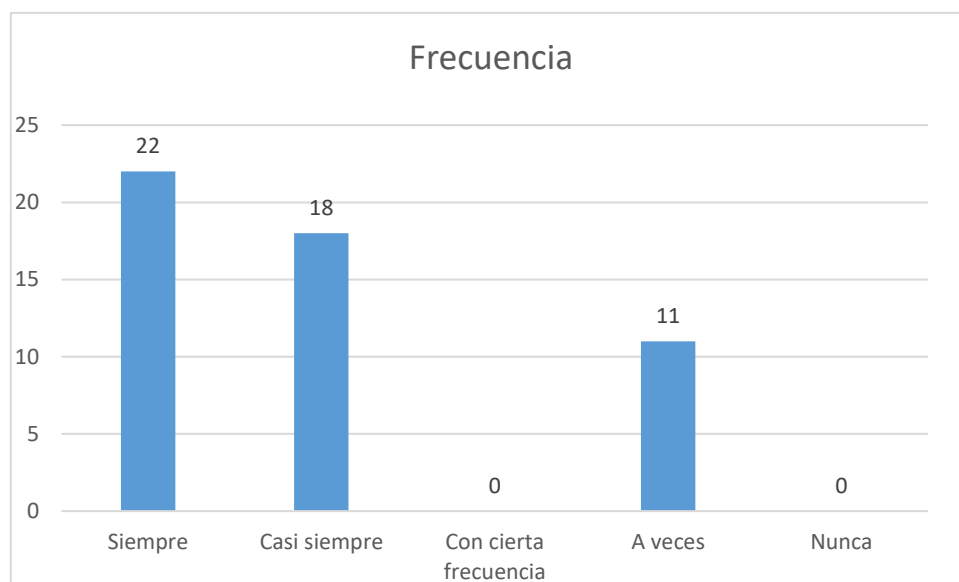
Pregunta 18. ¿Cree usted que la gestión administrativa de la Cooperativa está encaminada al logro de objetivos planteados en la Cooperativa?

**Tabla 24.** *Gestión administrativa de la cooperativa.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	22	42,2%
<b>Casi siempre</b>	18	36,1%
<b>Con cierta frecuencia</b>	0	0%
<b>A veces</b>	11	21,7%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 20.**

*Gestión administrativa de la cooperativa.*



**Nota:** *Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.*

### **Análisis**

La percepción general de los encuestados es favorable en cuanto a la gestión administrativa, 22 empleados plantean que esto ocurre siempre para un 42,2% y que ocurre casi siempre un 36,1%,

lo que indica que tienen esta respuesta 18 participantes, sumando un 78,3%, o sea, aproximadamente, 8 de cada 10 colaboradores piensan que la gestión administrativa se orienta al cumplimiento de objetivos de la institución. Sin embargo, el 21,7 %, 11 empleados, se encuentra en desacuerdo, considerando que esto ocurre solo a veces, lo cual representa un porcentaje significativo.

### **Interpretación**

En los resultados, se observa una valoración mayoritaria positiva sobre la dirección administrativa de la cooperativa, que podría evidenciar la alineación entre acciones de gestión y metas institucionales, pero ateniéndose al grupo no afirmativo, podrían encontrarse percepciones que van desde no detectar la falta de planificación, debilidades en materia de ejecución, procesos de comunicación escasa de información acerca de los objetivos o bien la ausencia de una evidencia que sea fácilmente perceptible de los logros de los objetivos institucionales, de aquí que se imponga la necesidad de acentuar la práctica de la comunicación estratégica (en términos de la difusión de los objetivos, de los resultados o de los avances), así como mecanismos de seguimiento y participación del personal con el propósito de robustecer la eficacia de la confianza con que se gestiona la organización.

### **Análisis general de los resultados de la dimensión de filosofía institucional**

Respecto a la filosofía institucional, de los resultados se desprende una valoración positiva mayoritaria por parte de los colaboradores en la medida en que la mayoría opina que la visión, la misión, los objetivos son recordados con periodicidad, que los superiores evocan valores como igualdad, equidad, solidaridad y que la gestión administrativa acompaña el cumplimiento de las metas institucionales, lo que pone de manifiesto la existencia de prácticas comunicacionales y de

liderazgo que contribuyen a fortalecer la identidad organizativa, la cohesión interna y la alineación de los colaboradores/as con el propósito de la cooperativa.

Sin embargo, existe un grupo significativo de colaboradores/as que tiene una valoración de estas acciones esporádica o que incluso manifiestan estar en desacuerdo en lo que hace a la orientación de la gestión administrativa, lo cual pone de manifiesto falta de sistematicidad y diferencias en la vivencia de la filosofía de la institución entre áreas o entre niveles jerárquicos. En este sentido, resulta necesario reforzar la socialización permanente de los elementos estratégicos, visibilizar los avances de la gestión administrativa y promover acciones congruentes que fortalezcan una cultura compartida y consistente.

## II. Liderazgo

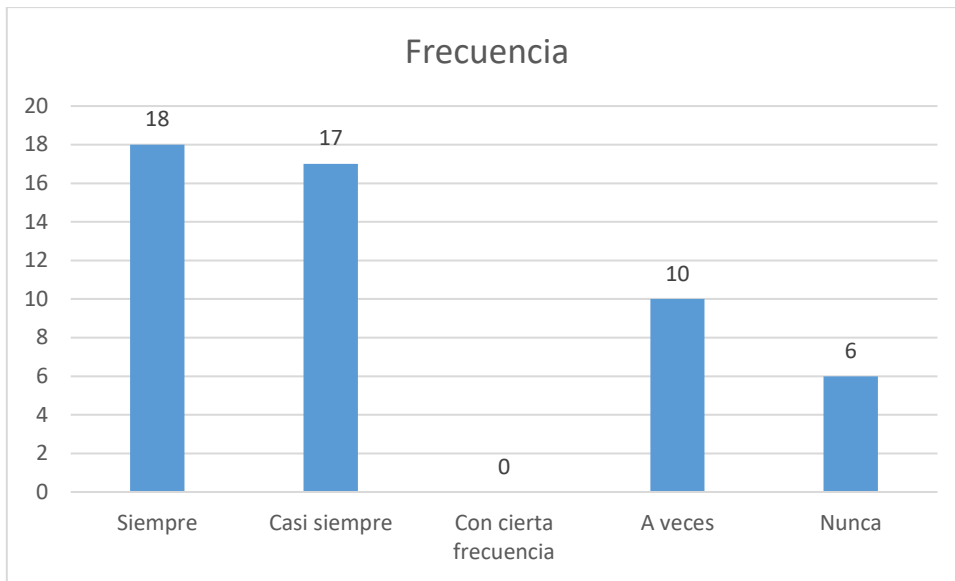
Pregunta 19. ¿El gerente está abierto a escuchar las ideas de los colaboradores?

**Tabla 25.** *Comunicación del gerente con los colaboradores.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	18	34,9%
<b>Casi siempre</b>	17	32,5%
<b>Con cierta frecuencia</b>	0	0%
<b>A veces</b>	10	20,5%
<b>Nunca</b>	6	12,0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 21.**

*Comunicación del gerente con los colaboradores.*



*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.*

### **Análisis**

Los colaboradores perciben en su mayoría que la gerente está abierta a escuchar ideas, 18 plantean que esto ocurre siempre, para un 34,9% y casi siempre 17 participantes, lo que representa el 32,9%. Esto suma 35 empleados y un 67,4%, es decir, aproximadamente 2 de cada 3 encuestados piensan que el jefe escucha nuevas ideas. Al mismo tiempo, 10 plantean que esto solo ocurre a veces, computarizando el 20,5% y 6 responden que nunca, teniendo un 12% de trabajadores que perciben que existe una apertura limitada o que esta no existe.

### **Interpretación**

Estos resultados sugieren la existencia de un alto grado de apertura por parte de la gerencia hacia la implicación de las personas, lo que facilita la innovación, la detección de problemas a tiempo y la implicación de las organizaciones. Sin embargo, el grupo que refiere "ocasionalmente" o "nunca" puede presentar dificultades en la comunicación ascendente, falta de espacios formales

en los que se puedan expresar ideas de mejora o percepciones de escasa receptividad. Esto puede afectar las culturas de mejora continua y, al mismo tiempo, reducir la motivación de las personas. La adopción de mecanismos estructurados (reuniones periódicas, buzón de sugerencias, comités internos...) puede ayudar a fomentar la escucha activa y la implicación.

Pregunta 20. ¿El gerente comunica las decisiones tomadas en la cooperativa?

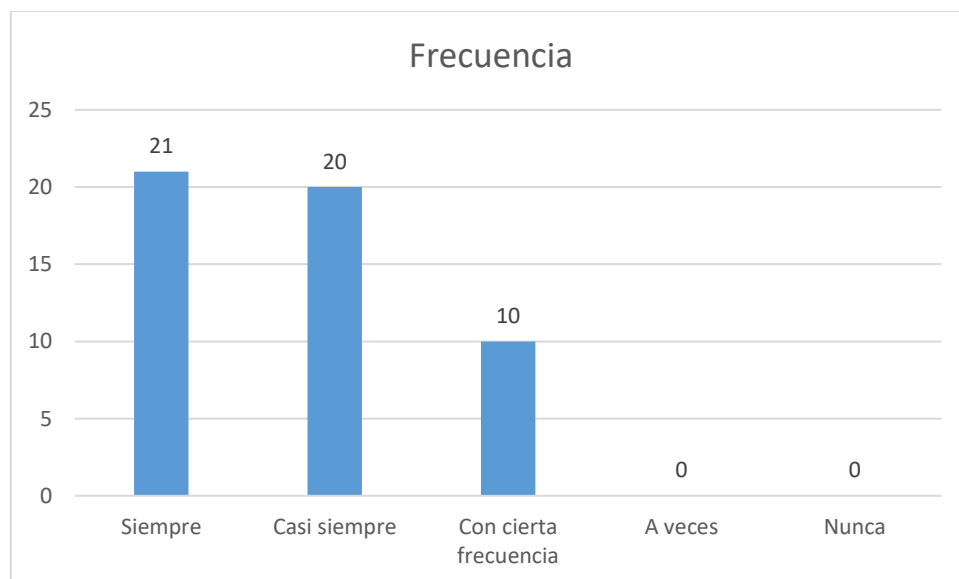
**Tabla 26.**

*Comunicación de la gerencia con sus empleados.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	21	41,0%
<b>Casi siempre</b>	20	39,8%
<b>Con cierta frecuencia</b>	10	19,3%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 22.**

*Comunicación de la gerencia con sus empleados.*



*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.*

### **Análisis**

De los encuestados, 21 de ellos plantean que siempre y 20 dicen que casi siempre la gerencia comunica las decisiones a sus empleados, lo que representa 41,0% y el 39,8%, respectivamente,

Esto significa que el 80,8%, o sea que 8 de cada 10 piensa que la comunicación con la gerencia es buena. Por otro lado, el 19,3 %, 10 participantes piensan que esto solo ocurre con cierta frecuencia.

