

**ANÁLISIS DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS. CASO COTAXI**

**CLAUDIA MARCELA RAMÍREZ LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL – PERIODISMO  
BUCARAMANGA  
2013**

**ANÁLISIS DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS. CASO COTAXI**

**CLAUDIA MARCELA RAMÍREZ LÓPEZ**

**Trabajo de grado presentado para optar al título de  
Comunicador Social – Periodista**

**Director de proyecto**

**Mg. Johanna Paola Bejarano Barragán**

**Comunicadora Social - Periodista**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL – PERIODISMO  
BUCARAMANGA**

**2013**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

Bucaramanga, Enero 17 de 2013

## **DEDICATORIA**

A mi familia por estar presente en cada uno de los pasos que doy,  
A Dios y la Virgen María, mis fuentes de energía.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al culminar uno de los proyectos más enriquecedores, tanto a nivel personal como profesional, sólo me queda agradecer a cada uno de las personas que caminaron a mi lado y me acompañaron hasta el final.

A Dios y a la Virgen quienes son mi refugio en épocas de alegrías y dificultades. A ellos todo el honor y la gloria.

A mis padres José Joaquín y Azucena que con su amor y esfuerzo han hecho de mí una buena persona y hoy profesional. A mi hermana Mariana que con su alegría me enseña a ser cada día mejor persona. A mi hermano Jesús Arley, quien me ha acompañado en cada momento de mi vida, celebrando mis triunfos y apoyándome en las dificultades.

A mi novio Hernando que con su amor y paciencia ha acompañado cada uno de mi proceso.

A mis amigas Carmen, Diana y Edna quienes con su alegría y amistad incondicional, me brindaron su compañía y enseñanzas.

A los profesores Clara Inés García y Giovanni Bohórquez por guiar el inicio de mi proyecto, brindándome todos sus conocimientos.

A la profesora Johanna Bejarano por su paciencia y aportes a esta etapa final del proyecto. Sin ella no hubiese sido posible la culminación del trabajo.

A la empresa Cotaxi, especialmente al señor Gustavo Velázquez, por permitir realizar esta investigación.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. JUSTIFICACIÓN	19
2. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. ANTECEDENTES	21
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
5. MARCO TEÓRICO	27
5.1 TEORÍA DE LA ESCUELA DE PALO ALTO O COLEGIO INVISIBLE	28
5.2 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	28
5.3 COMUNICACIÓN INTERNA	30
5.3.1 Cultura organizacional	32
5.4 ASOCIATIVIDAD	33
5.5 COMUNICACIÓN CORPORATIVA	35
5.6 EMPRESAS COOPERATIVAS	37
5.6.1 El cooperativismo en Colombia	39
5.7 TRANSPORTE PÚBLICO	42
6. LA EMPRESA	46
7. MARCO METODOLÓGICO	48
7.1 ORIENTACIÓN METODOLÓGICA	48
7.2 ENFOQUE METODOLÓGICO	48
7.4 DISEÑO METODOLÓGICA	52
7.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	54
8. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	57
9. CONCLUSIONES	77
10. RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	82

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	84
ANEXOS	87

## LISTA DE TABLAS

**Tabla 1.** Tamaño de Empresas.

Fuente Informe Anual 2010 de Confecoop

**Tabla 2.** Filosofía del Cooperativismo.

Fuente departamento administrativo de la economía solidaria cooperativa



## LISTA DE GRÁFICOS

**Grafico 1.** Grandes vectores del sistema de la imagen Corporativa.

**Grafico 2.** Operacionalización

**Grafico 3.** Cuadros Catoriales

## ANEXOS

**Anexo A.** Entrevista a Profundidad  
El más reciente de la cooperativa

**Anexo B.** Entrevista a Profundidad  
Conductor

**Anexo C.** Entrevista a Profundidad  
El más antiguo

**Anexo D.** Entrevista a Profundidad  
Administrativo

**Anexo E.** Entrevista a Profundidad  
Secretaria de gerencia

**Anexo F.** Entrevista a Profundidad  
Socio

**Anexo G.** Entrevista a Profundidad  
Recursos Humanos

**Anexo H.** Entrevista a Profundidad  
Un delegado hombre / mujer

**Anexo I.** Registro de observación no participante  
Observación: Recursos Humanos

**Anexo J.** Registro de observación no participante  
Observación: Aplicación de las encuestas piloto

**Anexo K.** Registro de observación no participante  
Observación: Realización de encuestas y entrevistas

**Anexo L.** Registro de observación no participante  
Observación: Realizar entrevistas a socios

**Anexo M.** Formato Entrevista A profundidad

**Anexo N.** Formato Encuesta

**Anexo O.** Cronograma

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TÍTULO:** Análisis de las Comunicaciones Internas. Caso Cotaxi

**AUTOR:** Claudia Marcela Ramírez López

**FACULTAD:** Comunicación Social – Periodismo

**DIRECTOR:** Mg. Johanna Paola Bejarano Barragán

### **RESUMEN**

La comunicación interna es un eje importante y fundamental dentro de la comunicación organizacional. En el caso puntual de esta investigación se pretende identificar la relevancia de los procesos de comunicación dentro de una organización, especialmente cuando su filosofía está fundada en el cooperativismo.

Este trabajo corresponde a una investigación de tipo cualitativa y tiene como objetivo principal el análisis de las comunicaciones internas para el fortalecimiento de la asociatividad de los empleados de la cooperativa de servicio de transporte público Cotaxi. Para ello se utilizaron técnicas de recolección como las entrevistas a profundidad, las encuestas y los diarios de campo.

Se tiene como referencia a Elssy Bonilla y Penélope Rodríguez, quienes definen las investigaciones cualitativas a partir de la situación/problema, el trabajo de campo y la identificación de patrones culturales dentro de los resultados.

Se evidencia falta de sentido de pertenencia y poco compromiso que manifiestan algunos miembros con la cooperativa. También, medios como las cartas personalizadas y la cartel son los más utilizados dentro de la cooperativa, para mantener a los socios bien informados.

De igual manera, se identifica la puesta en marcha de herramientas como intranet, para dinamizar el flujo de comunicación, pero éste no es un medio aprovechado por todos los empleados-socios de la entidad.

A partir de las indagaciones realizadas se constató que existen falencias comunicativas y desconocimiento de conceptos claves como cooperativismo y asociatividad.

**Palabras Claves:** Comunicación Interna, Asociatividad, Comunicación organizacional, Cooperativismo

## **GENERAL ABSTRACT OF DEGREE PROJECT**

**TITLE:** Analysis of internal communications. Cotaxi case.

**AUTHOR:** Claudia Ramírez López

**FACULTY:** Social Communication - Journalism

**DIRECTOR:** Johanna Paola Bejarano Barragán

### **ABSTRACT**

Internal communication is an important and fundamental axis in organizational communication. For this investigation is necessary to highlight the concept and importance of communication inside the organization, especially when their philosophy is cooperative.

This research is qualitative and has as main objective the analysis of internal communications in strengthening the association of the cooperative of public transport Cotaxí's employees. Techniques used in this case were in-depth interviews, surveys and field diaries.

It has reference to Elssy Bonilla and Penelope Rodriguez, who define qualitative research in three main periods: the definition of the situation/problem, field work, and the identification of cultural patterns within of the results.

It was found that there are communication failures and lack of key concepts such as cooperatives and partnerships. Results showed a low perception of members of the same company, lack of sense of belonging and little commitment to it. Also, it is evident that traditional media are best used within the cooperative, such as personalized letters and billboard.

Finally, there are conclusions from the results and recommendations for the cooperative.

**Keywords:** Internal Communication, associativity, Organizational Communication, Cooperative

## INTRODUCCIÓN

El cooperativismo busca desde sus inicios que las personas se integren para conseguir objetivos comunes. Según Confecoop es “agrupar personas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente”<sup>1</sup> de allí la importancia de indagar sobre las comunicaciones internas de una empresa con estas características.

Si bien es cierto que las comunicaciones cumplen un papel indispensable en las empresas u organizaciones, nace la inquietud de conocer cuál es la dinámica y cómo es el funcionamiento de éstas en una empresa cooperativa.

El objetivo de esta investigación es analizar los procesos de comunicación interna y como segunda instancia el papel en el fortalecimiento de la asociatividad en la cooperativa Cotaxi, puesto que no se ha realizado investigaciones de este tipo en cooperativas de transporte público en Bucaramanga y su área metropolitana.

La importancia de esta investigación es analizar el papel que juega la asociatividad como eje principal de las cooperativas y conocer la percepción de los asociados al hacer parte de ésta y no de una empresa común. Teniendo en cuenta que se realiza dicho estudio en una empresa con unas filosofías claras de equidad e igualdad para todos los que la conforman.

---

<sup>1</sup> Información Tomada de la página web de Confecoop. [En línea] Disponible en [fecha de consulta: 24 de julio del 2012] Disponible en: <http://www.portalcooperativo.coop/index.php/doctrina>

Esta investigación es cualitativa y toma como referencia a Elssy Bonilla y Penélope Rodríguez que la define en los siguientes tres periodos como son la definición de la situación problema, el trabajo de campo y la identificación de patrones culturales. Así mismo, las técnicas que permitieron la recolección de datos pertinentes para este proyecto fueron las entrevistas en profundidad, encuestas y diarios de campo.

También, cuenta con un marco teórico el cual señala cada uno de los conceptos necesarios para la investigación, la reseña de la empresa que se investigó, cómo está organizada la cooperativa, su objetivo, misión y visión. Finalmente, se ofrece un análisis de los resultados, las conclusiones y recomendaciones.

Cuyo análisis arrojó que las comunicaciones internas en la cooperativa Cotaxi no son una herramienta determinante en el fortalecimiento de sus objetivos, y algunos socios desconocen los beneficios de pertenecer a una empresa de carácter cooperativo.



## **1. JUSTIFICACIÓN**

La comunicación, desde sus inicios, ha marcado una pauta importante en la vida de los seres humanos; de allí, la importancia y la influencia que ésta tiene en nuestros días.

Esta investigación será útil para que la cooperativa de transporte Cotaxi redimensione la relevancia de la comunicación interna, a partir de conceptos claros y precisos de la comunicación organizacional y su impacto en el funcionamiento en sus empresas. Lo anterior, teniendo en cuenta que las comunicaciones internas de una organización deben ser efectivas, fluidas, concretas, eficaces y oportunas para que todos los que las manejen tengan una mejor información de lo que ocurre, tanto en actividades, reuniones, consejos administrativos, etc., y se dinamicen otros procesos.

Este trabajo nace a partir de la limitada investigación que se ha realizado, en el ámbito local y nacional, sobre la comunicación interna en empresas cooperativas de servicio de transporte público. Por esta razón, y gracias a los conocimientos académicos que se han adquirido durante todo el proceso de formación en la carrera, se abre la posibilidad de abordar este tema y darle prioridad a la línea de comunicación, cultura y desarrollo en el área de la comunicación organizacional.

Por otra parte, es decisivo que las empresas vean la necesidad de implementar estrategias de comunicación interna para su mejoramiento dentro de la organización, conociendo cuáles son los canales por los que están recibiendo sus empleados la información, qué tan eficientes son y relacionarlos con el fortalecimiento de la asociatividad.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar el papel de las comunicaciones internas de los empleados de la cooperativa de servicio de transporte público Cotaxi.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los sistemas de comunicación y de información utilizados por la Gerencia de Recursos Humanos para el fortalecimiento de la asociatividad en la cooperativa.
- Conocer la percepción de la Gerencia de Recursos Humanos, al igual que el de los empleados de la cooperativa, en relación con la importancia de la comunicación para alcanzar sus fines.
- Conocer qué otros medios de información pueden ser útiles para la comunicación de la cooperativa objeto de investigación.
- Identificar cómo se evidencia la comunicación interpersonal entre los diferentes mandos.

### 3. ANTECEDENTES

El docente Magíster Jaime Enrique Pallares Espinosa, director del Observatorio Metropolitano de Comunicación Organizacional, de la Universidad Pontificia Bolivariana, señala en una de sus investigaciones que “la creación de un departamento de comunicaciones no es prioridad en las empresas, las evidencias señalan que más de la mitad de los encuestados dicen no tenerlo, y si lo tienen, dicho departamento pertenece a otras áreas como Mercadeo o Gestión Humana”<sup>2</sup>.

Esta investigación, presentada en 2010, tuvo como técnica de recolección de datos la encuesta semi-estructurada y la entrevista. La muestra de las empresas encuestadas fue de 100 en total.

Durante la búsqueda de antecedentes en investigaciones, trabajos de grado, monografías y pasantías, se encontró la investigación titulada “Diagnóstico de la función de gestión de recursos humanos de los servicios públicos de la ciudad de Antofagasta en Chile, desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa interna”. Esta investigación presenta resultados de dicho diagnóstico, considerando como variables: la gestión de la diversidad, la conciliación de la vida familiar y laboral de los funcionarios, el acoso laboral y la comunicación interna.

---

<sup>2</sup> PALLARES, Jaime. La comunicación organizacional en Bucaramanga (Colombia). . [En línea] Disponible en [fecha de consulta: 24 de febrero de 2012] Disponible en: <http://www.revistadircom.com/redaccion/comunicacion-corporativa/533-la-comunicacion-organizacional-en-bucaramanga-colombia.html>.

Los integrantes del estudio antes mencionados fueron Ricardo Gaete Quezada, Claudia Valderrama Hidalgo, Gabriel Carmona Robles, Alejandra Elgueta Hernández y Juan Quiroz Castillo.

Uno de los resultados que arrojó el diagnóstico, en cuanto a la comunicación interna, es que “las instituciones encuestadas dicen poseer instancias o espacios para que los funcionarios participen en la toma de decisiones y en el mejoramiento de la calidad, ofrecida por el servicio en el cumplimiento de la misión de cada empresa, con un porcentaje del 79%. De igual manera, se relacionó con las políticas institucionales para incentivar la creación y desarrollo de grupos informales, para favorecer las relaciones interpersonales entre los distintos niveles jerárquicos al interior de los servicios públicos. Contando con un 79% de las instituciones entrevistadas, declaran apoyar y estimular económica y administrativamente este tipo de iniciativas”<sup>3</sup>.

De igual manera, se encontró una publicación del Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa R.L., CENECOOP, el cual “tiene como objetivo general identificar la comunicación como un elemento fundamental para gestionar con éxito las cooperativas y constatar la necesidad de implementar, de manera participativa y seria, una política de comunicación empezando por los directivos de la cooperativa”<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal. [En línea] Disponible en [fecha de consulta: 24 de febrero de 2012] Disponible en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-37272009000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-37272009000200002&script=sci_arttext)

<sup>4</sup> Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa R.L. Las Organizaciones Cooperativas y su proceso de Comunicación. [en línea] Disponible en [fecha de consulta: 24 de febrero de 2012] Disponible en: [http://www.cenecoop.com/docs/md/varios/v\\_02\\_org\\_coop\\_proc\\_com.pdf](http://www.cenecoop.com/docs/md/varios/v_02_org_coop_proc_com.pdf)

Berenice Ariza Ruiz, trabajadora social especializada en capacitación de adultos y elaboración de material didáctico, concluye en el documento que “una empresa cooperativa unida y comprometida tendrá un mejor desempeño. Para lograr esto, se debe implantar un sistema excelente de comunicación que ayude, al mismo tiempo, a lograr todos los objetivos de la organización”<sup>5</sup>.

Otro de los aspectos que contempla Ariza Ruiz en su trabajo, plantea la necesidad de que “la comunicación interna sea un elemento fundamental para gestionar los cambios que requieren las cooperativas, se deben fortalecer los procesos de formación continuada de las personas y prever en su estrategia un programa de formación en comunicación para todos, empezando por los directivos de la cooperativa”<sup>6</sup>.

De igual manera, se expone que “en el desarrollo de la comunicación interna es básico el rol de los directivos, que deben responsabilizarse y fomentar la identidad, haciendo participar permanentemente a todo el personal de la cooperativa las informaciones relevantes (resultados, mejoras, proyectos, deficiencias, etc.), utilizando todos los instrumentos disponibles (jornadas informativas, hojas informativas, tablón de anuncios, buzón de sugerencias, revistas y boletines, etc.) y establecer mecanismos de alimentación informativa”<sup>7</sup>.

Finalmente, la investigación documental sobre el tema, permitió encontrar la ponencia de Analia Eunice Rozkiewicz quien es licenciada en comunicación organizacional de la Universidad Nacional de La Plata UNLP. De Argentina. Y realizó una investigación sobre las cooperativas y la relación que existe

---

<sup>5</sup> Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa R.L. Las Organizaciones Cooperativas y su proceso de Comunicación. [en línea] Disponible en [fecha de consulta: 24 de febrero de 2012] Disponible en: [http://www.cenecoop.com/docs/md/varios/v\\_02\\_org\\_coop\\_proc\\_com.pdf](http://www.cenecoop.com/docs/md/varios/v_02_org_coop_proc_com.pdf)

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

entre la comunicaciones internas, titulando su ponencia ¿Un espacio entre iguales?.

En este trabajo, la autora expone la importancia de las comunicaciones internas y una cooperativa, pues se conoce que son ellas las encargadas de lograr el buen funcionamiento en las empresas. También se centra en que “el funcionamiento cooperativista depende de la relación interna entre sus miembros”<sup>8</sup>.

Con referencia en estas investigaciones, nace la iniciativa de realizar una investigación que analice las comunicaciones internas en la empresa cooperativa COTAXI, teniendo en cuenta los principios cooperativos y resaltando el papel de la asociatividad como concepto macro y filosófico de toda cooperativa, si se entiende que todos los asociados deben tener sentido de pertenencia puesto que son sus dueños. De la misma manera, deben conocer las decisiones que se tomen para el bien común.

---

<sup>8</sup> Rozkiewicz, Analía E. ¿Un espacio entre iguales? [en línea] Disponible en [fecha de consulta: 24 de febrero de 2012] Disponible en:  
[tp://www.perio.unlp.edu.ar/seminario/II\\_congreso\\_virtual/ponencias/mesa6/RozkiewiczAnalía.htm](http://www.perio.unlp.edu.ar/seminario/II_congreso_virtual/ponencias/mesa6/RozkiewiczAnalía.htm).

#### 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como se enunció anteriormente, son pocos los estudios que se han hecho sobre la comunicación interna en las empresas cooperativas de servicio de transporte público en el país, por lo cual es preciso indagar sobre este tipo de organizaciones.

Desde sus inicios, las cooperativas han replanteado el modelo tradicional de las empresas, tanto así que todos participan activamente en la toma de decisiones para que se vean beneficiados y no sean unos pocos los que tengan ciertos beneficios personales.

La comunicación también juega un papel indispensable en las cooperativas tanto interna como externamente. En lo interno, porque son el mejor aliado para que sus miembros estén bien informados y se propicie un buen clima laboral; en lo externo, para mostrar de forma adecuada sus servicios, poder reflejar el modelo cooperativo y vincular más asociados.

