



COMUNICOOP

R1.3

Informe con los elementos, componentes, procedimientos, agentes intervinientes y roles que deben ser contemplados en una estrategia de comunicación interna

Este proyecto ha sido realizado dentro del proyecto COMUNICOOP financiado en la Convocatoria 2024-2025 de las ayudas para el plan integral de impulso a la economía social para la generación de un tejido económico, inclusivo y sostenible, en el marco del plan de recuperación, transformación y resiliencia.

Editor y coordinación de entregables: Arteman Komunikazioa

Colaboración: ISEA

1. Introducción y Contexto.....	3
1.1. Finalidad del informe.....	3
1.2. Marco general del proyecto COMUNICOOP.....	3
1.3. Justificación y relevancia.....	3
1.4. Objetivos del análisis cualitativo.....	4
1.5. Estructura del informe.....	4
2. Metodología del estudio cualitativo.....	5
2.1. Enfoque metodológico.....	5
2.2. Diseño y técnicas de recogida de información.....	5
2.3. Guion temático de las entrevistas.....	5
2.4. Criterios de selección de las entidades participantes.....	6
3. Resultados por Dimensión.....	7
3.1. Cultura organizativa y valores cooperativos.....	7
3.2. Estrategia de comunicación interna.....	10
3.3. Canales y herramientas.....	12
3.4. Liderazgo, participación y cultura de escucha.....	14
3.5. Bienestar y comunicación emocional.....	17
3.6. Evaluación, aprendizaje y digitalización.....	19
3.7. Mirada futura y retos emergentes.....	22
4. Análisis transversal y patrones comunes.....	25
4.1. Panorama general.....	25
4.2. Patrones transversales comunes.....	25
4.3. Diferencias según tamaño y madurez organizativa.....	26
4.4. Factores críticos de éxito.....	27
4.5. El papel transversal de la Inteligencia Artificial y la gestión del conocimiento.....	27
4.6. Lectura global: madurez, coherencia y transición.....	27
4.7. Conclusión del bloque.....	28
5. Elementos, Procedimientos y Agentes intervinientes.....	28
5.1. Introducción contextual.....	28
5.2. Elementos esenciales de una estrategia de comunicación interna.....	28
5.3. Procedimientos y dinámicas operativas.....	29
5.4. Agentes intervinientes y roles.....	29
5.5. Factores culturales y cooperativos diferenciales.....	30
5.6. Recomendaciones prácticas derivadas de las entrevistas.....	30
5.7. Conclusión del bloque.....	31
6. Conclusiones y recomendaciones estratégicas.....	31
6.1. Conclusiones generales.....	31
6.2. Principales hallazgos.....	32
6.3. Factores críticos de éxito.....	32
6.4. Recomendaciones estratégicas para las cooperativas.....	33
6.5. Recomendaciones para COMUNICOOP.....	33
6.6. Cierre.....	34

1. Introducción y Contexto

1.1. Finalidad del informe

El presente informe recoge los resultados del **análisis cualitativo sobre la estrategia de comunicación interna** realizado en el marco del proyecto **COMUNICOOP**.

Este análisis cualitativo se ha basado en sendas **entrevistas en profundidad** realizadas a **8 empresas cooperativas de distintos sectores y tamaños**, complementadas con entrevistas adicionales a dos asociaciones de cooperativas —una del País Vasco y otra de Galicia—, así como a representantes de la **Corporación MONDRAGON**.

El objetivo de este conjunto de entrevistas ha sido **comprender cómo se concibe, gestiona y vive la comunicación interna** en diversos entornos cooperativos, identificar **retos, fortalezas y aprendizajes compartidos**, y definir los **componentes, agentes y procedimientos** que debería integrar una estrategia cooperativa de comunicación interna eficaz.

El propósito último del informe es **extraer aprendizajes y orientaciones prácticas** que contribuyan al diseño del **modelo cooperativo de comunicación interna** que COMUNICOOP aspira a desarrollar y validar como referencia para el conjunto del sector.

1.2. Marco general del proyecto COMUNICOOP

COMUNICOOP se enmarca en el **Plan Integral de Impulso a la Economía Social** dentro del **Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (2024–2025)**, y forma parte del programa **IMPULSA-TEC**, destinado a modernizar tecnológicamente las empresas de la economía social mediante la digitalización de procesos y la creación de plataformas colaborativas.

Su denominación completa —“*Proyecto para el Impulso y la Modernización Tecnológica de las empresas de la Economía Social mediante la creación de Innovadoras Metodologías, Herramientas y Soluciones Tecnológicas que soporten el despliegue de Estrategias efectivas de Digitalización que mejoren la Comunicación Interna de las empresas cooperativas*”— sintetiza su razón de ser: **crear una infraestructura digital y metodológica común que permita a las cooperativas mejorar su comunicación interna sin renunciar a sus valores fundacionales**.

El proyecto parte de un diagnóstico claro: en muchas cooperativas, la comunicación interna sigue siendo **un ámbito poco profesionalizado**, dependiente de RRHH, con canales obsoletos y un uso limitado de la tecnología. COMUNICOOP pretende revertir esa situación, situando la comunicación interna como **columna vertebral de la estrategia empresarial y cooperativa**, al servicio del diálogo, la transparencia, la motivación y la cohesión cultural.

1.3. Justificación y relevancia

En las cooperativas, la comunicación interna **no es un instrumento accesorio**, sino un **elemento estructural de su identidad**. La cultura cooperativa —basada en la **democracia, la participación, la transparencia, la equidad y la corresponsabilidad**— exige canales, metodologías y herramientas que permitan vivir esos valores en la práctica cotidiana. Por ello, COMUNICOOP plantea que mejorar la comunicación interna **no es solo una cuestión de eficiencia**, sino de **coherencia organizativa**: comunicar mejor es cooperar mejor.

En este contexto, el proyecto aborda la necesidad de:

- **Dotar a las cooperativas de herramientas digitales específicas**, adaptadas a su escala y principios.
- **Desarrollar metodologías de autodiagnóstico y evaluación continua**, que permitan medir y mejorar sus estrategias de comunicación interna.

- **Promover la cultura del sentido de pertenencia** y fortalecer los lazos entre las personas socias y el proyecto colectivo.
- **Incorporar soluciones tecnológicas éticas y accesibles**, desde la escucha activa hasta la participación proactiva y la gestión digital de asambleas.

De este modo, la comunicación interna deja de ser una función operativa para convertirse en **una palanca de transformación organizativa y cultural**.

1.4. Objetivos del análisis cualitativo

El análisis cualitativo que da origen a este informe forma parte de la **Fase 1 del proyecto COMUNICOOP (Análisis e Investigación)** y responde a uno de sus objetivos específicos:

“Realizar un análisis cualitativo mediante entrevistas de campo sobre los diferentes elementos y componentes que deben contemplarse en una estrategia de comunicación interna, los procedimientos, agentes intervinientes y roles, todo ello alineado con el impulso al sentido de pertenencia, a los valores y a la cultura cooperativa.”

Los objetivos específicos del estudio son:

1. **Identificar** las prácticas, métodos y enfoques de comunicación interna actualmente utilizados en cooperativas de distintos tamaños y sectores.
2. **Detectar** fortalezas, carencias y necesidades comunes.
3. **Analizar** los factores culturales, tecnológicos y organizativos que condicionan su desarrollo.
4. **Definir** los componentes, agentes y procedimientos que debería integrar una estrategia cooperativa de comunicación interna eficaz..
5. **Extraer aprendizajes transferibles** al diseño del *Modelo de Referencia COMUNICOOP* para la comunicación interna cooperativa.
6. **Contribuir** a la construcción de metodologías y herramientas tecnológicas adaptadas a las necesidades reales de las cooperativas.

1.5. Estructura del informe

El presente informe se organiza en **cinco bloques principales**, que siguen una secuencia lógica de análisis y aplicación práctica.

El **Bloque 1, Resultados por Dimensión**, sintetiza los hallazgos obtenidos en torno a los principales ejes de análisis: la cultura organizativa y los valores cooperativos; la estrategia de comunicación interna; los canales y herramientas disponibles; el liderazgo y la cultura de escucha; el bienestar y la comunicación emocional; la evaluación y digitalización; y, finalmente, la visión de futuro de las cooperativas respecto a la comunicación interna.

El **Bloque 2, Análisis Transversal**, integra los resultados anteriores, identificando patrones comunes, divergencias significativas y tipologías comunicativas según el tamaño, la madurez y la estructura de las cooperativas. Este bloque ofrece una lectura comparada que permite comprender las tendencias generales del ecosistema cooperativo.

El **Bloque 3, Elementos, Procedimientos y Agentes**, recoge los componentes esenciales que deben contemplarse en el diseño de una estrategia de comunicación interna cooperativa. A partir de los resultados de las entrevistas, se describen los elementos estructurales, los procedimientos operativos y los roles clave que intervienen en su desarrollo, ofreciendo un marco práctico para la acción y la planificación comunicativa.

El **Bloque 6, Conclusiones Finales**, presenta una síntesis interpretativa del conjunto, subrayando los aprendizajes compartidos, los retos estructurales y los factores críticos de éxito que deben guiar el fortalecimiento de la comunicación interna en el cooperativismo.

2. Metodología del estudio cualitativo

2.1. Enfoque metodológico

El presente estudio adopta un **enfoque cualitativo de carácter interpretativo**, orientado a comprender en profundidad las percepciones, significados y experiencias asociadas a la comunicación interna en las empresas cooperativas.

A diferencia de los métodos cuantitativos, el enfoque cualitativo permite **explorar la dimensión cultural, simbólica y relacional** de la comunicación, identificando los matices que configuran su práctica cotidiana y las condiciones que la facilitan o la obstaculizan.

El análisis cualitativo, por su naturaleza interpretativa, **no busca la representatividad estadística**, sino la **profundidad y la comprensión contextual**. Aun así, la diversidad de las cooperativas entrevistadas —por tamaño, sector y madurez comunicativa— y la inclusión de voces de **asociaciones y estructuras corporativas** confieren al estudio un alto valor comparativo y sistémico.

Esta combinación de perspectiva micro (empresa) y macro (asociaciones y corporación) permite no solo identificar buenas prácticas puntuales, sino comprender cómo circula la comunicación cooperativa entre distintos niveles organizativos: desde la base social hasta los órganos federativos.

El resultado es, por tanto, un diagnóstico cualitativo riguroso que servirá como **fundamento empírico del modelo COMUNICOOP**, aportando evidencias y testimonios que permitirán diseñar estrategias, herramientas y metodologías ajustadas a la realidad del cooperativismo

2.2. Diseño y técnicas de recogida de información

El trabajo de campo se ha basado en la realización de **once entrevistas en profundidad**, desarrolladas entre los meses de **Julio y Noviembre de 2024**, con una duración media de **75 a 90 minutos** por sesión.

La estructura de recogida de información fue la siguiente:

- **8 entrevistas a empresas cooperativas de distintos sectores y tamaños**, representativas de la diversidad del ecosistema cooperativo vasco y estatal (industria, servicios, educación, tecnología, sociosanitario y consumo).
- **2 entrevistas a asociaciones de cooperativas**, una de ellas perteneciente al **País Vasco** y otra a la **Comunidad Autónoma de Galicia**, con el objetivo de incorporar una visión territorial y federativa.
- **1 entrevista** a representantes de la **Corporación MONDRAGÓN**, considerada un referente internacional en gobernanza cooperativa y gestión de personas.