### **Interpretación**

Los resultados sugieren un liderazgo con prácticas de comunicación relativamente coherentes respecto a las decisiones institucionales, ya que esto ayuda a que la información esté clara, facilite la coordinación e impulse la alineación del personal. Sin embargo, el grupo que responde que sí que ve la comunicación ocasional podría estar repensando justo que alguna decisión no llegue a ser socializada homogéneamente (por áreas, por turnos, por canales), o que la información pueda llegar con retraso o incompleta. Esto puede provocar rumores o confusión o una baja adhesión a los cambios. Podría ser conveniente reforzar los mecanismos formales y estandarizados de comunicación de las decisiones (comunicados, reuniones breves y correos institucionales) para llegar a una cobertura y trazabilidad totales.

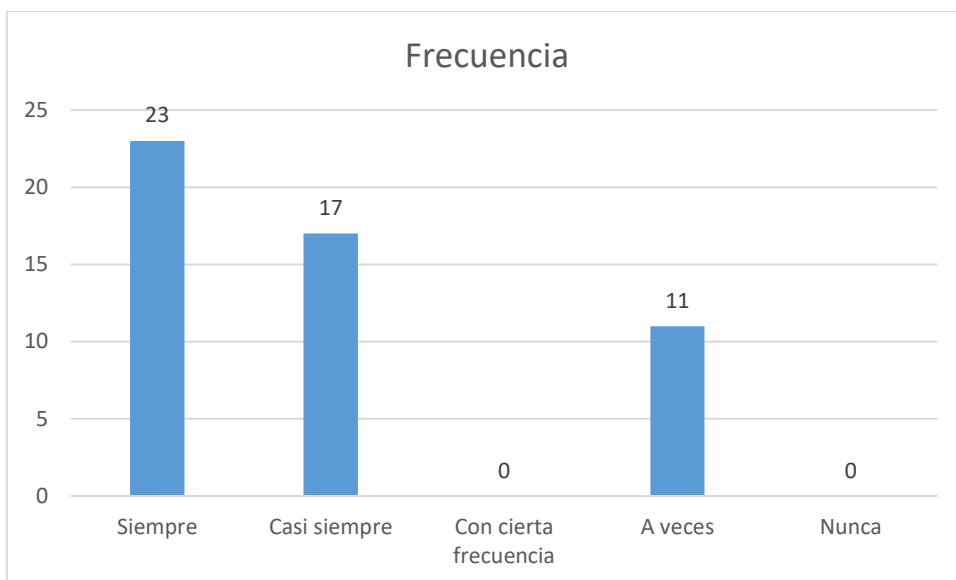
Pregunta 21. ¿El gerente motiva a sus empleados para que desarrollen un buen trabajo?

**Tabla 27.** Motivación del gerente a sus empleados

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	23	44,6%
<b>Casi siempre</b>	17	32,5%
<b>Con cierta frecuencia</b>	0	0%
<b>A veces</b>	11	22,9%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 23.**

*Motivación del gerente a sus empleados.*



*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido*

### **Análisis**

La percepción de los encuestados es mayoritariamente positiva, con respecto a la motivación del gerente a los empleados, 23 participantes plantean que esto siempre ocurre, para un 44,6% y que pasa casi siempre lo plantean 17 empleados con un 32,5%. Esto suma un total de 40 trabajadores, para un 77,1%. Lo anterior indica que aproximadamente 3 de cada 4 colaboradores piensan que el gerente motiva al personal de manera permanente. De otra parte, 11 trabajadores dicen que esto solo ocurre a veces, representando el 22,9 %.

### **Interpretación**

Los resultados sugieren que hay un liderazgo que, generalmente, apoya el desempeño y alienta el buen trabajo, lo que es positivo para el compromiso y la productividad. No obstante, el porcentaje que señala alguna motivación, ocasionalmente, puede estar reflejando falta de reconocimiento sistemático, la comunicación insuficiente de los logros, o estilos de liderazgo muy variados por áreas o circunstancias. La intensidad de ciertos estilos de conducción aumentada por la consolidación de prácticas de motivar a los sujetos (reconocimiento, retroalimentación positiva,

fijación de metas, seguimiento) podría mejorar la percepción del liderazgo por toda la cooperativa y terminar de consolidar una cultura de alto rendimiento

### **Análisis general de los resultados de la dimensión de liderazgo**

En términos de la dimensión liderazgo, encontramos que los resultados son en su totalidad percibidos positivamente por parte del colectivo colaborador, ya que la mayoría manifiesta que el gerente trata de escuchar las propuestas, comunica con regularidad las decisiones institucionales que se toman e intenta motivar al personal con continuidad. La práctica de estas tres dimensiones favorece una mejor claridad organizacional, mejora la coordinación del trabajo y da como resultado un compromiso adecuado por parte del equipo, además de provocar un entorno favorable para, y promover, la participación y la mejora continua.

A pesar de ello, constatamos un grupo más bien significativo de colaboradores que consideran que la apertura es escasa, las decisiones son comunicadas ocasionalmente o que se produce una motivación poco sistemática, lo que da a entender que existen barreras en la escucha activa, desigualdades en los estilos de liderazgo o falta de los mecanismos formales de participación, en términos de reconocimiento y de mejora continua. En este sentido, el hecho de volver a favorecer espacios formalmente pautados de diálogo, estandarizar la comunicación de decisiones en modo de comunicación formal y dar cuenta de la acción de motivar al personal contribuiría a favorecer un liderazgo más participativo, más alineado y más coherente con los objetivos institucionales.

### **III. Comportamiento**

Pregunta 22. ¿Cuándo surge alguna discrepancia con un compañero de trabajo, su gerente busca soluciones oportunas?

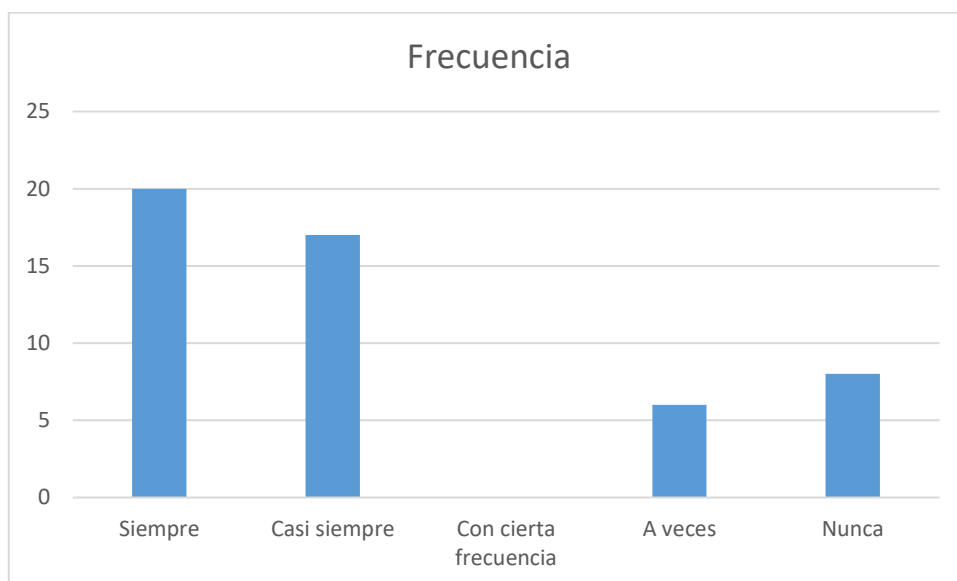
**Tabla 28.** *Resolución de conflictos.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
------------------	-------------------	-------------------

<b>Siempre</b>	20	39,8%
<b>Casi siempre</b>	17	32,5%
<b>Con cierta frecuencia</b>	0	0%
<b>A veces</b>	6	12,0%
<b>Nunca</b>	8	15,7%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 24.**

*Resolución de conflictos.*



*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido*

### **Análisis**

De manera general la percepción acerca de la resolución de conflictos es positiva, 20 encuestados plantean que esto ocurre siempre, para un 39,8% y 17 dicen que casi siempre con un 32,5%, sumando un 72,3%. Esto muestra que 7 de cada 10 colaboradores consideran que el gerente sí interviene para buscar soluciones oportunas ante discrepancias. Por otro lado, 6 plantean que esto solo pasa a veces, o sea, el 12%, tiene ese criterio y el 15,7, representando a 8 empleados observan que esto no ocurre nunca.

## Interpretación

Los hallazgos indican que en la mayoría de los casos el gerente ejercerá la función de mediador o será la persona que soluciona el conflicto, lo que favorece el clima laboral y evita que las diferencias y/o discrepancias afecten el trabajo. El porcentaje que afirma «nunca» o «ocasionalmente» podría estar en relación con la falta de seguimiento en algunos casos, la gestión tardía de los conflictos y/o la inexistencia de formalismos o protocolos para gestionar la diferencia. Dicho esto, podría suponer la aparición de tensiones en el clima laboral y afectar la productividad. El refuerzo de los mecanismos de mediación, la mejora en los canales de reporte o los protocolos para gestionar discrepancias y el seguimiento también podría incidir en la mejora de la percepción de la gestión del conflicto.

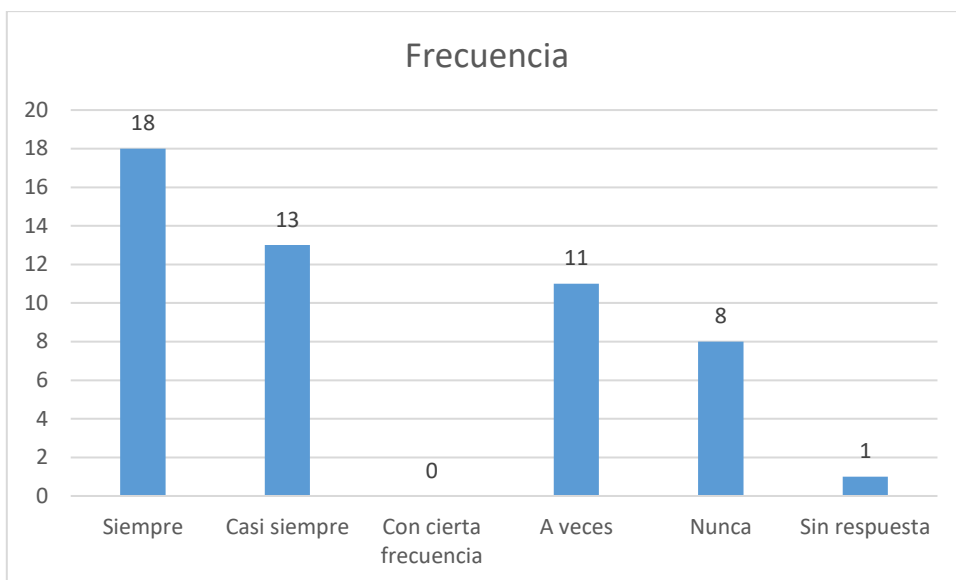
Pregunta 23. ¿Se ha sugerido al gerente alguna vez mejoras en los procesos de su departamento?

