

# la cooperativa en diálogo

## conceptos, procesos y herramientas para la gestión de la comunicación en las organizaciones cooperativas

*Lucas Gaspar Arias<sup>1</sup>*

### **Introducción**

¿Es la economía la dimensión más importante a tener en cuenta en una cooperativa? ¿Lo es la cultura de la organización? ¿O lo es el vínculo entre la dirigencia con los trabajadores y trabajadoras? ¿Lo es la relación -buena- con los asociados? ¿Lo es la capacidad de liderazgo de los consejeros y de los cuerpos de delegados? ¿Lo es la relación con las otras cooperativas? ¿O lo es el respeto por el medio ambiente? ¿Es el trabajo por la defensa de los principios del movimiento cooperativista? ¿Lo es la participación de la comunidad en general? Y por último, de tantas otras opciones más: ¿Es la comunicación la dimensión principal a tener en cuenta?

Los interrogantes sirven para abrir la reflexión sobre cómo funciona el modelo cooperativo de gestión y también para generar dudas saludables a la hora de pensar las causas y las consecuencias de las problemáticas de las instituciones. De más está decir que no es la comunicación el aspecto más importante de lo enumerado arbitrariamente; no es ninguno en particular, y lo son todos en general. El buen funcionamiento de las dimensiones garantiza una cooperativa con buena salud. No dejar de lado ni lo social, ni lo político, ni lo económico, ni lo cultural, ayuda a sostener un tipo de administración que rebasa cualquier objetivo acotado hacia algunos aspectos. Como pocas organizaciones, las cooperativas son –se ve con mayor facilidad en las que brindan un servicio público- un todo complejo que debe pensar y actuar en varios frentes que se deben equalizar para la supervivencia de un modelo y estilo de vida.

---

(1) Licenciado en Ciencias de la Comunicación (UBA), Máster en Dirección de Comunicación Institucional (UCES) y especialista en comunicación en organizaciones cooperativas. Responsable del área de comunicación de COMACO (Cooperativa de Martín Coronado).

---

La comunicación sí es la principal dimensión que entrelaza y atraviesa todos los aspectos, prácticas, espacios y momentos de la vida institucional. La comunicación en la organización es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la cooperativa, y entre ésta y su entorno de acción. La organización debe estar comunicada y la comunicación debe estar organizada para que los mensajes no circulen tergiversados, afectando negativamente a la cultura y a la identidad institucional.

A continuación se presentarán y argumentarán dos afirmaciones vinculadas con el tema comunicacional, que son de imprescindible comprensión a la hora de reflexionar, diagnosticar, planificar y ejecutar acciones concretas de comunicación en las cooperativas.

### **La comunicación es diálogo / Estar informados no es estar comunicados**

La comunicación es sólo humana. Hablar de “comunicación social” es caer en una redundancia<sup>2</sup>, debido a que la disciplina es, antes que nada, construida a partir de las relaciones entre las personas. La comunicación se da en lo social y es imperiosa la presencia de más de un sujeto para entablar un proceso de ida y vuelta (*feedback*), de pregunta y respuesta, de acción y reacción, que se va complejizando a medida que los procesos comunicacionales se transforman en redes de vínculos.

Si un solo sujeto se atribuye la legitimidad de lo que se dice y hace, se transforma en una tiranía, un monólogo autoritario -todo monólogo es autoritario por definición-. Lo dialógico camina por la senda de la relación del reconocimiento de un otro, del respeto por lo diverso y porque en cada acto conversacional se reconozcan interlocutores válidos.

Que la información no es comunicación parecería una afirmación obvia. Ojalá así lo fuera. La información es la relación de las personas con los hechos, y los hechos son interpretados en base a la visión del mundo de cada sujeto. Los hechos siempre se van a presentar de manera subjetiva, siempre parciales -se hará foco en un aspecto específico- pero a la vez totales -ese aspecto lo

---

(2)El concepto “Economía Social” puede correr el mismo riesgo tautológico que el de “Comunicación Social”, debido a que toda economía es social, pero no toda economía es solidaria. Resultaría más específico para el caso cooperativo hablar siempre de “Economía Social Solidaria” o “Economía Solidaria”.