Todas las entrevistas se realizaron de manera **semiestructurada**, siguiendo un guion común pero con la flexibilidad necesaria para profundizar en los temas emergentes de cada caso.

2.3. Guion temático de las entrevistas

El guion utilizado para las entrevistas fue elaborado a partir de los objetivos del proyecto y de la revisión de buenas prácticas internacionales en comunicación interna. Se estructuró en **siete bloques temáticos**, cada uno de ellos enfocado en un eje de análisis del modelo cooperativo de comunicación:

1. **Cultura organizativa y valores cooperativos:** exploración del sentido de pertenencia, la coherencia cultural y la vivencia de los principios cooperativos.
2. **Estrategia de comunicación interna:** existencia, formalización y liderazgo de los planes o estructuras comunicativas.
3. **Canales y herramientas:** revisión de los soportes presenciales y digitales, su eficacia y nivel de integración.
4. **Agentes intervinientes:** Identificación de agentes (y roles) intervinientes del proceso
5. **Liderazgo y participación:** papel de la dirección, cultura de escucha y flujos comunicativos ascendentes, descendentes y horizontales.
6. **Bienestar y comunicación emocional:** relación entre comunicación, clima interno y satisfacción de las personas.
7. **Evaluación y digitalización:** uso de indicadores, aprendizajes derivados y nivel de madurez tecnológica.
8. **Mirada futura:** retos, tendencias y propuestas de mejora planteadas por las cooperativas.

Este guion permitió mantener una coherencia comparativa entre los casos, garantizando al mismo tiempo libertad discursiva a los participantes para aportar ejemplos, percepciones y relatos significativos.

2.4. Criterios de selección de las entidades participantes

El muestreo fue **intencional y cualitativo**, orientado a representar la pluralidad del cooperativismo contemporáneo.

Se priorizó la inclusión de organizaciones que reunieran alguno de los siguientes criterios:

- Pertenencia al **modelo cooperativo** (trabajo asociado, enseñanza, consumo, producción, servicios o ámbito cultural).
- **Diversidad de tamaño**, desde pequeñas cooperativas con menos de 30 personas hasta grandes grupos con estructuras intermedias.
- **Heterogeneidad sectorial**, para reflejar distintos modos de comunicación interna (industrial, servicios, educativo, tecnológico, sociosanitario y consumo).
- Grado de **madurez organizativa** en materia de comunicación interna (desde cooperativas con estrategias consolidadas hasta aquellas en fase de desarrollo).
- Participación de actores relevantes en **la coordinación de personas, la comunicación, o la dirección general**.

La incorporación de las **asociaciones cooperativas** y de la **Corporación MONDRAGÓN** permitió ampliar la perspectiva del estudio, proporcionando una **visión sistémica del conjunto del movimiento cooperativo**: desde la base organizativa hasta la representación institucional y las estructuras de segundo y tercer nivel.

3. Resultados por Dimensión

3.1. Cultura organizativa y valores cooperativos

Descripción general

Las entrevistas realizadas confirman que la **cultura cooperativa sigue siendo el núcleo identitario** de las organizaciones participantes, aunque todas coinciden en que se enfrenta a un proceso de transformación y cierto **debilitamiento del sentido de pertenencia** respecto al proyecto empresarial. En las ocho cooperativas analizadas, se repite una misma idea: *“ya no existe el mismo vínculo ni compromiso que tenían las generaciones fundadoras”*.

Las direcciones muestran una **preocupación compartida** por esta pérdida progresiva del sentimiento de pertenencia, percibido como uno de los principales desafíos culturales actuales.

Se reconoce que la distancia entre las personas y el proyecto común no proviene de un desapego ideológico, sino de una **erosión gradual del vínculo emocional**. Todas las cooperativas expresan que una comunicación interna sólida, planificada y emocionalmente conectada, podría ser una herramienta fundamental para revertir esta tendencia y **reconstruir la adhesión colectiva a los valores cooperativos originales**.

Sin embargo, este reconocimiento convive con una realidad común: la **ausencia de estrategias de comunicación interna formalmente establecidas**.

Ninguna de las organizaciones entrevistadas dispone de un **plan estructurado ni de personal especializado** en este ámbito. Las tareas comunicativas recaen habitualmente en **los departamentos de Recursos Humanos**, que las asumen de manera complementaria a otras funciones, sin tiempo ni recursos específicos. Los medios disponibles son limitados —algunos materiales audiovisuales o notas informativas internas— y carecen de planificación o narrativa integradora. Ninguna cooperativa destina **presupuestos diferenciados** a comunicación interna, lo que hace que esta se aborde de forma esporádica, reactiva y descoordinada.

Pese a ello, la conciencia sobre su importancia ha crecido notablemente. Existe una **percepción compartida de que una buena comunicación interna es clave para la sostenibilidad del modelo cooperativo**, tanto desde el punto de vista organizativo como emocional.

Coherencia entre discurso y práctica comunicativa

El análisis muestra una **alta coherencia discursiva** en torno a los valores cooperativos —participación, transparencia y confianza—, pero también una **brecha significativa entre el discurso y la práctica comunicativa**.

La **transparencia**, valor central en todas las entrevistas, se invoca con frecuencia, pero rara vez se traduce en mecanismos regulares y sistemáticos de información a los socios.

Más allá de los canales formales (asambleas, consejos rectores o comunicados institucionales), **apenas existen procesos estables de comunicación abierta sobre el funcionamiento de la empresa o la toma de decisiones**. La consecuencia es que la información circula de manera fragmentada, muchas veces **dependiente de los canales informales o de rumores de pasillo**, lo que genera interpretaciones parciales y, en ocasiones, distorsionadas.

Las cooperativas reconocen la importancia de la **comunicación informal como parte natural y necesaria de la vida organizativa**, pero también advierten de sus riesgos. Cuando no existen canales oficiales sólidos ni dinámicas de transparencia activa, la informalidad se convierte en el **principal vehículo de información**, lo que **aumenta la posibilidad de desinformación, subjetividad y distorsión**.

Por ello, las empresas coinciden en que es necesario **mantener y valorar la comunicación informal**, pero **complementarla con ejercicios deliberados de transparencia**, promoviendo la **normalización del diálogo y el debate interno** sobre temas relevantes.

Al mismo tiempo, algunas direcciones reconocen que **persisten ciertos miedos a tratar abiertamente determinados temas**. Esa cautela, en parte cultural y en parte derivada de experiencias pasadas, limita la naturalidad comunicativa y **debilita el principio cooperativo de confianza mutua**.

El reto, según varios testimonios, es **“quitar el miedo a hablar de lo importante”**, especialmente en contextos donde la comunicación ascendente aún es percibida como incómoda o poco efectiva.

Brechas generacionales y sentimiento de pertenencia

Otro hallazgo relevante del estudio es la existencia de **diferencias generacionales notables** en la manera de vivir y entender la comunicación cooperativa.

Las generaciones fundadoras o de segunda generación mantienen un **vínculo emocional fuerte**, aunque a veces marcado por el cansancio o cierta desmotivación derivada de políticas de gestión del talento poco actualizadas. En cambio, las generaciones más jóvenes (millennials) se incorporan a las cooperativas con **una identidad menos vinculada al proyecto colectivo** y con expectativas comunicativas diferentes: demandan **más inmediatez, transparencia y horizontalidad**, pero no siempre encuentran estructuras que faciliten esa interacción.

Estas diferencias reflejan una **brecha de socialización cooperativa**. Las generaciones mayores tienden a relacionarse con el proyecto desde la lealtad y la tradición, mientras que las nuevas generaciones lo hacen desde la búsqueda de **propósito, coherencia y flexibilidad**.

Ambas visiones son legítimas, pero su convivencia requiere **nuevos códigos comunicativos** que traduzcan los valores cooperativos a lenguajes contemporáneos y digitales, sin diluir su esencia.

En este sentido, las cooperativas entrevistadas reconocen que **una buena estrategia de comunicación interna puede actuar como puente generacional**, reforzando la comprensión mutua, el aprendizaje intergeneracional y la cohesión cultural.

El papel del liderazgo y la necesidad de formación

El liderazgo emerge en las entrevistas como **factor decisivo para la calidad comunicativa**.

Los equipos directivos tienen un impacto directo sobre el clima interno y la percepción de pertenencia, especialmente en momentos clave como la **acogida de nuevas incorporaciones (onboarding)**.

Se observan diferencias importantes entre cooperativas —e incluso entre áreas de una misma empresa— según el **estilo comunicativo del responsable o jefe inmediato**. En algunos casos, la llegada de nuevos trabajadores se gestiona de manera abierta, acompañada y cercana; en otros, el proceso depende casi exclusivamente de la iniciativa personal del superior.

Este aspecto se percibe como una **debilidad estructural**: la experiencia de integración no debería depender del estilo individual, sino de **protocolos comunes de comunicación y acompañamiento**, que aseguren coherencia y equidad en la acogida de todas las personas.

De ahí que muchas cooperativas insistan en la **necesidad de formar a los líderes en comunicación interna y en gestión de personas**, no solo en competencias técnicas o de liderazgo operativo.

La falta de formación en comunicación provoca que algunos mandos intermedios **no sean plenamente conscientes de su papel como comunicadores** ni del efecto que su estilo tiene sobre la motivación y el bienestar de los equipos.

Se propone, por tanto, desarrollar programas específicos de **formación en habilidades comunicativas, comunicación empática y gestión de la información**, adaptados al contexto cooperativo.

La visión institucional: asociaciones y corporación cooperativa

Las entrevistas realizadas a las **asociaciones de cooperativas de Galicia y del País Vasco**, así como a la **Corporación MONDRAGÓN**, aportan una **mirada global y complementaria** a la ofrecida por las cooperativas individuales. Desde esta perspectiva más amplia, se confirma que los retos descritos por las empresas —sentido de pertenencia, coherencia cultural, falta de planificación comunicativa y necesidad de liderazgo comunicador— **no son fenómenos aislados**, sino tendencias comunes en el conjunto del movimiento cooperativo.

Estas entidades coinciden en que **la comunicación interna se ha convertido en un indicador del grado de vitalidad democrática de las cooperativas**. Donde existe comunicación transparente, diálogo estructurado y participación real, los valores cooperativos se mantienen fuertes; donde la comunicación es reactiva o instrumental, **la cultura cooperativa se debilita y el compromiso se diluye**.

Asimismo, señalan dos factores determinantes en la **atención y recursos que cada cooperativa destina a la comunicación interna**:

1. **El tamaño y la dimensión organizativa**: las cooperativas de mayor envergadura, especialmente las integradas en grupos o federaciones, tienden a disponer de **más medios, personal especializado y visión estratégica**, lo que permite estructurar la comunicación interna como una función estable. En las pequeñas y medianas, por el contrario, **la comunicación se gestiona de forma más informal**, con limitaciones materiales y sin planificación sostenida.
2. **El estilo y compromiso de la dirección**: la importancia que se concede a la comunicación interna **depende en gran medida del liderazgo de la gerencia**. Allí donde la dirección asume la comunicación como una herramienta estratégica, se observan avances notables en clima y cohesión; cuando la dirección no la prioriza, el tema queda subordinado a tareas operativas y pierde continuidad.