Teniendo en cuenta lo anterior, para empresas cooperativas es indispensable conocer e implementar el concepto de asociatividad que como lo define Juan Carlos Vegas, es “tanto la facultad social de los individuos, como un medio de suma de esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar repuestas colectivas”<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Vegas, Juan Carlos. Proyecto de Cooperación UE-PERU/PENIX. . [en línea] 2008. Disponible en [fecha de consulta: 24 de febrero de 2012] Disponible en: [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf).

De allí nace la pregunta problema. ¿Las comunicaciones internas son un factor clave en el fortalecimiento de la asociatividad?



## 5. MARCO TEÓRICO

Conocer las comunicaciones en una empresa cooperativa implica tener un punto de comparación que sirva de base y permita traducir, a grandes rasgos, cómo se dan dichos procesos.

El presente trabajo de investigación se basa en los siguientes conceptos:

- Cómo debe ser la comunicación dentro de una organización para su óptimo funcionamiento.
- Qué se entiende por asociatividad y describir.
- Cómo se evidencia la asociatividad en la cooperativa.

Para entender el fenómeno de la comunicación interna es necesario circunscribirlo a las concepciones de la Escuela Europea de la comunicación e incluso de la iberoamericana, por cuanto en ellas la consideración de la comunicación como proceso social dentro de las organizaciones, más que como proceso técnico, matemático y mecanicista de la Escuela norteamericana, permite centrar el interés en la complejidad de las relaciones que se entretienen al interior de una organización.

Investigaciones como la de Elton Mayo, en la Western Electric Company, develaron la importancia de la comunicación informal, el liderazgo, las relaciones interpersonales, etc., en la productividad de una institución y con esta escuela humanista se busca reivindicar al trabajador de principios del Siglo XX, por cuanto se le consideraba como una extensión de la máquina en el afán por incrementar la producción masiva de todo tipo de productos, siguiendo los parámetros del taylorismo y el fordismo.

## **5.1 TEORÍA DE ESCUELA DE PALO ALTO O COLEGIO INVISIBLE**

Para comprender la comunicación interna como proceso social es clave ahondar en los postulados de la Escuela o Colegio Invisible de Palo Alto, que resalta la interacción social, como eje importante y determinante de todo proceso de comunicación, en donde los sujetos son los grandes protagonistas y cuya relación define el valor de tal proceso.

“La esencia de la comunicación reside en procesos de relación e interacción (los elementos cuentan menos que las relaciones que se instauran entre los elementos). Todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo (las relaciones, que se corresponden y se implican mutuamente, puede enfocarse como un vasto sistema de comunicación); observando la sucesión de los mensajes reubicados en el contexto horizontal (la secuencia de los mensajes sucesivos) y en el contexto vertical (la relación entre los elementos y el sistema)”<sup>10</sup>.

Al ser una cooperativa, la investigación en la empresa COTAXI tendrá en cuenta la anterior teoría.

## **5.2 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Si bien la Escuela de Palo Alto presenta un atractivo modelo de comunicación para su óptimo funcionamiento y entendimiento, la comunicación dentro de una empresa/organización implica otros aspectos, puesto que allí el cumplimiento de tareas y logros se convierte en un factor de interacción entre todos; es decir, que en una organización se debería dar

---

<sup>10</sup> MATTELART, Armad, MATTELART, Michéle. Historia de las Teorías de la Comunicación. Editorial Paidós Ibérica. S.A España 1997. Pág. 48-49

una excelente comunicación puesto que de ella depende su buen clima organizacional.

La comunicación organizacional “es el factor elemental para que los miembros de la organización mejoren sus habilidades comunicativas y le permitan a la empresa acoplarse con mayor velocidad a los requerimientos del mercado”<sup>11</sup>, como lo dice Jorge Aguilera.

Además, brinda desde sus inicios nuevas dinámicas para que haya un mejor flujo interno y externo de información y todos los miembros conocerla. Carlos Fernández Collado expone en su libro *La Comunicación en las Organizaciones*, que la comunicación organizacional se puede entender de tres maneras distintas:

*“En primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. En segundo lugar, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. La comunicación como una disciplina cuyo objeto de este estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio. Por último, se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, o bien, a fluir en las opiniones, actividades y conductas de los públicos internos y*

---

<sup>11</sup> AGUILERA, Jorge. CAMACHO, Natalia. Gerencia Integral de Comunicaciones, Claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación. Ecoe ediciones. Pág. 23.

*externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos*<sup>12</sup>.

### **5.3 COMUNICACIÓN INTERNA**

Si bien es cierto que existen dos clases de comunicaciones: la interna y la externa, en esta investigación se enfatiza en la primera (interna) y la importancia que tiene dentro de las empresas para el fortalecimiento y posicionamiento de la misma.

Como lo señala Fernández Collado citado por Jorge Aguilera en el libro *Gerencia Integral de Comunicaciones*, “la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”<sup>13</sup>.

Ahora bien, el buen fluido de las comunicaciones internas se refleja en la imagen corporativa, llevándola a que ocupe un lugar preferencial dentro de las demás. Este logro se alcanza si se fortalece el concepto de la asociatividad, objeto de estudio de la presente investigación.

En ese sentido, la comunicación interna debe funcionar de forma eficiente, en aras de lograr que todos los miembros que conforman la empresa tengan

---

<sup>12</sup> COLLADO F. Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas. México 1991. Página 11 y 12.

<sup>13</sup> AGUILERA, Jorge. CAMACHO, Natalia. *Gerencia Integral de Comunicaciones, Claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación*. Ecoe ediciones. Pág. 17

la misma información que manejan los directivos. Para ello, cada empresa debe contar con departamento de comunicaciones, como instancia encargada de organizar y difundir los asuntos de importancia para el mejoramiento de la misma.

Todas las estrategias que se elaboren para contribuir al mejoramiento de la comunicación interna requieren ser realizadas desde la misma empresa con un fin preciso. Esto implica crear espacios comunicativos que disminuyan la posibilidad de generar malos entendidos, que eliminen las barreras de comunicación y que reduzca las diferencias emocionales de los empleados.

Paul Capriotti, en su artículo *Comunicación Interna*, expone tres componentes indispensables para que los empleados participen activamente en su empresa.

- 1) *Que los Empleados confíen en los Directivos, no sólo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar la información necesaria para llevar adelante las tareas que se tengan que realizar.*
  
- 2) *Que los Empleados tengan Capacidad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, con lo cual el colaborador se sentirá útil, se creará un sentimiento de respeto a su capacidad y se logrará una satisfacción en cuanto a sentirse partícipe de los éxitos de la organización.*
  
- 3) *Que los Empleados tengan la Creencia de que sus opiniones serán escuchadas. Si el personal considera que sus comentarios o sugerencias serán tenidas en cuenta por la Dirección, se generará*

*una corriente de comunicación “hacia arriba” y una mayor participación<sup>14</sup>.*

Dadas estas razones, se advierte cómo la organización es más proactiva, participativa y recíproca con los miembros de la misma, si se dan las condiciones necesarias para la óptima comunicación interna.

### **5.3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional y la claridad sobre los elementos que la conforman aparecen como tema notorio que redundará en el logro de una mejor organización y que todos cumplan con los objetivos de la empresa.

Entre los factores que logran dinamizar la cultura en una organización, según el libro de Jorge Aguilera *Gerencia Integral de las Comunicaciones: Claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación*, están la misión, la visión y los valores, cuyos conceptos se amplían a continuación.

La misión corresponde a “¿Qué hace la empresa? ¿Cuáles son los bienes que produce y los servicios que presta? Definir el “qué” de la organización, ponerse de acuerdo sobre qué va hacer, ayuda a establecer claramente los nichos del mercado al cual debe dirigirse”<sup>15</sup>.

La visión, por su parte, indica “¿Hacia dónde quiere ir la organización? Es el interrogante que se debe responder en este punto. En pocas palabras,

---

<sup>14</sup> CAPRIOTTI, Paul. *La Comunicación interna*. Editorial Universidad Rovira i Virgili. España 1998. Página 5

<sup>15</sup> AGUILERA, Jorge. CAMACHO, Natalia. *Gerencia Integral de Comunicaciones, Claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación*. Ecoe ediciones. Pág. 35

ayuda a los trabajadores a conocer el porqué y para qué de su trabajo diario para enfocar sus labores hacia una misma meta”<sup>16</sup>.

Finalmente, los valores y principios, a los cuales Aguilera califica como “el verdadero lenguaje de la organización, son las reglas de juego que rigen el comportamiento de los miembros de la organización”<sup>17</sup>.

Más que el manual de funciones, son la filosofía que inspira la empresa y sobre los cuales se establecen las relaciones interpersonales y de trabajo”<sup>18</sup>.

## 5.4 ASOCIATIVIDAD

Después de conocer a qué se refiere la comunicación interna y su importancia en las organizaciones, se presenta el concepto de asociatividad como agente primordial en esta investigación.

Como lo señala el Ingeniero y consultor Juan Carlos Vegas Rodríguez, “a asociatividad es tanto la facultad social de los individuos, como un medio de suma esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar repuestas colectivas”<sup>19</sup>.

Por su parte, Mónica G. Liendo y Adriana M. Martínez, citando a Raúl Poliak, indican en su artículo *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes, publicado en el marco de la Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística,*

---

<sup>16</sup> Ibíd. Pág. 35

<sup>17</sup> Ibíd. Pág. 35

<sup>18</sup> AGUILERA, Jorge. CAMACHO, Natalia. Gerencia Integral de Comunicaciones, Claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación. Ecoe ediciones. Pág. 36

<sup>19</sup> Vegas, Juan Carlos. Proyecto de Cooperación UE-PERU/PENIX. [en línea] 2008. Disponible en [fecha de consulta: 24 de febrero de 2012] Disponible en: [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf).

indican que la asociatividad “fundamentalmente es una estrategia de colaboración colectiva, que está vinculada a negocios concretos; es una herramienta al servicio de un negocio. Las empresas, en ese contexto, desarrollan un esfuerzo colectivo para la concreción de objetivos comunes, que pueden ser muy disímiles, desde comprar en común programas de investigación y desarrollo o mejores posicionamientos en la cadena de valor para su esquema de negociación”<sup>20</sup>.

De allí la importancia de analizar esta empresa de carácter cooperativo, y así mismo conocer que tan indispensable es la asociatividad entre sus miembros, sabiendo que su eje principal es la unión y la ayuda mutua entre todos para beneficios colectivos y no individuales.

En última instancia, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, plantea lo significativo de la asociatividad como garante de empresas estables, rentables y con sentido social.

Esta entidad, a través de la página web de Mypimes, Portal Empresarial Colombiano, explica que “la asociatividad desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuye a que las empresas mejoren su posición en el mercado, lo cual les permite tener una estructura más sólida y competitiva”<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> LIENDO, Mónica G., Martínez M. Adriana. Alina Marcela. *Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes*. [en línea] 2009, (Noviembre - 2001): [fecha de consulta: 12 de febrero de 2012] Disponible en: <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendoasociativ01.pdf>

<sup>21</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. *Asociatividad y Clúster*. [en línea] 2011: [fecha de consulta: 22 de febrero de 2012] Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/crc/publicaciones.php?id=286>.



En este sentido, es vital que las empresas conozcan el concepto y empiecen a adoptarlo, capacitando a sus empleados y teniendo un mejor acercamiento entre todos los miembros que la conforman. En cooperativas como Cotaxi, es indispensable que se viva a plenitud este concepto, pues su mayor cualidad, por ser de carácter cooperativo, es contribuir con beneficios colectivos donde prime la igualdad.

## **5.5 COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

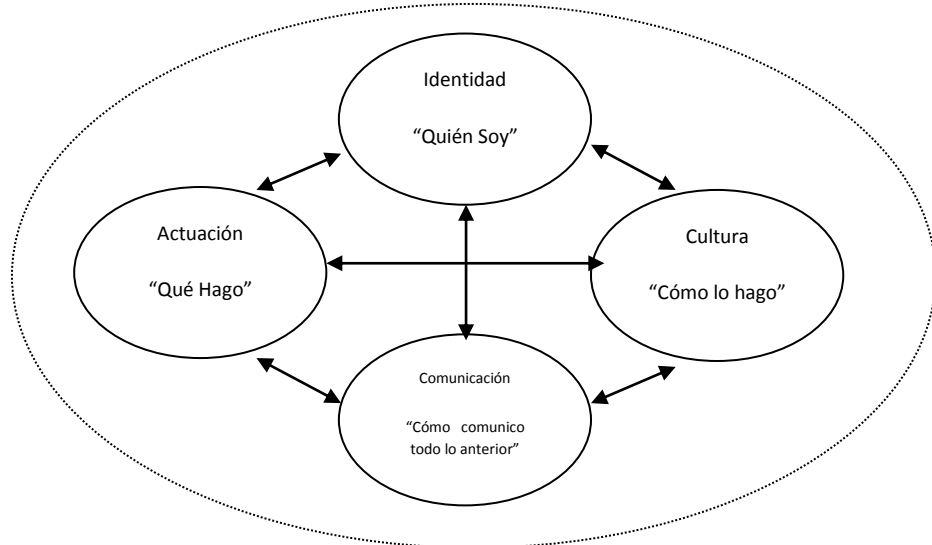
La comunicación corporativa es “fundamental para posicionar cultura e identidad de la empresa y sus productos en el medio en que se desenvuelven”<sup>22</sup>.

En este escenario se le da tanta importancia a la comunicación, porque es uno de los cuatro ejes que llevan a un sentido de pertenencia por parte de los miembros de la empresa, así como lo muestra Uriel Sánchez en su esquema sobre los grandes vectores de la imagen corporativa (Joan Costa):

---

<sup>22</sup> AGUILERA, Jorge. CAMACHO, Natalia. Gerencia Integral de Comunicaciones, Claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación. Ecoe ediciones. Pág. 23

**FIGURA 1. Grandes Vectores del Sistema de la imagen Corporativa**



SÁNCHEZ, Uriel Hernando. Modelos y Esquemas de Comunicación, Algunos Acercamientos. Lorenzo Correo Restrepo

*“El sistema de imagen corporativa de la organización funciona por la interacción o sinergia de cuatro grandes ejes que son: la identidad, la cultura, la actuación y la comunicación. En este esquema se explica la identidad como sustancia y efecto del ser de la empresa: quién es la empresa. La cultura se entiende como causa que incide en la identidad y crea con ella sinergias: lo que hace la empresa. La actuación es el mundo de los hechos que son determinados y valorados por la identidad. Y la comunicación se sintetiza en cómo se comunica todo esto. Es el vínculo de la identidad y de la cultura”<sup>23</sup>.*

La comunicación corporativa juega un papel indispensable en toda empresa u organización; es importante mencionar que debe ser dinámica, concreta planificada y basarse en una retroalimentación constante. Es así como todos los miembros de una organización deben conocer su misión, su visión,

<sup>23</sup> SÁNCHEZ, Uriel Hernando. Modelos y Esquemas de Comunicación, Algunos Acercamientos. Lorenzo Correo Restrepo. Pág. 169

objetivos y valores para que se vea reflejado en el cumplimiento de objetivos; todo ello logra que el público la conozca y logre relacionarse con ella.

## 5.6 EMPRESAS COOPERATIVAS

El cooperativismo en el mundo nace desde el mismo principio de la creación del hombre, con la necesidad de interactuar y cooperar entre todos para lograr un objetivo que beneficie a una comunidad en general.

El hombre primitivo era cooperador por naturaleza y todos los trabajos que realizaba en la tierra eran para el beneficio de un colectivo no sólo individual, por esto se organizan en grupos de labores para desempeñar un bien común.

Desde esta perspectiva, se evidencia que el cooperativismo, al igual que otras materias, ha tenido un desarrollo histórico. En el caso de Latinoamérica, esta evolución, según Jorge Coque Martínez, puede considerarse desde “la tradición de los pueblos indígenas latinoamericanos incluye diversas formas de cooperación que se fueron mezclando con los modelos que traían los conquistadores”<sup>24</sup>.

Coque Martínez también hace referencia a la existencia de las *reducciones*, organizaciones de carácter misional fundada por los jesuitas, las cuales “basadas en formas comunitarias autóctonas previas, organizaron colectivamente a los indígenas”. Este modelo ha generado polémica, en lo que el autor denomina una reacción contraria por parte de otras órdenes

---

<sup>24</sup> COQUE MARTÍNEZ, Jorge. Las cooperativas en América Latina: visión histórica general y comentario de algunos países tipo. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa [en línea] 2002, (noviembre) : [fecha de consulta: 14 de febrero de 2012] Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=17404309>> ISSN 0213-8093

religiosas. Finalmente, en 1773 se produjo su supresión por una orden papal y, tanto sacerdotes jesuitas como indígenas, merecieron castigos e incluso la muerte<sup>25</sup>.

Sin embargo, el desarrollo de las organizaciones cooperativas no se circunscribe únicamente a este acontecimiento histórico, pues muchas organizaciones cooperativas se mantuvieron en el tiempo. Para el caso de Colombia, Coque Martínez reseña que prevalecen modalidades de ayuda mutua (contraprestación de servicios) y servicio comunal (trabajo voluntario), en prácticas como la minga y la mano prestada, entre las comunidades indígenas Guambianas y Paeces.

Asimismo, “durante los siglos XVII y XVIII llegaron a América diversas organizaciones cooperativas de origen religioso. En la primera mitad del siglo XIX, antes de que se fundara la cooperativa de *Rochdale*, ya existían cajas de ahorro y crédito en México y Venezuela. El signo ideológico de gran parte del cooperativismo importado durante el siglo XIX se adscribe el pensamiento utópico y a las corrientes socialistas y asociacionistas”<sup>26</sup>.

Como impulsos básicos que jugaron un papel preponderante en el nacimiento del cooperativismo latinoamericano moderno, se contempla a los emigrantes europeos, con los colonos rurales y los mutualistas urbanos; la iglesia católica, basado en la Doctrina Social de la iglesia Católica y cuyo líder original era el párroco de cada zona y cuyos resultados se enfocaron principalmente en consolidar cooperativas de ahorro y crédito locales; y, finalmente, los gobiernos nacionales, que actúan como principales promotores del cooperativismo a través de cooperativas de trabajo asociado campesino, agrarias de comercialización y de vivienda.

---

<sup>25</sup> Ídem. Pág 8

<sup>26</sup> Ibíd. Pág. 8

### 5.6.1 EL COOPERATIVISMO EN COLOMBIA

Más adelante, el General Rafael Uribe Uribe diseñó algunas ideas de corte cooperativo, al mencionar en una conferencia en octubre de 1904 “aspectos diversos sobre las reivindicaciones obreras en general y las formas de organización cooperativa en particular”. Como representante de la intelectualidad liberal, Uribe Uribe afirmó que ‘es necesario que el Estado intervenga para reglamentar el régimen de trabajo’, enumerando para ello un conjunto de propuestas que constituyeron el primer programa socialista en Colombia. Al redactar el Programa del Partido Liberal en 1912, el General Uribe Uribe incorporó a él buena parte de los puntos expuestos en su conferencia de 1904”<sup>27</sup>.