---

será todo-. Así, la comunicación se formará en continua construcción desde el diálogo. La información tiene entonces una sola dirección y la potencialidad de ser manipulada.

Tal cual lucen las radios, los diarios y los canales de televisión hegemónicos de estos tiempos, hablar de medios de comunicación, o masivos de comunicación, es equivocar la definición. ¿Dónde está la voz de quienes no la tienen? ¿Dónde están presentes las prácticas de los sectores subalternos? ¿Qué apoyo se brinda a las radiodifusoras alternativas por parte de la esfera política? ¿Qué lugar tiene el fuerte movimiento cooperativo argentino en los medios privados y públicos? ¿Por qué las leyes que posibilitarían darle la palabra a las empresas sociales solidarias duermen el sueño eterno? ¿Por qué el cooperativismo nunca es noticia?

## **La comunicación debe ser participativa y democrática**

Los órganos cooperativos para la difusión de mensajes deben pensarse siempre desde la pluralidad de contenidos, la multiplicidad de voces y la libertad de criterios. La igualdad de oportunidades es una política que se trabaja en el día a día y, para ello, la organización debe ofrecer espacios para el debate, el análisis y la reflexión, que permitan avanzar en la construcción de consensos sobre los temas centrales.

Para confeccionar estrategias de comunicación hay que tener presente que todos los actores se encuentran aptos para ser parte de los objetivos de estas estrategias: sea en su etapa primaria y de búsqueda de interrogantes -diagnóstico participativo de la situación-, o en su etapa de planificación y ejecución de las acciones. Participar es hacerse presente en todos los momentos que la organización lo requiera -superando inclusive los compromisos estatutarios-, brindándose al máximo por la causa solidaria.

Entonces, si la comunicación es una relación de diálogo, un posible escenario de comunicación vertical no ayudaría a pensar a la institución con una prospectiva positiva.

Cuando lo que “baja” no puede “subir” (comunicación descendente), en ideas, propuestas, sugerencias, planteos directos, reclamos, etc., no sólo se des-comunica, sino que se concentra de tal manera la información que unos pocos auto-elegidos se benefician de ella. Se esfuma así el poder de decisión y de conocimiento real sobre los vaivenes del día a día y del futuro organiza-

---

cional. Si el otro no se presenta ante nuestros ojos y nuestra conciencia como un igual, con las mismas responsabilidades y derechos, la misma necesidad de saber y de ser escuchado, las puertas se cerrarán indefectiblemente.

El principio de asociación libre y voluntaria es la base de la democracia cooperativa. Para que la comunicación en y de la organización sea realmente democrática y representativa se deben tener en cuenta, entre otros, los siguientes puntos: 1) La voz de todos los integrantes es válida; 2) Debe haber una total apertura de los canales de comunicación existentes, y generación de nuevos a demanda; 3) Se debe estimular en todos los ámbitos por un colectivo de asociados activos -no meros receptores de acciones o simples votos en las elecciones de la cooperativa-; 4) La democracia tiene que atravesar todos los órdenes de la gestión: político, económico, cultural, administrativo, etc.; 5) La información de la institución debe estar disponible para todos e incentivar para que se reclame y circule.

## **Qué y a quiénes comunicar desde el diálogo**

### **La singularidad cooperativa**

Las organizaciones cooperativas nacieron como alternativa, y como tal se definen. Se constituyeron por oposición a un sistema que denigraba a los trabajadores en provecho de una acumulación individual. La empresa colectiva vino a oponerse a la empresa privada lucrativa, y el modo distintivo de pensar a la economía fue de la mano con el aditivo humano. *“La cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”* (Alianza Cooperativa Internacional -A.C.I., Manchester, 1995). Emergen de esta definición un conjunto de características tangencialmente opuestas a las empresas de capitales privados con fines de lucro y a las estatales-burocráticas. Así, el insumo principal para la construcción de los mensajes claves está planteado.

