



FACULTAD DE HUMANIDADES

Carrera de Comunicaciones

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA
APLICADAS POR LA COOPERATIVA
CAFETALERA SATINAKI PARA EL
COMPROMISO DE LOS COLABORADORES CON
LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

**Trabajo de investigación para optar el Grado de Bachiller en
Comunicaciones**

GINO RICHARD PELAEZ FUNDES

Lima, Perú, 2020

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA APLICADAS POR LA COOPERATIVA CAFETALERA SATINAKI PARA EL COMPROMISO DE LOS COLABORADORES CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Gino Richard Pelaez Fundes

ginopelaez98@gmail.com

RESUMEN:

La investigación, tiene como principal motivación el estudio de las estrategias de comunicación interna y la influencia de este aspecto en el compromiso con la cultura organizacional de los socios de la cooperativa Cafetalera Satinaki, ubicada en la provincia de Chanchamayo del departamento de Junín en Perú. El objetivo de la investigación, fue determinar el estado en el que se encuentran las estrategias aplicadas al interior de la organización y mostrar su eficiencia para lograr los fines organizacionales. Para ello, se procedió a realizar una investigación mixta a 60 socios caficultores que trabajan dentro de la cooperativa Cafetalera Satinaki, así como al respectivo gerente general de la organización. La recopilación de la información se hizo a través de 3 instrumentos de investigación: entrevista con el gerente general, focus group con 11 socios caficultores y 50 encuestas. Se llegó a la conclusión de que existe un impacto de las estrategias de comunicación que se aplican en el ámbito interno de la cooperativa, con el compromiso que tienen los socios caficultores hacia su organización. A través de estas estrategias, la cooperativa logra que sus socios se vean más comprometidos con los componentes de la cultura organizacional; tales como la visión, misión y valores.

ABSTRACT:

The following article has as main motivation the study of internal communication strategies and the influence of this aspect in the commitment to the organizational culture of the members of the Satinaki Coffee Cooperative, located in the province of Chanchamayo of the department of Junín in Peru. The objective of the research was to determine the state in which the strategies applied within the organization are and to show their efficiency to achieve the organizational goals. For this, a mixed investigation was carried out on 60 coffee-growing partners that work within the Satinaki Coffee Cooperative, as well as the respective general manager of the organization. The information was collected through 3 research instruments: interview with the general manager, focus group with 11 coffee partners and 50 surveys. It was concluded that there is an impact of the communication strategies that are applied in the internal sphere of the cooperative, with the commitment that the coffee partners have towards their organization. Through these strategies, the cooperative ensures that its members are more committed to the components of the organizational culture; such as vision, mission and values.

PALABRAS CLAVE:

Comunicación interna, comunicación organizacional, cooperativa, cultura organizacional, compromiso organizacional.

KEY WORDS:

Internal communication, organizational communication, cooperative, organizational cultura, organizational commitment.

INTRODUCCIÓN:

La presente investigación se realizó con el fin de determinar si la aplicación de estrategias de comunicación interna, tienen un impacto en el

compromiso de los colaboradores con la cultura de su organización. Para ello, se procedió a analizar a la cooperativa Cafetalera Satinaki, ubicada en el departamento de Junín, Perú. Esta se encuentra conformada por 70 socios caficultores y un área directiva.

La comunicación interna supone un cambio para las organizaciones, una nueva mirada más enfocada en las relaciones del colaborador para la obtención de recursos intangibles; los cuales, a su vez, sirven para alcanzar los fines organizacionales y lograr estabilidad dentro de la organización. Sobre ello, Gonzales (2018) comenta que la comunicación interna es la herramienta para vincular al colaborador con su organización. Por su parte, Fernández y Batista (2016) comentan que, a través de la comunicación interna, los colaboradores logran trabajar a plenitud y se encuentran alineados con los fines que desea cumplir la organización.

Sin embargo, para que ello se suscite, es necesario tener en cuenta el rol de la cultura organizacional; ya que, si los colaboradores no tienen conocimiento de aspectos como la visión de su organización, no sabrán hacia donde está dirigida esa institución, ni cuáles son sus propósitos a futuro. Para Ruíz (2012) “la cultura de una organización hace referencia al conjunto de valores, conocimientos, saberes y formas de interrelación que comparten los miembros de una organización en su esfuerzo para la consecución de los fines institucionales y colectivos”. De esa manera, la cultura propone en los miembros de la organización una forma de pensar y actuar; acorde a los objetivos institucionales.