Igualmente, el presbítero Adán Pronto empezó a divulgar el pensamiento cooperativo y a vislumbrar la necesidad de reunir la actividad sindical con el de las cooperativas en el año de 1920.

Juan Álvarez y Rymel Serrano, citando a Carlos Uribe, plantean que “el cooperativismo en Colombia se integra en organismos de segundo grado, de índole nacional o regional, y de tercer grado, de índole regional, nacional o sectorial, atendiendo a fines de promoción, representación, asistencia técnica, educación y autocontrol- denominada integración gremial-. O atendiendo a fines de fortalecimiento económico de actividades y sectores determinados- denominada integración económica”<sup>28</sup>.

---

27 ZABALA SALAZAR, Hernando Emilio. Historia y filosofía de la economía solidaria. Guía didáctica y módulo. Facultad de Administración de Empresas con Énfasis en Economía Solidaria. Fundación Universitaria Luis Amigó. [en línea] 2008, (Sin mes) : [fecha de consulta: 14 de febrero de 2012] Disponible en: <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-04/HistoriaYFilosofiaDeLaEconomiaSolidaria.pdf>

28 ÁLVAREZ R. Juan Fernando. SERRANO U. Rymel. Integración y Estructura del Cooperativismo y la Economía Solidaria en Colombia. [en línea] [fecha de consulta: 22 de febrero de 2012] disponible en:

Así el cooperativismo busca la integración entre los individuos, en aras de lograr siempre beneficios colectivos y no individuales desde una participación voluntaria, para lograr así bienestar para todos. En ese sentido, no existe ningún tipo de superioridad de alguno de los miembros, todos son parte activa de la organización y toman decisiones que van acorde con sus principios y objetivos ya propuestos.

Según la Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I), en un concepto a mediados de los años ochenta, “una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”<sup>29</sup>.

Las empresas cooperativas han tenido un gran crecimiento desde sus inicios hasta el día de hoy. Actualmente, alrededor de 5.228 empresas cooperativas están constituidas legalmente y asocian a más de 3.171.000 personas. (Fuente CONFECOOP. Año 2000).

Es importante resaltar que el sector cooperativo tiene una distribución por tamaños de empresas desde el 2010, con la finalidad de conocer si pertenecen a micro, pequeña, mediana o grande empresa.

---

[http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Estructura\\_del\\_sector\\_cooperativo\\_y\\_la\\_economia\\_solidaria\\_en\\_Colombia.pdf](http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Estructura_del_sector_cooperativo_y_la_economia_solidaria_en_Colombia.pdf)

<sup>29</sup> Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria Cooperativas. Bogotá: Imorenta Nacional de Colombia, 2000. Pág. 10

**TABLA 1. TAMAÑOS DE EMPRESAS**


<b>Volumen de Activos en Salarios Mínimos Legales Mensuales</b>	<b>Volumen de Activos Según Salario Mínimo Legal Mensual 2011</b>	<b>Número de Empleados o Trabajadores Asociados</b>	<b>Tipo de Empresas</b>
0 A 500	\$ 0 A \$267.8	0 A 10	MICRO
501 A 5.000	\$ 267.8 A \$2.678	11 A 50	PEQUEÑA
5.001 A 3.000	\$ 2.678 A \$16.068	51 A 200	MEDIANA
3.001 A EN ADELANTE	\$ 16.068 EN ADELANTE	201 EN ADELANTE	GRANDE

FUENTE: Informe Anual 2010 de CONFECOOP

Las empresas cooperativas incluyen dentro de su filosofía la relevancia de seguir una ética corporativa presente en las acciones de todos sus asociados, empleados y directivos, quienes manejan la lógica de ser dueños de la empresa. Esto hace que sea una organización con sentido humano, y todos puedan satisfacer sus necesidades, pero también que ese beneficio se construya entre el colectivo.

**TABLA 2. FILOSOFÍA DEL COOPERATIVISMO**

<b>FILOSOFÍA COOPERATIVA</b>	
<b>En las Cooperativas</b>	<b>En los Asociados</b>
1 AUTOAYUDA	1 HONESTIDAD
2 DEMOCRACIA	2 TRANSPARENCIA
3 IGUALDAD	3 RESPONSABILIDAD SOCIAL
4 EQUIDAD	4 ATENCIÓN A LOS DEMAS
5 SOLIDARIDAD	



*FUENTE: Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria Cooperativas.*

## **5.7 TRANSPORTE PÚBLICO**

Dado que la presente investigación se enmarca dentro de las empresas cooperativas de transporte público, se considera inicialmente el concepto de transporte.

De acuerdo con la normatividad vigente, en Colombia el transporte está definido como:

*“una actividad humana consistente en la movilización de personas o cosas de un lugar a otro mediante la utilización de diferentes medios, indispensable para el desarrollo de la vida en sociedad y para las*



*relaciones económicas, el cual puede cumplirse, bien dentro del ámbito de las relaciones privadas al amparo del derecho a la libre circulación o movilización (art. 24 de la C. P.), o como ejercicio de la libertad de realización de actividades económicas y de iniciativa privada con el propósito de obtener un beneficio por la prestación del servicio ( art. 333 de la C. P.)”<sup>30</sup>.*

En este trabajo de investigación se considera establecer las diferencias que existe entre lo privado y lo público, ya que en el ámbito del transporte, aunque manejan el mismo concepto se rigen por leyes diferentes.

Así por ejemplo, el transporte público está definido por la ley 105 de 1993, como *“una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios sujetos a una contraprestación económica”<sup>31</sup>.*

En el caso del servicio privado, éste está regido por el artículo 5° de la ley 336 de 1996, según la cual *“el servicio privado de transporte es aquel que tiende a satisfacer necesidades de movilización de personas o cosas, dentro del ámbito de las actividades exclusivas de las personas naturales y/o jurídicas. En tal caso, sus equipos propios deberán cumplir con la normatividad establecida por el Ministerio de Transporte. Cuando no se utilicen equipos propios, la contratación del servicio de transporte deberá realizarse con empresas de transporte público legalmente habilitadas en los términos del presente Estatuto”<sup>32</sup>.*

---

<sup>30</sup> Consejo de estado. Sala de consulta y servicio civil. [en línea] 2006, mayo : [fecha de consulta: 22 de febrero de 2012] Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22025>

<sup>31</sup> *Ibíd.*

<sup>32</sup> *Ibíd.*

En Colombia existe un organismo denominado Superintendencia de Puertos y Transporte, cuyo objetivo es lograr que se cumplan las normas que regulan la prestación de servicio público de transporte, como también en materia de infraestructura. Otro de sus propósitos es verificar y hacer seguimiento a la Constitución, determinar cómo se está desarrollando y cuál es el funcionamiento de quienes prestan este servicio.

En el marco del transporte público es habitual la existencia de cooperativas, las cuales están reguladas desde el ámbito nacional.

Sobre ellas, un documento del Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria plantea que “las cooperativas de transporte serán, separada o conjuntamente, de usuarios del servicio, trabajadores o propietarios asociados, para la producción y presentación del mismo”<sup>33</sup>.

Las empresas cooperativas en el sector del transporte han presentado una serie de balances negativos, pero al mismo tiempo evidencian el crecimiento que se propicia entre sus asociados.

Los departamentos en los que existe un gran porcentaje de cooperativas son Bogotá, Valle, Antioquia y Santander. De acuerdo con el más reciente informe de Confecoop, publicado en 2011, Bogotá cuenta con 1.942 cooperativas, mientras en Valle y Antioquia existen 969 y 790, respectivamente. Santander ocupa el cuarto lugar con un número de 720 cooperativas por Departamento y un número de asociados superior a los 854 mil<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria Cooperativas. Bogotá: Imorenta Nacional de Colombia, 2001. Pág. 27

<sup>34</sup> CONFECOOP. Desempeño del sector cooperativo colombiano 2010. [en línea] 2010, sin mes: [fecha de consulta: 22 de febrero de 2012]. Disponible en:

De otro lado, los servicios públicos de transporte han venido evolucionando de forma activa en Bucaramanga con respecto a las grandes ciudades; lo anterior ha obligado a los miembros de la Cooperativa a realizar la cualificación de sus miembros, a través de capacitaciones en temas diversos, de manera que se mantenga a la vanguardia.

Igualmente, los conductores se han organizado en sus propios gremios, tienen un representante que los oriente en cuanto a sus derechos, deberes y, de forma colectiva, dan respuesta a sus las necesidades propias del ejercicio de su actividad.

Gracias a esta organización y al deseo de velar por los intereses del sector, se ha dado vida a diferentes empresas o cooperativas, para mejorar las condiciones de respaldo a conductores y cliente. Con ello se garantiza que los integrantes de las mismas cuenten con las debidas condiciones de seguridad básica y gocen de similares privilegios con los que cuentan los demás trabajadores en el país.

## 6. LA EMPRESA

“**COTAXI** es la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos Ltda. Fundada en 1.961, con 51 años de experiencia en la prestación de servicio individual de transporte de pasajeros en vehículos tipo taxi, transporte intermunicipal en automóvil, camionetas y busetas, transporte de carga liviana, mensajería especializada, servicio de busetas especiales y turismo, es decir, es una empresa altamente especializada y con servicios complementarios que le permiten ser integral para nuestros clientes”<sup>35</sup>.

Esta empresa define su misión, según la cual “somos un grupo humano dedicado a satisfacer en forma oportuna y segura las necesidades de quienes creen en nuestro propósito de servicio”. Dentro de su visión se establece que la cooperativa “será la organización transportadora sinónimo de excelencia y confianza en el oriente colombiano”<sup>36</sup>.

El objetivo general de Cotaxi está en concordancia con los intereses colectivos que prevalecen dentro de una organización cooperativa, de manera que sus acciones beneficien a todos sus asociados.

Es así como se propone “organizar para sus asociados, todos los servicios relacionados con el transporte de pasajeros, cargas, servicios especiales y de turismo; contribuyendo con ello al mejoramiento social económico y cultural de los asociados y al desarrollo de la comunidad de acuerdo con su capacidad económica, fomentando la solidaridad y la ayuda mutua,

---

<sup>35</sup> Documento suministrado por la gerencia de recursos humanos. Cotaxi

<sup>36</sup> *Ibíd.*

actuando con base principal en el esfuerzo propio y mediante la aplicación y la práctica de principios y métodos corporativos y una fuente eficiente”<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> *Ibíd.*

## **7. MARCO METODOLÓGICO**

### **7.1 ORIENTACIÓN METODOLÓGICA**

Este proyecto se concibe en el marco de una investigación de tipo descriptivo - exploratorio, a partir la definición de Mario Tamayo Tamayo, quien afirma que “describe características de un conjunto de sujetos o áreas de interés, se interesa en describir y no en explicar”<sup>38</sup>. Desde esta perspectiva, la investigación se basa en describir a la empresa que se va a investigar.

Con relación a lo exploratorio, Carlos A. Sabino lo define como “investigaciones que pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido y cuando aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad”<sup>39</sup>.

### **7.2 ENFOQUE METODOLÓGICO**

La investigación que se propone tiene un enfoque cualitativo, el cual se explica en el documento de Elssy Bonilla y Penélope Rodríguez.

Las autoras manifiestan que “la principal característica de la investigación cualitativa es su interés por captar la realidad social a través de los ojos de

---

<sup>38</sup> TAMAYO T, Mario. Aprender a investigar: Módulo 2. Santa Fe de Bogotá: Ardo editores LTDA. 1999.pág. 42

<sup>39</sup> SABINO A, Carlos. El proceso de investigación. Santa Fe de Bogotá: Panamericana editorial LTDA. 1996. pág. 38

la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto”<sup>40</sup>.

De acuerdo con lo anterior, el proceso de realización de este proyecto se basa en esas características propias de la investigación cualitativa, para lo cual se utilizan técnicas para la recolección de información, como las entrevistas a profundidad, encuesta dirigida y diarios de campo.

Mario Tamayo Tamayo expone que el enfoque cualitativo tiene como característica “la utilización de un diseño flexible para enfrentar la realidad y las poblaciones objeto de estudio en cualquiera de sus alternativas”<sup>41</sup>.

El proceso de investigación cualitativo que se maneja como referencia es el de Elssy Bonilla y Penélope Rodríguez, quienes lo definen en los siguientes periodos:

1. **La definición de la situación/problema** que abarca la exploración de la situación, el diseño propiamente dicho y la preparación del trabajo de campo.
2. **El trabajo de campo** que corresponde al período de recolección y organización de los datos.
3. **La identificación de patrones culturales** que organizan la situación y que comprende tres fases fundamentales: el análisis, la interpretación y la conceptualización inductiva.

---

<sup>40</sup> BONILLA-CASTRO, Elssy. RODRIGUEZ, Penélope. Más allá del dilema de los métodos. Colombia: Norma, 1997. Pág. 47

<sup>41</sup> TAMAYO T, Mario. Aprender a investigar módulo 2. Santa Fe de Bogotá: Ardo editores LTDA. 1999.pág. 54

**En un primer momento**, se define el planteamiento del problema, que en caso de la presente investigación es el siguiente: ¿Las comunicaciones internas son un factor clave en el fortalecimiento de la asociatividad?

Para responder a este planteamiento, se tiene como población de estudio a los miembros de la empresa cooperativa Cotaxi (entre asociados-empleados y asociados), que se encuentra ubicada en de Bucaramanga.

El tema de interés que se plantea para la presente investigación hace que la empresa se encuentre apta para el estudio. Los parámetros tenidos en cuenta para el desarrollo del proceso de investigación son los siguientes:

- Empresa: carácter cooperativo
- Se detectará por medio de la observación y pequeños acercamientos frente a los procesos de comunicación interna, que tan eficientes son los flujos de comunicación.
- Se busca detectar si los miembros de la empresa Cotaxi al ser cooperativa, manejan el concepto de asociatividad y lo aplican.
- De la misma manera, si el fácil acceso a la información y los procesos de comunicación eficaces y eficientes tienen relación con el fortalecimiento de la asociatividad en la empresa objeto de estudio.

Asimismo, el diseño de la presente investigación se plantea en tres **grandes fases**:

Fase I: **Documentar y recopilar** información sobre la empresa Cotaxi, para lo cual se tendrán en cuenta procesos administrativos, características de la población, la estructura organizacional y el organigrama.



Fase II: **Análisis de información**, que involucrará la revisión, lectura y sistematización de datos, como soporte del fundamento expuesto en el marco teórico de la investigación y conocimiento previo de la cooperativa.

Fase III: **Validación y técnicas de recolección de información**, para lo cual se contarán con entrevistas a profundidad, diarios de campo, y encuestas.

**Un segundo momento** en el proceso de investigación es el de la recolección y organización de datos. Las técnicas de recolección seleccionadas para la investigación son las entrevistas en profundidad, la encuesta y los diarios de campo.

Para la sistematización de la información se considera la realización de una matriz que organice los resultados obtenidos en la encuesta y se utilizará programa Excel para realizar la tabulación. En el caso de las entrevistas en profundidad, se sistematizan mediante cuadros categoriales.

En la etapa final, **el tercer momento** que hace referencia a las tres fases fundamentales, propuestas por Bonilla y Rodríguez, son el análisis, la interpretación y la conceptualización inductiva. Aquí se presentan los resultados con el análisis pertinente con cada método utilizado y se cruzan informaciones para dar una interpretación más precisa de cómo se da el concepto de asociatividad en COTAXI; así como, las conclusiones.

### 7.3 DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico de esta investigación es de estudio de caso colectivo, el cual es pertinente para conocer y describir fenómenos basados en varios escenarios y de forma general.

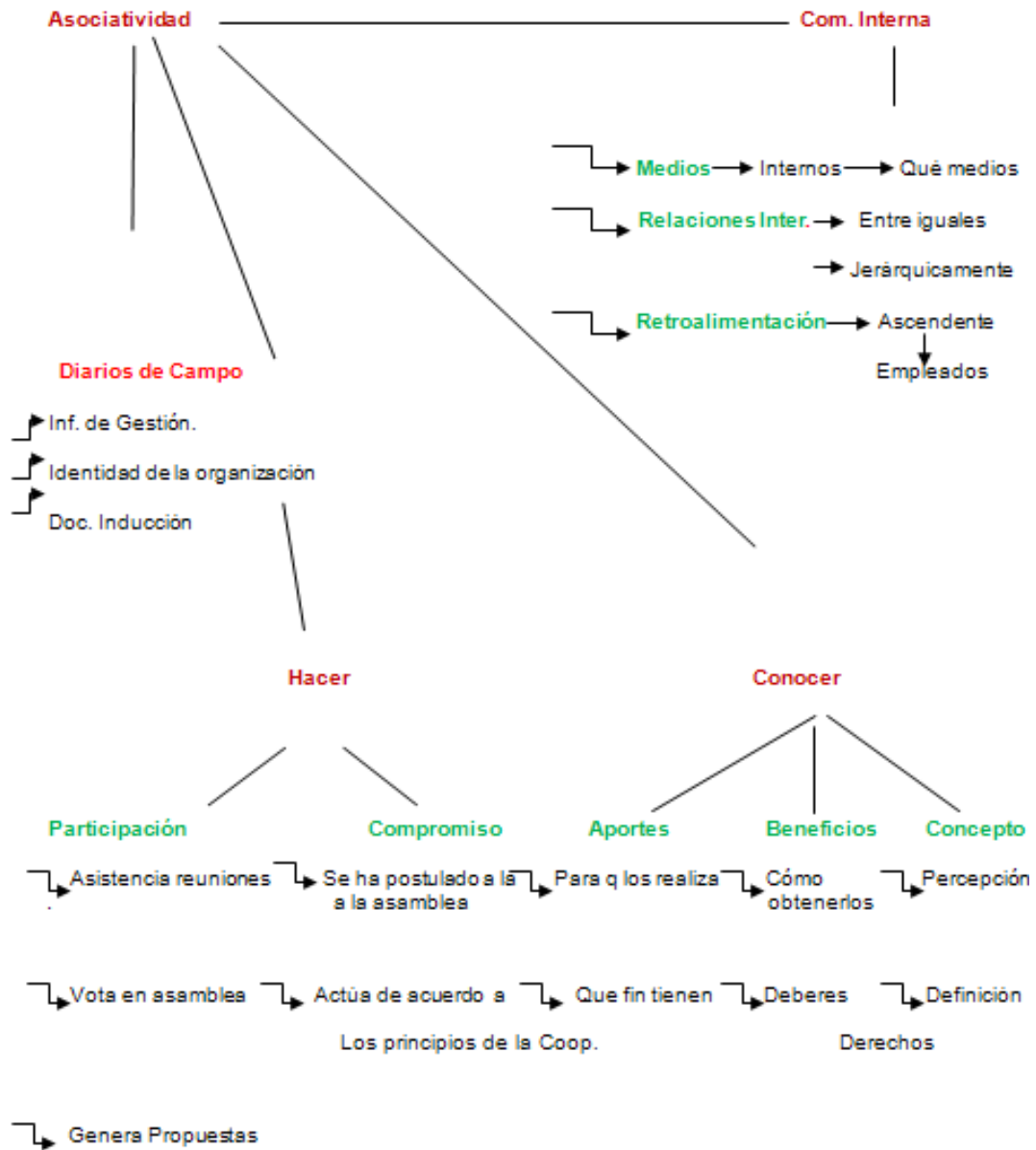
Este modelo se ajusta apropiadamente a la investigación, si se tiene en cuenta que, tal como señala María Eumelia Galeano en su libro “Estrategias de investigación social cualitativa: el giro de la mirada”, “en el estudio de caso colectivo, el investigador puede estudiar conjuntamente un determinado número de casos, con la intención de indagar sobre un fenómeno, una población o una condición en general”<sup>42</sup>.