Cuando nos referimos a identidad pensamos en los rasgos que permiten distinguir a cada organización como singular y particular, distinta de las demás ¿Cuántos son los rasgos que diferencian a las cooperativas de otros modelos de gestión? ¿Qué tan hondo pueden calar esas diferencias como para que resulten comunicables dentro de un proyecto estratégico? ¿Por qué el construir los mensajes en derredor de los rasgos singulares cooperativos es fortalecer la integración puertas adentro y, por concatenación, servir para proyectar una imagen genuina de cuerpo cohesionado y coherente?

---

El doble carácter que identifica a las cooperativas como movimiento social, democrático y participativo, y también como empresa económica, es la principal plataforma de lanzamiento para una estrategia comunicacional por parte de una institución solidaria en particular, y del movimiento cooperativo en su conjunto. Es imprescindible regresar siempre a los valores y principios que encolumnan al ideario cooperativo, porque allí se encuentra el núcleo de la misión y la visión de cualquier tipo de empresa del sector (tanto de servicios públicos, de trabajo y de consumo, como agropecuaria, de educación, de seguros o de vivienda).

A partir de los valores (autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad) y los principios<sup>3</sup>, las cooperativas se identifican como cuerpos políticos e ideológicos similares entre sí, donde las personas son el verdadero fin del excedente y el real objetivo de la empresa social solidaria de cualquier tipo. Es por esto que ya hay conceptos, comunes a todas, para comunicar. Un tipo de mensaje institucional sectorial que alinee y atraviese, que valga tanto para los fines comunicacional específicos de cada cooperativa en particular como para la causa en general, esto es sinergia interinstitucional.

### **Aspectos diferenciales para la construcción de mensajes**

Antes de pasar a quiénes hablarles, con quiénes dialogar, es necesario estructurar y clarificar el qué decir desde la institución cooperativa. Para ello debemos tener en cuenta que, por lo menos analíticamente, es conveniente diferenciar la comunicación -difusión estricta- de los productos y servicios que brinda la cooperativa, de la comunicación donde habla la organización: la expresión institucional. Los fines de ambas pueden ser diferentes, también algunos modos y soportes, pero siempre será la cooperativa la que reciba los efectos de la circulación de los mensajes en la sociedad.

A saber, cuando se trata de vender productos al mercado -hartamente saturado de discursos que compiten y se auto-limitan-, algunas características pueden ayudar a diferenciar a la cooperativa de cualquier otra empresa en el momento de la decisión de compra o elección del servicio. Por ejemplo: el carácter cooperativo de la producción; el trato responsable con la materia prima

---

(3) 1) Asociación voluntaria y abierta, 2) Control democrático de los socios, 3) Participación económica de los socios, 4) Autonomía e independencia, 5) Educación e información, 6) Cooperación entre cooperativas y, 7) Preocupación por la comunidad. (Alianza Cooperativa Internacional -A.C.I., Manchester, 1995).

---

y con los proveedores; el respeto por el medio ambiente en su más amplia acepción; que el asociado-usuario sea el dueño de la misma empresa; que ante cualquier reclamo, consulta, sugerencia o simple necesidad de información, la dirección de la institución esté presente, con una política genuina de puertas abiertas; que el excedente se socialice y se reinvierta; que la responsabilidad social no sea un modo estratégico de conseguir objetivos comerciales -como en las empresas con fines lucrativos- sino que la cooperativa nazca desde esa misma responsabilidad ante la comunidad, porque es la comunidad misma la que le da vida; que el principal balance sea el social; que los dirigentes sean los asociados, los mismos vecinos, los mismos consumidores, los mismos usuarios, los mismos que fiscalizan y aperciben, y que son elegidos democráticamente; que la propiedad y el control de la empresa sea del mismo cuerpo social colectivo; que los empleados trabajen con ética y conciencia comunitaria, y, por lo general, pertenezcan a la misma comunidad; que las cooperativas se preocupen no sólo por realizar y entregar productos de excelencia a la población, sino también por realizar, promover y transferir acciones de sustancial importancia social (cultura, salud, educación, recreación), procurando el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y extendiendo, de esta forma, los valores y principios de la cooperación hacia la comunidad en que se inserta.