Fischman (2017) define a la cultura corporativa como las creencias que tienen las personas que conforman una organización sobre esta; esta creencia se da a través de un aprendizaje inconsciente. Asimismo, las creencias de estas personas definen su conducta dentro de la organización; conformándose así la cultura, la cual tiene un impacto directo en los resultados organizacionales. La adaptabilidad de la cultura de alguna organización no es un proceso complejo, sin embargo, se da de forma inherente; ya que el sujeto no es consciente de que se encuentra modificando su conducta al estar dentro de la organización.

Para cumplir con los estándares de calidad y volumen para la exportación de café orgánico a nivel internacional y nacional, la cooperativa Cafetalera Satinaki, se apoya en el trabajo de sus socios caficultores; ya que de ellos depende que estos estándares sean cumplidos de forma eficiente. De lo contrario, la cooperativa se encuentra en la posibilidad de sufrir la pérdida de clientes; lo que, a su vez, resulta en pérdidas económicas para los socios y un daño de su imagen como organización. Es en este contexto, en donde la necesidad de entablar una comunicación eficaz entre ambas partes (socios y directivos) se vuelve de suma importancia para conseguir los fines organizacionales. Tarde o temprano, aquellos colaboradores, cuyo desempeño dentro de la organización es vital para conseguir una eficiente productividad empresarial, se irán de la empresa; si es que no sienten que su trabajo está siendo valorado de forma óptima (Almendros et.al., 2008).

Por ello la organización, se encuentra realizando diversas estrategias para fortalecer el compromiso de sus socios con la cultura organizacional que se

promueve dentro de la cooperativa. Sin embargo, la necesidad del estudio radica en establecer si estas estrategias verdaderamente logran el compromiso de los socios por mantener la calidad al momento de realizar su trabajo. Es así como se estableció el objetivo principal de la investigación, el cual es: Analizar si las estrategias de comunicación interna están siendo eficientes para el compromiso de los colaboradores con la cultura organizacional de la cooperativa.

De la mano de ello, se planteó la pregunta general de la investigación: ¿Qué tan eficientes son las estrategias propuestas por la cooperativa para fomentar la cultura organizacional entre los colaboradores? En base a esta pregunta, se definió la siguiente hipótesis: Las estrategias de comunicación interna, realizadas por la cooperativa cafetalera Satinaki, no están siendo eficientes para lograr el compromiso de los colaboradores con la cultura organizacional porque no son bien difundidas. Del mismo modo, se determinaron diversos instrumentos de investigación para corroborar si la hipótesis principal planteada era verdadera o falsa.

MATERIALES Y MÉTODOS:

El estudio realizado fue de carácter cualitativo y cuantitativo, con mayor énfasis en el aspecto cualitativo, debido al enfoque de la investigación; en donde se analizó el compromiso de los socios de la cooperativa cafetalera Satinaki, con la cultura organizacional que se promueve. En ese sentido, el tipo de investigación que se realizó se basa en un enfoque correlacional, cuyo fin es “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández, Fernandez& Baptista, 2010, p. 81). Estas dos variables, se representan como las estrategias de comunicación y el compromiso de los socios.

Para conocer y contrastar la información entre ambas partes implicadas en los procesos de comunicación interna de la cooperativa cafetalera Satinaki, se aplicaron los instrumentos a ambos públicos: socios y directivos. En el caso de los socios, se realizaron encuestas a una muestra de 50 de los 70 socios de la cooperativa, para conocer su percepción respecto a los esfuerzos de comunicación interna que se realiza al interior de la institución y evidenciar qué tan eficiente está siendo ello, para fomentar su compromiso con la cultura organizacional. El uso de la encuesta como instrumento de investigación permite la interrogación de sujetos de estudio con la finalidad de conocer sobre una problemática determinada (López, 2015)

Del mismo modo, se llevó a cabo la realización de un focusgroup, que contó con la participación de 11 socios caficultores. La aplicación de este instrumento, se realizó con el fin de obtener diversas opiniones más específicas sobre la comunicación dentro de la organización. Asimismo, al fomentar la participación de un focus group, las personas se sienten más motivadas a brindar su opinión respecto a diversos temas que puedan interesarles; lo cual genera una gran riqueza de testimonios más profundos sobre el tema en torno al cual se está discutiendo (Hamui & Varela, 2013). De esa forma, el socio entra en confianza, debido a que se encuentra con el resto de sus compañeros y se promueve la difusión de ideas y opiniones.