La Corporación MONDRAGÓN subraya, además, que el contexto actual —marcado por la transformación digital y los nuevos hábitos laborales— exige **una actualización del lenguaje cooperativo**: los valores siguen siendo los mismos, pero deben **comunicarse de otro modo**, con narrativas más cercanas, visuales, participativas y tecnológicamente integradas.

En conjunto, estas entidades coinciden en que el **modelo cooperativo dispone de un capital cultural y humano excepcional**, pero necesita **sistemas de comunicación más estructurados, medibles y profesionales** para que los valores fundacionales sigan siendo motores reales de pertenencia y no solo referentes simbólicos.

Conclusión del apartado

La información obtenida confirma que la cultura cooperativa sigue siendo un **activo identitario esencial**, pero que requiere ser **reactivada a través de una comunicación más estructurada, transparente y adaptada a la diversidad generacional**.

El estudio muestra una paradoja significativa: las cooperativas **valoran profundamente la comunicación interna** como herramienta de cohesión y sentido de pertenencia, pero **carecen de recursos, planificación y liderazgo comunicativo** para convertir ese valor en práctica cotidiana.

La comunicación informal, el liderazgo interpersonal y la confianza siguen siendo los pilares invisibles que sostienen el sistema, pero necesitan complementarse con **procesos formales, formación en comunicación y políticas de transparencia** que garanticen coherencia y sostenibilidad cultural.

Las asociaciones y estructuras corporativas coinciden en esta lectura y apuntan un camino claro: para revitalizar la cultura cooperativa del siglo XXI, es imprescindible **profesionalizar la comunicación**

interna sin deshumanizarla, dotarla de estrategia y método, pero conservando su esencia participativa y su función social.

En definitiva, **comunicar internamente bien** se reconoce como la condición necesaria para **seguir cooperando con sentido**.

3.2. Estrategia de comunicación interna

Descripción general

Las entrevistas realizadas reflejan un diagnóstico unánime: en la mayoría de las cooperativas **no existe una estrategia de comunicación interna formalizada, estructurada ni con objetivos definidos**. La comunicación se gestiona de manera **fragmentada y funcional**, dependiente de las circunstancias y de la voluntad de las personas, más que de una planificación institucional.

Esta ausencia de estructura no implica desinterés, sino más bien una **carencia de recursos, tiempo y formación específica**. En todos los casos analizados, la comunicación interna **no cuenta con un responsable designado** ni con un equipo propio, y suele quedar integrada dentro del área de **Recursos Humanos**, compartiendo espacio con otras tareas de gestión de personas, selección o administración.

El resultado es una comunicación **reactiva y operativa**, centrada en difundir informaciones puntuales —cambios organizativos, campañas internas, logros empresariales o materiales corporativos—, pero sin una visión estratégica a medio o largo plazo.

En términos generales, **la comunicación interna se concibe más como un canal que como una política**, y eso limita su potencial para fortalecer la cultura, la identidad y la cohesión cooperativa. Como señalaron varios entrevistados, *“sabemos que necesitamos comunicar mejor, pero no tenemos ni el tiempo ni la estructura para hacerlo de forma planificada”*.

Ausencia de planificación y recursos

Uno de los elementos más evidentes en el conjunto de las entrevistas es la **ausencia de un plan de comunicación interna formalmente establecido**, con objetivos, públicos, cronogramas o indicadores. Esta carencia genera una gestión dispersa y desigual entre cooperativas e incluso dentro de las mismas organizaciones.

La mayoría de las cooperativas **no dispone de presupuesto específico** destinado a comunicación interna. Las acciones que se desarrollan —vídeos corporativos, boletines, comunicados, materiales visuales— dependen de la disponibilidad del momento o de la iniciativa de personas concretas, sin continuidad en el tiempo.

Tampoco existen **protocolos de comunicación interna en situaciones críticas o de cambio**, lo que genera incertidumbre y dificulta la gestión de la información en momentos delicados (por ejemplo, reestructuraciones, nuevas incorporaciones o crisis reputacionales).

Las cooperativas con mayor tamaño y estructura tienden a mostrar **una conciencia más clara sobre la necesidad de contar con estrategias formales**. Algunas han comenzado a elaborar **planes básicos de comunicación interna** o a designar **referentes informales** dentro de RR. HH. o comunicación corporativa, pero la práctica sigue siendo incipiente.

En las de menor dimensión, el esfuerzo comunicativo recae en **personas con buena disposición, pero sin apoyo técnico o metodológico**, lo que conduce a un abordaje intuitivo y discontinuo.

Visión y objetivos de la comunicación interna

A pesar de la falta de planificación formal, todas las cooperativas entrevistadas **coinciden en la importancia de la comunicación interna como herramienta estratégica**, especialmente para tres finalidades centrales:

1. **Fortalecer el sentido de pertenencia y la cohesión cultural**, frente al riesgo de fragmentación organizativa y pérdida de vínculo emocional.
2. **Reforzar la transparencia** y la circulación de información veraz y oportuna, como elemento clave de la confianza mutua.
3. **Favorecer la implicación y participación activa de las personas socias y trabajadoras** en los procesos de decisión y en la vida de la cooperativa.

Estos objetivos expresan una **visión estratégica latente**, aunque aún no sistematizada.

En palabras de uno de los responsables entrevistados: *“no tenemos una estrategia escrita, pero sí una idea compartida de lo que queremos conseguir: más conexión, más claridad y más pertenencia”*.

El reto identificado por la mayoría de las cooperativas es **pasar de la intención al sistema**: disponer de un marco común que oriente, planifique y mida la comunicación interna como una función organizativa transversal.

Dependencia del liderazgo y la estructura de dirección

Otro elemento recurrente en las entrevistas es la **dependencia de la comunicación interna respecto al estilo de la dirección**. En ausencia de planes o protocolos formales, el nivel de comunicación interna depende directamente del **grado de compromiso y sensibilidad del equipo directivo**. Donde la gerencia o la dirección promueven la apertura, la participación y el diálogo, la comunicación interna se percibe como un valor añadido; donde no lo hacen, se reduce a una función informativa básica.

Las asociaciones de cooperativas y la Corporación MONDRAGÓN coinciden en señalar que **el liderazgo comunicativo es hoy el factor más determinante de la calidad comunicativa**.

En las cooperativas de mayor tamaño, la existencia de estructuras intermedias y equipos técnicos facilita la coordinación de mensajes y canales; en las más pequeñas, **la comunicación es más espontánea y directa**, pero también más dependiente de las dinámicas personales.

Esta variabilidad pone de manifiesto la **necesidad de estandarizar ciertos procesos y capacitar a los líderes** en comunicación interna, de manera que el modelo no dependa del carisma o la disponibilidad de una persona, sino de una cultura comunicativa compartida.

Canales y prácticas actuales

En cuanto a los canales empleados, las cooperativas entrevistadas utilizan principalmente **reuniones presenciales, correos electrónicos, tableros informativos, intranets y boletines digitales**, aunque el nivel de actualización y participación es muy desigual.

Algunas empresas han desarrollado **pequeños espacios informativos internos o newsletters** con intención de mejorar la conexión entre equipos, pero reconocen que la frecuencia es irregular y que la respuesta de los empleados es limitada.

Las **intranets** son el canal más mencionado, pero en la mayoría de los casos se utilizan de manera pasiva, **como repositorio documental más que como espacio de diálogo o colaboración**.

No existen estrategias específicas para fomentar la interacción, ni indicadores de uso que permitan evaluar su impacto. En este sentido, se detecta un **potencial de mejora significativo** en la digitalización de la comunicación interna, especialmente si se combina con herramientas colaborativas más dinámicas y participativas.

Barreras percibidas y oportunidades

Las principales barreras identificadas para el desarrollo de estrategias de comunicación interna son:

- **Falta de tiempo y carga operativa** de los equipos directivos y de RR. HH.
- **Ausencia de recursos económicos y humanos** específicos.
- **Escasa formación técnica en comunicación** dentro de las estructuras cooperativas.
- **Desconocimiento de metodologías y herramientas** adaptadas al contexto cooperativo.

Sin embargo, también emergen importantes **oportunidades**:

- La creciente **conciencia del valor estratégico de la comunicación interna** como herramienta de cohesión, motivación y transparencia.
- La **disponibilidad de tecnología accesible y colaborativa** que puede facilitar su implantación.
- La **existencia de redes intercooperativas** que pueden servir como espacios de aprendizaje y transferencia de buenas prácticas.

En este sentido, las cooperativas reconocen que el proyecto COMUNICOOP **ofrece una oportunidad colectiva** para abordar estas carencias de manera conjunta, construyendo **metodologías compartidas y soluciones tecnológicas cooperativas**, que permitan profesionalizar la comunicación interna sin perder el enfoque participativo.

Conclusión del apartado

El análisis evidencia que la comunicación interna en las cooperativas **no cuenta todavía con una estructura estratégica consolidada**, pero que **existe una base cultural y motivacional fuerte** sobre la que construirla.

La ausencia de planificación, recursos y liderazgo formal convive con una **voluntad genuina de mejora**, impulsada por la conciencia de que **comunicar bien es esencial para cooperar mejor**.

El reto inmediato pasa por **institucionalizar la comunicación interna** como parte integral del modelo de gestión cooperativa: dotarla de recursos, protocolos y evaluación, y concebirla como **instrumento de liderazgo compartido y de sostenibilidad organizativa**.

En definitiva, las cooperativas muestran un diagnóstico claro: la comunicación interna no es aún una estrategia, pero ya es **una prioridad reconocida**, y su fortalecimiento constituye una condición clave para el futuro del modelo cooperativo.

3.3. Canales y herramientas

Descripción general

Las entrevistas evidencian que, en la mayoría de las cooperativas, los **canales de comunicación interna** se mantienen dentro de un modelo tradicional, basado en reuniones presenciales, tableros informativos y correos electrónicos.

Aunque todas las empresas entrevistadas cuentan con **algún tipo de intranet o espacio digital interno**, su uso y alcance son muy limitados, y el **nivel de digitalización** de la comunicación interna puede calificarse, en términos generales, como **bajo o incipiente**.

Los canales existentes cumplen más una función **operativa y documental**, que comunicativa.

Las intranets suelen ser **repositorios de información corporativa** (estatutos, actas, documentos de gestión, políticas o currículos), pero **no actúan como espacios activos de interacción, participación o debate**.

No se utilizan como herramienta de cohesión ni como medio para dinamizar la comunicación entre equipos, y su diseño suele orientarse más a facilitar la administración que a fortalecer el sentido de comunidad.

En paralelo, las cooperativas mantienen **hábitos presenciales muy arraigados**, apoyados en reuniones periódicas de área, comités o asambleas. Este tipo de encuentros, pese a su valor como

espacios de relación directa, resultan **insuficientes para sostener una comunicación continua y transversal**, especialmente en organizaciones con varios centros de trabajo o estructuras complejas.

Diagnóstico general de los medios actuales

Las ocho cooperativas entrevistadas coinciden en que **no disponen de aplicaciones específicas o plataformas colaborativas** orientadas a la comunicación interna moderna.

No existen, por ejemplo, **apps móviles** propias, redes sociales internas, canales de mensajería instantánea institucionalizados o sistemas que faciliten la comunicación ágil entre personas y equipos.