Sobran cualidades que hacen del mundo cooperativo un interminable germinar de acciones que van construyendo la identidad y la cultura de la organización<sup>4</sup>. La idea es que en cada acción y pieza de comunicación esté representada siempre la singularidad institucional, y que se impriman los atributos y valores identitarios que la conforman, trabajando por garantizar una deliberada proyección en todos los campos de actuación.

Para esto es necesario resumir y sintetizar la identidad conceptual de toda la cooperativa, haciendo hincapié en lo que antes se mencionó y en que esa síntesis deba ser construida y diseñada a partir de mallas entrelazadas que se originan en la cultura de cada cooperativa. Se puede hablar así de una identidad ética, social, de servicio, administrativa, institucional, de mercado, técnica y económica (Sanz de la Tajada, 1994). La misión de la empresa cooperativa no debe ser un simple manifiesto escrito guardado en un escritorio -en el mejor de los casos-, sino que debe entrar en acción para comenzar el diálogo con los destinatarios.

---

(4) Por cultura organizacional entendemos el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de la organización (Rodríguez de San Miguel, 1997). No existe organización sin cultura, a lo sumo puede más fuerte o más débil, más o menos compartida, o más o menos eficiente para los objetivos institucionales identitarios.

---

## Los públicos de la institución. El mapa del ida y vuelta

El “qué” decir no es siempre el paso previo al “a quiénes” decirlo; son instancias que se confunden y que se acomodan a medida que se planifica y que se genera una metodología de planeamiento comunicacional. De todas maneras, y antes de hablar de la indispensable planificación, debemos presentar una introducción para la elaboración de una herramienta tan útil como dinámica y cambiante según las realidades del contexto: los públicos y el mapa de públicos.

Más allá de qué técnicas se utilicen para la comunicación de la cooperativa (publicidad, prensa, relaciones públicas, organización de eventos, etc.) lo importante es que las acciones que se ejecuten sean eficaces y correspondan con la identidad y realidad de la institución. Para esto hay que saber con suma claridad a quiénes se dirigen los mensajes, y es preciso hacer una correcta definición de los públicos o la población objetivo de la empresa solidaria. Segmentarlos, conocer bien todo su perfil, los grados de integración, las distancias que tienen para con la organización, aspectos cualitativos varios, cuantitativos, geográficos, tipos de vínculos y modos de cohesión, si son grupos homogéneos o heterogéneos, si son detractores o facilitadores, si son posibles multiplicadores de imagen positiva o negativa, su composición interna, grados de poder, etc.

Según Paul Capriotti, el público es un “agrupamiento artificial de personas llevado a cabo por la organización para definir su status, roles, motivaciones e intereses con respecto a ella”<sup>5</sup>. Los roles (expectativas de conducta) y status (posiciones) segmentan a los públicos en jerarquías analíticas que sirven para predecir respuestas de los grupos que se encuentran en cierto lugar con respecto a la institución. Sujetos distantes entre sí pero con conductas similares (opinión pública general) o sujetos organizados (otras instituciones) se enredan con la cooperativa en la trama de la cotidianidad.