Para explicar el diseño metodológico y sus alcances, a continuación se presenta un esquema, basado en la relación existente entre la asociatividad y los procesos de comunicación interna.

---

<sup>42</sup> GALEANO. María Eumelia. Estrategias de investigación social cualitativa. El giro de la mirada. La Carreta Editores. 2004. Pág. 71.

**FIGURA 2. OPERACIONALIZACIÓN**



## 7.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Como parte del desarrollo de esta propuesta de investigación se seleccionó por conveniencia la muestra para realizar las encuestas y supera, como mínimo, el 10% de la población para que una investigación tenga validez.

De igual manera, en el marco del presente proceso se refuerza a investigación con las entrevistas en profundidad, realizadas con informantes clave de la empresa para recoger las respuestas necesarias para cada indicador. Para ello se construyó la Operacionalización dando como resultado los siguientes indicadores:

- Percepción
- Participación
- Compromiso
- Aportes
- Beneficios
- Conceptos
- Medios.
- Relaciones interpersonales
- Retroalimentación

Teniendo en cuenta cada uno de ellos se elaboraron dichas preguntas, con el fin de darle respuesta a cada una de los indicadores.

En lo que se refiere a las encuestas, se aplicaron 50 en Cotaxi y se aplicaron entre los trabajadores de nómina de la cooperativa.

Por su parte, las entrevistas se llevaron a cabo entre personas de la organización seleccionadas, quienes representaran una esfera diferente de

la organización. Así por ejemplo, entre los informantes claves fueron seleccionados:

- El más antiguo en la cooperativa
- El más reciente en la cooperativa
- Un delegado - hombre – mujer
- Jefe de recursos humanos
- Socio
- Administrativo
- Secretaria de gerencia
- Conductor

En las entrevistas se realizó cuadros categoriales que sirvieron para la sistematización de las misma; teniendo como referencia a Eduardo Escalante, donde afirma que “La finalidad de este tipo de análisis es descubrir el repertorio semántico y categorial asociado con un determinado concepto, con segmentos de texto y con el corpus total”<sup>43</sup>

Como parte del proceso de observación no participante que se adelanta en la organización, se construyen diarios de campo, con los cuales se pretende detectar aspectos cualitativos como algunos comportamientos de los empleados y socios a partir de las visitas y reuniones que se realizaron en la cooperativa, así como las características propias del ambiente.

---

<sup>43</sup> ESCALANTE G, Eduardo. Métodos de análisis de las verbalizaciones: una contribución del análisis textual y análisis contextual mediante el uso de software. [En línea] Disponible en [fecha de consulta: 20 de octubre de 2013] Disponible en:  
<http://www.uca.edu.ni/encuentro/images/stories/2012/pdf/83e/83e2a.pdf> consultado: 29/08/2012

Para ello, se ajusta la información obtenida en la Matriz de Observación propuesta por Carlos Sandoval Casilimas.

## 8. RESULTADOS y DISCUSIÓN

La **entrevista en profundidad** constó de 16 preguntas y recogió información de ocho informantes, entre socios y empleados-socios, quienes fueron seleccionados a partir de los siguientes criterios:

- Ser él más antiguo: Desde el inicio de la cooperativa.
- Hacer parte de la administración directiva.
- Ser empleados y a la vez socios.
- Ser líder de alguno de los departamentos.
- Ser él más reciente en vincularse a la cooperativa.

Las entrevistas a profundidad logran que los participantes puedan expresar de forma más amplia sus respuestas permitiendo al entrevistado indagar mejor sobre su objetivo. Lo que se busca es conocer la percepción que tienen los socios con la cooperativa y el grado de conocimiento que tienen sobre ella, de igual manera la participación y compromiso.

Para presentar los resultados de forma clara y organizada se realizó Cuadros Catoriales con sus variables.

### ETIQUETA DE DATOS

#### Variables

- Percepción que tienen los empleados de la cooperativa.
- Participación en reuniones, actividades y asambleas.
- Compromiso con la cooperativa.
- Aportes económicos.
- Beneficios personales y familiares.
- Conceptos, cooperativismo y Asociatividad.

- Medios que utiliza para informarse.
- Relaciones interpersonales.
- Retroalimentación.

**FIGURA 3. CUADROS CATEGORIALES**

<b>Variables</b>	<b>Opinión de los empleados – socios de Cotaxi</b>
<b>Percepción que tienen los empleados de la cooperativa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respaldo económico y laboral.</li> <li>• Una cooperativa sostenible y en progreso.</li> <li>• Dar un aporte a la cooperativa.</li> <li>• Ser parte activa y decisiva de la cooperativa.</li> </ul>
<b>Participación en reuniones, actividades y asambleas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar bien informados</li> <li>• Participar en la toma de las decisiones.</li> <li>• Divulgar información a los compañeros sobre información que se da en las asambleas.</li> </ul>
<b>Compromiso con la cooperativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eso requiere tiempo</li> <li>• Es necesario vincularse.</li> </ul>
<b>Aportes económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro a corto o largo plazo</li> <li>• Necesarios para el progreso de la cooperativa</li> <li>• Garantías para</li> </ul>



	eventualidades
<b>Beneficios personales y familiares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios para la cooperativa y para los socios</li> <li>• Auxilio en caso de accidentes o dificultades.</li> <li>• Préstamos</li> </ul>
<b>Conceptos, cooperativismo y Asociatividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar para un bien común</li> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Suma de esfuerzos para lograr el objetivo.</li> <li>• Lograr fines comunes ya sean económicos o sociales</li> <li>• Participación activa</li> </ul>
<b>Medios que utiliza para informase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carteleras</li> <li>• Cartas</li> <li>• Intranet</li> <li>• Voz a voz</li> </ul>
<b>Relaciones interpersonales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto y cooperación</li> <li>• Aceptar decisiones sin estar de acuerdo con ellas.</li> <li>• Prudencia al hablar con los demás.</li> </ul>
<b>Retroalimentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuestas que se hacen desde los socios a los administrativos</li> <li>• Mejoramiento de las normativas a partir de los</li> </ul>

	diferentes escenarios.
--	------------------------

La **encuesta** se configuró mediante preguntas cerradas de selección múltiple, con una sola pregunta abierta, y se aplicó entre empleados-socios de la cooperativa que se encuentran vinculados al área administrativa.

Finalmente, los **diarios de campo** se construyeron durante cuatro visitas realizadas a la empresa; en ellos se registraron los datos obtenidos en la observación no participante y recogen, entre otras cosas, rasgos de la comunicación no verbal establecida por los informantes.

*Las encuestas* fueron realizadas a 30 de los empleados que se encontraban en la sede principal de Bucaramanga y 20 realizadas a conductores de taxi, camionetas y busetas, dando un total de 50 encuestados.

Todos los indagados son socios, aun cuando algunos son empleados-socios de la cooperativa.

Las encuestas se realizaron en cada uno de los puestos de trabajo de los empleados, proceso durante el cual se les comunicó acerca de la importancia de responder la encuesta y participar en la investigación.

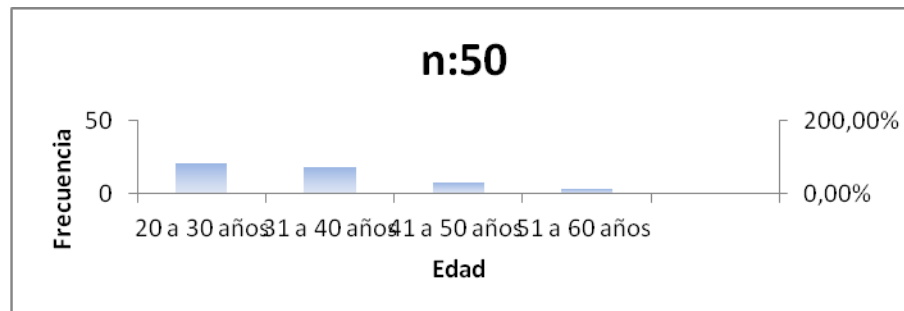
De igual manera, se hizo especial énfasis en la importancia del anonimato, para propiciar un ambiente de tranquilidad las preguntas.

En relación con los diarios de campo se observó que los empleados tenían cierto temor y trataban de evadir dichas encuestas. Algunos adoptaron

comportamientos como, contestar el teléfono, escribir en el computador, y otros pedían que se les dejara la encuesta para ellos llenarla solos.

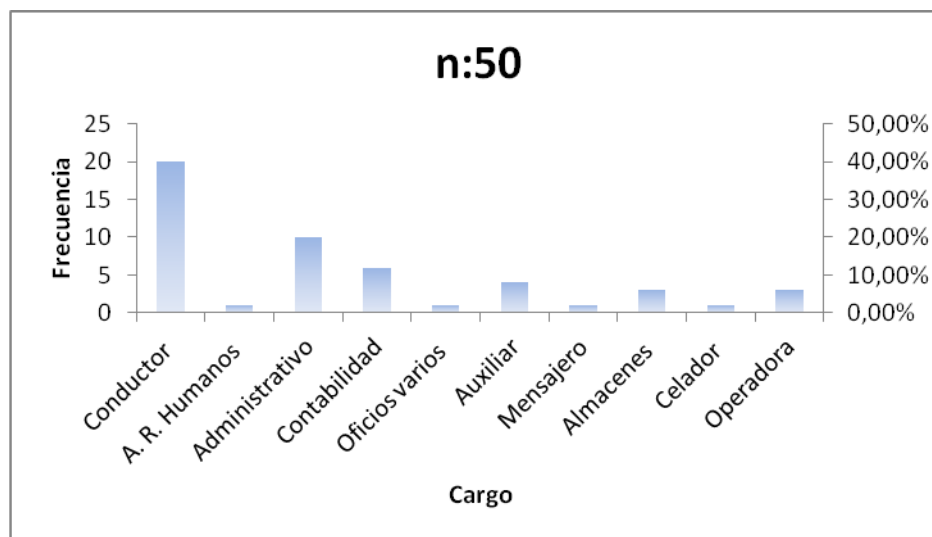
De acuerdo con los resultados, se pudo determinar que de los empleados encuestados, el 58% corresponde a hombres y el 42% mujeres, en una relación de 29 a 21, respectivamente.

La mayoría de los encuestados está en el rango de edad de los 20 y 30 años, lo cual equivale al 42% constituido por 21 de los encuestados, mientras que el 36 % está en edades que oscilan entre los 31 y 40 años. Un menor porcentaje corresponde a los rangos de edades de 41 a 50 y de 51 a 60 años, tal como se evidencia en el gráfico y la tabla que se presentan a continuación.



Edad	Frecuencia	Porcentaje
20 a 30 años	21	42,00%
31 a 40 años	18	36,00%
41 a 50 años	8	16,00%
51 a 60 años	3	6,00%
TOTAL	50	100,00%

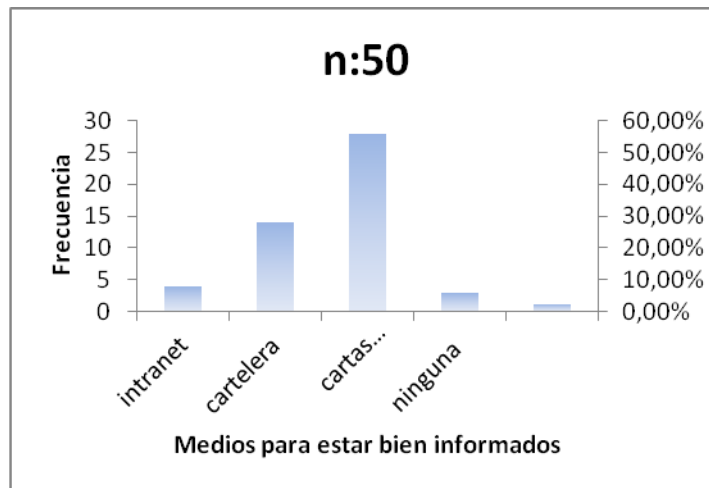
En relación con el **cargo** que ocupan los encuestados, 20 personas corresponden a conductores, cifra que equivale a un 40% del total de indagados. Lo anterior, va en consonancia con la actividad económica de la cooperativa, pues presta servicios de transporte y la mayoría de los empleados son hombres.



Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Conductor	20	40%
A. R. Humanos	1	20%
Administrativo	10	20%
Contabilidad	6	12%
Oficios varios	1	2%
Auxiliar	4	8%
Mensajero	1	2%
Almacenes	3	6%
Celador	1	2%
operadora	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

De acuerdo con el cuestionario aplicado, la totalidad, el 100 por ciento, reconoce que la cooperativa no cuenta con un Departamento de comunicaciones.

Sin embargo, consideran que sí reconocen la existencia de algunos medios que facilitan el flujo de la información, sobre los que dieron cuenta en sus respuestas a la pregunta **¿Cuáles son los medios de comunicación más utilizados para estar bien informados?**



Medios para estar bien informados	Frecuencia	Porcentaje
Intranet	4	8,00%
Cartelera	14	28,00%
Cartas personalizadas	28	56,00%
Ninguna	3	6,00%
Comunicados internos	1	2,00%
TOTAL	50	100,00%

De acuerdo con la gráfica y la tabla presentadas anteriormente, las cartas personalizadas son el medio más utilizado para estar bien informados, desde la perspectiva del 56% de los encuestados, es decir 28 personas.

En segundo lugar aparece la cartelera, que se encuentra ubicada en la sala de espera de sede administrativa, la cual es el medio más utilizado para el 28% de los encuestados, lo que corresponde a la opinión de 14 personas.

En una menor escala aparecen otras opciones como intranet, con el 8%, y los comunicados con el 1% de reconocimiento; mientras que el 6% de los encuestados manifiesta que ningún medio de los propuestos es el más utilizado para mantener a los miembros de la Cotaxi bien informados.

Llama la atención que intranet es el sistema de comunicación que se está implementando para que los empleados accedan con frecuencia a las informaciones que se emiten desde administración, pero no se está utilizando por los empleados y se siguen manteniendo los medios tradicionales como cartas y las carteleras a la hora de informar.

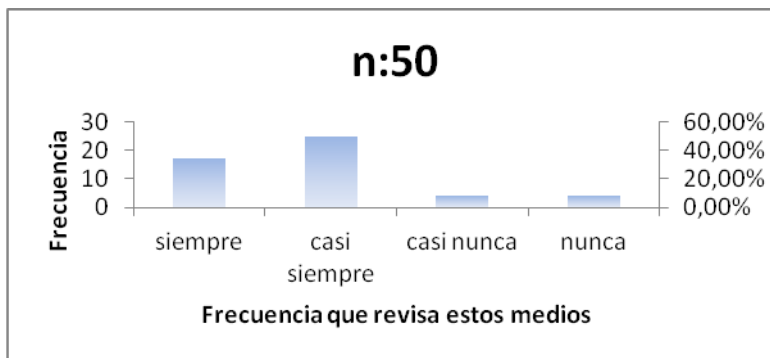
Cabe mencionar que en el momento de aplicar las técnicas de recolección de información, este sistema apenas estaba en pruebas para su total implementación en la cooperativa, lo que podría haber incidido en el bajo índice de uso por parte de los empleados.

Aunque los resultados de las encuestas realizadas a los miembros de la cooperativa muestran a las cartas y a las carteleras como los medios más utilizados para informar a sus miembros, los resultados de las entrevistas en profundidad que se llevaron a cabo entre socios y empleados-socios de la misma indican que también el voz a voz es considerado un medio muy usado para mantenerse informados.

De ocho entrevistados, dos aseguraron que la cartelera es el medio por el cual se informan; dos, que es el voz a voz y tan sola una respondió que las cartas son el medio para estar bien informado.

Sobre la frecuencia con que revisan la información publicada en los medios mencionados, se muestra una alta tendencia a revisar los medios siempre o casi siempre.

Conforme a las respuestas entregadas por los encuestados, un 50%, que corresponde a 25 personas, asegura que los revisa casi siempre; mientras que el 34%, es decir 17, dicen que siempre lo hacen, como se presenta a continuación en el gráfico y la tabla.



¿Frecuencia que revisa estos medios?	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	34,00%
Casi siempre	25	50,00%
Casi nunca	4	8,00%
Nunca	4	8,00%
TOTAL	50	100,00%

Otro de los aspectos que consideran las personas indagadas en este caso, es que se facilita el acceso a la información porque esta llega a sus casas. Sin embargo, se presentan dificultades poco habituales cuando cambian de residencia y no se efectúa el cambio de dirección en la base de datos, lo que genera que no siempre llegue de forma oportuna la información.

Los datos obtenidos a través de los dos instrumentos de recolección de información empleados en la investigación, encuestas y entrevista en profundidad, dan cuenta de que la cartelera es principal medio de comunicación utilizado por los miembros para mantenerse informados, lo que pudo comprobarse a través de los datos de observación registrados en los diarios de campo.

Así por ejemplo, teniendo en cuenta la ubicación de la cartelera en la sala de espera del área administrativa se puede considerar que es un punto al que los socios se acercan, para conocer las actividades que se están realizando y los nuevos comunicados que se han publicado. Algunos de los miembros de Cotaxi indagados, de manera informal en este escenario, afirman que cuando van a realizar sus pagos mensuales recurren a la información publicada en este sitio.

De esta manera, se evidencia que los medios de comunicación existentes están cumpliendo una función y que pueden reforzarse, mejorarse o potenciarse en el marco de una estrategia para dinamizar los procesos de comunicación.

En el caso del voz a voz debe cuidarse su adecuado manejo, ya que puede ser un mecanismo efectivo, pero igualmente un medio inadecuado cuando propicia desinformación entre los miembros de la cooperativa.