Los medios digitales disponibles —intranets, boletines internos o correos electrónicos— son percibidos como **estáticos, unidireccionales y poco atractivos**. La información suele fluir desde la dirección hacia las personas trabajadoras, con **pocas oportunidades de respuesta o retroalimentación**, lo que reduce el potencial de diálogo y participación. En algunos casos, incluso se ha detectado **escasa actualización** del contenido disponible en estos entornos, lo que contribuye a la percepción de desuso o de falta de utilidad práctica.

Pese a ello, las cooperativas muestran una **actitud abierta hacia la innovación tecnológica**.

Todas las entrevistadas expresaron interés en **explorar nuevos medios y herramientas digitales** que les permitan mejorar la fluidez comunicativa, aumentar la participación de los socios y facilitar el acceso a la información.

Esta apertura constituye un terreno fértil para el desarrollo de las futuras soluciones que plantea el proyecto **COMUNICOOP**, basadas en plataformas éticas, accesibles y adaptadas al contexto cooperativo.

La comunicación presencial: fortaleza y limitación

A pesar de la expansión tecnológica, la **comunicación presencial** sigue siendo el medio más valorado y utilizado dentro de las cooperativas. Las reuniones de área, las asambleas y los encuentros informales continúan siendo **el principal espacio de conexión emocional y de construcción de confianza**. Las personas entrevistadas destacan la cercanía y la espontaneidad de estos espacios como **una fortaleza cultural**, especialmente en cooperativas pequeñas, donde el trato directo sigue siendo un rasgo distintivo.

Sin embargo, la dependencia excesiva de la comunicación presencial genera **limitaciones evidentes**:

- Dificulta la transmisión de información en tiempo real entre distintos departamentos o sedes.
- Impide mantener un flujo constante de comunicación cuando las personas trabajan a distancia o en turnos.
- Limita la participación de quienes no pueden asistir físicamente a las reuniones.

La digitalización, por tanto, se percibe no como una sustitución de la comunicación humana, sino como una **oportunidad para ampliar su alcance y asegurar la coherencia informativa** en toda la organización.

Percepción sobre la digitalización y retos futuros

Las cooperativas entrevistadas reconocen que **su digitalización en comunicación interna está aún en una fase inicial**, centrada más en la gestión que en la conexión. El reto no consiste solo en incorporar herramientas, sino en **darles un propósito comunicativo real**: pasar de la simple publicación de documentos a la **construcción de comunidades digitales participativas**.

Las entidades con mayor tamaño o integración en grupos cooperativos cuentan con **intranets más desarrolladas y sistemas informáticos más robustos**, pero incluso en esos casos **no se aprovecha todo su potencial comunicativo**.

En las cooperativas medianas o pequeñas, el salto digital sigue pendiente, aunque se observa **una disposición positiva a avanzar**, especialmente si se cuenta con herramientas adaptadas a su escala y con acompañamiento formativo.

Las asociaciones de cooperativas consultadas remarcan que esta situación no es exclusiva de las empresas analizadas, sino que **refleja una tendencia general en el cooperativismo**.

Sin embargo, las propias organizaciones reconocen que **la comunicación interna digital es un factor de competitividad y cohesión**, y que su impulso podría contribuir a **rejuvenecer la cultura cooperativa** y acercarla a las nuevas generaciones.

Conclusión del apartado

El análisis confirma que las cooperativas **disponen de canales tradicionales sólidos pero herramientas digitales insuficientes**, lo que limita la fluidez, la participación y la transparencia en los procesos comunicativos. Las intranets existentes funcionan principalmente como **espacios de archivo y gestión documental**, no como entornos de interacción o construcción de comunidad.

Aun así, las cooperativas **muestran una clara apertura hacia la innovación tecnológica**, conscientes de que **digitalizar la comunicación interna no significa deshumanizarla**, sino **ampliar sus posibilidades y hacerla más accesible, inclusiva y constante**.

El reto a corto plazo consiste en **evolucionar hacia sistemas híbridos**, que combinen la cercanía y el diálogo presencial —base del modelo cooperativo— con **plataformas digitales que garanticen continuidad, participación y coherencia informativa**.

En este escenario, **COMUNICOOP** se posiciona como un instrumento clave para acompañar este proceso, aportando **soluciones tecnológicas colaborativas** que traduzcan los valores cooperativos en prácticas digitales cotidianas.

3.4. Liderazgo, participación y cultura de escucha

Descripción general

Las entrevistas ponen de manifiesto que el **liderazgo comunicativo y la cultura de participación** son dos pilares fundamentales del modelo cooperativo, pero también dos ámbitos donde existen **importantes brechas entre el discurso y la práctica cotidiana**.

Las cooperativas reconocen que su estructura organizativa favorece, en teoría, la participación democrática, pero en la práctica esta participación **se limita con frecuencia a los espacios formales** —asambleas, consejos rectores o reuniones periódicas—, quedando escasa presencia de canales ágiles, bidireccionales y continuos de comunicación.

En este contexto, el papel del liderazgo resulta determinante. Las entrevistas muestran que el **estilo comunicativo de la dirección o de los mandos intermedios** condiciona en gran medida el clima interno, el sentido de pertenencia y la calidad de la información que circula.

En ausencia de estructuras comunicativas formales, **la cultura de escucha depende casi por completo de las personas que ocupan posiciones de liderazgo**, de su sensibilidad y de su forma de ejercer el poder dentro de la cooperativa.

El liderazgo comunicativo: entre la cercanía y la desigualdad

En todas las cooperativas se valora la **cercanía del liderazgo** como un rasgo característico del modelo cooperativo. La dirección es accesible, existe trato directo con los responsables y los equipos pequeños facilitan la comunicación interpersonal.

Sin embargo, esa misma proximidad **no siempre garantiza una comunicación efectiva ni igualitaria**. El análisis revela una fuerte **dependencia del estilo individual de los líderes**: en algunos casos se promueve la apertura, el diálogo y la participación activa; en otros, la comunicación sigue siendo jerárquica, unidireccional y centrada en la transmisión de órdenes o información técnica.

El resultado es una **gran variabilidad interna**: cooperativas o áreas con líderes más comunicativos generan un ambiente participativo y de confianza, mientras que otras reproducen dinámicas verticales más propias de estructuras empresariales convencionales.

Como resumía un entrevistado: *“Depende mucho de quién tengas delante; hay jefes que escuchan y otros que simplemente informan.”*

De manera general, las cooperativas coinciden en que esta situación refleja una **falta de formación específica en comunicación y liderazgo cooperativo**. No existe una cultura sistemática de formación en **habilidades comunicativas, gestión de equipos o comunicación empática**, y los líderes aprenden “por experiencia” o “por intuición”.

Esto provoca diferencias importantes en la calidad de la escucha y en la participación efectiva de las personas.

Participación real y cultura de escucha

Las cooperativas entrevistadas mantienen **mecanismos formales de participación** —asambleas, comités, grupos de trabajo—, pero su eficacia depende del nivel de implicación de las personas y del uso que se hace de la información obtenida. En muchas ocasiones, **la participación se percibe como un procedimiento institucional** más que como un espacio de influencia real. Se recogen opiniones y sugerencias, pero **no siempre hay retorno o visibilidad sobre las decisiones tomadas**. Esto genera frustración y desconfianza: *“Nos preguntan, pero luego no sabemos qué pasa con lo que decimos.”*

El estudio detecta una **escucha más reactiva que proactiva**. Las cooperativas escuchan cuando hay un problema o un conflicto, pero no cuentan con **procesos sistemáticos de retroalimentación continua** (por ejemplo, encuestas periódicas, buzones digitales, foros o reuniones de seguimiento).

La mayoría confía en la comunicación informal o en la intuición de los líderes para “tomar el pulso” al clima interno, pero carece de instrumentos para convertir esa información en aprendizaje organizativo.

En este sentido, la **escucha organizativa** —entendida como la capacidad institucional de recoger, interpretar y responder a las voces internas— **no está aún desarrollada como competencia estructural** dentro de las cooperativas.

Barreras para la escucha y la participación

Las entrevistas revelan tres grandes factores que dificultan una comunicación más abierta y participativa:

1. **Falta de tiempo y carga operativa**: Los líderes y responsables reconocen que la gestión diaria absorbe la mayor parte de su atención, dejando poco espacio para la conversación, el acompañamiento o el feedback. En palabras de un entrevistado: *“A veces sabemos que deberíamos hablar más con la gente, pero el día a día nos come.”*
2. **Miedo o cautela para abordar ciertos temas**: En algunas cooperativas persiste una cierta **cultura del silencio o de prudencia**, especialmente en temas sensibles (estrategias de mercado, decisiones de inversión, conflictos internos). Tanto las direcciones como los trabajadores evitan a veces abrir debates por temor a generar tensiones o desconfianza. Esto se traduce en una **comunicación defensiva**, donde prima el control del mensaje sobre la apertura al diálogo.

3. **Ausencia de mecanismos formales de devolución (“feedback loops”)**: Incluso cuando se promueve la participación, **no existen sistemas claros para devolver resultados o decisiones** a las personas que han participado. Esto debilita el sentido de utilidad de la comunicación y la motivación para seguir participando.

Las asociaciones cooperativas y la Corporación MONDRAGÓN reconocen que estas limitaciones son **comunes al conjunto del movimiento cooperativo**, y que superarlas requiere **profesionalizar la gestión de la comunicación interna y dotarla de recursos y procesos permanentes**.

Buenas prácticas y ejemplos emergentes

Aunque la mayoría de las cooperativas presenta un nivel de madurez desigual, el análisis detecta **iniciativas valiosas** que apuntan hacia modelos más participativos:

- Algunas organizaciones han empezado a celebrar **“reuniones abiertas” o espacios de escucha mensual**, donde la dirección comparte avances y recoge inquietudes del personal.
- En otras, se han habilitado **buzones digitales o formularios anónimos** para recoger propuestas y evaluar el clima laboral.
- Se mencionan también **encuestas internas experimentales** y dinámicas de *focus groups* para identificar áreas de mejora.

Estas prácticas, aunque todavía incipientes, reflejan un **cambio cultural hacia una comunicación más horizontal y deliberativa**, que busca reequilibrar el peso entre comunicación descendente y ascendente.

El liderazgo cooperativo como clave de futuro

De manera unánime, tanto las cooperativas como las asociaciones y la Corporación MONDRAGÓN coinciden en que **el futuro de la comunicación interna cooperativa dependerá del desarrollo de un liderazgo comunicativo consciente, empático y participativo**.

No basta con promover valores: es necesario **formar a las personas que dirigen equipos en competencias comunicativas**, para que sean capaces de **escuchar, motivar y construir confianza**.

En este sentido, la comunicación interna debe concebirse no como una tarea funcional, sino como **una habilidad estratégica del liderazgo cooperativo**. El líder que comunica con transparencia y coherencia refuerza la confianza; el que no lo hace, debilita la cultura organizativa.

Las entidades consultadas subrayan que **la formación en comunicación debe integrarse en los itinerarios formativos de los cuadros directivos y mandos intermedios**, como una competencia transversal, tan esencial como la técnica o la económica. Solo así se podrá garantizar una cultura de escucha estable y una participación verdaderamente democrática dentro de las cooperativas.

Conclusión del apartado

El análisis confirma que el liderazgo y la participación son los **vectores que determinan la calidad de la comunicación interna cooperativa**. La cercanía y la confianza siguen siendo fortalezas distintivas del modelo, pero necesitan transformarse en **estructuras de comunicación conscientes y sostenibles**.