La idea es desagregar los públicos de la manera más detallada posible para luego poder diseñar la estrategia de los mensajes y la opción de los canales, que pueden ir hacia adentro mismo de la organización o hacia afuera. Para conseguir los efectos positivos deseados, o lo mejor que se pueda, hay que darle a cada quien, o quienes, lo suyo; con lenguajes y mensajes que se comprendan y que tengan un sentido vinculante. De esta manera, lo primero que hay que hacer es algo tan simple como profundo y complejo: ponerse en el lugar del otro, generar empatía. ¿Por qué se van a decir o utilizar frases

---

(5) Capriotti, Paul: Planificación estratégica de la imagen corporativa. Ariel. Barcelona, 1999.

---

que uno mismo no comprende? ¿Las herramientas de comunicación para la interacción serán masivas, grupales o personalizadas? ¿Por qué se cree que un grupo específico dado querría escuchar, ver o leer un producto comunicacional –revistas, folletos, spots de radio o tv, sitios webs, reuniones temáticas, etc.- que nosotros, en su lugar, rechazaríamos? El diálogo cooperativo comienza por hacer un diagnóstico participativo para conocer las demandas reales de los destinatarios de nuestros mensajes.

A continuación se presenta un esquema genérico diseñado por el teórico español, Joan Costa<sup>6</sup>, pensado para empresas comerciales de dimensiones medias, y que fue intencionalmente adaptado para el ejemplo cooperativo. Es un mapa tipológico de públicos internos y externos, que puede resultar incompleto y cuya modificación dependerá de la singularidad organizacional de la cooperativa de análisis y del ámbito, rubro y contexto general en el que actúe.

### **Cooperativa “X”**

**Públicos internos:** •Consejeros, •Delegados –comisiones-, •Jefes, •Cuadros técnicos, •Sindicatos, •Síndicos, •Empleados, •Familiares de empleados, •Empleados jubilados, •Proveedores internos, •Colaboradores y voluntarios.

**Públicos externos:** •Asociados, •Proveedores, •Distribuidores, •Usuarios reales, •Usuarios potenciales, •Entidades colegas de 1er, 2do y 3er grado, •Medios de comunicación, •Líderes de opinión, •Ligas de consumidores, •Entes reguladores, •Grupos de presión, •Organizaciones de la sociedad civil, •Administraciones políticas, •Opinión pública informada, •Público en general, •Públicos nacientes.

Se trata entonces de sistematizar el desorden, de describir y estudiar cada uno de los distintos grupos, de relacionarlos y engarzarlos con la estrategia concebida desde el plan general de gestión. Siempre se debe tener en cuenta que en comunicación, como en toda ciencia social aplicada, los efectos deseados difícilmente coincidan exacto con los efectos finales logrados, y cada grupo hará interpretaciones de los mensajes que pueden desorientar, y los relacionará consciente o inconscientemente con las ideas y experiencias previas. Los mensajes intencionales deben competir y pugnar con los no intencionales -el memorandum interno contra los rumores-. Aunque nada quita que la mejor opción para acercarse lo más posible a la

---

(6) Costa, Joan: *Imagen pública. Una ingeniería social*. Fundesco. Madrid, 1992.

---

imagen que se desea proyectar de la cooperativa sea la planificación de las comunicaciones integradas.

### **La planificación es gestión: escribir la estrategia**

Planificar en comunicación es la instancia máxima de internalizar y comprender que los problemas deben ser resueltos con seriedad, creatividad, profesionalismo, participación y sin acudir a una inventiva desalineada con los objetivos de la cooperativa. Ya el sólo hecho de pensar en planificar las estrategias de comunicación en las organizaciones es arribar a un grado superior de encarar la administración de la economía social solidaria, sin importar las dimensiones de la institución.

Diseñar estrategias de comunicación es, según Washington Uranga, “la creación y/o elección de modos, recursos, habilidades, artes, tácticas y medios que, articulados entre sí, funcionando de manera complementaria y secuencial, permitirán involucrar a los actores identificados como necesarios en los procesos de transformación a los que se aspira, y alcanzar a públicos y audiencias múltiples con la finalidad de generar cambios en la dirección establecida”<sup>77</sup>.