**Tabla 29.** Sugerencias de mejoras institucionales al gerente.

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	18	34,9%
<b>Casi siempre</b>	13	25,3%
<b>Con cierta frecuencia</b>	0	0%
<b>A veces</b>	11	22,9%
<b>Nunca</b>	8	15,7%
<b>Sin respuesta</b>	1	1,2%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 25.**

*Sugerencias de mejoras institucionales al gerente.*



*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.*

### **Análisis**

La mayoría de los colaboradores indica que han propuesto mejoras al gerente, 18 encuestados dicen que esto ocurre siempre, con un 34,9% y que casi siempre pasa lo plantean 13 empleados para un 25,3%, sumando un total de 31 participantes con un 60,2%. Si se suma además las 11 personas que plantean a veces, para un 22,9%, el total asciende al 83,1%, mostrando que en un gran porcentaje se presentan sugerencias de mejora. Existe también el hecho de que el 15,7%, 8 colaboradores, plantean que nunca lo hacen y uno no da ninguna respuesta.

### **Interpretación**

Los resultados enfatizan el hecho de que existe una cultura de la sugerencia en la que, en buena parte, las personas colaboradoras que en ella participan introducen sugerencias de mejora, lo que plantea un clima propicio para la innovación y para la mejora constante del trabajo. No obstante, los empleados que nunca han introducido sugerencias de mejora pueden estar muy relacionados con la existencia de escasos espacios formales para introducirlas, con dudas y falta de

confianza, con la posibilidad de provocar algún tipo de temor a no ser escuchados/as o con un desconocimiento general de los medios institucionales para proponerlo. Para atajar el problema y reforzar este aspecto sería útil formalizar mecanismos de participación (reuniones de mejora, buzón de sugerencias, comités, etc.) y realizar un seguimiento visible de las sugerencias cuando estas sean propuestas, de forma que el personal perciba que sus planteamientos tienen alguna repercusión real en el trabajo.

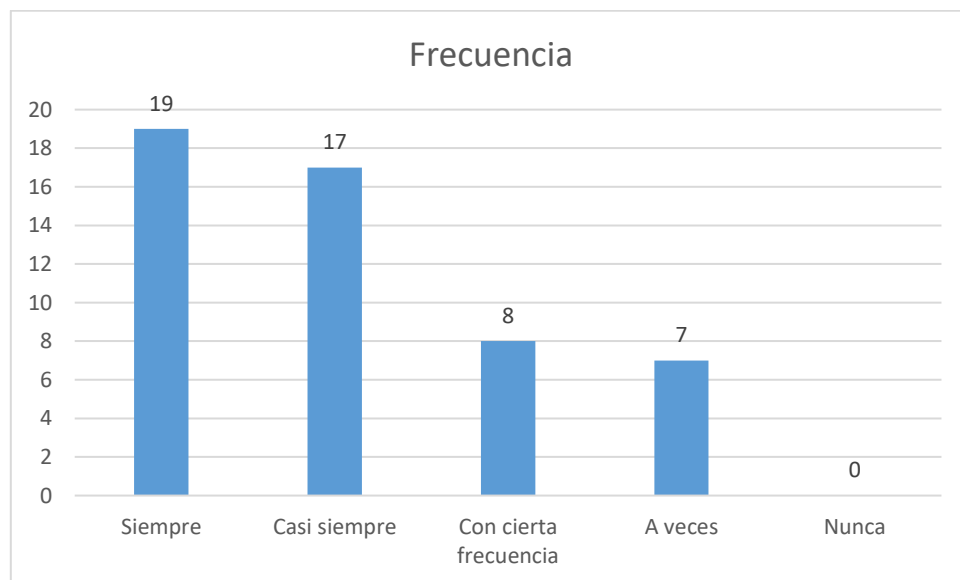
Pregunta 24. ¿Cree usted que su opinión dentro de la Cooperativa es tomada en cuenta para la toma de decisiones dentro de la misma?

**Tabla 30.** *Opiniones para la toma de decisiones.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	19	37,3%
<b>Casi siempre</b>	17	33,7%
<b>Con cierta frecuencia</b>	8	15,7%
<b>A veces</b>	7	13,3%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 26.**

*Opiniones para la toma de decisiones.*



*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.*

### **Análisis**

Se tiene una percepción de 19 empleados, que plantean que siempre, se toman en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones, para un 37,3% y que casi siempre se hacen 17 participantes, con un 33,7%. Esto refiere que el 71,0% de los encuestados, o sea, aproximadamente 7 de cada 10 colaboradores, piensan que su opinión sí se toma en cuenta. Por otra parte, 8 personas, el 15,7%, plantean que esto solo pasa con cierta frecuencia y 7 dicen que no pasa nunca, representando el 13,3%. Esto totaliza un 29% de los encuestados que piensan que sus opiniones no son tenidas en cuenta.

### **Interpretación**

Los datos sugieren que existe una gran apertura a la propia participación del personal en la toma de decisiones; ello facilita el compromiso de los sujetos, la motivación y la cultura de mejora. No obstante, el porcentaje que no firma sentirse tomado en cuenta puede traducirse en la falta de espacios formales de participación, en una baja comunicación ascendente o en percepciones de una cierta centralización en la toma de decisiones. Por otra parte, lo anterior puede resultar en un deterioro de la confianza institucional y en una posible tendencia a la no iniciativa del personal. Implementar mecanismos participativos y retroalimentar al personal sobre las decisiones tomadas (y cómo sus aportes los han influido) podría coadyuvar a fortalecer aquella percepción.

### **Análisis general de los resultados de la dimensión de comportamiento**

A partir del comportamiento organizacional, los resultados evidencian un estado mayoritariamente positivo en el que una fracción muy significativa de los colaboradores percibe que el gerente interviene de manera apropiada ante las discrepancias, que existen espacios para proponer mejoras y que las opiniones de los colaboradores son valoradas para la toma de

decisiones. Por consiguiente, son prácticas que resuelven los conflictos, que consolidan el trabajo colaborativo y que generan un clima laboral más participativo.

Sin embargo, también se detecta una porción importante de colaboradores que no reconocen que exista una intervención sostenida en los conflictos, que no han propuesto mejoras o que no tienen la percepción de que su opinión es tenida en cuenta, lo que sugiere una serie relevante de debilidades en la sistematización de los procesos de mediación, participación y retroalimentación. Estas limitaciones podrían provocar tensiones internas, desmotivación y menor ejercicio de la iniciativa del personal, por lo que se hace necesario robustecer los protocolos formales de gestión de conflictos, los espacios de participación estructurados y los procesos de retroalimentación que visibilicen el impacto de los aportes del personal en las decisiones de la organización.

#### IV. Normas y Reglas

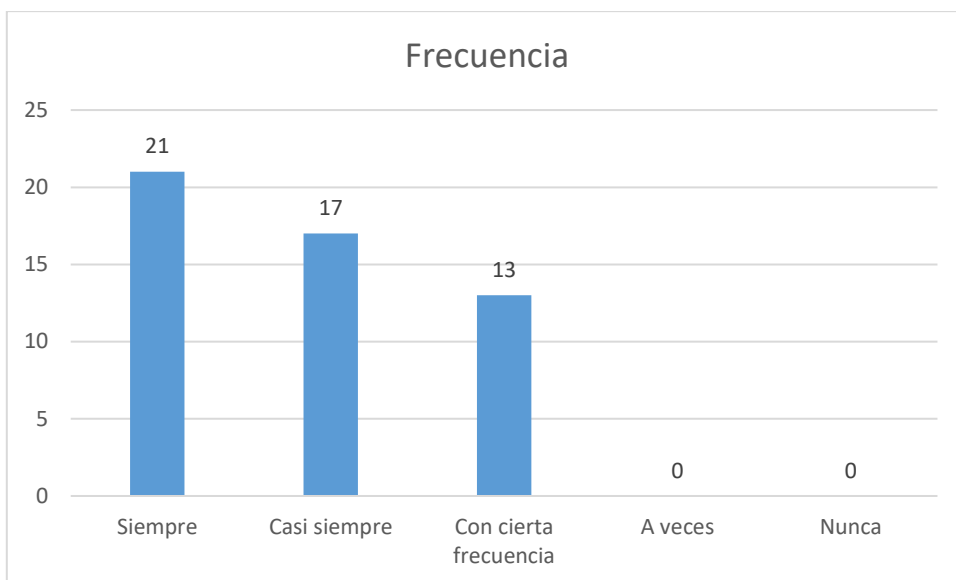
Pregunta 25. ¿Respetas las políticas y reglas de la Cooperativa?

**Tabla 31.** *Políticas y reglas de la cooperativa.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	21	41,0%
<b>Casi siempre</b>	17	33,7%
<b>Con cierta frecuencia</b>	13	25,3%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

#### **Figura 27.**

*Políticas y reglas de la cooperativa.*



*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.*

### **Análisis**

De los encuestados 21, para un 41,0% plantean que siempre cumplen las reglas y políticas de la cooperativa, 17 que casi siempre y 13 con cierta frecuencia, lo que representa el 33,7% y el 25,3% respectivamente. Se puede observar que 38 empleados cumplen de manera satisfactoria con los requerimientos de la empresa, para un 74,7%, lo que de manera general es favorable para la cooperativa, ya que 3 de cada 4 colaboradores respetan las normativas con regularidad. Por otro lado, el 25,3 % plantea que lo hace con cierta frecuencia.

### **Interpretación**

Los resultados reflejan una tendencia positiva en el respeto hacia las normas institucionales, puesto que constituye un aspecto de suma importancia a la disciplina del sistema, al control interno y a la coherencia operativa. En todo caso, el grupo que responde ocasionalmente puede figurar relacionado con la falta de claridad de las normas, con debilidades en la socialización y el

seguimiento de las mismas o, incluso, con la aplicación no homogénea de las políticas organizacionales. Por ello, se hace necesario reforzar la comunicación de las normas (con la difusión, la inducción, los recordatorios) junto con la coherencia de su aplicación, ya que facilita precisamente la cultura del cumplimiento.

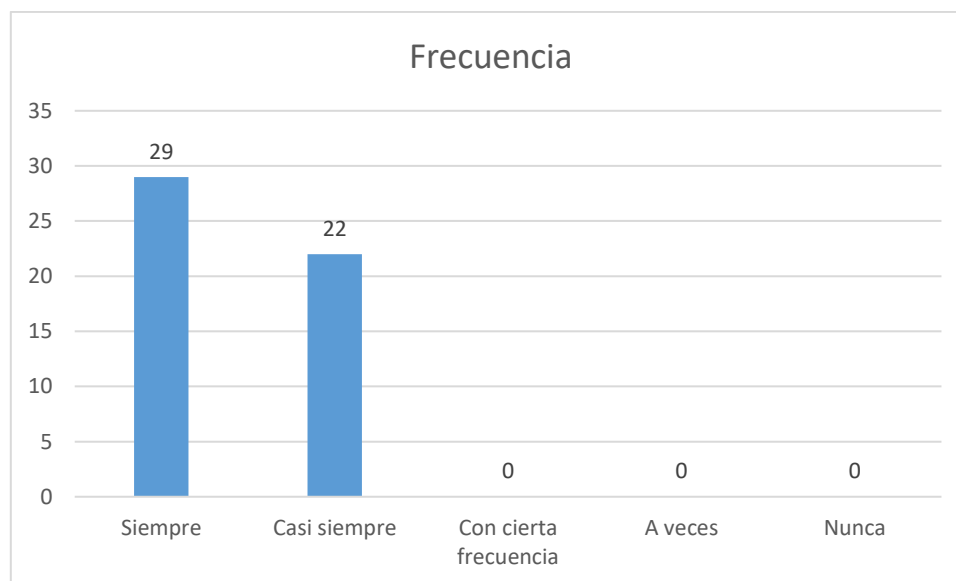
Pregunta 26. ¿Considera que todos los colaboradores asumen con responsabilidad las normas establecidas en la Cooperativa?