La participación real exige **escucha activa, devolución y compromiso**, no solo consulta. Y el liderazgo cooperativo, para ser auténtico, debe **comunicar con coherencia, apertura y empatía**.

En definitiva, el desafío consiste en pasar de una comunicación **dependiente de personas** a una comunicación **sostenida por la organización**: estructurada, participativa y culturalmente coherente. Solo así la comunicación podrá consolidarse como **motor de cohesión y sostenibilidad del modelo cooperativo**.

3.5. Bienestar y comunicación emocional

Descripción general

El bienestar interno y la comunicación emocional se han consolidado en los últimos años como **dimensiones críticas de la sostenibilidad cooperativa**, especialmente en un contexto marcado por la incertidumbre, la digitalización y el relevo generacional. Las entrevistas realizadas muestran un consenso amplio: **la comunicación influye directamente en el clima laboral, la motivación y el compromiso de las personas**. En palabras de un entrevistado: *“Una cooperativa que comunica bien, cuida mejor.”*

Las cooperativas reconocen que el bienestar de las personas no depende solo de las condiciones laborales o salariales, sino también —y cada vez más— del **modo en que se comunican las decisiones, se reconocen los esfuerzos y se comparten los logros y dificultades**.

Sin embargo, en la práctica, la **comunicación emocional** sigue siendo un ámbito poco sistematizado: se gestiona más desde la intuición que desde políticas organizativas explícitas.

El vínculo entre comunicación y clima laboral

Todas las cooperativas entrevistadas destacan la **relación directa entre calidad comunicativa y clima laboral**. La falta de información, la percepción de opacidad o la ausencia de diálogo generan **incertidumbre, desconfianza y desmotivación**. En cambio, cuando la comunicación es fluida, transparente y cercana, **el clima mejora y la confianza se consolida**.

En este sentido, la **comunicación interna se constituye como una herramienta fundamental para trabajar todo lo relacionado con el clima laboral**, actuando no solo como canal de información, sino como **espacio de construcción de relaciones saludables, reconocimiento y participación**. El clima laboral, por tanto, no se entiende únicamente como un indicador de satisfacción, sino como **una consecuencia directa de la calidad comunicativa** y de la manera en que la organización escucha, conversa y cuida a sus miembros.

Pese a esta conciencia, el estudio muestra que todavía **no existen mecanismos estables y sistemáticos para medir el clima o la satisfacción interna de manera continuada**. Las cooperativas realizan **encuestas o dinámicas grupales puntuales**, con **carácter periódico**, que ofrecen una fotografía del momento, pero sin una continuidad en el tiempo ni un seguimiento estructurado.

De forma general, se reconoce la necesidad de avanzar hacia **nuevas metodologías y herramientas que permitan realizar un análisis constante y dinámico del clima y la satisfacción**, integrando la monitorización del bienestar en la gestión cotidiana de la comunicación interna.

Este cambio implicaría pasar de evaluaciones aisladas —cada uno o dos años— a **sistemas vivos de escucha y medición continua**, que ofrezcan información actualizada y permitan reaccionar con agilidad ante los cambios en el ambiente laboral.

Comunicación emocional: entre la sensibilidad y la informalidad

El estudio muestra que la **comunicación emocional está presente, pero de manera informal y desigual**. La cercanía propia del modelo cooperativo favorece la empatía y el trato humano, pero la **expresión de emociones en el trabajo** aún se percibe con cierta cautela.

Existen cooperativas donde se fomenta abiertamente el reconocimiento y la gratitud, y otras donde estos aspectos apenas se verbalizan.

En las cooperativas más pequeñas, la **proximidad interpersonal** facilita la gestión emocional cotidiana, pero también puede invisibilizarla: se da por hecho que “ya nos conocemos” y que no es necesario hablar de lo emocional. En las más grandes, la complejidad organizativa y la distancia jerárquica **dificultan la conexión afectiva** entre personas y dirección.

Varios entrevistados mencionan la **falta de espacios de escucha emocional**, tanto individuales como colectivos. Las reuniones tienden a centrarse en la producción o los resultados, dejando poco margen para hablar del bienestar o de las necesidades personales.

Como sintetizó una de las participantes: *“Nos reunimos mucho, pero casi nunca hablamos de cómo estamos.”*

Este déficit de comunicación emocional impacta especialmente en las nuevas generaciones, que **valoran la autenticidad, la empatía y la transparencia emocional** como componentes esenciales de un entorno saludable.

Las cooperativas reconocen que **comunicar con emoción no es debilidad, sino fortaleza**, porque humaniza la organización y refuerza el compromiso colectivo.

Reconocimiento y motivación

Otro elemento destacado es la **escasez de prácticas sistemáticas de reconocimiento interno**. Aunque se reconoce la importancia de agradecer y celebrar los logros, **no existen rutinas institucionales de puesta en valor** del esfuerzo individual o colectivo. El reconocimiento se da de forma espontánea o personal, no como una práctica comunicativa planificada.

Esta falta de reconocimiento formal incide en la motivación, especialmente en un contexto de alta carga de trabajo y escasos espacios de retroalimentación positiva. Las cooperativas entrevistadas coinciden en que **el reconocimiento no tiene por qué ser económico**, sino comunicativo: palabras, gestos o mensajes que hagan visible la contribución de las personas al proyecto común.

La ausencia de estos gestos simbólicos reduce la sensación de pertenencia y alimenta la percepción de distancia entre dirección y base social. Las cooperativas con liderazgos más comunicativos logran compensar esta carencia mediante **una cultura de comunicación empática y de gratitud cotidiana**, que refuerza la autoestima organizativa.

Desmotivación y riesgos asociados al malestar

En varios testimonios se señala un fenómeno emergente: **una cierta fatiga o desmotivación** entre las personas con más antigüedad o trayectoria en la cooperativa. Este cansancio, atribuido en parte a **una gestión del talento poco proactiva y a la falta de comunicación sobre el propósito empresarial**, genera en algunos casos una **sensación de desconexión emocional** con el proyecto.

Las direcciones reconocen que la comunicación puede y debe jugar un papel clave en revertir este fenómeno: **explicando el sentido de las decisiones, compartiendo los avances, devolviendo reconocimiento y reforzando la conexión emocional** con el proyecto cooperativo.

El riesgo, según las asociaciones consultadas, es que **la pérdida de motivación de las generaciones veteranas coincida con la baja implicación inicial de las más jóvenes**, produciendo una fractura intergeneracional que debilite el tejido social de la cooperativa.

Frente a ello, la solución pasa por **comunicar propósito**, no solo resultados; por **incluir a las personas en la conversación sobre el futuro** y no limitar la comunicación a los temas operativos.

Iniciativas emergentes y buenas prácticas

Pese a las dificultades, el estudio recoge **iniciativas valiosas** en materia de comunicación emocional y bienestar:

- Algunas cooperativas han comenzado a celebrar **jornadas internas o encuentros de reconocimiento**, donde se comparten experiencias personales y se visibiliza el valor de las personas.
- Otras han incorporado **acciones simbólicas de cuidado** (felicitaciones, comunicaciones personalizadas, espacios informales de convivencia) que refuerzan la cohesión.
- En ciertos casos, se está trabajando en **encuestas de clima o grupos de diálogo** para conocer el estado anímico del personal y anticipar conflictos.
- Asimismo, empieza a cobrar relevancia la **evaluación y el cuidado de la salud mental de los trabajadores**, una línea emergente que busca integrar la atención psicológica y emocional dentro de las estrategias de bienestar organizativo. Algunas cooperativas han iniciado **acciones piloto** de sensibilización, talleres de autocuidado o acompañamiento emocional, reconociendo que el cuidado integral de las personas es parte inseparable de su identidad cooperativa.

Estas iniciativas, aunque todavía dispersas, apuntan hacia una nueva comprensión de la comunicación interna como **una herramienta de cuidado organizativo y de salud emocional colectiva**, no solo de gestión informativa.

Conclusión del apartado

El bienestar y la comunicación emocional constituyen **la dimensión más humana y menos desarrollada** de la comunicación interna cooperativa.

Las cooperativas mantienen entornos relacionales positivos, basados en la cercanía y la confianza, pero carecen de **estructuras estables para comunicar el cuidado, reconocer los logros y acompañar emocionalmente a las personas**.

El desafío no es tanto crear nuevas herramientas, sino **integrar la dimensión emocional en la cultura comunicativa existente**, de modo que cada interacción —reunión, mensaje o decisión— contribuya al bienestar colectivo. Como concluyen varias voces del estudio, **“no basta con informar: hay que cuidar comunicando.”**

El proyecto COMUNICOOP puede desempeñar aquí un papel esencial, ofreciendo **metodologías y recursos para institucionalizar la comunicación emocional y el cuidado de la salud mental** como prácticas transversales del modelo cooperativo, fortaleciendo así la salud relacional y la sostenibilidad humana de las organizaciones

3.6. Evaluación, aprendizaje y digitalización

Descripción general

Las entrevistas realizadas evidencian que la **evaluación de la comunicación interna** es todavía una práctica **casi inexistente** en las cooperativas, aunque existe una **creciente conciencia sobre su importancia estratégica**.

Las cooperativas reconocen que, sin medir ni analizar resultados, la comunicación interna corre el riesgo de convertirse en una actividad reactiva o simbólica, sin capacidad real de aprendizaje y mejora.

En paralelo, la **transformación digital** aparece como una oportunidad —aún incipiente— para modernizar los flujos comunicativos, sistematizar la evaluación y fomentar la cultura del dato dentro del modelo cooperativo.

Evaluación: un ámbito emergente y necesario

En la mayoría de las cooperativas entrevistadas **no existen sistemas formales ni indicadores claros para evaluar la eficacia de la comunicación interna**. No se han definido **KPIs (Key Performance Indicators)** ni métricas específicas que permitan valorar el éxito o fracaso de las acciones comunicativas.

Esto responde, en gran medida, al hecho de que **la mayoría de las organizaciones no dispone aún de un plan de comunicación interna formalizado**. Sin un marco estratégico que establezca objetivos, acciones y responsables, resulta difícil —cuando no imposible— **definir indicadores de seguimiento y evaluar resultados de manera sistemática**.

Como explicaba uno de los entrevistados: *“No tenemos un plan, y sin plan no hay objetivos claros ni forma de saber si comunicamos bien o mal.”*

Esta ausencia de estructura genera que la evaluación se base, casi exclusivamente, en **percepciones subjetivas o señales informales** (ambiente, rumores, impresiones generales), sin mecanismos objetivos que permitan extraer conclusiones o aprendizajes organizativos.

Algunas cooperativas han empezado a dar pasos iniciales —por ejemplo, a través de **encuestas de satisfacción, revisiones anuales o consultas puntuales**—, pero estas prácticas siguen siendo **esporádicas, sin continuidad ni integración en los procesos de gestión**. En muchos casos, los esfuerzos de evaluación se limitan a “tomar el pulso” a la organización, sin herramientas para convertir los resultados en información accionable.

Las asociaciones y la Corporación MONDRAGÓN coinciden en que la evaluación de la comunicación interna **debe evolucionar hacia un modelo más sistemático, participativo y orientado al aprendizaje colectivo**. No se trata solo de medir el grado de satisfacción con los canales, sino de **entender cómo la comunicación contribuye a la cohesión cultural, al compromiso de las personas y al logro de los objetivos cooperativos**.