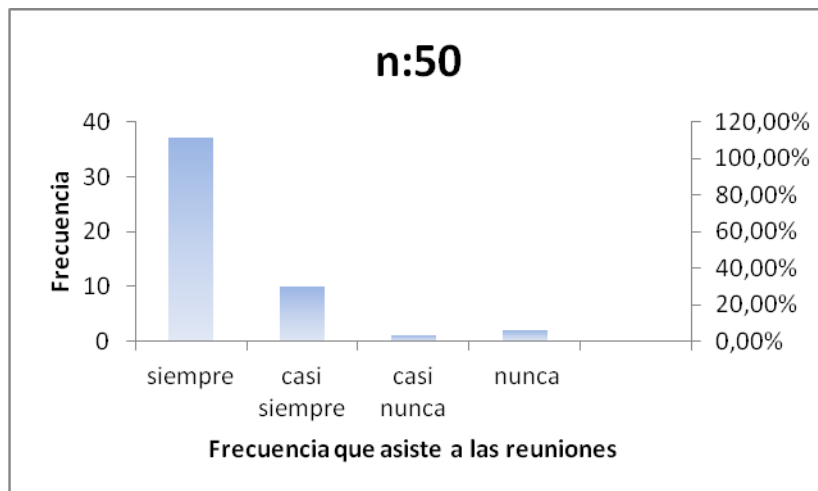


Por otra parte, la indagación realizada en la cooperativa da cuenta de que intranet, que es de uso exclusivo para los empleados, es poco utilizado aun cuando sería una herramienta propicia para la gestión de la comunicación interna, si se tiene en cuenta su potencial para descentralizar la información y ponerla a disposición de todos de manera instantánea.

Intranet es, sin lugar a dudas, uno de los recursos que está siendo subutilizado en Cotaxi, por lo que es importante considerar la capacitación al personal o el seguimiento para promover su uso, pero a la vez establecer mecanismos que propicien la motivación frente a la apropiación de las nuevas herramientas tecnológicas, la participación y el sentido de pertenencia para el mejoramiento en las comunicaciones.

### Los espacios de encuentro

Para conocer el nivel de participación de los miembros de Cotaxi se preguntó ¿Con qué frecuencia asiste a las reuniones programadas por la administración?



Frecuencia que asiste a las reuniones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	37	74,00%
Casi siempre	10	20,00%
Casi nunca	1	2,00%
Nunca	2	4,00%
TOTAL	50	100,00%

Los resultados que se presentan en la gráfica y la tabla anterior muestran que la tendencia de los empleados encuestados fue que siempre asisten a las reuniones programadas en un 74%, puesto que se programan en horas laborales y son con carácter obligatorio. Los empleados conocen que no asistir a las reuniones traerá alguna consecuencia negativa y por esta razón la mayoría asiste.

El 26% restante está distribuido entre quienes asisten casi siempre, con un 20%, mientras que solo el 6% indica que casi nunca o nunca asiste a estos encuentros.

Esta tendencia es similar en las entrevistas en profundidad realizadas entre los socios, cuando se indagó sobre **¿Con qué frecuencia recibe información sobre las reuniones de la cooperativa?** De ocho entrevistados, tres respondieron que frecuentemente se les informa sobre dichas reuniones y dos de ellos afirman que con poca frecuencia se enteran de ellas, pues en algunas ocasiones se encuentran de viaje debido a su trabajo y esto les impide estar informados.

De la misma forma, a la pregunta **¿Usted es informado cuando se realizan las asambleas en la cooperativa?** cuatro de los entrevistados aseguraron que sí son informados y solo uno respondió que no.

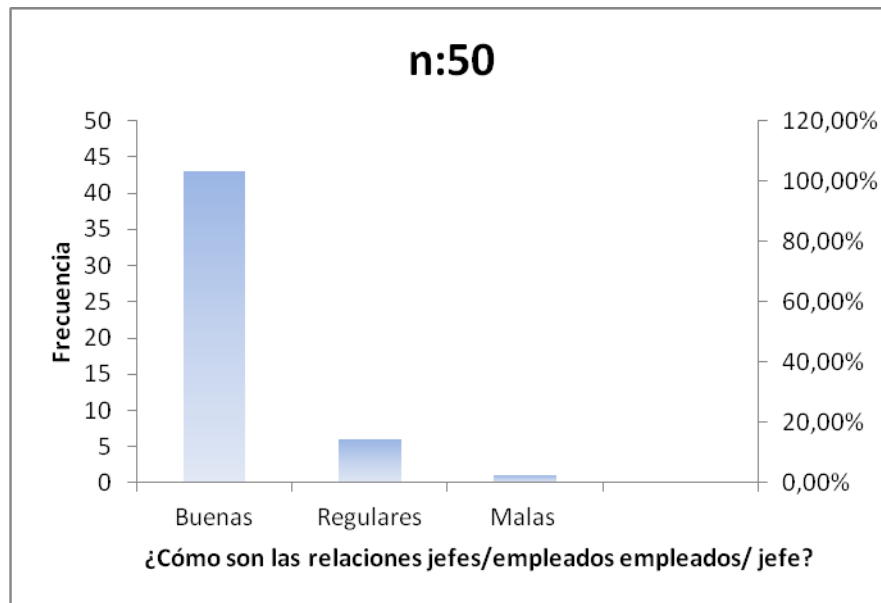
Las asambleas se realizan solo para los socios y administrativos, en muchas ocasiones los delegados son los encargados de emitir y transmitir lo que se trata en dichas reuniones.

Teniendo en cuenta que estas reuniones requieren de la presencia de un número representativo de socios y empleados, es importante que se utilice este espacio para comunicar e informar sobre temas de interés para los miembros de Cotaxi.

### **Relaciones personales en la cooperativa**

La indagación realizada entre los miembros de la Cooperativa Cotaxi permitió recabar información acerca de la manera como se establecen relaciones en la empresa y qué tan relevante es su participación en las decisiones de la organización.

Así por ejemplo, frente a la pregunta sobre **¿Cómo son las relaciones empleado-jefe o jefe-empleado?** un alto porcentaje de los encuestados respondió que son buenas, como se presenta



<b>¿Cómo son las relaciones jefes/empleados empleados/ jefe?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buenas	43	86,00%
Regulares	6	12,00%
Malas	1	2,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

La tendencia en las respuestas de los empleados encuestados es aquella que manifiesta que las relaciones, entre jefes y empleados, son buenas con un 86%, un 12% dicen ser regulares y tan solo el 2% respondió malas. Se evidencia que las relaciones interpersonales son buenas jerárquicamente.

Los datos obtenidos a través de las entrevistas en profundidad evidenciaron rasgos similares, aun cuando es necesario aclarar que se indagó sobre la relación entre los socios en relación con la toma de decisiones, mediante la

pregunta **¿Cómo es el ambiente entre socios cuando no están de acuerdo en alguna decisión?**

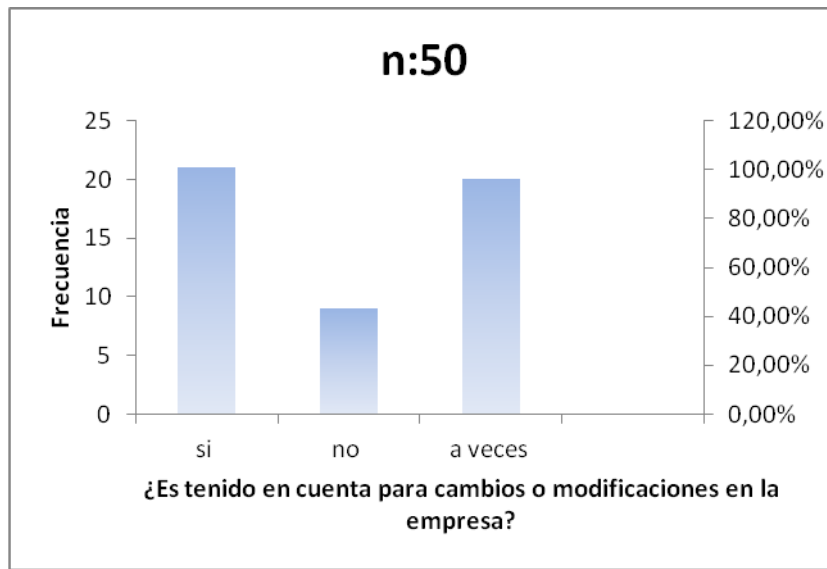
De los ocho entrevistados, cuatro respondieron que buenas y tan solo una aseguro que las relaciones se tornaban regulares. Dentro de las respuestas, algunos de los entrevistados mencionaron que se deben respetar las decisiones que se tomen así no sean lo que se esperaba; y que, de igual manera, cada uno es libre de pensar y de actuar a conveniencia propia.

Así mismo, cuando se indagó sobre si **¿Los administrativos de la cooperativa están presentes en todas las asambleas y respetan las decisiones que se han tomado?**

Los socios entrevistados coincidieron en que la mayoría de las veces se encuentran presentes y si, en alguna ocasión deben ausentarse, esta situación es debidamente comunicada a todos los asistentes.

De la misma manera, los socios que no están presentes en los momentos decisorios reconocen que deben acogerse a las determinaciones que se toman en la Asamblea.

Por otra parte, entre los aspectos indagados se tuvo en cuenta si los empleados consideran que sus opiniones son tenidas en cuenta para cambios o modificaciones de cualquier tipo.



¿Es tenido en cuenta para cambios o modificaciones en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	42,00%
No	9	18,00%
A veces	20	40,00%
TOTAL	50	100,00%

Sobre este aspecto puntual hay una rivalidad muy cercana entre quienes creen que sí son tenidos en cuenta, con el 42%; y aquellos que consideran que a veces sus aportes son considerados, con un 40%. Un 18% respondió que no.

Si se realiza relacionan las cifras obtenidas se encuentra que tanto aquellas personas que creen que sus aportes son considerados a veces y quienes creen que no son considerados alcanzan el 58%, lo cual no sería

consecuente con el concepto de asociatividad, el cual hace referencia a la suma de esfuerzos entre los individuos para lograr bienes comunes y, con ello, la satisfacción común.

De la misma forma que se indagó sobre las relaciones con los jefes, la encuesta también exploró acerca de si los encuestados **mantienen una relación amable y cordial con todos los compañeros**, el 100% de los encuestados contestaron sí, lo que da cuenta del establecimiento de buenas relaciones entre iguales.

Estos datos fueron contrastados con los aspectos incluidos en el marco de la matriz de observación, mediante los cuales se pudo detectar que el ambiente entre los empleados es de compañerismo, pero especialmente al interior de los departamentos. Se evidenció que se agrupaban según la dependencia a la que correspondían y la relación con los miembros de otras dependencias era distante.

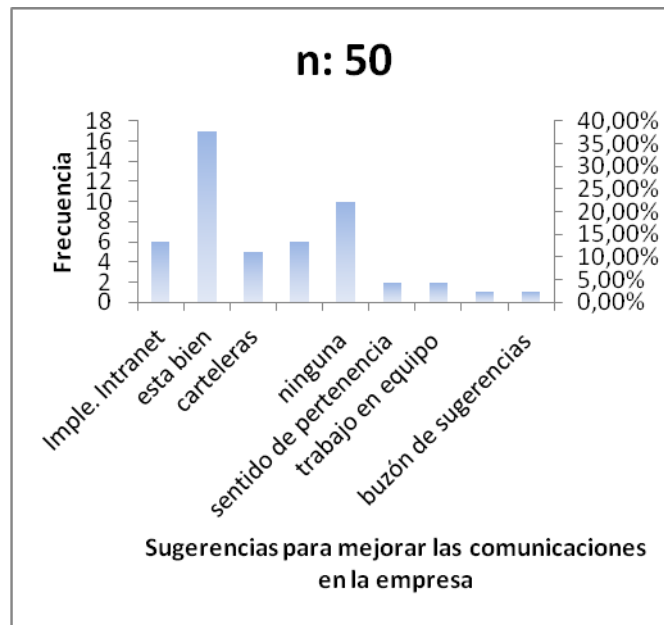
Si bien las relaciones interpersonales son buenas se evidencia que no existe unión entre todos los departamentos y cada uno de ellos trabaja por su cuenta.

También, se indagó acerca de la mejor manera de dinamizar los procesos de comunicación en la empresa, solicitando a los encuestados sus sugerencias al respecto.

Es de anotar que, pese a que los encuestados reconocen que no existe un departamento de comunicaciones y que se admiten la carta personalizada y las carteleras como principal medio de comunicación, la tendencia más alta corresponde a aquellos que piensan que las comunicaciones están bien y no

requieren ningún cambio, como lo considera el 34%. Asimismo, un 20% de los encuestados no hizo ninguna sugerencia.

Entre quienes sugieren actividades o acciones tendientes a mejorar la comunicación interna, el 12% recomiendan que se trabaje en intranet para potenciar mediante esta herramienta las posibilidades de estar bien informados.



Sugerencias para mejorar las comunicaciones en la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Imple. Intranet	6	12,00%
Está bien	17	34,00%
Carteleras	5	10,00%
Actividades de esparcimiento	6	12,00%
Ninguna	10	20,00%
Sentido de pertenencia	2	4,00%
Trabajo en equipo	2	4,00%
Que se cree el Dep. de comunicaciones	1	2,00%
Buzón de sugerencias	1	2,00%
TOTAL	50	100,00%



Como parte del trabajo de campo se conocieron otras propuestas que, según los encuestados, contribuirían a dinamizar los procesos de comunicación y fomentar las buenas relaciones entre pares, como por ejemplo actividades de esparcimiento y lúdicas esto con el fin de conocerse e interactuar. Ver anexo K

Con todo lo anterior, es posible afirmar que, aunque las comunicaciones de una empresa son necesarias para el mejoramiento de la misma, se evidencia el poco interés por proponer soluciones.

Igualmente, se evidencia que las respuestas de algunos de los encuestados, así como el panorama general de las respuestas obtenidos dejan entrever el incumplimiento al concepto de cooperativismo, donde claramente se habla del aporte individual para el beneficio colectivo, que se enmarca en la filosofía de ser dueño y apropiarse de la misma.

En el mismo sentido, las entrevistas en profundidad permitieron conocer la percepción y el sentido de pertenecía de los socios con respecto a la cooperativa.

A la primera pregunta **¿por qué decidió hacer parte de esta cooperativa?** los entrevistados manifestaron que no tenían un motivo específico, que llegaron a la empresa por motivos laborales y económicos. Solo tres de los ocho entrevistados respondieron que sí tenían un motivo y que se sentían identificados con Cotaxi, ya que era una empresa de régimen cooperativo y esto les permitía estar involucrados en las decisiones. Para los entrevistados ser socios significa tener ciertos beneficios ya sean personales, laborales o económicos.

En este orden de ideas, se evidencia que no existe una percepción clara del por qué se asociaron a esta compañía y no a otra, o coinciden en que su interés es de carácter económico o laboral, pero no necesariamente cooperativo. Dentro de las razones que se esgrimen a la hora de manifestar por qué están vinculados a Cotaxi y no a otro tipo de empresa, solo dos establecen la diferencia.

## 9. CONCLUSIONES

- No se evidencia el concepto de asociatividad entre sus socios ni la participación que tienen dentro de las tomas de decisiones, pese a que el cooperativismo y la asociatividad se basan en el trabajo en equipo, la toma de decisiones conjuntas y el interés por el bien común.
- No se encontró documentación relacionada con el cooperativismo que sea suministrada a los socios de forma clara y organizada, para que conozcan el alcance de dichos conceptos.
- En relación al cooperativismo, los socios no lo tienen claro en un sentido macro, sino que resaltan algunas palabras claves del concepto general, como “bien común” y “ayuda mutua”.
- Se observó que las personas se sentían más cómodas cuando no había otras alrededor y se intimidaban si sus compañeros los observaban. Incluso, durante el proceso de investigación, hubo consulta sobre palabras desconocidas y en las preguntas sobre los conceptos de asociatividad y cooperativismo hubo encuestados que sugirieron que se les explicaran dichas palabras.
- Las comunicaciones internas en la cooperativa no son una herramienta determinante en el fortalecimiento de la asociatividad en la cooperativa Cotaxi.
- Los procesos de comunicación tampoco son determinantes para el logro de los objetivos y la retroalimentación que existe entre

administrativos y socios, pues estos se dan por medio de los delegados, quienes cumplen el papel de “defensores” de cada uno de sus intereses.

- Dentro de la cooperativa se evidencia que las relaciones interpersonales entre todos los miembros son buenas, pero no son utilizadas a favor de las comunicaciones internas, dado que cada departamento maneja su propia información y no existen espacios de retroalimentación entre todos los socios.
- Los socios no tienen una percepción clara acerca de su cooperativa y la mayoría están vinculados por razones económicas o laborales. Sólo unos pocos tienen claro su papel de “dueños” por tener la calidad de socios; esto nos indica que la asociatividad como suma de esfuerzos entre individuos no se ve reflejada en Cotaxi y que, por el contrario prima el individualismo y, con ello, la satisfacción de intereses personales.
- Aunque Cotaxi es una empresa de carácter cooperativo y esto conlleva a que los socios realicen una serie de aportes durante su ingreso a la cooperativa, muchos desconocen los procedimientos para obtener los beneficios.
- Tanto el Departamento de Recursos Humanos como los socios de la cooperativa ven en las cartas personalizadas y la cartelera institucional los medios más utilizados para estar bien informados. Sin embargo, ninguno de estos medios hace referencia al fortalecimiento de la asociatividad; carecen de espacios de participación entre los miembros, y se dan de forma personalizada, por lo que no existe interacción entre los socios.

- Los socios no participan activamente ni se involucran en las tomas de decisiones, todo lo dejan en manos de terceras personas; no existe retroalimentación entre las partes y los empleados mantienen ciertas distancias entre departamentos.
- La asociatividad es esencial dentro de la cooperativa puesto que es la encargada de lograr que todos se involucren mediante la suma de esfuerzos para lograr bienes comunes que beneficien tanto a directivos como socios.
- Existe un ambiente propicio donde todas las partes se pueden involucrar, pero que de igual forma exista participación y motivación de parte de los socios en concordancia con las características de la empresa.
- Los empleados no son tenidos en cuenta para cambios o modificaciones importantes y que tan solo unos pocos se sienten involucrados en las decisiones que se adoptan en la cooperativa. También, los empleados – socios asisten a las reuniones por obligación, mientras que los socios en su mayoría asisten para estar informados.
- La investigación muestra que la comunicación interna es necesaria para cualquier organización, pero el hecho de que no exista una estrategia de comunicación y objetivos precisos en torno a ella, hace que los miembros desconozcan el propósito principal de su cooperativa. Lo anterior, como se evidencia en Cotaxi, da como resultado el desinterés y la poca participación dentro de la toma de decisiones.

## 10.RECOMENDACIONES

- El proceso de investigación permitió evidenciar que Cotaxi requiere gestionar de manera estratégica sus procesos de comunicación y, con ello, podría fortalecer el reconocimiento de los conceptos de cooperativismo y asociatividad en la organización.
- Se plantea la creación de un departamento de Comunicaciones o, de no ser posible, la designación de una persona idónea que pueda asumir esta responsabilidad. En concordancia con lo anterior, es posible establecer convenios con universidades que tengan la carrera de comunicación social - periodismo, mediante una vinculación de práctica o pasantía.
- Desarrollar el Plan de Comunicaciones de la cooperativa y, con ello, determinar la pertinencia de implementar un medio de comunicación que permita informar a todos los miembros de la cooperativa, tanto a socios como a los empleados –socios, acerca de las temáticas que atañen a su vinculación como miembros activos, faciliten la interacción entre administrativos y socios y facilite que la comunicación se dé de forma ascendente.
- Incentivar el uso de intranet y hacer un seguimiento para constatar que sí está funcionando de forma adecuada y todos han apropiado los conocimientos necesarios para utilizarlas.
- Dar a conocer los conceptos relacionados con el cooperativismo, para que conozcan la importancia de pertenecer a una empresa de carácter cooperativo. Una forma para hacerlo es realizar un

documento donde se especifiquen los objetivos, valores y compromisos que tienen con la cooperativa, para entregarlo al vincularse a la misma. Esto con el fin de que todos sus socios tengan claro los objetivos de la cooperativa y los conciban como sus propios objetivos.