En cuanto a la entrevista, esta se realizó al gerente general de la cooperativa cafetalera Satinaki con el motivo de contrastar su visión respecto a las comunicaciones internas de la organización y los procesos que se llevan a cabo; con la opinión de los socios caficultores. Asimismo, la aplicación de este instrumento permite recabar datos sobre el entrevistado y obtener información más profunda sobre un tema en específico, debido a la adaptabilidad de este instrumento al contexto del entrevistado (Díaz, Torruco, Martínez & Varela, 2013). De esa forma, se obtuvo información de ambas partes implicadas al proceso de comunicación interna.

Además, se transcribieron las respuestas vertidas en el focusgroup y en la entrevista con el gerente general para poder analizarlas. De igual manera, se realizaron los gráficos estadísticos propios de cada pregunta de la encuesta para obtener información porcentual sobre cada uno de los puntos de interés.

Posterior a ello, se recurrió a realizar una triangulación de los datos obtenidos para poder confrontar los resultados de cada instrumento de investigación. En ese sentido, Aguilar & Barroso (2015) comentan que la triangulación metodológica permite contraponer resultados para determinar sus similitudes y semejanzas, con el fin de demostrar la validez de la información que se emitió primero (Aguilar & Barroso, 2015). Teniendo en cuenta ello, la triangulación permitió que las opiniones que se emiten tanto por parte del director general de la cooperativa, como la de los socios caficultores se confronten para demostrar la veracidad de cada una de ellas.

Finalmente, con todos los datos obtenidos, se procedió a la diagramación de los resultados, teniendo en cuenta las similitudes y diferencias entre las respuestas obtenidas de cada uno de los instrumentos de investigación.

RESULTADOS:

Para la recopilación de datos en la investigación, se utilizaron 3 instrumentos de investigación necesarios para conocer la percepción de ambos públicos inmersos en el proceso de comunicación organizacional de la cooperativa Satinaki: Entrevista, focus group y encuestas físicas.

a. Entrevista al gerente general de la cooperativa Satinaki

Durante la entrevista con el gerente general de la cooperativa Satinaki, David Fundes, se pudo rescatar información concerniente a la aplicación de las estrategias de comunicación en el ámbito interno, y los resultados que estas tuvieron para lograr el compromiso de los socios con la cultura de la organización.

El primer objetivo de la investigación, consistía en describir cuáles son las estrategias de comunicación interna, que viene aplicando hasta la fecha la cooperativa Satinaki. Asimismo, se determinó que una de las principales estrategias que se viene realizando en la cooperativa es la pasantía internacional, la cual motiva a los socios caficultores a desarrollar una experiencia internacional para adquirir nuevos conocimientos sobre el cuidado del café para plasmarlos en el desempeño de la cooperativa.

Además, otras de las estrategias empleadas por la cooperativa para el fortalecimiento del compromiso organizacional son: ponencias internacionales, cursos de capacitación, actividades recreativas, incentivos, asambleas y eventos organizacionales. La aplicación de estas estrategias permiten que los socios caficultores se sientan más comprometidos con los fines que se plantea lograr la cooperativa Satinaki, los cuales están relacionados con el incremento del volumen de producción y la mejora constante de la calidad del café.

Según comentó el entrevistado, la cooperativa Satinaki, basa la aplicación de las estrategias de comunicación interna en modelos que han sido implementados anteriormente en distintas organizaciones. De esa forma, tratan de acomodar estas acciones a su modelo de trabajo.

La cooperativa Satinaki, mide la eficiencia de sus estrategias de comunicación, a través del número de socios caficultores que asumen la dirigencia de los órganos gubernamentales de la institución. Del mismo modo, se realizan seguimientos para evaluar los conocimientos que ha adquirido el socio en las capacitaciones y pasantías.

Por otro lado, respecto a la cultura organizacional, aspectos como la visión, misión, ejes estratégicos y valores de la cooperativa, son mencionados al momento de realizarse una asamblea o reunión, para tenerlos en cuenta antes de hablar de un tema coyuntural en su contexto. De igual manera, estos componentes también se encuentran en los informes anuales, planes operativos, instalaciones y elementos institucionales como manuales, brochures, etc.

b. Focus group a socios caficultores

Tras la aplicación del focus group, se pudo determinar que los socios tienen conocimiento sobre la cultura que se maneja dentro de la cooperativa Satinaki. Ellos afirman que cada acción que realizan durante el cuidado del café, las llevan a cabo teniendo en cuenta la necesidad de obtener una mejor calidad en el producto final. Este pensamiento, está directamente relacionado con el eje de la excelencia que se maneja en la metodología de la cooperativa. A su vez, concuerda con lo comentado por el gerente, por lo que se puede determinar que los fines que planea conseguir la cooperativa, son los mismos que planean conseguir los productores cafetaleros.