En este sentido, las cooperativas reconocen la necesidad de **desarrollar indicadores propios**, ajustados a su identidad y valores, que combinen métricas cuantitativas (alcance, participación, frecuencia, satisfacción) con cualitativas (percepción de transparencia, confianza, pertenencia, bienestar).

Esta perspectiva coincide plenamente con el enfoque del proyecto COMUNICOOP, que propone **avanzar hacia una comunicación basada en evidencias**, donde los datos no sustituyen al diálogo, sino que lo **alimentan y fortalecen**.

Aprendizaje organizativo y cultura de mejora continua

La falta de evaluación estructurada se traduce, en la práctica, en **una débil cultura de aprendizaje comunicativo**. Las cooperativas reconocen que **no se documentan ni sistematizan los aprendizajes derivados de las experiencias comunicativas**, por lo que los errores o aciertos tienden a repetirse de manera cíclica. La comunicación se gestiona más como una secuencia de acciones que como un proceso evolutivo.

Pese a ello, se detectan **avances significativos en la conciencia sobre el valor del aprendizaje interno**. Las organizaciones más avanzadas reconocen que la comunicación interna puede convertirse en un **laboratorio de innovación cultural**, donde se ensayan nuevas formas de dialogar, coordinarse y generar confianza. Sin embargo, para consolidar este aprendizaje es necesario **disponer de metodologías de seguimiento, roles definidos y herramientas digitales que faciliten la recopilación y análisis de la información**.

Digitalización: avances, resistencias y oportunidades

El proceso de digitalización en las cooperativas avanza de manera **desigual y moderada**. Si bien todas disponen de **infraestructura tecnológica básica (intranets, correo corporativo,**

almacenamiento compartido), el uso de herramientas digitales **no se ha orientado aún hacia la comunicación interna ni la gestión del conocimiento.**

Predomina una visión tecnológica centrada en la eficiencia operativa y la gestión documental, más que en la participación o la escucha activa.

Las entrevistas revelan tres realidades comunes:

1. **Bajo aprovechamiento de las herramientas disponibles:** Las intranets existentes funcionan principalmente como repositorios, sin dinamización ni interacción. La comunicación digital es unidireccional y no fomenta la conversación ni la colaboración transversal.
2. **Limitada alfabetización digital comunicativa:** Muchas personas, especialmente de generaciones mayores, se sienten poco cómodas con las nuevas plataformas, lo que genera brechas internas de uso y participación. Falta formación y acompañamiento para sacar partido a las herramientas.
3. **Actitud abierta y receptiva hacia la innovación:** A pesar de las carencias, todas las cooperativas muestran **interés en incorporar herramientas colaborativas y sistemas de comunicación más dinámicos**, siempre que sean accesibles, éticos y respetuosos con los valores cooperativos.

Las asociaciones consultadas insisten en que **la digitalización de la comunicación interna no debe entenderse como una simple adopción tecnológica**, sino como un **cambio cultural que integra nuevas metodologías de participación, evaluación y transparencia.**

La digitalización puede facilitar la creación de **“ecosistemas comunicativos cooperativos”**, donde la información fluya de forma horizontal y los datos sirvan para tomar decisiones más informadas y colectivas.

Retos y líneas de avance

El estudio identifica varios retos prioritarios para las cooperativas en este ámbito:

- **Desarrollar sistemas integrados de evaluación y seguimiento**, que permitan medir el impacto comunicativo de forma constante, con métricas adaptadas a la realidad cooperativa.
- **Establecer KPIs e indicadores específicos** que traduzcan los objetivos de la comunicación interna en resultados observables y medibles, vinculándolos a la estrategia y al clima organizativo.
- **Generar capacidades analíticas internas**, formando a los equipos en el uso ético y crítico de los datos.
- **Aprovechar la digitalización como aliada del aprendizaje organizativo**, utilizando herramientas colaborativas para compartir conocimientos, recoger feedback y generar transparencia.
- **Promover una cultura de mejora continua**, donde comunicar, medir y aprender sean procesos interdependientes.

El modelo COMUNICOOP, en este sentido, representa una oportunidad estratégica para crear **un marco común de indicadores, metodologías y herramientas tecnológicas cooperativas**, que permitan avanzar hacia una **comunicación basada en datos, pero guiada por valores.**

Conclusión del apartado

La evaluación y la digitalización constituyen los **pilares de modernización más pendientes** en la comunicación interna de las cooperativas. Aunque la cultura cooperativa aporta una base sólida de confianza y cercanía, **falta sistematicidad, seguimiento y profesionalización** en la gestión de la información.

Las cooperativas están dando los primeros pasos hacia una **comunicación basada en la evidencia y el aprendizaje**, conscientes de que medir, analizar y compartir conocimiento no contradice los

valores cooperativos, sino que los refuerza. La digitalización —bien entendida— no sustituye el diálogo humano, sino que **lo amplifica, lo documenta y lo hace sostenible**.

En esta transición, COMUNICOOP se configura como **un instrumento de apoyo clave**, capaz de articular una nueva etapa: una comunicación interna **más consciente, evaluada y digitalmente conectada**, al servicio del aprendizaje colectivo y de la coherencia cultural cooperativa.

3.7. Mirada futura y retos emergentes

Descripción general

Las entrevistas reflejan una visión compartida: la comunicación interna en las cooperativas se encuentra **en un punto de inflexión**. Las organizaciones son plenamente conscientes de su importancia estratégica, pero reconocen que el reto ya no está solo en “comunicar más”, sino en **comunicar mejor**, con coherencia, propósito y herramientas adaptadas a los nuevos tiempos.

De manera general, las cooperativas perciben el futuro de la comunicación interna como un proceso de **profesionalización, digitalización y humanización simultáneas**. El objetivo no es tecnificar el diálogo, sino hacerlo más inclusivo, accesible y continuo, reforzando el sentido de comunidad y la conexión emocional con el proyecto colectivo.

Las asociaciones consultadas (País Vasco y Galicia), así como la Corporación MONDRAGÓN, coinciden en que los próximos años serán decisivos para **consolidar la comunicación interna como una función estratégica** dentro del modelo cooperativo, en estrecha conexión con la gestión del conocimiento, la innovación y la sostenibilidad organizativa.

Retos estructurales identificados

Del análisis de todas las entrevistas se desprenden cinco grandes retos comunes que marcarán la evolución futura de la comunicación interna cooperativa:

1. **Institucionalizar la comunicación interna como función estratégica.** Pasar de la comunicación reactiva o instrumental a la **planificación estratégica**, con responsables definidos, objetivos claros, presupuesto propio y mecanismos de evaluación. La comunicación interna debe integrarse en la gobernanza cooperativa como un eje estructural del modelo.
2. **Reforzar el sentido de pertenencia y la cultura compartida.** Reactivar el vínculo emocional con el proyecto cooperativo, adaptando los valores fundacionales a nuevos lenguajes y formatos. El reto será **retraducir el ideario cooperativo** a las expectativas de las nuevas generaciones sin perder su esencia.
3. **Desarrollar capacidades comunicativas y liderazgo empático.** La comunicación debe asumirse como **competencia transversal del liderazgo**. Formar a directivos y mandos intermedios en habilidades comunicativas, escucha activa y gestión de equipos será clave para generar confianza y bienestar.
4. **Aprovechar la digitalización y la innovación tecnológica.** Incorporar herramientas colaborativas, plataformas accesibles y soluciones digitales éticas que amplíen la participación, la transparencia y el aprendizaje. Se trata de **digitalizar con sentido**, sin sustituir el diálogo humano.
5. **Evaluar y aprender continuamente.** Establecer sistemas permanentes de medición, feedback y aprendizaje colectivo que permitan evolucionar el modelo comunicativo sobre la base de datos, evidencias y experiencias compartidas.
- 6.

Nuevas tendencias y transformaciones esperadas

Las cooperativas anticipan varios cambios estructurales en los próximos años:

- Una transición desde modelos informativos hacia **modelos relacionales**, donde comunicar no sea transmitir sino **conversar, escuchar y co-crear conocimiento**.
- Un desplazamiento del protagonismo de la comunicación desde la dirección hacia **todas las personas** de la organización, fomentando una cultura de responsabilidad compartida.
- La incorporación gradual de **tecnologías participativas y plataformas colaborativas**, capaces de sostener comunidades de práctica, redes de innovación y entornos de aprendizaje continuo.
- Un creciente interés por **integrar la comunicación interna en las estrategias de sostenibilidad, salud laboral y bienestar emocional**.

En este escenario, la comunicación interna deja de ser una función auxiliar para convertirse en **infraestructura cultural**, un sistema vivo que conecta personas, conocimiento y propósito.

El papel de la Inteligencia Artificial en la gestión del conocimiento

Las entrevistas revelan un interés creciente —aunque todavía exploratorio— por el papel que puede desempeñar la **Inteligencia Artificial (IA)** en la comunicación interna de las cooperativas.

A diferencia de otros sectores, el enfoque aquí no se centra en la automatización de tareas, sino en su **potencial para articular dinámicas de aprendizaje organizativo, gestión del conocimiento y escucha activa**.

Las asociaciones cooperativas y la Corporación MONDRAGÓN destacan tres ámbitos donde la IA podría aportar valor real al modelo cooperativo:

1. **Gestión y circulación del conocimiento interno.** Las cooperativas generan gran cantidad de información dispersa —actas, experiencias, informes, lecciones aprendidas— que rara vez se sistematiza o comparte de forma eficiente. Herramientas basadas en IA podrían facilitar la **organización, búsqueda y síntesis inteligente** de ese conocimiento colectivo, convirtiendo la memoria organizativa en un recurso vivo.
2. **Análisis cualitativo y emocional de la comunicación.** Los sistemas de IA podrían apoyar la **monitorización ética del clima laboral y de la satisfacción**, identificando patrones de percepción, temáticas emergentes o señales tempranas de desmotivación, siempre desde la **transparencia, el anonimato y el control humano**. Este enfoque permitiría una **escucha organizativa continua y basada en datos**, sin sustituir la empatía, sino complementándola con evidencias.
3. **Apoyo a la creación y personalización de contenidos internos.** Aplicaciones de IA generativa pueden servir como **asistentes comunicativos** que ayuden a elaborar mensajes claros, inclusivos y adaptados a diferentes públicos internos, manteniendo la coherencia del discurso cooperativo. De este modo, la IA se convierte en **una aliada de la comunicación**, no en su reemplazo.

Las cooperativas subrayan, no obstante, que **la incorporación de la IA debe hacerse desde una perspectiva ética y cooperativa**, garantizando siempre la privacidad de las personas, la transparencia de los procesos y el control democrático sobre los datos y algoritmos empleados. La tecnología, bien gestionada, puede fortalecer el modelo cooperativo: **convertir la información en conocimiento y el conocimiento en inteligencia colectiva**.

Perspectiva de futuro: hacia un modelo cooperativo de comunicación avanzada

A la luz de todas las entrevistas, se perfila una visión clara del futuro deseado: una comunicación interna **más estratégica, digital, participativa y humana**, capaz de integrar tecnología, emoción y valores en un mismo sistema.