**Tabla 32.** *Responsabilidad con las normas establecidas.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	29	57,8%
<b>Casi siempre</b>	22	42,2%
<b>Con cierta frecuencia</b>	0	0%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 28.**

*Responsabilidad con las normas establecidas.*



**Nota:** *Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.*

## Análisis

La percepción es totalmente favorable, el 100% de los encuestados, los 51 plantean que siempre cumplen las normativas de la cooperativa, 29 afirman que siempre para un 57,8 % y casi siempre 22, con un 42,2 %. Esto indica que existe una valoración de que todos los colaboradores asumen con responsabilidad las normas de la institución.

## Interpretación

Este resultado pone de manifiesto la percepción de una fuerte cultura de cumplimiento y responsabilidad institucional en la cooperativa. Lo que es positivo, ya que refuerza el control interno, la disciplina organizacional y la estabilidad operativa. Sin embargo, puede sostenerse también que el no haber respuestas en desacuerdo puede interpretarse también como una percepción generalizada que convendría contrastar con evidencias de gestión (registros de cumplimiento, reportes de auditoría interna, sanciones o no conformidades) que sustenten la conclusión a partir de una serie de evidencias objetivas.

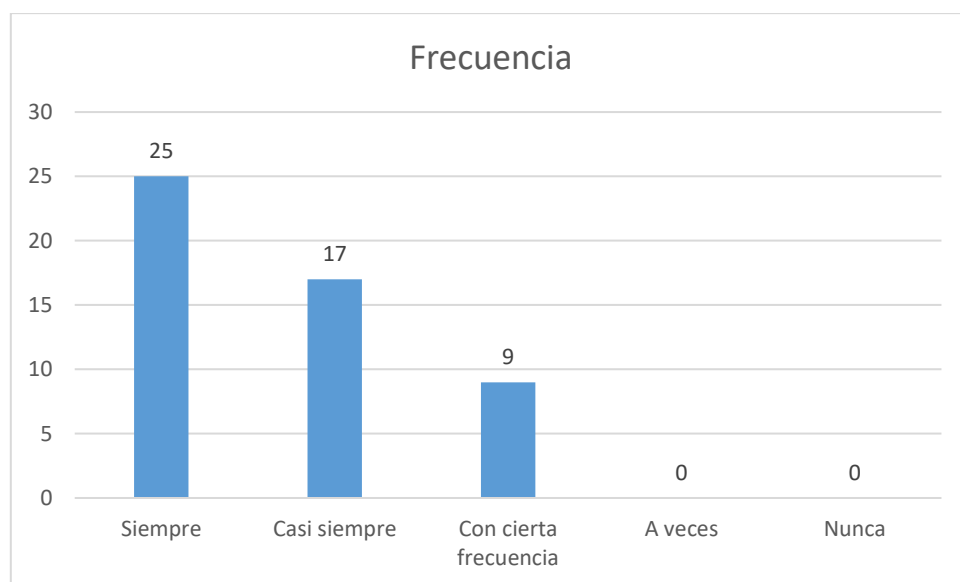
Pregunta 27. ¿En la Cooperativa se aplica adecuadamente el reglamento interno de trabajo?

**Tabla 33.** Aplicación del reglamento interno.

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	25	49,4%
<b>Casi siempre</b>	17	32,5%
<b>Con cierta frecuencia</b>	9	18,1%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

## Figura 29

*Aplicación del reglamento interno.*



*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido*

### **Análisis**

La percepción acerca de la aplicación del reglamento interno en la cooperativa por parte de los encuestados es bastante positiva. El 49,4%, de ellos, o sea, 25 participantes, dicen que siempre lo hacen y casi siempre 32,5%, que representa a 17 trabajadores, totalizando un 81,9%, o sea, más de 8 de cada 10 colaboradores piensan que el reglamento interno es aplicado adecuadamente. Por otro lado, 9 empleados, o sea, el 18,1 %, plantean que esto pasa solo con cierta frecuencia, lo que evidencia que aún existe un grupo que percibe la aplicación no de forma muy adecuada.

### **Interpretación**

Los resultados apuntan a que existe una base sólida de cumplimiento y aplicación de normas internas que resulta propicia para el orden, la equidad y el control institucional. Sin embargo, el grupo que percibe aplicación ocasional puede dar cuenta de inconsistencias por áreas, aplicación por partes o falta de seguimiento uniformado. Esto puede traducirse en percepciones de inequidad,

nutrir el clima laboral. Fortalecer la socialización del reglamento, el seguimiento y la aplicación homogénea aún del reglamento contribuiría a consolidar la confianza en la gestión institucional.

### **Análisis general de los resultados de la dimensión de normas y reglas**

Respecto a las normas y regulaciones, los hallazgos muestran una visión completamente positiva del cumplimiento y aplicación de las disposiciones de la institución, ya que la mayoría de los colaboradores señala que cumple las políticas con carácter habitual, admite asumir la responsabilidad de acatar las normas y considera que el reglamento interno se aplica corrientemente. Esta impresión pone de manifiesto una cultura organizacional interesada por el orden, la disciplina y el control interno, que son los aspectos mínimos para que la cooperativa mantenga su estabilidad operativa.

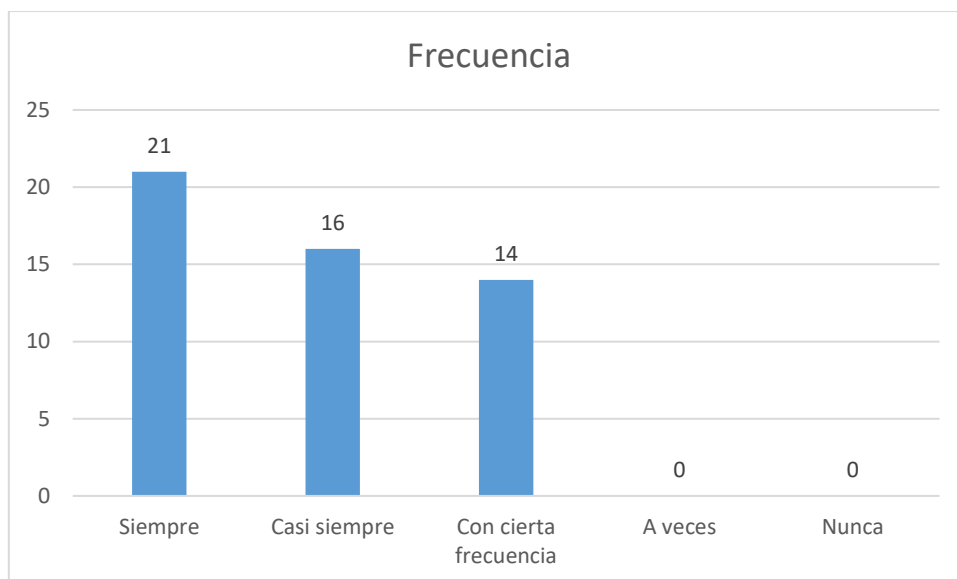
Sin embargo, se encuentra un conjunto de colaboradores que percibe el cumplimiento y la aplicación de las normas con un carácter intermitente, y ello podría deberse a debilidades en la socialización, seguimiento o aplicación homogénea de las políticas entre áreas. De este modo, fortalecer la comunicación normativa, la inducción continua y aprovechar el reglamento interno de forma coherente servirá para crear una cultura de cumplimiento más fuerte e igualitaria en toda la institución.

### **V. Sentido de pertinencia**

Pregunta 28. ¿Se siente comprometido a dar, en ocasiones, un esfuerzo adicional por el bien de la Cooperativa?

**Tabla 34.** *Compromiso de los empleados.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	21	41,0%
<b>Casi siempre</b>	16	31,3%
<b>Con cierta frecuencia</b>	14	27,7%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 30.***Compromiso de los empleados.**Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.***Análisis**

Los resultados obtenidos expresan un alto compromiso con la institución. Las respuestas a la opción siempre representan al 41,0% de los encuestados, o sea, a 21 trabajadores y casi siempre son planteadas por 16 encuestados, para un 31,3%. De manera general, 37 empleados están muy comprometidos con la cooperativa, lo que representa el 72,3%. Esto implica que alrededor de siete de cada diez colaboradores están dispuestos a brindar un esfuerzo adicional de forma regular por la cooperativa. En cambio, 14 de ellos, el 27,7 % afirma que este esfuerzo es con cierta frecuencia, lo que vendría a representar más de una cuarta parte del total.

**Interpretación**

Los resultados apuntan a una predisposición positiva del personal hacia el compromiso organizacional, lo cual es un indicador positivo en la cultura organizacional y en la productividad. Sin embargo, el grupo que tan solo lo haría de manera ocasional puede relacionarse con la

percepción de la falta de incentivos, con la carga laboral, con niveles de motivación muy variables o con la percepción de un reconocimiento insuficiente. Fortalecer estrategias de motivación, reconocimiento y comunicación interna podría consolidar en el tiempo un compromiso más homogéneo.

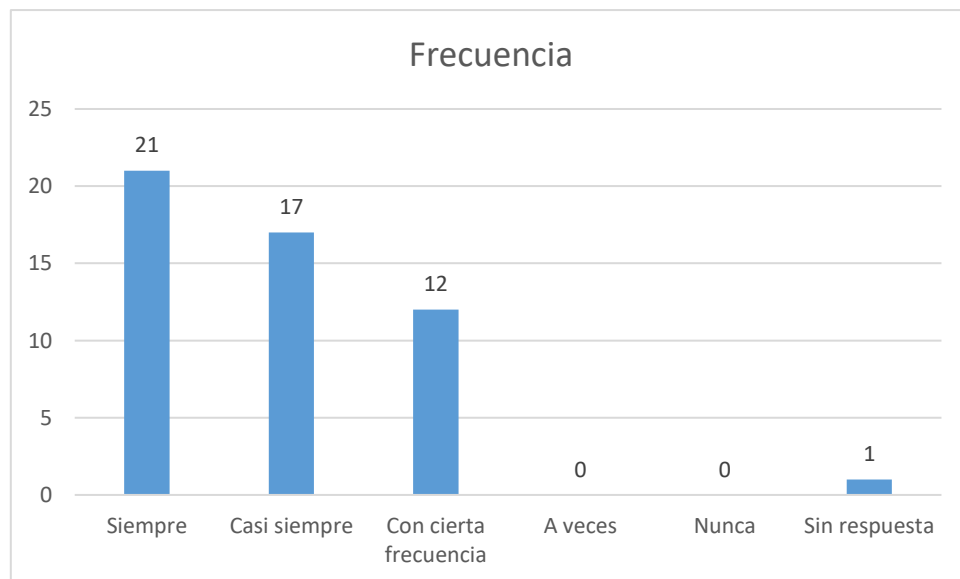
Pregunta 29. ¿Siente que sus capacidades son aprovechadas al 100%?