Es trascendente planificar siempre desde la reflexión entre el colectivo de participantes de la institución, para conocer las sensaciones de todos e incluirlas en el diseño y en la toma de decisiones. Esa es la gran diferencia entre la empresa solidaria y la lucrativa y/o burocrática, en consonancia con los valores y principios. Los técnicos intervinientes en el proceso, junto con la dirección –mesa ejecutiva, comisión de consejo, gerencia- deben llamar a la integración de visiones de los distintos actores del público interno.

### **Plan, programa y proyecto**

Al diseñar los niveles de la planificación se debe ir desde lo general hacia lo particular, comenzando por definir cuál es el plan global en cuestión. Allí se expresan los lineamientos políticos clave e incluye a los programas y éstos a los proyectos. Un ejemplo puede ser: *Plan de Apertura de Servicios Asistenciales* -que bien podría ser el de un centro de salud cooperativo-.

Los programas son los conjuntos de proyectos organizados en actividades concretas, coherentes e integradas entre sí. Siguiendo con el ejemplo: *Programa*

---

(7) Uranga, Washington: *Prospectiva estratégica desde la comunicación*. Buenos Aires, 2008.

---

*de Detección del Cáncer de Mama*. Y este programa puede contener a uno o varios proyectos, que son las actividades específicas interrelacionadas con el fin de producir bienes o servicios para el plan. Ejemplo: Proyecto de Charlas informativas abiertas para la prevención, o *Proyecto de diagnóstico por imagen para la detección*.

Cada etapa y cada proyecto tendrán su dimensión comunicacional; todo proyecto que tenga como destinatarios a los asociados y a la comunidad debe ser comunicado. Y la elección de los recursos (humanos y materiales), herramientas y soportes debe ajustarse a los públicos antes vistos.

Para profundizar en la elaboración de los proyectos, las tradicionales preguntas son los instrumentos más útiles a la hora de darle un marco racional, coherente y sistemático a las acciones. Debemos responder entonces a: Qué, Por qué, Para qué, Cuánto y Dónde se quiere hacer; Cómo y Cuándo se va a hacer; A Quiénes va dirigido; Quiénes lo van a hacer y Con qué se va a hacer y Con qué se va a costear<sup>8</sup>.

Y como todo proyecto debe estar fundamentado y plasmado con objetivos generales y específicos, con metas planteadas, si es viable y factible, con los responsables seleccionados, con los insumos y presupuestos determinados, con evaluaciones y, de ser necesario, reformulaciones. Todos los proyectos tienen riesgos y obstáculos, pero si están claras las líneas de acción y el deseo de trabajo cooperativo está presente por sobre todo, resulta difícil que el escenario futuro no sea auspicioso.

## **Hacia la imagen deseada**

### **Cómo nos ven**

No importa qué tanto lo deseemos, ante la imagen natural que una persona tenga de la organización, nada se puede hacer. Para tratar de inducirla, modificarla, ratificarla, etc., hay que conocerla lo mejor posible y diseñar la estrategia de comunicación con la intención de proyectar una imagen positiva deseada.

La imagen no es la identidad de la cooperativa específica, pero con control y planificación deberían tender a parecerse. La imagen es el conjunto de representaciones mentales que los públicos de la institución se hacen de ésta. Se presenta

---

(8) Ander-Egg, Ezequiel., Aguilar Idáñez, María José: *Cómo elaborar un proyecto*. Buenos Aires. Lumen, 2000.

---

como síntesis y totalidad, todo mezclado y caótico, desordenado y ordenado a la vez, la imagen es dinámica, se construye y de-construye con el tiempo y con las acciones y experiencias recíprocas entre la organización y su entorno.