Otro de los ejes cooperativistas que se maneja dentro de la organización, es el trabajo en equipo. Al realizarse el focusgroup, se obtuvo que los socios visibilizan a la cooperativa Satinaki como una familia. Sobre ello, también comentaron que dentro de la organización se fomenta el trabajo en equipo y la transparencia en las operaciones que se realizan. Recalaron que es por este motivo que migraron de otras cooperativas cafetaleras hacia la cooperativa Satinaki, ya que en otras organizaciones vinculadas al café, no existía confianza entre directivos y socios, a la vez que no se les mostraba el potencial de su materia prima.

Además, los socios, al tener conocimiento de la cultura de su organización afirmaron que podrían aceptar a un nuevo miembro en la cooperativa, siempre y cuando esté dispuesto a tener la misma filosofía

que se maneja en la institución. Ello hace referencia a estar dispuesto a trabajar no solo por el bien personal, sino por el bien común y por lograr una mejor calidad en el café.

Las respuestas vertidas por los socios caficultores, guardan relación con el objetivo de investigación número 2, en donde se buscó comprender si los colaboradores tienen conocimiento de la cultura de su organización.

c. Encuestas presenciales a socios

La aplicación de las encuestas, permitió obtener información de una mayor cantidad de socios para conocer su posición respecto a los esfuerzos de comunicación interna que se vienen realizando en la organización. Sobre sus motivos para pertenecer a una cooperativa, la respuesta que más acogida tuvo, fue la pasión por el café. Se puede determinar, entonces, que los esfuerzos de cada productor están relacionados con su vocación por trabajar en algo que los apasiona.

Como se puede apreciar en la figura 1, se obtuvo que el 100% de los socios encuestados, están comprometidos con su cooperativa y se sienten parte de su organización. Ello demuestra que el socio se encuentra trabajando de forma plena y tiene el compromiso de mejorar de la mano de su cooperativa.

5. ¿Te sientes parte de la organización y estás comprometido con sus logros y metas?
50 respuestas

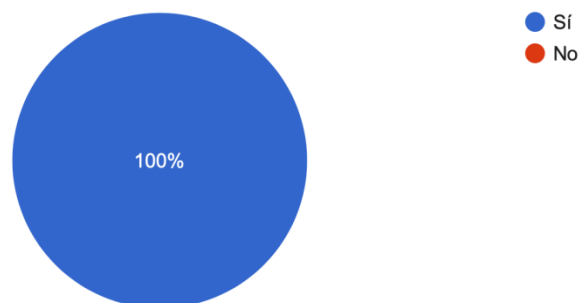


Figura N° 1: Compromiso con la cooperativa Satinaki

Posterior a conocer su compromiso con la organización, se preguntó a los socios sobre qué tan relevante es su opinión para su cooperativa. Sobre ello el 92% respondió que sí se siente escuchado por su cooperativa, mientras que el 8% de encuestados respondió que no. Por lo que la mayor parte de socios siente que su opinión está siendo tomada en cuenta para el beneficio de su organización.

6. ¿Se siente escuchado por su cooperativa?

50 respuestas

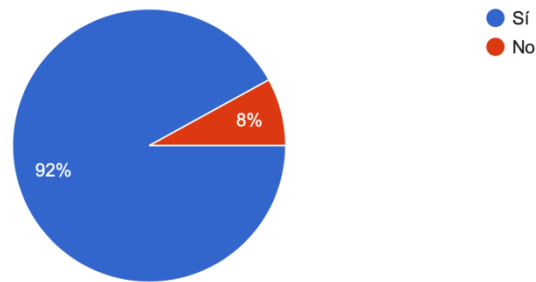


Figura N° 2: Relevancia de opiniones de socios en la cooperativa Satinaki

Mientras que en los resultados de entrevista y focus group, se determinó que el valor de la excelencia es uno de los más relevantes para cumplir con los fines organizacionales. Al momento de preguntar cuál es el valor que más se rescata en la cooperativa Satinaki, la excelencia pasó a ser uno de los menos reconocidos, siendo el más votado el valor del respeto.