**Tabla 35.** *Aprovechamiento de las capacidades*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	21	41,0%
<b>Casi siempre</b>	17	32,5%
<b>Con cierta frecuencia</b>	12	25,3%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Sin respuesta</b>	1	1,2%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 31.**

*Aprovechamiento de las capacidades.*



**Nota:** *Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido*

### **Análisis**

La impresión es relativamente buena, 21 plantean que siempre se sienten valorados en la cooperativa, para un 41,0% y 17 que lo perciben casi siempre, o sea el 32,5%, sumando un total del 73,5%, que es un marcador esperanzador. De esto se puede deducir que cerca de 3 de cada 4 colaboradores sienten que sus capacidades sí son aprovechadas. Ahora bien, 12 encuestados, el 25,3 % se manifiesta que solo son apreciados con cierta frecuencia, lo que representaría a 1 de cada 4 encuestados, y, además, un empleado no responde, siendo esto el 1,2 % de los trabajadores.

### **Interpretación**

Estos resultados harían pensar que la cooperativa en general atribuye funciones o responsabilidades bien acordes a las capacidades que tiene el personal para conseguir el buen funcionamiento y las buenas prácticas en el compromiso hacia la cooperativa. De todos modos, el grupo en desacuerdo podría suponer problemas bien por la subutilización de talento, porque las responsabilidades demuestran una mala atribución de tareas poco acordes al perfil, o bien porque no existen oportunidades de crecer o de reconocer esas habilidades como tales en determinadas situaciones (o en general). Esta situación podría llegar a motivar comportamientos y actitudes desincronizadas o jarabe de orden para completar tareas o de renuncia o descontento o mala ejecución. Por todo ello sería recomendable aumentar la gestión del talento (llevada al extremo de la evaluación de la competencia, de la formación, de la atribución estratégica de funciones).

Pregunta 30. Si existieran situaciones de falta de honestidad de compañeros de trabajo, ¿informaría al gerente?

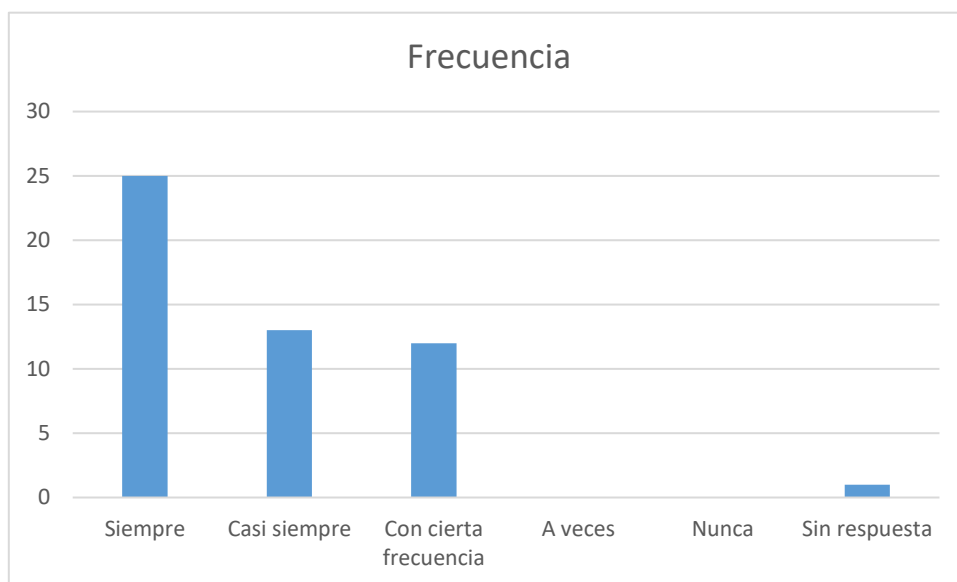
**Tabla 36.** *Información de falta de honestidad al gerente*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	25	48,2%
<b>Casi siempre</b>	13	26,5%
<b>Con cierta frecuencia</b>	12	22,9%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Sin respuesta</b>	1	2,4%

<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>
--------------	-----------	---------------

**Figura 32.**

*Información de falta de honestidad al gerente.*



*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido*

### **Análisis**

La mayoría de los encuestados plantean una alta disposición para reportar la falta de honestidad. Del total de empleados, 25 plantean que siempre lo harían, 13 que casi siempre y 12 que con cierta frecuencia. Esto representa el 48,2%, el 22,9% y el 26,5%, respectivamente. Es importante destacar que estos últimos no tienen muy claro en qué circunstancias informarían al gerente de faltas cometidas por sus compañeros.

### **Interpretación**

Los resultados son claros en demostrar una cultura favorable hacia la transparencia y el control interno, ya que la mayoría de encuestados sostiene que lo reportarían. Sin embargo, el grupo que responde “ocasionalmente” puede ser interpretado como que en ellos hay dudas, por miedo al

conflicto o por falta de confianza en que el reporte sea bien gestionado o que no existan mecanismos formales y confidenciales para hacer la denuncia. Por lo tanto, en tanto que la integridad institucional queda fortalecida, también sería recomendable fomentar la existencia de unos canales precisos y seguros (protocolos, confidencialidad, seguimiento) que generen parte del reporte responsable y, por tanto, minimicen riesgos de represalias.

### **Análisis general de los resultados de la dimensión de sentido de pertinencia**

Desde la consideración del sentido de pertenencia, las evidencias apuntan a que se establece un grado elevado de identificación y compromiso de la plantilla con la cooperativa, tanto por el número que se expresa de esta actitud entre la mayoría de las personas encuestadas, como el número importante de personas que considera que las condiciones de la cooperativa favorecen el desarrollo de sus capacidades, así como la mayoría de quienes se manifiestan dispuestos/as a reportar actitudes de deshonestidad. Estas actitudes son reflejo de una cultura organizacional de la responsabilidad, la lealtad institucional y la transparencia.

Por otro lado, una parte del personal manifiesta estas conductas solo ocasionalmente o bien el grupo de personas considera que su talento no está plenamente aprovechado, lo que también es señal de la necesidad de mejorar las motivaciones, el reconocimiento, la atención y la gestión del talento humano. Igualmente, la variabilidad en la disposición a reportar irregularidades pone de manifiesto la necesidad de poner en funcionamiento mecanismos formales y confiables que refuercen la confianza institucional. Esto permitiría consolidar un sentido de pertenencia más cohesionado y propenso a ser perpetuado en el conjunto de la organización.

### **Resumen general de los resultados de la encuesta**

*Tabla 37. Resumen de los resultados de la encuesta para la variable comunicación interna.*

---

**Variable: comunicación interna**

---

Dimensiones	Preguntas	Frecuencias				
		S	CS	CF	AV	NC
<b>Comunicación descendente</b>	La comunicación interna que mantiene con su jefe es efectiva	44,6 %	34,9 %	20,5	0%	0%
	Con qué frecuencia su jefe se comunica con usted, tanto de forma verbal como por escrito	31,3%	32, %	19,3 %	16,9 %	0%
	Con qué frecuencia su jefe utiliza los siguientes canales de comunicación para compartirle información (correo institucional, memorándum, circulares, reuniones y redes sociales)	39,8%	24,1 %	19,3 %	16,9 %	0%
	¿Qué tanto su jefe le actualiza sobre los temas o situaciones ligadas a la Cooperativa?	43,4%	22,9 %	18,1 %	15,7 %	0%
	¿Su jefe le brinda retroalimentación sobre su desempeño laboral?	42,2%	28,9 %	28,9 %	0%	0%
<b>Comunicación Ascendente</b>	Con qué frecuencia utiliza los siguientes canales de comunicación para compartir información con su jefe: (correo institucional, memorándum, circulares, reuniones y redes sociales)?	39,8%	27,7 %	16,9 %	15,7 %	0%
	¿Considera usted que WhatsApp es un canal efectivo para comunicarse con su jefe?	37,3%	30,1 %	16,9 %	15,7 %	0%
	¿Usted utiliza un lenguaje corporal adecuado para dirigirse a su jefe?	51,8%	27,7 %	29,5 %	0%	0%
	¿Usted utiliza un lenguaje corporal adecuado para dirigirse a su jefe?	41,0%	22,9 %	21,7 %	0%	14,5%
	¿Usted le puede hacer comentarios o sugerencias a su jefe?	33,7%	27,7 %	24,1 %	0%	14,5%
<b>Comunicación Horizontal</b>	¿La comunicación interna que mantiene con sus compañeros de trabajo es efectiva?	41,0%	33,7 %	13,3 %	12,0 %	0%
	¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes canales de comunicación para compartir información con sus compañeros de trabajo (correo institucional, reuniones, redes sociales)?	39,8%	21,7 %	21,7 %	16,9 %	0%
	¿La información que comparte con sus compañeros de trabajo es importante?	38,6%	37,3 %	13,3 %	9,6%	0%
	¿La información que comparte con sus compañeros de trabajo llega con claridad?	42,2%	24,1 %	19,3 %	0%	14,5%
	¿Considera usted que sus compañeros de trabajo le ocupan cierta información?	38,6%	28,9 %	14,5 %	0%	18,1%

**Tabla 38.** Resumen de los resultados de la encuesta para la variable comunicación interna.

<b>Dimensión: Cultura organizacional</b>						
<b>Dimensiones</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Frecuencias</b>				
		<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>CF</b>	<b>AV</b>	<b>NC</b>
	¿Durante el tiempo que labora en la Cooperativa se le ha recordado la visión, misión y objetivos?	44,6 %	34,9 %	20,5 %	0%	0%
<b>Filosofía</b>	¿Su superior promueve la práctica de valores elementales: igualdad, equidad y solidaridad?	31,3%	32, %	19,3 %	16,9%	0%
	¿Cree usted que la gestión administrativa del gerente está encaminada al logro de objetivos planteados en la Cooperativa?	39,8%	24,1 %	19,3 %	16,9%	0%
<b>Liderazgo</b>	¿El gerente está abierto a escuchar las ideas de los colaboradores?	39,8%	27,75 %	16,9 %	15,7%	0%
	¿El gerente comunica las decisiones tomadas en la cooperativa?	37,3%	30,1 %	16,9 %	15,7%	0%
	¿El gerente motiva a sus empleados para que desarrollen un buen trabajo?	51,8%	27,7 %	29,5 %	0%	0%
<b>Comportamiento</b>	¿Cuándo surge alguna discrepancia con un compañero de trabajo, su gerente busca soluciones oportunas?	41,0%	33,7 %	13,3 %	12,0%	0%
	¿Se ha sugerido al gerente alguna vez mejoras en los procesos de su departamento?	39,8%	21,7 %	21,7 %	16,9%	0%
	¿Cree usted que su opinión dentro de la Cooperativa es tomada en cuenta para la toma de decisiones dentro de la misma?	38,6%	37,3 %	13,3 %	9,6%	0%
<b>Normas y Reglas</b>	¿Respeto las políticas y reglas de la Cooperativa?	42,2%	24,1 %	19,3 %	0%	0%
	¿Considera que todos los colaboradores asumen con responsabilidad las normas establecidas en la Cooperativa?	38,6%	28,9 %	14,5 %	0%	14,5%
	¿En la Cooperativa se aplica adecuadamente el reglamento interno de trabajo?	44,6%	32,5 %	0%	22,9%	18,1%
<b>Sentido de pertinencia</b>	¿Se siente comprometido a dar, en ocasiones, un esfuerzo adicional por el bien de la Cooperativa?	39,8%	32,5 %	0%	12,0%	0%
	¿Siente que sus capacidades son aprovechadas al 100%?	34,9%	25,3 %	0%	22,9%	15,7%
	¿Si existieran situaciones de falta de honestidad de compañeros de trabajo, informaría al gerente?	37,3%	37,3 %	15,7 %	13,3%	13,3%

**Nota:** Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido

*Simbología S. Satisfactorio C. frecuencia % representativo*

## 7. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa 15 de Agosto ponen en evidencia una tendencia mayoritariamente positiva de la gestión de la comunicación organizacional, sustentada en los valores de la comunicación descendente, la utilización de los canales formales y el liderazgo comunicacional, favoreciendo las tareas, el cumplimiento de las responsabilidades y el seguimiento de las metas institucionales. Sin embargo, los datos ponen de manifiesto importantes vacíos internos. En la comunicación descendente, la limitación de alcanzar sistematicidad en la retroalimentación y de mantener actualizada la información uniformemente todavía perdura.