Cabe preguntarse qué lugar ocupa la organización en la mente pública y con qué atributos se la relaciona: posición y contenido van de la mano con las acciones que se hagan y las que no se hagan. El axioma que es imposible no comunicar<sup>9</sup> es la mejor frase para comprender por qué siempre hay algo para decir de alguien, aunque sea su desconocimiento total. Si la cooperativa no comunica su identidad con acciones programadas y planificadas, los rasgos se representarán de todas formas en su contexto, y los resultados no serán los deseados.

La imagen de la organización no es el logotipo o los colores cooperativos, no son los pinos ni las siglas, no son los automóviles ni los uniformes del personal, tampoco la oficina de atención al público, ni la factura de los servicios, ni un folleto, catálogo o un sitio web. Eso es identidad en el plano material, y lo que esa identidad proyecte se conceptualiza en imagen, en frases de los asociados, de la comunidad y de los medios: *"la cooperativa es mi segunda casa"*, *"ahí hay dos o tres que se creen los dueños de todo"*, *"le hace bien a la comunidad y hay que apoyarla"*, *"a mí me llega la factura de la luz, la pago y punto"*, *"el servicio está bien"*, y miles más. Lo que piensan los públicos ayuda a determinar con qué tipo de imagen, instalada en ese momento histórico, hay que trabajar.

La idea general es definir entre todos los actores de la cooperativa -con reuniones para tal fin y responsables calificados para la tarea- cuál es la identidad deseada para proyectar, rescatando rasgos claves, estratégicos y políticos, transformarla en mensajes y diseminarlas mediante acciones de comunicación (proyectos) hacia los públicos seleccionados (segmentados).

### **Comunicación interna y comunicación externa: una simple diferencia analítica**

La imagen que los trabajadores -en el caso de las cooperativas de servicios públicos- y los asociados -en el caso de las cooperativas de trabajo- tengan de la organización es tan o más importante que la de los externos. La imagen que construyen es fruto de una relación cultural directa, y en cualquier caso deberían sentirse involucrados como partes del proceso de transmisión de esa imagen dada, o de esa auto-imagen percibida.

---

(9) Watzlawick, P.: *Teoría de la comunicación humana*, Herder, Barcelona, 1987.

---

El trabajo de comunicación al interior de la organización es algo clave que tiene que seguir la misma lógica reflexiva, consciente y planificada que la que mira puertas afuera. Las grandes empresas y las corporaciones suelen pensar a esta comunicación como acotada a los objetivos y expectativas de mejoramiento del clima de trabajo y al aumento del rendimiento laboral; o suele ser vista como el aspecto interno del marketing y diseñada para los “clientes internos”.

En realidad la comunicación interna es la acción<sup>10</sup> de la dirección para la generación de redes de diálogo entre trabajadores -o asociados- y directivos, con el fin de que la cooperativa continúe siendo una empresa dialógica, horizontal, democrática, organizada y administrada solidariamente. En la comunicación interna debe haber programas y proyectos en línea con la identidad y la cultura, para evitar o reducir así los rumores descontrolados y perjudiciales, y para que la “radio pasillo” no acomode la frecuencia contra los intereses y objetivos de la institución. Es clave afirmar que los trabajadores y los asociados, en el caso de cooperativas de trabajo, son la cooperativa, y lo siguen siendo una vez terminado su turno laboral. Y también son ellos los principales multiplicadores de imagen e identidad en los espacios externos.

Son varias las cooperativas que brindan múltiples servicios (públicos, asistencias, de vivienda, culturales, de salud, etc.) y donde realizan tareas trabajadores nucleados en distintos sindicatos, con realidades objetivas muy dispares (sueldos desiguales), con un poder de negociación diferente en las paritarias y con convenios colectivos que provocan fuertes choques internos y suelen ser la principal causa para que se generen climas laborales inestables y, bajo todo punto de vista, indeseables en el mundo cooperativo. Las consecuencias pueden ser agresiones diversas, la formación de subgrupos que se cierran y se aíslan como mecanismo de defensa, las acusaciones cruzadas contra propios compañeros, entre otras situaciones que hieren a los valores y a la democracia que el movimiento promueve.