7. ¿Cuál de los siguientes valores destaca más en su cooperativa? (Marque todas las opciones que considere)

50 respuestas

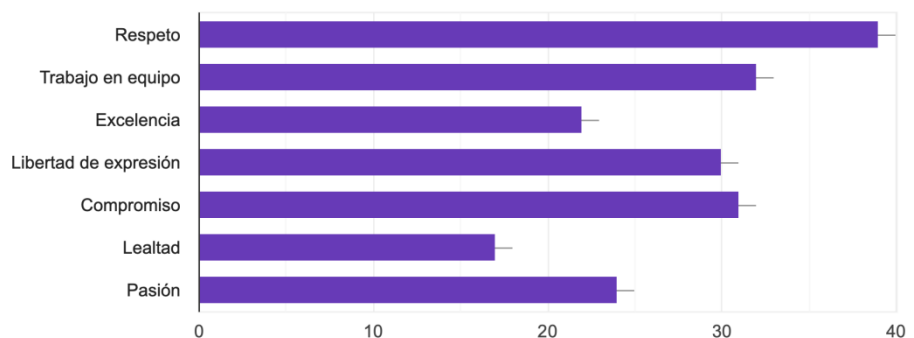


Figura N° 3: Valores organizacionales

Finalmente, luego de conocer los valores, se preguntó a los socios sobre su percepción respecto a la comunicación que reciben por parte de sus dirigentes. Se les pidió que marquen una opción entre muy malo a muy bueno sobre la comunicación de sus dirigentes. Sobre ello, 36 encuestados, concluyeron que la comunicación que reciben de parte de sus dirigentes es buena. Mientras que 9 encuestados la calificaron como regular.

11. ¿Qué tan bien evaluaría la comunicación que recibe de parte de sus dirigentes?

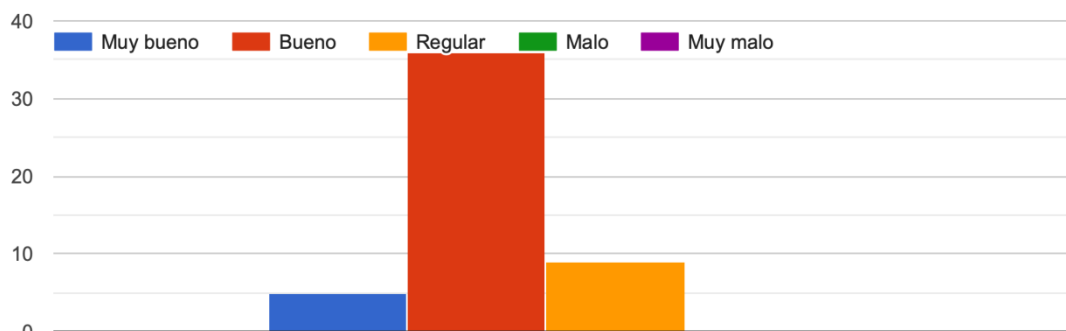


Figura N° 4: Comunicación de dirigentes

DISCUSIÓN:

Tras los hallazgos de la investigación, se pudo dar respuesta a la pregunta principal, sobre si las estrategias de comunicación interna realizadas por la cooperativa cafetalera Satinaki, están siendo eficientes para lograr el compromiso de los socios caficultores con la cultura de la organización. Sobre ello, se puede afirmar que las estrategias de comunicación, realizadas por la cooperativa, están logrando un impacto positivo en el compromiso de los socios con la cultura que se maneja al interior de la cooperativa. Ello se pudo evidenciar, en los resultados obtenidos de los instrumentos de encuesta y focusgroup. Ya que, fue precisamente en estos dos instrumentos en donde se puede conocer la visión del socio sobre su institución.

Por lo que, se puede negar la hipótesis principal de la investigación, ya que esta hacía referencia a que las estrategias de comunicación interna no estaban siendo eficientes, debido a la poca difusión que se les brindaba. Sin embargo, se pudo constatar en la entrevista con el gerente general que la difusión de las estrategias de comunicación está siendo eficiente, debido a la diversificación de los canales de comunicación de la cooperativa que permite que todos los socios estén al tanto de toda información relevante para el normal desarrollo de las funciones de su institución.