Las cooperativas aspiran a construir un **modelo comunicativo propio**, con las siguientes características:

- **Participativo:** que fomente la escucha bidireccional y la corresponsabilidad.
- **Transparente:** basado en la información abierta y la rendición de cuentas.
- **Evaluado:** con indicadores claros y métricas de impacto.
- **Digitalmente inclusivo:** apoyado en herramientas colaborativas y accesibles.
- **Ético y sostenible:** donde la innovación tecnológica esté guiada por principios cooperativos.
- **Inteligente:** capaz de convertir la experiencia en conocimiento y mejora continua.

El reto de los próximos años no será solo incorporar nuevas tecnologías, sino **crear una cultura comunicativa que aprenda, dialogue y evolucione en comunidad.**

Conclusión del apartado

El futuro de la comunicación interna cooperativa se proyecta como un **proceso de transformación integral**, donde se cruzan tres dimensiones: la **profesionalización** (estructuras y planificación), la **digitalización ética** (tecnología al servicio de las personas) y la **humanización comunicativa** (escucha, empatía y bienestar).

La Inteligencia Artificial, en este marco, representa una **palanca de apoyo a la inteligencia colectiva**, capaz de reforzar la memoria organizativa, mejorar la gestión del conocimiento y ofrecer nuevas herramientas para la evaluación y la escucha continua.

El desafío, como coinciden las cooperativas y sus asociaciones, será **equilibrar la eficiencia tecnológica con la esencia cooperativa**, garantizando que la comunicación siga siendo, ante todo, **un acto humano de confianza y cooperación.**

COMUNICOOP se posiciona así como un **proyecto pionero y estratégico**, llamado a liderar la transición hacia un **modelo de comunicación interna cooperativa avanzada**, donde la tecnología y la ética se dan la mano al servicio del propósito compartido.

4. Análisis transversal y patrones comunes

4.1. Panorama general

El análisis conjunto de las entrevistas evidencia que la **comunicación interna en las cooperativas** atraviesa un momento de **apuesta incipiente**, con un alto grado de conciencia sobre su valor, pero con **carencias estructurales y metodológicas** que limitan su desarrollo pleno.

En términos generales, las cooperativas **valoran profundamente la comunicación interna**, la consideran **esencial para la cohesión y la sostenibilidad del modelo**, pero **no la gestionan aún como una función estratégica establecida**.

El panorama puede describirse como **una paradoja cultural**: existe convicción, pero falta estructura. La comunicación se reconoce como un valor y una necesidad, pero se practica de forma fragmentada, sin planificación, indicadores ni responsables definidos. En este contexto, las entrevistas permiten identificar **cinco patrones comunes** que caracterizan la situación actual del ecosistema cooperativo en materia de comunicación interna.

4.2. Patrones transversales comunes

1. Alta conciencia cultural y bajo nivel de estructuración:

Todas las cooperativas entrevistadas comparten una **alta sensibilidad hacia la comunicación interna**, especialmente en su dimensión humana y relacional. Sin embargo, esta conciencia no se traduce en **estructuras formales, planes o recursos específicos**. En la mayoría de los casos, **no**

existen estrategias escritas ni presupuestos asignados, y las tareas recaen de forma informal en los departamentos de Recursos Humanos.

El resultado es una comunicación **reactiva y coyuntural**, más centrada en transmitir información que en generar sentido colectivo. Esta falta de sistematicidad impide definir indicadores o evaluar resultados, creando una **brecha entre la intención y la práctica**.

2. Comunicación informal como sustento principal

En ausencia de estructuras formales, la **comunicación informal** ocupa un papel central. Los pasillos, las reuniones improvisadas y las redes personales son los principales vehículos de información y cohesión. Si bien esta informalidad refuerza la cercanía, también **genera distorsiones, rumores y desigualdad informativa**.

Las cooperativas coinciden en que necesitan mantener esa espontaneidad, pero complementarla con **canales oficiales sólidos y transparentes** que garanticen coherencia y confianza.

3. Débil desarrollo digital y herramientas infrautilizadas

La digitalización de la comunicación interna se encuentra en una **fase inicial y desigual**. Todas las cooperativas disponen de intranets o espacios digitales básicos, pero su uso se limita a funciones documentales (actas, normativas, archivos).

No se emplean como entornos de diálogo o participación. No existen aplicaciones móviles, canales colaborativos ni estrategias de comunicación digital integradas.

Esta brecha digital tiene una dimensión generacional y cultural: los perfiles jóvenes reclaman inmediatez e interacción; los más veteranos valoran la presencialidad y la estabilidad.

El reto está en **articular un modelo híbrido**, que combine cercanía humana y eficiencia tecnológica.

4. Liderazgo comunicativo desigual

El liderazgo aparece como **factor determinante** en la calidad comunicativa. En cooperativas donde la dirección o los mandos intermedios practican la escucha, la transparencia y la empatía, el clima laboral es notablemente mejor. En cambio, cuando la dirección es distante o jerárquica, la comunicación interna se reduce a canales unidireccionales y pierde efectividad.

No existen programas estables de **formación en liderazgo comunicativo**, y los responsables aprenden por experiencia o por imitación. Esta carencia se traduce en grandes diferencias entre áreas o unidades, y confirma la necesidad de **institucionalizar la comunicación como competencia directiva**.

5. Ausencia de evaluación, indicadores y aprendizaje continuo

Ninguna de las cooperativas analizadas dispone de **KPIs ni indicadores específicos** para medir el impacto de la comunicación interna. Al no existir planes estratégicos, tampoco hay objetivos formales que permitan establecer métricas de éxito. La evaluación se basa en impresiones subjetivas o en la observación del ambiente. Esto limita el aprendizaje organizativo: los aciertos no se sistematizan y los errores se repiten.

Las cooperativas son conscientes de que avanzar hacia una **cultura de la medición y la mejora continua** será clave para profesionalizar la comunicación y consolidarla como función estratégica.

4.3. Diferencias según tamaño y madurez organizativa

El análisis comparativo permite observar **diferencias claras según el tamaño, el grado de madurez y la estructura de las cooperativas**:

- **Cooperativas grandes o integradas en grupos corporativos** (por ejemplo, del entorno MONDRAGÓN) disponen de más recursos, canales formales y experiencia en comunicación

institucional. En ellas se percibe **cierta conciencia estratégica** y cierta profesionalización, aunque siguen existiendo carencias en la planificación, evaluación y la cultura participativa.

- **Cooperativas medianas y pequeñas**, por el contrario, muestran una **comunicación más personal y cercana**, pero carente de planificación. La falta de tiempo, personal y medios técnicos limita su capacidad de desarrollar estrategias o indicadores.

En conjunto, las diferencias no se deben tanto a la voluntad, sino a **la disponibilidad de recursos, el estilo de dirección y la cultura organizativa**.

4.4. Factores críticos de éxito

A lo largo del análisis, emergen una serie de **factores transversales** que explican las buenas prácticas o el éxito comunicativo dentro del modelo cooperativo:

1. **Liderazgo coherente y accesible**, basado en la escucha, la empatía y la transparencia.
2. **Participación activa** de las personas socias y trabajadoras en los procesos de comunicación.
3. **Cultura de confianza y diálogo**, que favorece la circulación libre de información.
4. **Integración de la comunicación en la estrategia empresarial**, con objetivos y planificación.
5. **Uso inteligente de la tecnología**, orientada al servicio de las personas y no al control.
6. **Evaluación y aprendizaje continuo**, para ajustar prácticas y generar innovación.
7. **Comunicación emocional y reconocimiento interno**, como motor del bienestar y la cohesión.

4.5. El papel transversal de la Inteligencia Artificial y la gestión del conocimiento

El análisis transversal confirma que la **Inteligencia Artificial (IA)** se perfila como una **oportunidad estratégica** para fortalecer la comunicación interna y la gestión del conocimiento cooperativo.

Su papel futuro no debe concebirse como sustituto de la interacción humana, sino como **una herramienta de apoyo al aprendizaje organizativo y a la sistematización de información**.

La IA puede contribuir a:

- **Organizar, clasificar y sintetizar conocimiento interno** (documentos, actas, aprendizajes colectivos).
- **Detectar patrones en la comunicación y el clima laboral**, facilitando la toma de decisiones informadas.
- **Apoyar la evaluación del impacto comunicativo**, ofreciendo métricas dinámicas y dashboards de seguimiento.
- **Asistir a la creación de contenidos internos**, mejorando la claridad, la coherencia y la inclusión del lenguaje.

Su implantación deberá guiarse por **principios éticos y cooperativos**, garantizando transparencia, control humano y protección de datos.

La IA no reemplaza la comunicación humana, sino que **la amplifica y la estructura**, convirtiendo la información dispersa en **inteligencia colectiva**.

4.6. Lectura global: madurez, coherencia y transición

En conjunto, el análisis transversal permite afirmar que las cooperativas se encuentran en una **fase de transición hacia un modelo comunicativo más maduro y estratégico**.

Han superado la etapa de conciencia inicial, pero aún están construyendo los mecanismos,

estructuras y herramientas que permitan **institucionalizar la comunicación interna como una función clave de gestión**.

El camino hacia esta madurez pasa por tres grandes transformaciones:

1. **De la intuición a la planificación:** disponer de planes de comunicación con objetivos, recursos y evaluación.
2. **De la informalidad a la coherencia estructural:** articular canales, procesos y responsabilidades claros.
3. **De la experiencia a la inteligencia colectiva:** aprovechar los datos, la IA y la tecnología para aprender de manera continua y cooperativa.

4.7. Conclusión del bloque

La comunicación interna se revela como **una palanca estratégica de cohesión y sostenibilidad del modelo cooperativo**.

Las cooperativas disponen de un fuerte capital cultural —confianza, valores, cercanía—, pero necesitan acompañarlo de **método, estructura y evaluación**.

El reto para los próximos años será **profesionalizar sin burocratizar, digitalizar sin deshumanizar, e innovar sin perder identidad**.

COMUNICOOP se erige en este sentido como **un proyecto tractor**, capaz de articular metodologías, herramientas y aprendizajes compartidos para impulsar **una nueva generación de comunicación interna cooperativa: más participativa, digital, ética y basada en conocimiento**.

5. Elementos, Procedimientos y Agentes intervinientes

5.1. Introducción contextual

El análisis cualitativo realizado evidencia que una de las principales debilidades del ecosistema cooperativo reside en **la ausencia de estrategias de comunicación interna formalizadas**. Las cooperativas reconocen su relevancia, pero carecen de **planes, roles definidos y procedimientos sistemáticos**.

Sobre la base de las entrevistas realizadas a 8 empresas cooperativas, este bloque define **qué debe contener una estrategia de comunicación interna eficaz y coherente con el modelo cooperativo**, identificando sus elementos esenciales, los agentes implicados y las dinámicas necesarias para su implantación.

El objetivo es ofrecer un **marco operativo aplicable** que sirva tanto a las cooperativas individuales como al propio proyecto COMUNICOOP para desarrollar metodologías comunes de trabajo.

5.2. Elementos esenciales de una estrategia de comunicación interna

Una estrategia de comunicación interna cooperativa debe estructurarse en torno a siete componentes básicos:

1. **Diagnóstico inicial.** Evaluación del punto de partida: canales existentes, cultura comunicativa, percepción de transparencia, clima laboral y barreras internas.
Este diagnóstico debe combinar información cuantitativa (encuestas, datos de uso de canales) y cualitativa (entrevistas, grupos de discusión).