- Aprovechar las reuniones y asambleas para que todos los miembros de la cooperativa se puedan informar adecuadamente sobre los cambios, decisiones y capacitaciones, etc., y ofrecer espacios propicios para que los socios participen activamente de la toma de decisiones. Igualmente, recibir y acoger sus comentarios y sugerencias en pro del mejoramiento de la cooperativa.
- Crear sentido de pertenencia entre los socios de la cooperativa para que entre todos logren alcanzar los objetivos de la cooperativa, y esto los diferencie de empresa de régimen común.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA, Jorge. CAMACHO, Natalia. *Gerencia Integral de Comunicaciones, Claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación*. Bogotá Ecoe ediciones 2007.

BONILLA-CASTRO, Elssy. RODRIGUEZ, Penélope. *Más allá del dilema de los métodos*. Colombia: Norma, 1997.

CAPRIOTTI. Paul. *La Comunicación interna*. Editorial Universidad Rovira Virgili. España 1998.

COLLADO F. Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas. México 1991.

Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria Cooperativas. Bogotá : Imorenta Nacional de Colombia, 2001

GALEANO. María Eumelia. *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada*. La Carreta Editores. 2004

MARTINEZ, Miguel. *Comportamiento Humano: Nuevos métodos de investigación*. México: Trillas, 1989.

MATTELART, Armad, MATTELART, Michéle. *Historia de las Teorías de la Comunicación*. Editorial Paidós Ibérica. S.A España 1997.

SABINO A, Carlos. *El proceso de investigación*. Santa Fe de Bogotá: Panamericana editorial LTDA. 1996.



SÁNCHEZ, Uriel Hernando. *Modelos y Esquemas de Comunicación, Algunos Acercamientos*. Ed.Medellín. 2006.

TAMAYO T, Mario. *Aprender a investigar módulo 2*. Santa Fe de Bogotá: Ardo editores LTDA. 1999.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

ÁLVAREZ R. Juan Fernando. SERRANO U. Rymel. Integración y Estructura del Cooperativismo y la Economía Solidaria en Colombia. [En línea] [Fecha de consulta: 22 de febrero de 2012] disponible en: [http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Estructura\\_del\\_sector\\_cooperativo\\_y\\_la\\_economia\\_solidaria\\_en\\_Colombia.pdf](http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Estructura_del_sector_cooperativo_y_la_economia_solidaria_en_Colombia.pdf).

Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa R.L. Las Organizaciones Cooperativas y su proceso de Comunicación. [En línea] Disponible en [fecha de consulta: 24 de febrero de 2012] Disponible en: [http://www.cenecoop.com/docs/md/varios/v\\_02\\_org\\_coop\\_proc\\_com.pdf](http://www.cenecoop.com/docs/md/varios/v_02_org_coop_proc_com.pdf)

CONFECOOP. Desempeño del sector cooperativo colombiano 2010. [en línea] 2010, sin mes: [fecha de consulta: 22 de febrero de 2012]. Disponible en: [http://www.confecoop.coop/images/informes\\_anuales/sc2010/files/informe\\_anual\\_2010.pdf](http://www.confecoop.coop/images/informes_anuales/sc2010/files/informe_anual_2010.pdf).

Confecoop. [En línea] Disponible en [fecha de consulta: 24 de julio del 2012] Disponible en: <http://www.portalcooperativo.coop/index.php/doctrina>

Consejo de Estado. Sala de consulta y servicio civil. [en línea] 2006, mayo : [fecha de consulta: 22 de febrero de 2012] Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22025>.

COQUE MARTÍNEZ, Jorge. Las cooperativas en América Latina: visión histórica general y comentario de algunos países tipo. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa [en línea] 2002, (noviembre) : [fecha de consulta: 14 de febrero de 2012] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=17404309> > ISSN 0213-8093

Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal. [En línea] Disponible en [fecha de consulta: 24 de febrero de 2012] Disponible en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-37272009000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-37272009000200002&script=sci_arttext)

ESCALANTE G, Eduardo. Métodos de análisis de las verbalizaciones: una contribución del análisis textual y análisis contextual mediante el uso de software. [En línea] Disponible en [fecha de consulta: 20 de octubre de 2013] Disponible en: <http://www.uca.edu.ni/encuentro/images/stories/2012/pdf/83e/83e2a.pdf>

Historia de Nuestra América [en línea]: [fecha de consulta: 14 de febrero de 2012] Disponible en: [http://www.archivochile.com/Ideas\\_Autores/vitalel/4lvc/04lvcpo0002.pdf](http://www.archivochile.com/Ideas_Autores/vitalel/4lvc/04lvcpo0002.pdf)

LIENDO, Mónica G., Martínez M. Adriana. Alina Marcela. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes. [en línea] 2009, (Noviembre - 2001): [fecha de consulta: 12 de febrero de 2012] Disponible en: <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendoasociativ01.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Asociatividad y Clúster. [En línea] 2011: [fecha de consulta: 22 de febrero de 2012] Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/crc/publicaciones.php?id=286>

PALLARES, Jaime. La comunicación organizacional en Bucaramanga (Colombia). . [En línea] Disponible en [fecha de consulta: 24 de febrero de 2012] Disponible en: <http://www.revistadircom.com/redaccion/comunicacion-corporativa/533-la-comunicacion-organizacional-en-bucaramanga-colombia.html>.

Rozkiewicz, Analia E. ¿Un espacio entre iguales? [En línea] Disponible en [fecha de consulta: 24 de febrero de 2012] Disponible en: [tp://www.perio.unlp.edu.ar/seminario/II congreso virtual/ponencias/mesa6/RozkiewiczAnalia.htm](tp://www.perio.unlp.edu.ar/seminario/II_congreso_virtual/ponencias/mesa6/RozkiewiczAnalia.htm).

Vegas, Juan Carlos. Proyecto de Cooperación UE-PERU/PENIX. . [En línea] 2008. Disponible en [fecha de consulta: 24 de febrero de 2012] Disponible en: [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs taller/Presentaciones Tumbes y Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf).

ZABALA SALAZAR, Hernando Emilio. Historia y filosofía de la economía solidaria. Guía didáctica y módulo. Facultad de Administración de Empresas con Énfasis en Economía Solidaria. Fundación Universitaria Luis Amigó. [En línea] 2008, (Sin mes) : [fecha de consulta: 14 de febrero de 2012] Disponible en: <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-04/HistoriaYFilosofiaDeLaEconomiaSolidaria.pdf>

# **ANEXOS**

## ANEXO A. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

**Las entrevistas** a profundidad fueron realizadas a socios y empleados – socios de la cooperativa fueron escogidos por conveniencia para una totalidad de 8 personas.

### Entrevistas **El más reciente de la cooperativa (1)**

#### **1. ¿Por qué decidió hacer parte de esta cooperativa?**

Mi cuñado estaba vendiendo el cupo de la camioneta entonces yo decidí comprársela, me pareció una buena opción para empezar, pues yo vengo de otra ciudad, entonces era una buena oportunidad para empezar de cero, además fue muy fácil hacer el traspaso y él también necesitaba salir rápido de eso, como quien dice quedó en familia.

#### **2. ¿Qué representa ser asociado de esta cooperativa?**

Asociado... **pues es bueno porque uno de una u otra forma está haciendo un ahorro** lo que sucede es que uno paga y paga la mensualidad, pero es un lío que le presten plata, yo tuve una calamidad este mes y por eso estoy acá, pero pues todo es un proceso y se supone que es plata que uno tiene ahorrada, como dicen tiene pero no tiene, es igual que no tenerla jajá.

#### **3. ¿Cómo entiende usted la asociatividad desde la experiencia que ha tenido en la cooperativa?**

La verdad mi reina no se qué es, me puede explicar qué es eso. Pues que le puedo decir yo como casi no me paso acá, yo no entiendo mucho de eso ni estoy pendiente de lo que hacen o que no, a veces hacen reuniones y yo no puedo ni venir.

**4. ¿Ha recibido información sobre los beneficios, derechos y deberes de ser asociado a la cooperativa?**

La verdad no recuerdo, lo que le dicen acá a uno es que pague tal día para estar al día con la empresa y las obligaciones, eso más que todo lo dicen en reuniones, pero como a mi no me gusta venir a eso, realmente no me queda tiempo.

**5. ¿Con qué frecuencia recibe información sobre las reuniones de la cooperativa?**

*Pues eso más que todo es cuando toca venir a alguna asamblea que lo hacen más o menos cada mes, a veces me llega a la casa o avisan por la frecuencia y cuando uno viene a pagar en una cartelera ponen algunas informaciones. Pero eso es que le digo yo, cada mes o a veces más tiempo, depende de lo que se tenga que hablar.*

**6. ¿Qué medios utiliza para estar informado de lo que sucede en la cooperativa?**

*Yo casi siempre me entero cuando vengo a pagar la administración, acá me encuentro con los demás compañeros o **por la cartelera que ponen**.*

**7. ¿Usted es informado cuando se realizan las asambleas en la cooperativa?**

*Pues eso depende, si no estoy viajando sí me entero, si no pues uno ni se entera, a veces **por la frecuencia o los mismos compañeros**, le avisan que tenemos asamblea.*

**8. ¿Cómo es el ambiente entre socios cuando no están de acuerdo en alguna decisión?**

*Bueno eso si entre nosotros hablamos mucho más cuando estamos en las bases, uno se pone hablar de las cosas en las que estamos de acuerdo y en las que no, cada uno opina y hablamos, pero eso se queda entre nosotros, es muy difícil uno ponerse de acuerdo, lo que se habla queda ahí, no hacemos más si no estamos de acuerdo, **pues como quien dice discutimos pero ya no se hace mayor cosa, y tampoco uno va a pelear con los compañero porque no se está de acuerdo.***

**9. ¿Los administrativos de la cooperativa están presentes en todas las asambleas y respetan las decisiones que se han tomado?**

***Sí claro, uno los ve siempre en las asambleas,** pues cuando yo vengo siempre los veo, porque es el trabajo de ellos, además muchos están porque tienen algún interés y les toca estar presente, si no pues otros toman las decisiones por ellos.*

**10. ¿Cómo es su participación en las asambleas?**

***Yo vengo para estar informado,** a veces uno tiene que estar presente porque si no uno ni sabe que es lo que esta pasando, pero la verdad no me gusta meterme mucho en eso, porque al final ellos son los que toman las decisiones, entonces para que uno pelear por pelear, le toca a uno también conocer bien el tema, porque si no uno queda es mal.*

**11. ¿Cuál es el criterio para elegir a los delegados en las asambleas para que los representen?**



Eso si uno escoge el representante que tenga sus mismos intereses, a veces por amistad o porque uno necesita que le ayuden en algo para que le salga una plata o algo que uno está pidiendo, toca estar con el que le ayude a uno.

**12.¿En alguna ocasión ha presentado alguna propuesta para el mejoramiento de la cooperativa?**

No eso si no.

**13.¿Se ha postulado para ser delegado y representar a sus compañeros?**

No nunca.

No con qué tiempo, le toca a uno es trabajar porque eso es una perdedera de tiempo, le toca estar uno metido y saber muchas cosas.

**14.¿Los aportes que usted realiza al ingresar a la cooperativa los considera importantes y sabe qué fin tienen?**

Sí claro, son importantes, es un ahorro y el fin que tienen pues finalmente uno los puede utilizar para alguna calamidad que a uno se le presente.

**15.¿Se ha visto beneficiado en algún momento por la cooperativa, de acuerdo a los aportes que usted hace?**

No, estoy en esas porque me accidente y estoy mirando como me pueden ayudar con un préstamo o dándome lo que tengo aunque como tengo tan poco tiempo, como que no se va a poder.

**16.¿Para usted qué es el cooperativismo o qué representa hacer parte de una cooperativa como esta?**

Hacer parte de una cooperativa pues es bueno **porque como su nombre lo dice es cooperar que entre todos nos ayudemos**, lo que pasa es que todo es con calma a veces uno quiere que todo sea ya, a mi me toca esperar para que me ayuden y hacer un papeleo para que me aprueben el préstamo. Pero sí es bueno porque no es una empresa como las del común.

**ANEXO B**  
**ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD**

**Conductor (2)**

**1. ¿Por qué decidió hacer parte de esta cooperativa?**

Esta empresa es muy buena, yo he sido conductor de otras empresas y pues las ventajas son muchas y las relaciones con las personas son buenas, también como funciona los recorridos es bueno aunque en todos se maneja prácticamente lo mismos.

**2. ¿Qué representa ser asociado de esta cooperativa?**

Es bueno se tiene algunas ventajas.

**3. ¿Cómo entiende usted la asociatividad desde la experiencia que ha tenido en la cooperativa?**

Me 'corchó', asociatividad eso quiere decir que soy socio o algo así?

**4. ¿Ha recibido información sobre los beneficios, derechos y deberes de ser asociado a la cooperativa?**

Sí, cuando uno hace parte de esta empresa l dan a conocer el reglamento y sus derechos y deberes.

**10. ¿Cómo es su participación en las asambleas?**

En las asambleas me gusta venir porque uno se informa de las cosas, siempre se están modificando algunas cosas y es bueno estar bien informados, porque los compañeros siempre están hablando y lo que hacen es desinformar.

**11.¿Cuál es el criterio para elegir a los delegados en las asambleas para que los representen?**

Primero que nos representen a los conductores, porque uno debe apoyar al que está representando sus mismos intereses, ese es mi criterio que apoye a los conductores.

**12.¿En alguna ocasión ha presentado alguna propuesta para el mejoramiento de la cooperativa?**

No, eso que los haga los delegados.

**13.¿Se ha postulado para ser delegado y representar a sus compañeros?**

No

**14.¿Los aportes que usted realiza al ingresar a la cooperativa los considera importantes y sabe qué fin tienen?**

Sí, **son importantes** además los podemos utilizar cuando tengamos alguna necesidad personal

**15.¿Se ha visto beneficiado en algún momento por la cooperativa, de acuerdo a los aportes que usted hace?**

Sí, cuando tenemos alguna deuda que pagar, **podemos realizar un prestamos, con los mismos aportes que tenemos.**

**16.¿Para usted qué es el cooperativismo o qué representa hacer parte de una cooperativa como esta?**

Hacer parte de Cotaxi me da estabilidad y se que existen beneficios por ser cooperativa, pues se supone que todos hacemos funcionar esta empresa.

## ANEXO C

### ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

#### El más antiguo (3)

##### 1. ¿Por qué decidió hacer parte de esta cooperativa?

Hace 22 años soy socio de esta cooperativa, con todas sus altibajos, a veces quisiera retirarme, pero siento que hacer parte de una cooperativa tiene excelente beneficios, además ya a mi edad y con la antigüedad que tengo es mejor estarme quieto. La verdad no decidí, alguien me dijo que nos asociáramos y yo lo hice sin ningún motivo en especial.

##### 2. ¿Qué representa ser asociado de esta cooperativa?

Muchas cosas, primero que yo he sido un socio muy activo y me gusta estar atento de cada decreto o norma nueva que salga, uno debe estar en la jugada, entonces eso me permite apoyar las cosas en la que estoy de acuerdo y en las que no. **Leo siempre las nuevas leyes que salen y eso me permite mantenerme vigente y poder pelear por mis derechos y como soy socio pues mi voto cuenta, además yo he asociado a varios familiares, entonces somos varios y yo los tengo bien informados.**

##### 3. ¿Cómo entiende usted la asociatividad desde la experiencia que ha tenido en la cooperativa?

Yo la entiendo por lo que he leído que es **trabajar todos en equipo para lograr un objetivo común.** En Cotaxi la podemos entender cuando nos reunimos para hablar sobre un tema específico y llegar a un acuerdo que **beneficie a todas las partes.**

**4. ¿Ha recibido información sobre los beneficios, derechos y deberes de ser asociado a la cooperativa?**

Eso se ha venido construyendo poco a poco, anteriormente la gente estaba más pendiente, ahora con tanta tecnología y cosas nuevas que van apareciendo, tiene sus contratiempos, pero yo sí conozco beneficios y deberes como derechos que tengo con esta cooperativa.

**5. ¿Con qué frecuencia recibe información sobre las reuniones de la cooperativa?**

*Podría decir que frecuentemente.*

**6. ¿Qué medios utiliza para estar informado de lo que sucede en la cooperativa?**

A veces **por cartas que llegan a la casa.**

**7. ¿Usted es informado cuando se realizan las asambleas en la cooperativa?**

**Sí claro siempre.**

**8. ¿Cómo es el ambiente entre socios cuando no están de acuerdo en alguna decisión?**

*Eso sí para que todos estemos de acuerdo sí es difícil, **pero todo se va a votación, esa es la única forma para llegar acuerdos.***

**9. ¿Los administrativos de la cooperativa están presentes en todas las asambleas y respetan las decisiones que se han tomado?**

*Sí claro, ya que tengan algo de fuerza mayor es otra cosa, pero siempre deben estar presentes en cada asamblea.*

**10. ¿Cómo es su participación en las asambleas?**

Me gusta estar siempre presente en cada toma de decisiones que se toman, creo que para criticar uno debe saber de qué se está hablando, trato de ser participe de las decisiones y tener informados a mis compañeros que no pueden ir por cuestión de trabajo.

**11. ¿Cuál es el criterio para elegir a los delegados en las asambleas para que los representen?**

Eso es como cuando uno vota por el alcalde o presidente de su país, es lo mismo, uno mira su hoja de vida y qué es lo que propone, yo voto según las propuestas y lo que ofrecen para mejorar la cooperativa.

**12. ¿En alguna ocasión ha presentado alguna propuesta para el mejoramiento de la cooperativa?**

Sí, recientemente se están tomando algunas modificaciones con el tema de la seguridad social, yo he sido una de las personas que he pasado algunas propuestas para que todos nos beneficiemos, eso ya es del conocimiento de los delegados pues es algo que a todos nos afecta.



**13.¿Se ha postulado para ser delegado y representar a sus compañeros?**

Me hubiese gustado pero la verdad **no se me ha dado la oportunidad.**

**14.¿Los aportes que usted realiza al ingresar a la cooperativa los considera importantes y sabe qué fin tienen?**

**Claro que son importantes,** pues en muchas ocasiones son **los aportes los que se utilizan para nuestras propias dificultades y finalmente las vamos a utilizar.**

**15.¿Se ha visto beneficiado en algún momento por la cooperativa, de acuerdo a los aportes que usted hace?**

**Sí, cuando me he accidentado y algunos préstamos.**

**16.¿Para usted qué es el cooperativismo o qué representa hacer parte de una cooperativa como esta?**

Esta cooperativa es muy sólida, es una de las empresas que ayudan mucho al socio, lo que pasa es que a veces la gente no se informa y no sabe cómo pedir las cosas, **las cooperativas siempre van a velar por un bien común.**

## ANEXO D

### ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

#### **Administrativo (4)**

##### **1. ¿Por qué decidió hacer parte de esta cooperativa?**

Se me dio la oportunidad de trabajo, ya que hice mis prácticas empresariales y logré quedarme gracias a que se requería algunos cambios en la cooperativa.