Del mismo modo, tras la entrevista con el gerente, se pudo determinar que la hipótesis específica número 1, es verídica; puesto que la cooperativa realiza capacitaciones y reuniones con los socios caficultores para conocer sus situaciones y conformidad en su desempeño laboral. Sin embargo, al diagramar dicha hipótesis, se afirmó que estas reuniones se producían con un intervalo de tiempo de 1 mes, es decir; al año se llevarían a cabo 12 reuniones entre socios y directivos. Empero, tras la entrevista con el gerente, se concluyó que estas reuniones se realizan en base a la coyuntura que atraviesa la cooperativa, si es necesaria una reunión esta puede llevarse a cabo, de lo contrario no, por lo que no se rige en base a un intervalo de tiempo.

Por otro lado, la hipótesis número 2 se pudo constatar como falsa, ya que esta hace referencia al conocimiento de los socios sobre su cultura organizacional. Para efectos de la investigación, se afirmó que los socios no

tienen conocimiento sobre su cultura organizacional. Sin embargo, tras aplicar el focusgroup, se evidenció que los socios mantienen una cultura de trabajo similar a la que difunde la cooperativa, una cultura basada en la excelencia y el trabajo en equipo, en donde se busca realizar todos los cuidados necesarios con la planta de café para lograr la excelencia en cada taza y obtener una mejor reputación como organización cafetalera frente a los distintos mercados.

Para concluir este apartado, se demostró que la hipótesis número 3 también es falsa, ya que en esta hipótesis se afirmó que los socios no fueron capaces de comprometerse con la cultura de su organización. Tras los resultados, específicamente en las encuestas, el 100% de los encuestados respondió que se encuentran comprometidos con los fines de su organización. Asimismo, en el focusgroup, afirmaron que optaron por salir de otras cooperativas por unirse a Satinaki y quieren posicionar a su cooperativa como una de las más exitosas.

CONCLUSIONES:

- Las estrategias de comunicación interna que difunde la cooperativa Satinaki, tienen un efecto positivo en el compromiso de los socios con la cultura de la organización. Esto ha permitido que la cooperativa, pueda cumplir los fines organizacionales que se propone.
- La cooperativa Satinaki, promueve las reuniones y capacitaciones constantes en los socios caficultores, sin embargo estas son realizadas teniendo en cuenta la coyuntura en la que se encuentran y no siguen un intervalo de tiempo para su aplicación.
- Los socios de la cooperativa Satinaki, tienen conocimiento de la cultura que se maneja en la organización, son conscientes de la necesidad de conseguir la excelencia en el café para lograr los fines organizacionales.
- Los socios se encuentran comprometidos con su organización, ya que están dispuestos a trabajar de forma óptima para lograr posicionar a su cooperativa como una de las mejores a nivel mundial en exportación de café.
- Los caficultores de la cooperativa Satinaki, valoran la transparencia en la metodología de la organización. Esto ha permitido que se sientan más comprometidos con su organización, ya que se fomenta la confianza, valor que no habían experimentado antes en otra cooperativa dedicada al mismo rubro.
- La diversificación de los canales de comunicación que se manejan dentro de la cooperativa están siendo eficientes para poder hacer llegar las estrategias de comunicación a todos los socios.

BIBLIOGRAFÍA:

- Aguilar Gavira, S., & Barroso Osuna, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/368/36841180005.pdf>
- Almendros, R. et al. (2008). *Comunicación Interna en la Empresa*. Recuperado de: <http://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf1.pdf>

- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es.
- Fernández, T., Batista, L. (2016). Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita, municipio Cumanayagua. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(4), 22-31. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000400003&lng=en&tlng=en.
- Fischman, D. (2017, 21 de Junio). *Cultura organizacional con David Fischman - Aprendizaje animado*. [Archivo de vídeo]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=JO3oMefFuMQ>
- Gonzales, R. (2018, 10 de agosto). *Comunicación interna*. [Archivo de vídeo]. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=C0NH_UBUdrA
- Hamui Sutton, A., & Varela Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en educación médica*, 2(5), 55-60. Recuperado en 30 de enero de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000100009&lng=es&tlng=es.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- López, P. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (1ra. ed.). Recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua_a2016_cap2-3.pdf
- Ruiz, M., & Sallandt, U. (2012). Cultura organizacional y educativa: Un sincretismo para el éxito empresarial. *Ingeniería Industrial*, 0(030), 123-141. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.26439/ing.ind2012.n030.220>