En lo que hace referencia a la comunicación ascendente, si bien hay apertura, gran parte del colectivo afirma tener dificultades para realizar sugerencias y proveer de fuentes activas de forma de participar, lo que pone de manifiesto barreras en la compatibilidad de la bidireccionalidad del proceso comunicacional. Por el mismo motivo, en la comunicación horizontal se advierten diferencias en la claridad, frecuencia e importancia de la información que es compartida entre los compañeros, lo que puede dificultar la coordinación interdepartamental.

En lo relacionado a la cultura organizacional, los resultados muestran un buen trato de la filosofía institucional, el liderazgo, el comportamiento organizacional, el cumplimiento de normas y el sentido de pertenencia, aunque un grupo significativo de colaboradores considera que estas prácticas sólo lo acontecen en ocasiones, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la socialización permanente de los valores, la participación del personal y la regularización homogénea de normas y procedimientos.

En conclusión, la discusión de los resultados pone de manifiesto que la cooperativa tiene una base comunicacional que está bien delimitada, pero que necesita sistematizar mejor las prácticas, participaciones y regularización de la comunicación institucional, lo cual permitirá

mejorar la capacidad de gestión, participación y de cumplimiento de las demandas del sector cooperativo y las expectativas de los colaboradores y socios

### 7.1 Matriz DAFO

La matriz DAFO constituye una herramienta de análisis estratégico que permite identificar y evaluar los factores internos y externos que influyen en el desempeño institucional de una organización. En el presente estudio, la matriz DAFO se elaboró con base en los resultados del análisis estadístico de las encuestas aplicadas a empleados y clientes, así como en la entrevista realizada al gerente de la Cooperativa 15 de Agosto. Este análisis permite identificar las principales fortalezas y debilidades de la gestión de la comunicación organizacional, así como las oportunidades y amenazas del entorno que inciden en la gestión institucional, sirviendo de base para la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento organizacional.

**Tabla 39.** *Matriz DAFO*

<b>FACTORES INTERNOS FORTALEZAS (F)</b>	<b>FACTORES EXTERNOS OPORTUNIDADES (O)</b>
F1. Se establece una comunicación descendente efectiva entre la gerente y los miembros de la plantilla.	O1. Demandas del sector cooperativo orientadas a reforzar la transparencia y la comunicación institucional.
F2. Se utilizan frecuentemente los canales formales de comunicación de la organización (correos, reuniones, circulares).	O2. Programas de formación a nivel externo en comunicación organizacional, liderazgo y gestión del talento humano.
F3. Existe un liderazgo que comunica las decisiones y motiva al personal.	O3. Reconocimiento social del papel de las cooperativas en el desarrollo local y la economía solidaria.
F4. Existe una cultura organizacional centrada en el cumplimiento de las normas y del reglamento interno.	

---

F5. Alto grado de compromiso y sentido de pertenencia del personal	O4. Existencia de centros educativos e instituciones externas que imparten formación y asesoría al sector cooperativo.
--	--

---

<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
D1. La información no está totalmente actualizada y la retroalimentación no es sistemática para parte del personal.	A1. Reforzamiento de los requerimientos regulatorios, así como de los controles llevados a cabo por los órganos de supervisión.
D2. Limitaciones en las posibilidades de comunicación ascendente y de expresión de sugerencias.	A2. Incremento en la competencia existente entre cooperativas y otras entidades financieras para captar la confianza de los socios.
D3. Uso diferenciado de los canales de comunicación entre áreas.	A3. Crecientes expectativas de los socios respecto a recibir información clara, oportuna y transparente.
D4. Percepción de subutilización de las potencialidades del personal.	
D5. Falta de mecanismos formales para la participación y la gestión de conflictos.	

---

*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.*

La partir matriz DAFO realizada, profundizar las estrategias de la Cooperativa 15 de Agosto tiene una investigación interno y externo para la identificación la gestión de la comunicación organizacional, fundamentada en una comunicación descendente principalmente eficaz, la adopción de canales formales, una dirección capaz de informar y motivar, así como un alto grado compromiso del personal. Esto se consolida como una clave de soporte para poner en

marcha procesos de mejora y para construir una cultura organizacional orientada a la disciplina y a la coordinación institucional.

Sin embargo, el análisis también proporciona las limitaciones internas que van en contra de un uso óptimo de aquellas fortalezas internas citadas de manera previa, limitaciones como las que se refieren a la falta de sistematicidad en la retroalimentación, las limitaciones en la comunicación ascendente, el uso desigual de los canales entre las distintas áreas, la escasa percepción de utilización del talento humano y la falta de mecanismo formal de participación y resolución de conflictos. Estas debilidades técnicas generan limitaciones en la circulación de la información, merman el grado de participación del personal, pueden mermar la percepción del clima laboral y elevar la probabilidad de pérdidas de eficiencia si no se determinan salidas dentro de un tiempo razonable.

Con relación al entorno externo, las oportunidades están principalmente vinculadas a las exigencias que presenta el sector cooperativo en cuanto a la transparencia y la buena gobernanza, la disponibilidad de programas de formación externa en comunicación y liderazgo, la socialización del rol que juegan las cooperativas en el desarrollo local y finalmente, la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas y organizaciones de apoyo. Todos ellos suponen, por tanto, un entorno propicio para cimentar las capacidades internas y hacer profesional la gestión de la comunicación.

En cambio, las amenazas que han sido identificadas: aumento de exigencias regulatorias, la creciente competitividad del sector financiero, riesgo de desmotivación y de rotación del personal y, por último, mayores expectativas de los socios en relación a la información clara y oportuna, son todas ellas también en presiones externas sobre las que es exigible una respuesta estratégica. En este aspecto, el análisis DAFO muestra la existencia de la necesidad para la cooperativa de aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades del entorno para disminuir

las debilidades existentes y confrontar los riesgos externos, empujando a la cooperativa hacia la implementación de estrategias de comunicación más sistemáticas, más participativas, y más vinculadas a las exigencias del contexto institucional y social.

**Tabla 40.** *Matriz DAFO Integrada.*

<b>Dimensión (encuesta)</b>	<b>Tipo de cruce</b>	<b>Especificación del cruce (F–D / O–A)</b>	<b>Estrategia</b>
Comunicación descendente	FO	F1: Comunicación descendente mayoritariamente efectiva × O1: Exigencias del sector cooperativo en transparencia y gobernanza.	Fortalecer la comunicación institucional mediante la comunicación descendente que responda a los requerimientos del sector cooperativo.
Comunicación ascendente	DO	D2: Limitaciones en la comunicación ascendente × O2: Programas externos de capacitación en comunicación organizacional.	Potenciar el desarrollo de la comunicación ascendente, a través de programas externos de capacitación.
Comunicación horizontal	FA	F2: Uso regular de canales formales de comunicación × A1: Incremento de exigencias regulatorias y competitivas del sector.	Formalizar el uso de canales de comunicación formales que aseguren claridad y coherencia en la información, ante las crecientes exigencias y regulaciones del sector.
Filosofía institucional	FO	F4: Existencia de misión, visión y valores institucionales × O1: Exigencias del sector cooperativo en transparencia y	Potenciar la difusión periódica de la filosofía institucional de la institución.

		coherencia institucional.	
Liderazgo	FA	F3: Liderazgo comunicacional existente × A3: Altas expectativas de socios y entes de control respecto a información clara y oportuna.	Consolidar el liderazgo comunicacional que garantice que esta sea clara y uniforme para que la transmisión de las decisiones institucionales esté acorde a las expectativas del personal.
Comportamiento organizacional	DO	D5: Falta de mecanismos formales de participación y gestión de conflictos × O2: Oferta externa de capacitación en comunicación y gestión organizacional.	Formalizar mecanismos de participación y resolución de conflictos que fortalezcan la comunicación interna.
Normas y reglas	FA	F4: Cultura orientada al cumplimiento normativo × A1: Incremento de exigencias regulatorias y de control externo.	Institucionalizar la comunicación normativa que permita el aseguramiento del cumplimiento por parte de todo el personal de la cooperativa de las regulaciones internas y externas.
Sentido de pertenencia	DA	D1: Falta de retroalimentación sistemática y reconocimiento × A3: Altas expectativas de los socios sobre imagen institucional e información clara.	Establecer procesos de retroalimentación y de establecimiento del reconocimiento interno que consoliden el compromiso con la institución.

*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido.*

## **7.2 Estrategias derivadas de la Matriz DAFO**

- E1. Fortalecer la comunicación institucional mediante la comunicación descendente que responda a los requerimientos del sector cooperativo.
- E2. Potenciar el desarrollo de la comunicación ascendente a través de programas externos de capacitación.
- E3. Formalizar el uso de canales de comunicación formales que aseguren claridad y coherencia en la información, ante las crecientes exigencias y regulaciones del sector.
- E4. Potenciar la difusión periódica de la filosofía institucional de la institución.
- E5. Consolidar el liderazgo comunicacional que garantice que esta sea clara y uniforme para que la transmisión de las decisiones institucionales esté acorde a las expectativas del personal.
- E6. Formalizar mecanismos de participación y resolución de conflictos que fortalezcan la comunicación interna.
- E7. Institucionalizar la comunicación normativa que permita el aseguramiento del cumplimiento por parte de todo el personal de la cooperativa de las regulaciones internas y externas.
- E8. Establecer procesos de retroalimentación y de establecimiento del reconocimiento interno que consoliden el compromiso con la institución.