##### **2. ¿Qué representa ser asociado de esta cooperativa?**

Es algo relativo, pues como empleados todos debemos ser socios, eso quiere decir que así seamos de nómina, **todos debemos dejar aportes en la empresa y eso nos hace ser socios.** Lo bueno o malo ya depende de cada persona.

##### **3. ¿Cómo entiende usted la asociatividad desde la experiencia que ha tenido en la cooperativa?**

Esta empresa tiene algo y es la importancia que se le da a el **bien común**, claro está que no es algo que ellos quieran, si no que de algún modo les toca, pues de eso consiste ser cooperativa.

##### **4. ¿Ha recibido información sobre los beneficios, derechos y deberes de ser asociado a la cooperativa?**

Sí, al ingresar a Cotaxi nos dan como una especie de manual que nos indica cuales son nuestros derechos y deberes.

##### **10. ¿Cómo es su participación en las asambleas?**

Yo siempre estoy en las instalaciones de la empresa, entonces siempre voy a estas reuniones, me parecen importantes, pero no siempre nos compete a todos, pues a veces se exponen temas de rutas o pagos de administración, que más que todo es para los conductores o socios de camionetas.

**11.¿Cuál es el criterio para elegir a los delegados en las asambleas para que los representen?**

Que sean personas que conozcan de los reglamentos de las empresa pues existen personas muy soñadoras y en esto toca saber bien cómo funciona las cooperativas, porque si no es perdido.

**12.¿En alguna ocasión ha presentado alguna propuesta para el mejoramiento de la cooperativa?**

No.

**13.¿Se ha postulado para ser delegado y representar a sus compañeros?**

No.

**14.¿Los aportes que usted realiza al ingresar a la cooperativa los considera importantes y sabe qué fin tienen?**

La verdad no sé muy bien cómo funciona, sé que hacemos aportes, pero tienen **bastantes fines**, la verdad no sé muy bien.

**15.¿Se ha visto beneficiado en algún momento por la cooperativa, de acuerdo a los aportes que usted hace?**

No, hasta el momento no.

**16.¿Para usted qué es el cooperativismo o qué representa hacer parte de una cooperativa como esta?**

Es bueno porque no es como una empresa común, sino que al ser todos socios eso hace que **velemos por el bien común**.

**ANEXO E**  
**ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD**

**Secretaria de Gerencia (5)**

**1. ¿Por qué decidió hacer parte de esta cooperativa?**

Hace 12 años realizaron una convocatoria y yo fui escogida, ingresé como secretaria contable y hace 5 años soy la secretaria de gerencia, fue más una oportunidad que se me dio en la vida ingresar a esta cooperativa.

**2. ¿Qué representa ser asociado de esta cooperativa?**

Bueno, las ventajas son enormes acá, nos brindan muchas oportunidades, tanto económicas como de aprendizaje. ser socia es una oportunidad que se nos da para tener voz y voto en la decisiones que se tomen en la empresa.

**3. ¿Cómo entiende usted la asociatividad desde la experiencia que ha tenido en la cooperativa?**

Primero que todo esta es una de la cooperativas que busca que todos estemos involucrados en cualquier cambio o modificaciones, nos capacitan desde el vendedor hasta administrativos, se evidencia la asociatividad en la unión que reflejamos no sólo a nuestros clientes si no también con los socios.

**4. ¿Ha recibido información sobre los beneficios, derechos y deberes de ser asociado a la cooperativa?**

Sí claro.

**10. ¿Cómo es su participación en las asambleas?**

Por ser la secretaria de gerencia debo estar presente en cada una de las reuniones y asambleas **eso hace que esté siempre bien informada.**

**11. ¿Cuál es el criterio para elegir a los delegados en las asambleas para que los representen?**

Que nos representen muy bien y conozcan el reglamento de la cooperativa, sean personas responsables y quieran trabajar siempre por cada uno de nosotros.

**12. ¿En alguna ocasión ha presentado alguna propuesta para el mejoramiento de la cooperativa?**

A veces nos hacen que **propongamos** algo pero no puntualmente.

**13. ¿Se ha postulado para ser delegado y representar a sus compañeros?**

**Nunca.**

**14. ¿Los aportes que usted realiza al ingresar a la cooperativa los considera importantes y sabe qué fin tienen?**

**Sí, son de mucha utilidad para la empresa y para nosotros mismos como portadores.**

**15. ¿Se ha visto beneficiado en algún momento por la cooperativa, de acuerdo a los aportes que usted hace?**

Sí, eso es como un ahorro que hacemos y cuando lo necesitamos los sacamos dependiendo el monto que tengamos.

**16.¿Para usted qué es el cooperativismo o qué representa hacer parte de una cooperativa como esta?**

El cooperativismo es trabajar de la mano, que todos nos pongamos la camiseta y trabajemos en equipo para el bienestar de todos.

## ENEXO F

### ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

#### Socio (6)

1. **¿Por qué decidió hacer parte de esta cooperativa?**

Porque hubo gente que me insinuó entrar a ella.

2. **¿Qué representa ser asociado de esta cooperativa?**

Tener garantías económicas y garantías laborales.

3. **¿Cómo entiende usted la asociatividad desde la experiencia que ha tenido en la cooperativa?**

No sé a qué se refiere. Cada cual trabaja por el bien propio de la cooperativa.

4. **¿Ha recibido información sobre los beneficios, derechos y deberes de ser asociado a la cooperativa?**

No, de eso nunca se nos habla, ni al ingresar a la empresa, lo único que le dicen a uno es de cuanto es el aporte, y las mensualidades que se deben pagar por el cupo de la camioneta.

5. **¿Con qué frecuencia recibe información sobre las reuniones de la cooperativa?**

*Con poca frecuencia*

6. **¿Qué medios utiliza para estar informado de lo que sucede en la cooperativa?**

*Comunicaciones personales. No se puede por el radio teléfono*

7. **¿Usted es informado cuando se realizan las asambleas en la cooperativa?**

*Sí se me informa, por intermedio de una invitación que me llega a la casa.*

8. **¿Cómo es el ambiente entre socios cuando no están de acuerdo en alguna decisión?**



Pesado, **porque la gente muchas veces no sabe aceptar las decisiones que se toman**, esto genera que entre nosotros mismos discutamos, a veces porque ni nuestros mismos representantes velan por nuestros derechos.

- 9. ¿Los administrativos de la cooperativa están presentes en todas las asambleas y respetan las decisiones que se han tomado?**

**Sí, siempre están presentes**; claro que se respeta, porque es una decisión que se toma entre todos.

- 10. ¿Cómo es su participación en las asambleas?**

No participo nunca. Solo cuando tengo que elegir los representantes.

- 11. ¿Cuál es el criterio para elegir a los delegados en las asambleas para que los representen?**

Mirar que la persona sea honesta, tenga la voluntad que se requiere para participar en la asamblea y tenga conocimientos del cooperativismo.

- 12. ¿En alguna ocasión ha presentado alguna propuesta para el mejoramiento de la cooperativa?**

No nunca

- 13. ¿Se ha postulado para ser delegado y representar a sus compañeros?**

No nunca.

- 14. ¿Los aportes que usted realiza al ingresar a la cooperativa los considera importantes y sabe qué fin tienen?**

Sí, **ayudarnos a los mismos socios.**

- 15. ¿Se ha visto beneficiado en algún momento por la cooperativa, de acuerdo a los aportes que usted hace?**

**Sí me he visto beneficiado**, en el caso de un accidente que me ocurrió, la empresa me ayudó, porque yo tenía aportes.

- 16. ¿Para usted qué es el cooperativismo o qué representa hacer parte de una cooperativa como esta?**

El cooperativismo es una empresa por la cual **nos vemos beneficiados**  
**todos los asociados pertenecientes a la empresa.**

## ANEXOS G

### ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

#### **Recursos Humanos (7)**

##### **1. ¿Por qué decidió hacer parte de esta cooperativa?**

Hace 9 años me vinculé con esta cooperativa, fue una oferta laboral que se me presentó y yo acepté, pues me parece que es una empresa muy bien constituida y además yo podía llegar ayudar con procesos que en ese momento se estaban planteando. Desde el 2002 se vienen implementando nuevas herramientas en el departamento de sistemas, contabilidad, normas de tránsito para los conductores, de la misma manera se ha permitido realizar prácticas empresariales y trabajos de grado. Creo que es una empresa que siempre está abierta a cambios y sabemos que solos no podemos, por eso permitimos estos espacios con los universitarios.

##### **2. ¿Qué representa ser asociado de esta cooperativa?**

Representa ventajas y oportunidades para ser partícipes de cada decisión que se tome, desde luego económicas.

##### **3. ¿Cómo entiende usted la asociatividad desde la experiencia que ha tenido en la cooperativa?**

Se evidencia desde muchos aspectos en las relaciones interpersonales, el querer que la cooperativa mejore, participar activamente en las asambleas, cooperar entre todos para beneficios colectivos. Esto se ve reflejado en el trabajo diario de cada uno de los que hacemos parte de Cotaxi, tener sentido de pertenencia, ponernos la camiseta y trabajar todos por una misma causa.

**4. ¿Ha recibido información sobre los beneficios, derechos y deberes de ser asociado a la cooperativa?**

Sí claro, eso es como en toda empresa, tiene sus beneficios pero de igual manera existen obligaciones para que uno pueda reclamar sus derechos, cada uno tiene claro hasta dónde puede llegar y qué puede reclamar. En cada reunión que se realiza se informa de todo.

**5. ¿Con qué frecuencia recibe información sobre las reuniones de la cooperativa?**

*Frecuentemente, cada vez que se convoca a una reunión se nos informa oportunamente.*

**6. ¿Qué medios utiliza para estar informado de lo que sucede en la cooperativa?**

*La cartelera, las cartas personalizadas y la intranet.*

**7. ¿Usted es informado cuando se realizan las asambleas en la cooperativa?**

*Sí siempre y cuando son extraordinarias también.*

**8. ¿Cómo es el ambiente entre socios cuando no están de acuerdo en alguna decisión?**

*El ambiente es de respeto y aceptación, siempre se busca un bien común que favorezca a la mayoría de personas y no a individuales.*

**9. ¿Los administrativos de la cooperativa están presentes en todas las reuniones y respetan las decisiones que se han tomado?**

*Sí claro siempre están presentes y respetan las decisiones, pues eso es por votaciones, por el beneficio de la mayoría, no de unos pocos.*

**10. ¿Cómo es su participación en las asambleas?**

Como jefe de recursos humanos debo estar presente en cada una de ellas, de igual manera expongo mi posición frente a cualquier tema que se esté tratando, **siempre trato de participar**, eso hace que tomen en cuenta mi punto de vista.

**11. ¿Cuál es el criterio para elegir a los delegados en las asambleas para que los representen?**

Primero que todo que sea una persona que conozca la empresa, las normatividades y cómo está compuesta, para dónde vamos y cuáles son los objetivos principales.

En un segundo lugar que sea una persona que escuche las prioridades de los socios, que esté involucrado con la empresa de forma activa y que conozca de igual manera las leyes vigentes del transporte público.

Esos son los puntos claves que siempre tengo en cuenta para elegir.

**12. ¿En alguna ocasión ha presentado alguna propuesta para el mejoramiento de la cooperativa?**

Sí. En alguna ocasión presenté una propuesta que hoy en día todavía estamos discutiendo, eso no se da de un día para el otro, pasa por varios

procesos, pero creo que es válido que propongamos para el mejoramiento de todos.

**13.¿Se ha postulado para ser delegado y representar a sus compañeros?**

No, hasta el momento no, pues con el cargo que tengo se me hace difícil, también por el tiempo que esto requiere.

**14.¿Los aportes que usted realiza al ingresar a la cooperativa los considera importantes y sabe qué fin tienen?**

Sí son muy importantes, al ser cooperativa es una obligación, el fin es para nosotros mismos en dado caso, desde luego una parte va para un fondo de empleados, donde todos podemos acceder a ellos, si se presenta alguna dificultad.

**15.¿Se ha visto beneficiado en algún momento por la cooperativa, de acuerdo a los aportes que usted hace?**

Sí, en muchas ocasiones he tenido que utilizarlos y no solo con mis aportes me he visto beneficiado, si no que al hacer parte de una cooperativa como esta se tienen muchos beneficios.

**16.¿Para usted qué es el cooperativismo o qué representa hacer parte de una cooperativa como esta?**

Qué representa... muchas cosas, al ser cooperativa tiene otro propósito y otros fines, todas hacemos parte activa de cada una de las decisiones que se tomen, buscamos unificar esfuerzos para lograr nuestros propios objetivos. Representa que lo que yo opine se va tener en cuenta, si no estoy

de acuerdo mi voto cuenta, esto hace que exista una participación activa entre todos los socios.

## ANEXO H

### ENTREVISTAS A PRIFUNDIDAD

#### **Un delegado hombre o mujer (8)**

##### **1. ¿Por qué decidió hacer parte de esta cooperativa?**

La razón es muy sencilla, siempre me ha gustado ser un actor activo e importante de las empresas a la cuales me integro. En Cotaxi llevo más de doce años y desde los cinco años de pertenecer a esta me vinculé como delegado, claro está elegido por voto popular. No es lo mismo ser parte de una empresa de régimen común, a una cooperativa, pues lo fines son totalmente diferentes; en una cooperativa se vela por la igualdad, la honestidad, ayuda mutua y la solidaridad. Y eso es exactamente lo que me gusta de Cotaxi.

##### **2. ¿Qué representa ser asociado de esta cooperativa?**

Representa muchas cosas, una de ella es el sentido de pertenencia, **la solidaridad entre todos los asociados y velar porque se cumplan con los deberes que tenemos como socios de la cooperativa Cotaxi**, de la misma manera ser consecuentes con nuestros actos dando ejemplo de respeto y compromiso con nuestra empresa, pues al ser cooperativa indica que es de todos.

##### **3. ¿Cómo entiende usted la asociatividad desde la experiencia que ha tenido en la cooperativa?**

Cuando hablamos de asociatividad nos referimos a la suma de **esfuerzos que todos realizamos, a la cooperación e integración para lograr fines comunes**, cómo se ve reflejado esto en la cooperativa, en el día a día, en las



reuniones, asambleas e integraciones, pues allí se exponen los puntos importantes e indispensables para todos y entre los miembros que se encuentran reunidos, se busca una pronta solución, qué quiere decir esto, que se realiza un debate con el fin de beneficiar a todos los involucrados. Esto se ve reflejado en cada acto que hacemos dentro de la cooperativa Cotaxi.

**4. ¿Ha recibido información sobre los beneficios, derechos y deberes de ser asociado a la cooperativa?**

Claro, al ingresar a la cooperativa por medio de las reuniones se nos informa de nuestros beneficios, estos se encuentran ligados con el hecho de pertenecer a una cooperativa, el ser participe de cada decisión que se tome, involucrarnos y opinar sobre cualquier punto que se está tratando.

**5. ¿Con qué frecuencia recibe información sobre las reuniones de la cooperativa?**

*Frecuentemente, cada reunión o asamblea que se realiza se nos informa, hora, lugar y tema a tratar.*

**6. ¿Qué medios utiliza para estar informado de lo que sucede en la cooperativa?**

***Las cartas que nos llegan a la casa, y la cartelera.***

**7. ¿Usted es informado cuando se realizan las asambleas en la cooperativa?**

***Por supuesto, al ser delegado estoy informado de cada reunión.***

**8. ¿Cómo es el ambiente entre socios cuando no están de acuerdo en alguna decisión?**

*Una de las tareas u obligaciones que tenemos nosotros como delegados es informar de forma clara y oportuna a los socios de las decisiones que se toman dentro de estas asambleas, en ocasiones no se llegan a satisfacer a todos los involucrados pero tratamos de conciliar y de hacerles ver cuáles fueron esos motivos por los cuales no se pudo.*

*La intención no es que existan pleitos entre ellos, si no por el contrario que acepten satisfactoriamente estas decisiones.*

**9. ¿Los administrativos de la cooperativa están presentes en todas las reuniones y respetan las decisiones que se han tomado?**

*Sí, ellos siempre se encuentran presentes, si no pueden estar se nos informa el porqué y abordamos los temas del día, ellos respetan siempre las decisiones pues también tienen voz y voto.*

**10. ¿Cómo es su participación en las asambleas?**

*Como delegado creo que cumplo con los compromisos que se me fueron asignados, me gusta estar bien documentado, saber de qué tema vamos hablar y velo siempre por los intereses de los socios que son el de todos, soy claro y conciso a la hora de mostrar mi postura frente a dicho tema.*

**11. ¿Cuál es el criterio para elegir a los delegados en las asambleas para que los representen?**

Mi criterio es que conozca bien como está conformada la cooperativa, sus principios y valores, que sea una persona honesta justa y responsable, que vele por los intereses de los socios y siempre esté bien documentado.

Ah, que tenga buena disponibilidad para ejercer este cargo pues es un voto de confianza que se le da.

**12.¿En alguna ocasión ha presentado alguna propuesta para el mejoramiento de la cooperativa?**

Claro, siempre se quiere mejorar, me gusta escuchar a los socios, me gusta que exista retroalimentación entre ambas partes para así poder proponer y beneficiarnos a todos.

**13.¿Se ha postulado para ser delegado y representar a sus compañeros?**

**Sí.**

**14.¿Los aportes que usted realiza al ingresar a la cooperativa los considera importantes y sabe qué fin tienen?**

Sí sé qué fin tienen, un bien común y desde luego personal.

**15.¿Se ha visto beneficiado en algún momento por la cooperativa, de acuerdo a los aportes que usted hace?**

**Claro que sí.**

**16.¿Para usted qué es el cooperativismo o qué representa hacer parte de una cooperativa como esta?**

Para mí el cooperativismo es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para lograr fines comunes ya sean económicos o sociales, mediante una empresa de propiedad conjuntamente controlada.

## ANEXO I

### Diarios de Campo

#### Tabla Para Conducir Observaciones

#### Observación Jefe de Recursos Humanos

Fecha 24 de agosto del 2010 Hora: 4:30 PM

Los diarios de campo se realizaron con el fin de obtener información, por medio de la observación no participante y que está fortaleciera las entrevistas a profundidad como las encuestas.