---

(10) Algunas de las herramientas que se pueden utilizar en comunicación interna son: las carteleras en cada área y edificio donde todos puedan tener un espacio para la transferencia de información, buzón de sugerencias, boletines internos, reuniones semanales de trabajo entre directivos y empleados, reuniones de integración, intranets, boletines digitales e e-mails, organización de eventos internos, programas de capacitación e iniciativas, recorridas por las instalaciones, manuales de procedimientos, visitas constantes y rotativas de los consejeros a las áreas de trabajo, políticas de puertas abiertas por parte de la gerencia, etc. Cualesquiera deben construir y mantener las buenas relaciones entre los miembros, para que todos puedan ser emisores de mensajes y fortalecedores de la cultura cooperativa.

---

Los dirigentes deberán preocuparse y ocuparse de este tema, y dedicarle el tiempo y el compromiso que merece la problemática. Es así que planificar la comunicación interna puede colaborar para minimizar esta grave situación y regenerar los vínculos en el cuerpo de la organización. Pero jamás se tendrá que pensar a la comunicación interna y a la externa como dos espacios disociados, o dos compartimentos que no se tienen que mezclar. Todo lo contrario: la comunicación de la organización cooperativa es una y sólo una; posiblemente con distintos objetivos a plazo, pero con la misma guía, líneas de acción y sujeto emisor: habla la cooperativa, dialoga la cooperativa.

## **Bibliografía**

- Amado Suárez, Adriana: *Comunicaciones públicas: el modelo de la comunicación integrada* / Adriana Amado Suárez, Carlos Castro Zuñeda Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 1999.
- Ander Egg, Ezequiel: *Introducción a la planificación*. Buenos Aires. Ed. Humanitas, 1989.
- Ander-Egg, Ezequiel., Aguilar Idáñez, María José: *Cómo elaborar un proyecto*. Buenos Aires. Lumen, 2000.
- Capriotti, Paul: *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. El Ateneo. Barcelona, 1992.
- Capriotti, Paul: *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel. Barcelona, 1999.
- Centro Nueva Tierra: *Barrio Galaxia. Manual de comunicación comunitaria*. Buenos Aires, 2000.
- Costa, Joan: *Imagen pública. Una ingeniería social*. Fundesco. Madrid, 1992.
- Deal y Kennedy: *Las empresas como sistemas culturales*, Bs.As., Sudamericana.
- Fernández, Collado Carlos: *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas, 1997.
- Morgan, G.: *"Imágenes de la Organización"*. Alfaomega Grupo editor, s.a. 1998
- Pérez Serrano, Gloria: *Elaboración de proyectos sociales*, Editorial Narcea, Madrid, 1993
- Petriella, Angel: *Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre*. Ediciones Idelcoop, Rosario, 2008.
- Pichardo, Arlette: *Planificación y programación social*. Ed. Humanitas, Bs. As.1981.
- Sanz de la Tajada, Luis Ángel: *Auditoría de la imagen de empresa*. Síntesis. Madrid, 1996.

- 
- Scheinsohn, Daniel: *Más allá de la imagen corporativa*. Macchi, Buenos Aires, 1997.
  - Schvarstein, Leonardo: *Diseño de organizaciones*, Bs. As., Paidós, 1990.
  - Uranga, Washington: *Prospectiva estratégica desde la comunicación*. Buenos Aires, 2008.
  - Villafañe, Justo: *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide. Madrid, 1993.
  - Watzlawick, P.: *Teoría de la comunicación humana*, Herder, Barcelona, 1987.
  - Weil, Pascale: *La Comunicación Global. Comunicación Institucional y de gestión*. Paidós Comunicación 1992.