**Tabla 41.** *Propuesta de estrategias institucionales de comunicación interna y cultura organizacional*

<b>COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL</b>							
<b>Dimensión</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Temporalidad</b>
Comunicación descendente	E1. Fortalecer la comunicación institucional mediante la comunicación descendente que responda a los requerimientos del sector cooperativo.	Alinear la comunicación institucional, teniendo en cuenta la transparencia y gobernanza cooperativa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar la estandarización de las comunicaciones de la institución.</li> <li>2. Socializar las diferentes decisiones y disposiciones internas.</li> <li>3. Difundir de manera periódica la información institucional.</li> </ol>	Gerente /jefes de área	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Normativas</li> <li>✓ Talento humano</li> <li>✓ Equipos informáticos.</li> <li>✓ Correo institucional</li> </ul>	\$ 300.00	permanente
<b>Comunicación ascendente</b>	E2. Potenciar el desarrollo de la comunicación ascendente, a través de programas externos de capacitación	Promover la participación del personal en los procesos comunicacionales donde la información fluye del trabajador hacia la jefatura.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar capacitaciones externas.</li> <li>2. Formalizar espacios para dejar sugerencias y retroalimentar los procesos.</li> <li>3. Desarrollar prácticas de escucha activa en la organización.</li> </ol>	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presupuesto para ofertar las capacitaciones.</li> <li>✓ Contratación de capacitadores externos.</li> <li>✓ Aulas.</li> <li>✓ Material didáctico.</li> </ul>	\$ 900.00	Semestral

<b>Comunicación horizontal</b>	E3. Garantizar el uso de los canales de comunicación formales asegurando que la información sea clara y coherente.	Mejorar el uso de los canales de comunicación en la cooperativa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delimitar los canales oficiales en dependencia del tipo de información</li> <li>2. Realizar encuentros periódicos donde se coordinen las comunicaciones de los diferentes departamentos</li> <li>3. Difundir a todo el personal los lineamientos de comunicación interna de la cooperativa.</li> </ol>	Jefes de área	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manuales o lineamientos internos.</li> <li>✓ Reuniones presenciales/virtuales.</li> <li>✓ Equipos tecnológicos.</li> <li>✓ Correo institucional</li> </ul>	\$ 350.00	Trimestral
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>							
<b>Filosofía institucional</b>	E4. Potenciar la difusión periódica de la filosofía institucional de la institución.	Consolidar la identidad y el sentido de pertinencia institucional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divulgar la misión, visión, objetivos y valores institucionales en medios internos.</li> <li>2. Incluir estos contenidos en reuniones y capacitaciones.</li> <li>3. • Integrarlos en la inducción a los empleados de nuevo ingreso.</li> </ol>	Gerente / Área administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Talento humano. Espacios físicos y virtuales.</li> <li>✓ Material gráfico y digital.</li> <li>✓ Correo institucional.</li> </ul>	\$ 700.00	Permanente

<b>Liderazgo</b>	E5. Consolidar el liderazgo comunicacional que garantice que esta sea clara y uniforme para que la transmisión de las decisiones institucionales esté acorde a las expectativas del personal	Perfeccionar la calidad del liderazgo comunicacional y aumentar la motivación de los trabajadores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instaurar los lineamientos del liderazgo comunicacional.</li> <li>2. Desarrollar espacios de intercambio comunicacional y escucha activa.</li> <li>3. Ofrecer retroalimentación al personal de forma periódica.</li> </ol>	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Espacios para reuniones.</li> <li>✓ Capacitación en liderazgo.</li> <li>✓ Material de apoyo</li> <li>✓ Tiempo de los directivos.</li> </ul>	\$ 450.00	Permanente
<b>Comportamiento organizacional</b>	E6. Formalizar mecanismos de participación y resolución de conflictos que fortalezcan la comunicación interna.	Promover la mejora de la convivencia laboral y la participación del personal en las diferentes actividades.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar protocolos para el manejo de conflictos.</li> <li>2. Establecer espacios de participación formalizados.</li> <li>3. Divulgar los mecanismos para la mediación interna.</li> </ol>	Gerente /jefes de área	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Talento humano.</li> <li>✓ Espacios de reunión.</li> <li>✓ Manuales y protocolos.</li> <li>✓ Asesoría externa en caso de ser necesario.</li> </ul>	\$ 450.00	Permanente
<b>Normas y reglas</b>	E7. Institucionalizar la comunicación normativa que permita el aseguramiento del	Difundir el conocimiento y la implementación igualitaria de las normativas institucionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socializar la reglamentación de la institución</li> <li>2. Promover las actualizaciones de las normativas.</li> <li>3. Controlar su aplicación.</li> </ol>	Área administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Material informativo</li> <li>✓ Reglamentos internos.</li> <li>✓ Equipos tecnológicos.</li> <li>✓ Correo institucional.</li> </ul>	\$ 200.00	Permanente

	cumplimiento por parte de todo el personal de la cooperativa de las regulaciones internas y externas.						
<b>Sentido de pertenencia</b>	E8. Establecer procesos de retroalimentación y de establecimiento del reconocimiento interno que consoliden el compromiso con la institución.	Fortalecer el compromiso, incrementando la motivación de los trabajadores y su identificación con la organización.	Realizar una retroalimentación periódica de los procesos de comunicación. Estimular los logros y los aportes del personal de la cooperativa. Promover buenas prácticas internas en la institución.	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Material de reconocimiento y estímulos monetarios.</li> <li>✓ Espacios de comunicación en la organización</li> <li>✓ Talento humano.</li> <li>✓ Tiempo directivo.</li> </ul>	\$ 600.00	Trimestral
<b>Total</b>						\$ 3,750.00	

*Nota: Elaborado por Pérez Jesseña y Toalombo Guido*

## **8. IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES, AMBIENTALES O ECONÓMICOS)**

Este estudio tiene impactos significativos en diversas dimensiones. Uno de estos impactos es el técnico, ya que el trabajo constituye un diagnóstico estructurado y sistematizado de los procesos de comunicación organizacional, basado en instrumentos sistematizados como encuestas y entrevistas que aportan validez, y en la clara operacionalización de variables e indicadores. La propuesta de estrategias se realiza con el objetivo de mejorar la fluidez de los flujos de información organizacional, para potenciar la coordinación entre las áreas y para hacer más efectiva la toma de decisiones gerenciales. Este impacto técnico se traduce en que existe la posibilidad de replicar este modelo de análisis y de mejora comunicacional en otras cooperativas de ahorro y crédito que tienen un contexto y tamaño similar, fortaleciendo la gestión institucional del sector cooperativo.

El impacto social es significativo ya que el fortalecimiento de la comunicación interna incide directamente en el clima laboral, la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores. La mejora de la transparencia, la retroalimentación o la participación en los procesos organizativos generan a su vez una cultura institucional más amplia y colaborativa. Indirectamente, el impacto social llega a los socios y a la comunidad de Pilacoto, en la medida en la que una cooperativa es mejor gestionada, con más capacidad de respuesta, refuerza la confianza institucional y la cohesión social en el territorio.

En el ámbito económico, una gestión eficiente de la comunicación organizacional contribuye a optimizar los procesos administrativos y operativos, reduciendo errores, repitiendo trabajos y haciendo menores los tiempos de respuesta en la prestación de servicios financieros. Esto favorece una mayor eficiencia en el uso de los recursos, mejora la calidad del servicio al socio y fortalece la sostenibilidad financiera de la cooperativa. A largo plazo, una institución con procesos comunicacionales claros y efectivos puede incrementar su competitividad, fidelizar a sus

socios y potenciar su aporte al desarrollo económico local, mediante el acceso oportuno a créditos y servicios financieros.

El estudio no aborda de manera directa las variables medioambientales, pero sí que existe un efecto indirecto sobre el medio ambiente vinculado con la optimización de los procesos de comunicación digital y con la disminución del uso innecesario de documentos físicos. El fortalecimiento de canales digitales y la sistematización de la información contribuyen a una administración más eficiente y responsable, alineada con algunos de los principios de la sostenibilidad y del uso racional de los recursos y que, además, se entiende que guardan coherencia con algunos de los enfoques actuales de la gestión institucional

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1. CONCLUSIONES**

1. El análisis teórico evidenció que la comunicación organizacional es un elemento estratégico para la gestión institucional, ya que favorece la coordinación de los procesos administrativos, la transparencia y el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.
2. El diagnóstico realizado en la cooperativa permitió identificar que, en la comunicación descendente, la transmisión de información desde los niveles directivos es clara; sin embargo, en la comunicación ascendente se presentan limitaciones en la participación y retroalimentación del personal, mientras que la comunicación horizontal se desarrolla principalmente de manera informal entre el personal.
3. En la gestión institucional, dimensiones como la filosofía institucional, el liderazgo, el comportamiento organizacional, las normas y reglas y el sentido de pertinencia, se

ven influenciados por la forma en que se gestionan los procesos comunicacionales dentro de la cooperativa.

4. A partir de los resultados obtenidos, se plantearon estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de la comunicación organizacional, con el fin de optimizar los canales de información, promover la participación del personal y fortalecer la gestión institucional de la cooperativa

## **9.2 RECOMENDACIONES**

1. Fortalecer la comunicación dentro de la cooperativa mediante la definición de políticas y lineamientos que permitan integrarla como un componente estratégico de la gestión institucional
2. Implementar mecanismos que mejoren la comunicación descendente, ascendente y horizontal, promoviendo espacios formales de retroalimentación, participación del personal y utilización de los canales institucionales que faciliten el flujo de información más efectivo.
3. Desarrollar acciones orientadas a fortalecer dimensiones de la gestión institucional, como la filosofía organizacional, el liderazgo, el comportamiento organizacional, el cumplimiento de las normas y el sentido de pertenencia del personal, mediante procesos comunicacionales más participativos.
4. Aplicar las estrategias de mejora propuestas para optimizar los procesos de comunicación en la cooperativa, promoviendo una cultura organizacional basada en la confianza, la transparencia y el compromiso de los colaboradores.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Paz Loayza, J., & Vásconez Acuña, L. G. (2024). Auditoría de gestión en la responsabilidad social corporativa en las cooperativas de ahorro y crédito. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4. doi:<https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial.141>
- Acuña, E. (2005). Gestión de recursos humanos en cooperativas chilenas: estudio de casos. *Unircoop, Universidad de Sherbrooke*, 3(1), 133 – 158.
- Aspeé, J., & González, J. (2024). La entrevista y la encuesta como epistemología del diálogo. *Temas y Debates*(47), 13-23.
- Barboza Flores, G. A., & Susanibar Marin , A. (2025). *Clima organizacional y gestión de talento humano en una empresa bancaria privada del sector financiero, Lima 2023*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Barrera Núñez, V. L., & Toscano Morales, C. C. (2025). *Diseño de un sistema de gestión documental basado en Normas ISO en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya Ltda*. Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Bodenstein Fouché, K., & Polo Garrido, F. (2024). Corporate reporting by cooperatives: Mapping the landscape and identifying determinants. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 20(3). doi:<https://doi.org/10.1016/j.jcae.2024.100436>
- Bueno Campos, E. (2025). Aportaciones básicas de Peter Drucker en la fundamentación histórica del Management como disciplina científica. *De Computis, Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 22(1), 154 - 171. doi:<http://dx.doi.org/10.26784/issn.1886-1881.22.1.12200>
- Chango Llumitasig, D. W., Medina Estrella, Z. G., & Angulo Vélez, D. A. (2026). Impacto de la confianza organizacional mal gestionada en el control interno de una cooperativa de ahorro y crédito de segmento 1 en Ecuador. *DATEH*, 8(1). Obtenido de <https://investigacion.utc.edu.ec/index.php/dateh/article/view/1220>
- Chasiquiza Aimacaña, M. J., & Góngora Escobar, H. O. (2017). *SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA 15 DE AGOSTO UBICADA EN LA PROVINCIA DEL COTOPAXI*. Universidad Central del Ecuador.
- Chavienato, I. (2020). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- COAC 15 de Agosto. (s.f.). *15 de Agosto, Cooperativa de Ahorro y Crédito*. Obtenido de <https://cooperativa15deagosto.com/>
- Coca Benítez, J. M., Ortiz-Guevara Dolores del Rocío, D., & Rosales Quiñónez, F. S. (2025). Incidencia de las estrategias de comunicación organizacional en el rendimiento financiero de cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y Argentina. *Epsir: European Public & Social Innovation Review*, 10(4).