<b>Actor:</b> ¿Quién?	Jefe de Recursos Humanos Sr. Gustavo Velásquez
<b>Secuencia de Actos</b> ¿Qué hacen?	<p>Me encuentro en la sala de espera, alrededor observo algunas oficinas, como: contabilidad, secretaría de recursos humanos, secretaría de gerencia, gerencia general, caja y al fondo se encuentra la sala de juntas. A mi derecha observo una cartelera donde se encuentra información de la empresa como: la misión, visión y objetivo general; también tienen otras informaciones como: reuniones, fechas de pagos para socios. En el momento en el que estoy leyendo dicha información se acerca un señor y revisa la cartelera, tiene una agenda y escribe una de las informaciones que ve en la cartelera.</p> <p>Luego de 10 minutos aproximadamente, la secretaria de recursos humanos me manda seguir, me presento con el jefe de recursos humanos y expongo mi proyecto, de igual manera le argumento la importancia de la investigación, él se sonríe y me comenta que</p>

	<p>a él le gusta ese tipo de investigaciones porque puede saber qué piensan los trabajadores de su empresa. Estando en la oficina timbra el teléfono y él contesta, la llamada es muy corta, cuelga y me comenta que están implementando un nuevo sistema de comunicación, que es la intranet, hablamos un poco sobre este nuevo sistema y me expone que aunque ahorra tiempo, papel y distancia, los empleados no han sabido utilizarla pues en muchas ocasiones pasan los días y no revisan sus cuentas. Él se para de la silla, me dice que lo espere un momento y sale de la oficina, alrededor se encuentra una asistente y una practicante del Sena.</p> <p>Luego de 5 minutos regresa y acordamos las fechas para realizar la prueba piloto de la encuesta, me da alguna información de la empresa y me presenta con algunos empleados y comenta sobre el proyecto, la secretaria me hace varias preguntas como: de qué se trata, si los van a evaluar, y qué pasaría si ellos no quieren participar en las encuestas. Les doy cierta confianza les digo que es de tipo confidencial y que no es necesario poner nombres. Me despido de todos y se termina la reunión.</p>
<p><b>Personas Significativas</b> ¿Con Quién?</p>	<p>Gustavo, Secretaria de recursos Humanos, Socio y 3 Empleados.</p>

<p><b>Relaciones</b></p> <p>Tipo Visual, Táctil y Verbal</p>	<p>La observación ayuda a identificar ciertos factores que muy seguramente no me van a dar los actores involucrados, por eso es tan importante observar cada mira, gesto y movimientos que hagan las personas.</p> <p>Algunos empleados me miraban como si fuera a evaluarlos y sacar cierta información de sus trabajos, existía ese temor y susurraban mientras yo les explicaba porqué me encontraba en ese lugar.</p>
<p><b>Contexto</b></p> <p>¿En qué Situación?</p>	<p>Seda administrativa de Cotaxi, ubicada en Bucaramanga en la carrera 19 16-58.</p>
<p><b>Medio Físico</b></p> <p>¿Dónde?</p>	<p>Oficinas de la sede administrativa, sala de espera – oficina Recursos Humanos -</p>
<p><b>Objetos</b></p> <p>¿Tecnología y Artefactos?</p>	<p>Computadores, teléfono, fax, celulares.</p>
<p><b>Tiempo</b></p> <p>¿Duración de la Acción?</p>	<p>Hora y media dure en las oficinas de la empresa.</p>
<p><b>Objetivo</b></p> <p>¿Qué trata de Lograr?</p>	<p>Realizar la presentación del proyecto al gerente de recursos humanos y algunos empleados.</p>
<p><b>Sentimientos</b></p> <p>¿Qué emociones y sentimientos se están expresando?</p>	<p>Él jefe de recursos humanos muestra interés por el proyecto y aprueba el trabajo para su realización, se muestra optimista frente a los resultados que saldrán de la investigación. Les expresa a algunos empleados la importancia de las comunicaciones en la empresa y los invita para que se involucren de forma sincera al proyecto, dando</p>

	<p>respuestas claras y realistas. La secretaria por su parte muestra una postura de preocupación y expresa que eso les quitará tiempo para realizar con su trabajo.</p>
--	---



## ANEXO J

### Tabla Para Conducir Observaciones

#### Aplicación de las encuestas piloto

Fecha: 25 de agosto del 2010 Hora: 8:00 AM

<b>Actor:</b> ¿Quién?	Diez empleados de la cooperativa Secretarias, operarias, conductores y administrativos. Gerente de recursos humanos
<b>Secuencia de Actos</b> ¿Qué hacen?	<p>Son las 8:00 de la mañana y me reúno con los empleados en la sala de juntas de la cooperativa, quienes van a realizar la encuesta piloto. Al ser un lugar cerrado las personas empiezan a moverse de un lado para el otro mientras terminan de llegar todos, algunos preguntan para qué es la reunión y por qué los citaron a ellos, posteriormente llega la practicante de Sena con una carta de recursos humanos, comentándoles de qué se trataba y que era de carácter obligatorio.</p> <p>Me acerco a cada uno de ellos, les doy la encuesta y les explico a cada punto, de igual manera les pido que si tienen alguna observación me la hagan saber para modificarla y realizar con éxito la encuesta final.</p> <p>Observo que mientras están diligenciando la encuesta dos de las empleadas se unen para contestarla, se ríen y luego me llaman pues</p>

	<p>expresan que no quieren contestar una de las preguntas, donde se está cuestionando las relaciones entre compañeros, terminan de diligenciar la encuesta y se van.</p> <p>Se observó que entre los empleados se encuentran personas del Sena realizando prácticas en la cooperativa, esto hace que ellos sean un poco más abiertos a la hora de responder este tipo de encuestas debido a que en su institución están acostumbrados a realizarlas; algunas personas manifestaron que varias veces deben realizar este tipo de encuestas que realizan estudiantes universitarios.</p> <p>Luego de 5 minutos se van para su lugar de trabajo y se culmina con las encuestas piloto.</p> <p>Me reúno con el gerente de recursos humanos y me pide que le muestre las encuestas, yo lo invito para que me conteste uno de ellas y evade el tema, le digo que en el informe conocerá los resultados. Constantemente empieza a mover los pies y me pide el favor que lo tenga al tanto de los resultados. Me despido</p>
<p><b>Personas Significativas</b> ¿Con Quién?</p>	<p>Diez empleados de la cooperativa, entre secretarias, operarias, conductores, administrativos, practicante del Sena y gerente de recursos humanos</p>
<p><b>Relaciones</b> Tipo Visual, Táctil y Verbal</p>	<p>Se realizó el primer acercamiento con los empleados, conociéndolos e indagando</p>

	sobre los medios de información, las relaciones interpersonales y si se sienten parte de la cooperativa. De igual manera se observó que para algunas personas era más sencillo responder a estas preguntas. Sin embargo para otras, como las dos empleadas, sentían que las estaban obligando a responder algo que no querían.
<b>Contexto</b> ¿En qué Situación?	Sala de juntas de Cotaxi.
<b>Medio Físico</b> ¿Dónde?	Salón amplio, con sillas y tablero.
<b>Objetos</b> ¿Tecnología y Artefactos?	Celulares, televisión y video beam
<b>Tiempo</b> ¿Duración de la Acción?	30 minutos
<b>Objetivo</b> ¿Qué trata de Lograr?	Realizar las encuestas piloto, con el fin de detectar fallas y recomendaciones para realizar la encuesta que se aplicará a todos los empleados.
<b>Sentimientos</b> ¿Qué emociones y sentimientos se están expresando?	Algunos de los empleados son muy amables y demuestran interés en colaborar, lo expresan dando sugerencias y dando algún tipo de información que se necesite.  Gustavo, jefe de recursos humanos, expresa que cualquier cosa que se haga a favor de la cooperativa es positiva para el crecimiento de la misma.

## ANEXO K

### Tabla Para Conducir Observaciones

Realizar encuestas y entrevistas a los empleados de la empresa

Fecha: 11 de Septiembre del 2010 Hora Inicio: 11:30 AM

<b>Actor:</b> ¿Quién?	Empleados empresa Cotaxi (22)
<b>Secuencia de Actos</b> ¿Qué hacen?	<p>Son las 11:30 de la mañana y llegó a la empresa Cotaxi, el señor Gustavo me espera con la carta de autorización para poder realizar las encuestas de forma rápida y organizada, también para que cada uno de los empleados conozca de qué se trata la encuesta y qué fin tienen.</p> <p>Me dispongo a pasar por cada uno de los puestos de los empleados, esto me permite observar ciertos comportamientos de las personas y el lugar de trabajo de cada uno de ellas.</p> <p>Me dirijo a la secretaría de gerencia para mayor comodidad, me acompaña la practicante del Sena, que lleva aproximadamente seis meses en la empresa, ella es la encargada de presentarme y entregar la carta que envió recursos humanos.</p> <p>La secretaria me observa, mira la carta la lee rápidamente y recibe la encuesta, pide el favor que se la recoja más tarde, pues se</p>

	<p>encuentra realizando un trabajo que lo debe entregar a su jefe.</p> <p>Observo que las personas cambian su comportamiento cuando llegamos al lugar de trabajo, sienten que se les esta invadiendo su espacio, pero al tener una carta que les exige de cierta forma que diligencien la encuesta hace que detengan su trabajo por algún momento y la llenen.</p> <p>Los empleados hombres se sienten más cómodos, si se les colabora al diligenciar la encuesta, preguntan más sobre conceptos que no entienden y se toman el tiempo necesario para responder.</p> <p>En los casos donde se dejó las encuestas, los empleados, en la pregunta final que es abierta, dieron más sugerencias, en cambio en el caso de los que se les ayudó a llenar, fueron más puntuales y en muchas ocasiones no hacían ninguna recomendación.</p> <p>Los cambios de comportamientos se evidenciaron en: tomaban el celular para hablar por teléfono, preguntaban sobre qué repercusiones iba a tener sus respuestas, quiénes iban a ver los resultados, se paraban del puesto de trabajo y dejaban la hoja sobre el escritorio argumentando que tenían que hacer otras cosas.</p>
--	--

<b>Personas Significativas</b> ¿Con Quién?	Jefe de recursos humanos, practicante del Sena, secretaria de gerencia. Empleados
<b>Relaciones</b> Tipo Visual, Táctil y Verbal	Se tuvo acercamientos verbales con cada uno de los empleados, puesto que se explicaba las razones de la investigación.
<b>Contexto</b> ¿En qué Situación?	Lugares de trabajo de cada uno de los empleados.
<b>Medio Físico</b> ¿Dónde?	Planta general de sede administrativa, edificio con tres pisos. Se encuentra distribuida por departamentos y cada uno tiene su cubículo.
<b>Objetos</b> ¿Tecnología y Artefactos?	Computadores, teléfonos, celulares, radio teléfonos.
<b>Tiempo</b> ¿Duración de la Acción?	Dos horas y media.
<b>Objetivo</b> ¿Qué trata de Lograr?	Realizar la encuesta final. Y tener el primer acercamiento con los actores involucrados.
<b>Sentimientos</b> ¿Qué emociones y sentimientos se están expresando?	Desacuerdos: estos los transmitían por medio de conversaciones con la encuestadora, en los medios de comunicación, la forma de enviar información y la poca integración que existe entre departamentos. Se observó comportamiento de desinterés pues algunos evadían responder a la encuesta.

## ANEXO L

### Tabla Para Conducir Observaciones

#### Realizar entrevistas a los socios y empleados

Fecha: 5 de diciembre 2011 Hora Inicio: 11:30 AM

<b>Actor:</b> ¿Quién?	Delegado hombre – mujer, Jefe de recursos humanos, Socio, Secretaria de gerencia, Conductor.
<b>Secuencia de Actos</b> ¿Qué hacen?	<p>Son las 11: 30 a.m. y me dispongo a realizar las entrevistas a profundidad con cada una de las personas que se han escogido por conveniencia.</p> <p>Me acerco al lugar de trabajo de cada uno de ellos. El primer lugar es la secretaria de gerencia, ella se encuentra sentada, redactando una carta y finaliza en 5 minutos, me mira y pregunta que cuánto nos vamos a demorar realizando la entrevista, mira la grabadora y cuando empiezo a realizar las preguntas, empieza a bajar el tono de voz como para que nadie la escuche, toda la entrevista se sintió observada miraba de un lado para el otro como queriendo terminar rápido y que nadie la viera.</p> <p>Posteriormente llegó uno de los socios y me senté junto a él para empezar la conversación, se mostró muy amable en toda la entrevista, aunque tenía poco tiempo, respondió a todas las preguntas. Al terminar me preguntó sobre algunos conceptos que no</p>

	<p>había entendido como asociatividad y cooperativismo, me dijo que él había respondido lo que se imaginaba pero que no conocía mucho sobre conceptos y normas, que le arreglara algunas cosas para que no lo corcharan.</p> <p>Baje al lugar donde se encuentran los conductores y entrevisté a uno de ellos, se encontraba arreglando la buseta, limpiándola y barriéndola, al terminar se limpio el sudor y nos sentamos a realizar la entrevista. Alrededor se encontraban cinco compañeros más y lo miraban fijamente haciendo cualquier tipo de bromas, él se reía y trataba de no mirarlos, luego de un rato se fueron. Seguimos con las preguntas, se mostró tranquilo y preguntaba sobre lo que no entendía.</p> <p>Posteriormente subí a la sala de justas, allí me esperaba uno de los delegados, tenía muchos papeles en la mesa, libretas y libros, me pidió ver las preguntas y empezamos a realizarlas, conocía muy bien cada concepto, hablaba lo necesario y mencionaba la importancia de la buena comunicación en la cooperativa.</p> <p>Al finalizar llegó el gerente de recursos humanos, también se realizó la entrevista en este lugar, durante toda la entrevista mantuvo su mirada fija a la mía y se tomó un lapso de</p>
--	--



	<p>tiempo para responder a las preguntas.</p> <p>Las otras tres personas citadas no pudieron asistir al horario propuesto por recursos humanos, estas entrevistas se dejaron para el día siguiente seis de diciembre.</p> <p>Se observó que las personas entrevistadas pudieron reflejar de forma clara los conceptos y dieron sus puntos de vista frente a las comunicaciones y los medios por los cuales se dan dichas informaciones.</p>
<p><b>Personas Significativas</b> ¿Con Quién?</p>	<p>Delegado hombre – mujer, Jefe de recursos humanos, Socio, Secretaria de gerencia, Conductor, celador de la empresa y los cinco conductores.</p>
<p><b>Relaciones</b> <b>Tipo Visual, Táctil y Verbal</b></p>	<p>Las personas pudieron expresar de forma tranquila sus puntos de vista, pudimos tener un acercamiento más cercano con cada uno de ellas, las miradas y los gestos hablaban de cada uno de ellos y reflejaban la tranquilidad o temor con cualquier movimiento corporal.</p>
<p><b>Contexto</b> ¿En qué Situación?</p>	<p>Sede administrativa Cotaxi</p>
<p><b>Medio Físico</b> ¿Dónde?</p>	<p>Sala de juntas, parqueadero principal de Cotaxi, oficinas,</p>
<p><b>Objetos</b> ¿Tecnología y Artefactos?</p>	<p>Radio teléfonos, televisores, celulares, video beam, computadores.</p>
<p><b>Tiempo</b> ¿Duración de la Acción?</p>	<p>Dos horas y media</p>

<b>Objetivo</b> <b>¿Qué trata de Lograr?</b>	Conocer la percepción que tiene cada uno de los entrevistados de la cooperativa, con el fin de recolectar información clave para la investigación.
---	--

**ANEXO M**  
**FORMATO ENTREVISTA A PROFUNDIDAD**



Análisis de las comunicaciones internas en el fortalecimiento de la  
asociatividad. CASO Cotaxi

Entrevista a Profundidad

Ocupación:

Años de pertenecer a la Cooperativa:

1. ¿Por qué decidió hacer parte de esta cooperativa?
2. ¿Qué representa ser asociado de esta cooperativa?
3. ¿Cómo entiende usted la asociatividad desde la experiencia que ha tenido en la cooperativa?
4. ¿Ha recibido información sobre los beneficios, derechos y deberes de ser asociado a la cooperativa?
5. ¿Con qué frecuencia recibe información sobre las reuniones de la cooperativa?
6. ¿Qué medios utiliza para estar informado de lo que sucede en la cooperativa?
7. ¿Usted es informado cuando se realizan las asambleas en la cooperativa?
8. ¿Cómo es el ambiente entre socios cuando no están de acuerdo en alguna decisión?
9. ¿Los administrativos de la cooperativa están presentes en todas las asambleas y respetan las decisiones que se han tomado?

10. ¿Cómo es su participación en las asambleas?
11. ¿Cuál es el criterio para elegir a los delegados en las asambleas para que los representen?
12. ¿En alguna ocasión ha presentado alguna propuesta para el mejoramiento de la cooperativa?
13. ¿Se ha postulado para ser delegado y representar a sus compañeros?
14. ¿Los aportes que usted realiza al ingresar a la cooperativa los considera importantes y sabe qué fin tienen?
15. ¿Se ha visto beneficiado en algún momento por la cooperativa, de acuerdo a los aportes que usted hace?
16. ¿Para usted qué es el cooperativismo o qué representa hacer parte de una cooperativa como esta?

**ANEXO N**  
**FORMATO ENCUESTA**



**Investigación de comunicaciones internas en la cooperativa de servicio público Cotaxi**

**Universidad pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga**

Objetivo: Analizar el papel de las comunicaciones internas en el fortalecimiento de la asociatividad de los empleados de la cooperativa de servicio de transporte público Cotaxi.

Muestra: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Género F \_\_\_ M\_\_\_      Edad \_\_\_      Cargo \_\_\_

Marque con una X el ítem que se ajusta a sus preferencias

1. ¿Existe departamento de comunicaciones?

a. Sí

b. No

2. ¿Cuáles son los medios de comunicación más utilizados para estar bien informados?

a. Intranet

b. Cartelera

c. Cartas Personalizadas

d. Cartillas

e. Otros ¿cuáles? \_\_\_\_\_

3. ¿Con qué frecuencia revisa estos medios?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Casi nunca
  - d. Nunca
  
4. ¿Con que frecuencia asiste a las reuniones programadas por la administración?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Casi nunca
  - d. Nunca
  
5. ¿Cómo son las relaciones empleado-jefe o jefe-empleado?
  - a. Buenas
  - b. Regulares
  - c. Malas
  
6. ¿Considera que es tenido en cuenta para cambios o modificaciones en la empresa?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. A veces
  
7. ¿Mantiene una relación amable y cordial con todos los compañeros?
  - a. Sí
  - b. No
  
8. ¿Que sugerencias hace para mejorar la comunicaciones en la empresa?

**ANEXO O**  
**CRONOGRAMA**

TIEMPO	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ASESORÍAS CON EL DIRECTOR Y REVISIÓN DE DOCUMENTO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
TERMINAR DOCUMENTO TEÓRICAMENTE			■	■												
VISITAR LAS EMPRESAS PARA LA DOCUMENTACIÓN			■	■												
REALIZAR PREGUNTAS PARA ENCUESTAS Y ENTREVISTAS				■	■											
TABULAR ENCUESTAS Y ENTREVISTAS						■	■									
REALIZAR EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS								■	■							
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES									■	■						
REVIZAR EL DOCUMENTO											■					
ENTREGA DEL DOCUMENTO A COMITÉ DE T.G												■				
PRESENTACIÓN Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN													■			