- Cool Intriago, A. R., & Zirufu Briones, B. V. (2023). Impacto de la auditoría de gestión en la toma de decisiones administrativas en empresas. *Digital Publisher CEIT*, 8(3), 440-455. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1741>
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Amazon.com.
- Cuji Chonga , M. C., Sandoval Miranda , T. L., & Cañar Tercero , J. E. (2023). *Análisis de la comunicación interna en la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito My Chimborazo, matriz Riobamba*. Univesrsidad Téscnica de Cotopaxi.
- Delgado Zambrano, J. I. (2024). Análisis de la Eficiencia de la Gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 del Ecuador. *Revista Andina de Investigaciones en Ciencias Económicas y Empresariales.*, 1(1), 61-88. doi:<https://doi.org/10.69633/xnrm8r20>
- Díaz Tautiva, J. A., Rifo Rivera, F. I., Barros Celume, S. A., & Rifo Rivera , S. A. (2022). Mapping the research about organisations in the latin american context: a bibliometric analysis. *Manag Rev Q*, 74, 121–169. doi:<https://doi.org/10.1007/s11301-022-00296-3>
- Donoso Navarrete, C. (2017). *Auditoría de comunicación interna y campañas de comunicación interna y global para grupo empresarial Más Comunicación y Más BTL*. Universidad de San Francisco de Quito. Obtenido de <https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/7295?mode=full>
- Espinoza Arauz, M., & José Veléz, M. (2019). La comunicación organizacional desde. *Revista Espiral*, 3(28). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5732/573263327005/573263327005.pdf>
- Esteban Ramos, J. M. (2024). *Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital : un estudio sobre la falta de relato empático con la sociedad y la opinión pública española*. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información.
- Esteban Ramos, J. M. (2025). *Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital : un estudio sobre la falta de relato empático con la sociedad y la opinión pública española*. Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.14352/120297>
- Ferreira da Silva, F., Knebel Baggio, D., & Lopes Santos, D. F. (2022). Governance and performance model for agricultural cooperatives. *Estudiso Gerenciales*, 38(165), 464-478. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.165.5238>
- Gómez , D., & Velasco, N. (2024). Diversidad en la comunicación organizacional. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*(24), 2024. doi:<https://doi.org/10.37135/chk.002.24.12>
- Hidalgo Fernández, A., Moreira Mero, N., Loor Alcivar, M. I., & Santa Cruz, F. G. (2020). Analysis of organizational commitment in cooperatives in Ecuador. *Journal of Management Development*, 39(4), 391–406. doi:<https://doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0180>
- Iñiguez Izquierdo, J. L., & Armijos Buitrón, V. A. (2025). Las memorias de sostenibilidad en la gestión bancaria: análisis de la comunicación con clientes en los bancos privados en la ciudad de Loja al sur del Ecuador. *Digital Publisher*, 2(4), 52-64. doi:[doi:doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3310](https://doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3310)

- Landi Tello, J. P., Tello Macao, E. J., & Erazo Garzon, J. F. (2024). *Impacto del Sistema de Control Interno en la Efectividad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Azuay - Ecuador*. Universidad Salciana. Obtenido de <https://pure.ups.edu.ec/es/publications/impacto-del-sistema-de-control-interno-en-la-efectividad-de-las-c/>
- Morales Parra, A. E. (2025). Liderazgo comunicacional para el desarrollo organizacional en la complejidad dinámica posconvencional. *Revista COMPSIDEA | Universidad Yacambú*, 2(1), 41-49. Obtenido de <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/compsidea/article/view/641>
- Pérez Miralles, C. (2024). *Análisis de las estrategias de comunicación y gestión de la reputación corporativa global del BBVA*. Universidad Rey Juan Carlos.
- Ponce Ponce, L. E., & Gómez García, S. L. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del comercial CHONEPAC, provincia de Manabí. *Dominio de las Ciencias.*, 7(2), 1129-1154.
- Rodríguez Ruiz, S. M., Triviño Bare, J. M., & Medina López, E. G. (2024). *Incidencia del Comportamiento Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Cooperativas de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná*. Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Sánchez Muñiz, B. L. (2025). Análisis crítico de la comunicación interna en el sector privado. *RAÍZ&CONOCIMIENTO*, 1(1), 111-130. Obtenido de <https://raizcon.universidadvasconcelos.edu.mx/assets/revistas/raizyconocimiento.pdf#page=113>
- Toapanta Murillo, E. A., Suárez Bustillos, D. A., & Guaña Sánchez, J. A. (2025). Impacto de las estrategias de motivación en el desempeño organizacional. *Revista de Estudios Generales*, 4(3). doi:DOI:10.70577/reg.v4i3.194
- Vegas Meléndez, H., López Mendoza, Y. T., Loor Colamarco, I. W., & Moya Martínez, M. E. (2025). Organizational climate and productivity: The case of a credit union in Ecuador. *Journal of Posthumanism*, 5(6). <https://doi.org/10.63332/joph.v5i6.2593>

## ANEXO 1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DE LA COOPERATIVA “15 DE AGOSTO”.

### ENCUESTA.

El siguiente cuestionario va dirigido a los colaboradores de la Cooperativa “15 de agosto” de la parroquia Pilacoto del cantón Latacunga.

**Objetivo:** Analizar la incidencia de la comunicación interna de la Cooperativa “15 de agosto” de la parroquia Pilacoto del cantón Latacunga.

**Instrucciones:** El siguiente cuestionario contiene una lista de preguntas de opciones múltiples, lea cuidadosamente cada una de ellas y señale una respuesta por pregunta, elija la respuesta que mejor le convenga. Por favor, no debe dejar ninguna pregunta en blanco.

Toda la información será estrictamente confidencial y sólo con fines académicos.

**Gracias por su colaboración**

#### Escala de medición

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Con cierta frecuencia	A veces	Nunca

N.º	Ítems	5	4	3	2	1
<b>Comunicación interna</b>						
<b>Comunicación Descendente</b>						
1	¿La comunicación interna que mantiene con su jefe es efectiva?					
2	¿Con qué frecuencia su jefe se comunica con usted, tanto de forma verbal como por escrito?					
3	¿Con qué frecuencia su jefe utiliza los siguientes canales de comunicación para compartirle información (correo institucional, memorándum, circulares, reuniones y redes sociales)?					
4	¿Qué tanto su jefe le actualiza sobre los temas o situaciones ligadas a la Cooperativa?					
5	¿Su jefe le brinda retroalimentación sobre su desempeño laboral?					
<b>Comunicación Ascendente</b>						

6	¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes canales de comunicación para compartir información con su jefe: (correo institucional, memorándum, circulares, reuniones y redes sociales)?					
7	¿Considera usted que WhatsApp es un canal efectivo para comunicarse con su jefe?					
8	¿Usted utiliza un lenguaje corporal adecuado para dirigirse a su jefe?					
9	¿Entrega usted de manera oportuna la información que necesita su jefe?					
10	¿Usted le puede hacer comentarios o sugerencias a su jefe?					
<b>Comunicación Horizontal</b>						
11	¿La comunicación interna que mantiene con sus compañeros de trabajo es efectiva?					
12	¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes canales de comunicación para compartir información con sus compañeros de trabajo (correo institucional, reuniones, redes sociales)?					
13	¿La información que comparte con sus compañeros de trabajo es importante?					
14	¿La información que comparte con sus compañeros de trabajo llega con claridad?					
15	¿Considera usted que sus compañeros de trabajo le ocupan cierta información?					
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						
<b>Filosofía</b>						
16	¿Durante el tiempo que labora en la Cooperativa se le ha recordado la visión, misión y objetivos?					
17	¿Su superior promueve la práctica de valores elementales: igualdad, equidad y solidaridad?					
18	¿Cree usted que la gestión administrativa del gerente está encaminada al logro de objetivos planteados en la Cooperativa?					
<b>Liderazgo</b>						
19	¿El gerente está abierto a escuchar las ideas de los colaboradores?					
20	¿El gerente comunica las decisiones tomadas en la cooperativa?					
21	¿El gerente motiva a sus empleados para que desarrollen un buen trabajo?					
<b>Comportamiento</b>						
22	¿Cuándo surge alguna discrepancia con un compañero de trabajo, su gerente busca soluciones oportunas?					
23	¿Se ha sugerido al gerente alguna vez mejoras en los procesos de su departamento?					
24	¿Cree usted que su opinión dentro de la Cooperativa es tomada en cuenta para la toma de decisiones dentro de la misma?					
<b>Normas y Reglas</b>						
25	¿Respetas las políticas y reglas de la Cooperativa?					
26	¿Considera que todos los colaboradores asumen con responsabilidad las normas establecidas en la Cooperativa?					

27	¿En la Cooperativa se aplica adecuadamente el reglamento interno de trabajo?					
<b>Sentido de pertinencia</b>						
28	¿Se siente comprometido a dar, en ocasiones, un esfuerzo adicional por el bien de la Cooperativa?					
29	¿Siente que sus capacidades son aprovechadas al 100%?					
30	¿Si existieran situaciones de falta de honestidad de compañeros de trabajo, informaría al gerente?					

## **ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE DE LA COOPERATIVA “15 DE AGOSTO”.**

### **ENTREVISTA.**

**Objetivo:** Obtener información de la comunicación interna en la Cooperativa “15 de agosto” de la parroquia Pilacoto del cantón Latacunga. Los datos que proporcione serán utilizados específicamente con fines académicos, como objetivo de investigación del trabajo de grado de la Licenciatura en Gestión de la Información Gerencial.

La entrevista se aplicará al **Gerente General** de la Cooperativa “15 de agosto” quien responderá las siguientes preguntas:

**Entrevistado:** Nombre y apellido.

**Cargo:**

1. ¿Cómo considera usted la comunicación interna en la Cooperativa?
2. ¿Cuál considera usted el tipo de comunicación más común en la Cooperativa?
3. ¿Cuál es el canal o medio de comunicación que más se utiliza para compartir información en la Cooperativa?
4. ¿Cuándo los colaboradores tienen dudas o inquietudes, saben exactamente a quién dirigirse? ¿A quién?
5. ¿Usted informa oportunamente a sus colaboradores sobre los cambios y actividades vinculadas a la Cooperativa? ¿Por qué?
6. ¿Usted dio a conocer la misión, visión y valores de la cooperativa a sus colaboradores mediante una información visual permanente? ¿Por qué?
7. ¿Considera que las políticas juegan un papel importante en el desarrollo de actividades de la Cooperativa? ¿Por qué?
8. ¿Qué tipo de liderazgo emplea con los colaboradores? ¿Por qué?
9. ¿Cómo es la relación de usted con sus colaboradores?
10. ¿Qué actividades realiza usted para motivar a sus colaboradores?