2. **Objetivos estratégicos.** Deben alinearse con la misión y los valores cooperativos, y pueden agruparse en tres niveles:
 - o Cohesión cultural y sentido de pertenencia.
 - o Transparencia y participación interna.
 - o Bienestar y clima laboral.
3. **Públicos internos.** Identificación de los distintos colectivos: socios-trabajadores, personal contratado, mandos intermedios, equipos técnicos, órganos de gobierno y nuevos ingresos. Cada grupo requiere enfoques y mensajes adaptados.
4. **Mensajes clave y narrativa cooperativa.** Construcción de un relato común que refuerce los valores identitarios y explique el propósito compartido. La narrativa debe ser clara, coherente y emocionalmente significativa.
5. **Canales y herramientas.** Selección equilibrada entre canales presenciales (reuniones, asambleas, grupos de trabajo) y digitales (intranets, boletines, plataformas colaborativas). Deben garantizar accesibilidad, bidireccionalidad y participación.
6. **Recursos y responsabilidades.** Definición de personas responsables, presupuesto y tiempo asignado. En cooperativas pequeñas, puede optarse por modelos compartidos o rotativos de comunicación.
7. **Evaluación y mejora continua.** Establecimiento de **indicadores de seguimiento (KPIs)** vinculados a los objetivos: nivel de participación, satisfacción, uso de canales, confianza percibida o bienestar. La evaluación debe ser constante y participativa.

5.3. Procedimientos y dinámicas operativas

Para garantizar su eficacia, la estrategia de comunicación interna debe sustentarse en **procesos claros, periódicos y medibles**. De las entrevistas se desprenden cinco dinámicas fundamentales:

1. **Planificación anual y revisión trimestral.** La planificación de la comunicación interna y los objetivos pretendidos, deber ser al menos con carácter anual, y con revisiones trimestrales, ajustando prioridades.
2. **Coordinación interdepartamental.** Comunicación, Personas, Producción y Dirección deben actuar de forma integrada, compartiendo mensajes y criterios.
3. **Participación activa y canales de escucha.** La estrategia debe incorporar espacios de feedback, buzones digitales, encuestas y reuniones de contraste, asegurando una **escucha organizativa continua**.
4. **Retroalimentación y visibilidad de resultados.** Toda acción comunicativa debe cerrar su ciclo con devolución de resultados a las personas: *qué se ha hecho, qué se ha decidido y por qué*.
5. **Documentación y aprendizaje.** Crear repositorios o “bitácoras comunicativas” donde se registren experiencias, aprendizajes y buenas prácticas. Este material servirá de base para la gestión del conocimiento interno y la mejora continua.

5.4. Agentes intervinientes y roles

Una estrategia de comunicación interna eficaz requiere una **gobernanza clara y compartida**. Los agentes y sus roles básicos serían:

Agente / Nivel	Rol principal en la estrategia
Dirección General / Gerencia	Define la visión, impulsa la estrategia y garantiza recursos. Su ejemplo marca el tono cultural.
Consejo Rector u órganos de gobierno	Aseguran la coherencia entre comunicación, valores y gobernanza democrática.
Departamento de Personas / RR. HH.	Gestiona canales, coordina acciones y conecta comunicación con bienestar y clima laboral.
Mandos intermedios y responsables de equipo	Actúan como transmisores y multiplicadores del mensaje. Su estilo comunicativo es clave para el clima.
Socios-trabajadores y plantilla	Protagonistas activos. Aportan retroalimentación, conocimiento y propuestas de mejora.
Equipos de comunicación o figuras de referencia interna	Planifican, producen y dinamizan contenidos.
Agentes externos o federaciones	Pueden ofrecer apoyo metodológico, formación y acompañamiento (por ejemplo, a través de COMUNICOOP).

En las cooperativas más pequeñas, estos roles pueden concentrarse en menos personas, pero deben mantenerse las **funciones esenciales**: planificación, ejecución, escucha y evaluación.

5.5. Factores culturales y cooperativos diferenciales

Una estrategia de comunicación interna cooperativa debe reflejar **los valores del modelo** y no limitarse a replicar esquemas empresariales convencionales. De las entrevistas surgen cuatro principios distintivos:

1. **Participación como eje vertebrador.** Las personas deben sentirse parte del proceso comunicativo, no solo receptoras de información.
2. **Transparencia y confianza mutua.** La información debe circular con apertura y honestidad, reforzando la credibilidad institucional.
3. **Proximidad y horizontalidad.** Las jerarquías no deben obstaculizar la comunicación. El tono debe ser cercano y dialogante.
4. **Intercooperación comunicativa.** Compartir aprendizajes entre cooperativas, aprovechando plataformas conjuntas o redes sectoriales para el intercambio de experiencias.

Estos elementos confieren a la comunicación cooperativa **una identidad ética y relacional única**, basada en la comunidad más que en la jerarquía.

5.6. Recomendaciones prácticas derivadas de las entrevistas

Del análisis de las ocho entrevistas surgen recomendaciones operativas para diseñar o fortalecer las estrategias de comunicación interna:

- **Formalizar los procesos de comunicación** mediante documentos sencillos (guías, mapas de canales, protocolos).
- **Crear rutinas estables de comunicación** (boletines internos, reuniones periódicas, espacios digitales).

- **Establecer indicadores claros y realistas**, incluso en pequeñas cooperativas: participación en asambleas, percepción de transparencia, satisfacción con la información recibida.
- **Capacitar a las personas responsables** en comunicación digital, liderazgo empático y gestión emocional.
- **Promover la escucha activa estructurada**, incorporando metodologías participativas.
- **Integrar la tecnología de forma progresiva**, priorizando la utilidad y la accesibilidad sobre la complejidad.
- **Conectar la comunicación interna con la estrategia global de la cooperativa**, evitando que funcione como un elemento aislado.

5.7. Conclusión del bloque

Una estrategia de comunicación interna cooperativa debe ser **planificada, participativa y medible**, pero también **cálida, humana y coherente con los valores del movimiento**.

El reto es convertir la comunicación en **infraestructura cultural y organizativa**, no solo en un canal de mensajes.

Las cooperativas entrevistadas coinciden en que una buena estrategia debe **escuchar, conectar y cuidar**, y que para ello se requiere método, formación y acompañamiento.

COMUNICOOP se erige, así, como el espacio idóneo para **consolidar un modelo cooperativo común de comunicación interna**, basado en la participación, la innovación y el aprendizaje compartido.

6. Conclusiones y recomendaciones estratégicas

6.1. Conclusiones generales

El estudio cualitativo confirma que la **comunicación interna es un eje estratégico esencial para la sostenibilidad cultural y organizativa del modelo cooperativo**, pero que su desarrollo actual se encuentra en una **fase incipiente**.

Las 8 cooperativas entrevistadas —de distintos sectores y tamaños— comparten una convicción clara: la **comunicación interna constituye un elemento crítico para la sostenibilidad del modelo cooperativo**, pero su desarrollo actual es todavía incipiente, desigual y carente de estructuras formales.

El estudio muestra que las cooperativas poseen un **enorme capital cultural y humano** —valores, confianza, participación y sentido de comunidad—, pero que **estos valores no siempre se traducen en sistemas comunicativos estructurados, medibles y sostenibles**.

Predomina una comunicación intuitiva, informal y dependiente de personas concretas, más que de procesos institucionalizados.

Esta situación genera **una brecha entre el discurso cooperativo y la práctica comunicativa**, que se manifiesta en tres planos:

1. **Organizativo:** falta de planificación, recursos y responsables específicos.

2. **Cultural:** dificultad para traducir los valores cooperativos en lenguajes y formatos contemporáneos.
3. **Tecnológico:** bajo nivel de digitalización y escaso uso estratégico de las herramientas disponibles.

Pese a ello, el diagnóstico general no es de carencia, sino de **potencial de desarrollo**.

Las cooperativas entrevistadas muestran una **voluntad clara de mejora**, una **actitud abierta hacia la innovación** y una **disposición a aprender colectivamente**.

Este es, precisamente, el terreno fértil sobre el que COMUNICOOP puede desplegar su misión transformadora.

6.2. Principales hallazgos

1. **La comunicación interna se percibe como una prioridad, pero no como una función estructural.** Ninguna cooperativa cuenta con un plan formal ni con indicadores específicos (KPIs) para medir el éxito comunicativo. Sin planificación, no hay objetivos claros; y sin objetivos, la evaluación resulta imposible.
2. **La comunicación informal sostiene la cohesión, pero también genera riesgos.** Su valor relacional es alto, pero debe complementarse con procesos de transparencia, canales oficiales y formación comunicativa para evitar distorsiones.
3. **La digitalización es baja, pero la actitud es positiva.** Las intranets y herramientas digitales actuales se orientan a la gestión documental, no a la interacción. Hay una clara disposición a incorporar nuevos medios digitales cooperativos si se acompañan de formación y ética en su uso.
4. **El liderazgo comunicativo es el principal determinante del clima y la participación.** Las diferencias en el estilo de liderazgo explican buena parte de la variabilidad en el bienestar y la motivación. La formación en comunicación empática y liderazgo cooperativo aparece como una necesidad urgente.
5. **El bienestar y la comunicación emocional son dimensiones emergentes.** Las cooperativas reconocen que cuidar y comunicar son actos inseparables, y que la comunicación emocional debe integrarse como práctica transversal. Empiezan a aparecer iniciativas relacionadas con el cuidado de la salud mental y la evaluación del clima laboral.
6. **La Inteligencia Artificial se percibe como una oportunidad para fortalecer la gestión del conocimiento.** Su potencial radica en **ordenar, sintetizar y compartir información interna**, ayudando a convertir la experiencia dispersa en inteligencia colectiva, siempre desde una gestión ética, transparente y participativa.

6.3. Factores críticos de éxito

A partir de la observación comparada, pueden identificarse los **factores clave** para la implantación de estrategias de comunicación interna exitosas.:

- **Liderazgo coherente y accesible**, que fomenta la confianza y la participación.
- **Estructuras y protocolos claros**, con roles definidos y objetivos compartidos.
- **Uso planificado de la comunicación interna** como herramienta estratégica, no solo funcional.
- **Evaluación periódica y aprendizaje constante**, mediante indicadores y retroalimentación.
- **Integración de la comunicación emocional y el bienestar laboral** en las dinámicas organizativas.
- **Alineamiento tecnológico**, con herramientas colaborativas accesibles y seguras.

- **Formación continua** del personal y la dirección en competencias comunicativas y digitales.

6.4. Recomendaciones estratégicas para las cooperativas

1. **Diseñar e institucionalizar un Plan de Comunicación Interna.**
 - o Establecer objetivos estratégicos, públicos internos, canales y mensajes clave.
 - o Definir responsables, recursos y cronogramas.
 - o Incorporar un sistema de indicadores (KPIs) para evaluar impacto y eficacia.
 - o Alinear la comunicación con la estrategia global de la cooperativa.
2. **Crear estructuras y roles de comunicación interna.**
 - o Designar referentes o equipos de comunicación interna, incluso de forma parcial o rotatoria.
 - o Integrar la comunicación en los órganos de gobierno y dirección.
 - o Establecer mecanismos de coordinación entre comunicación, personas y gestión social.
3. **Reforzar la formación y el liderazgo comunicativo.**
 - o Desarrollar programas de formación en comunicación empática, liderazgo cooperativo y gestión emocional.
 - o Promover la comunicación como competencia directiva básica.
4. **Avanzar hacia la digitalización participativa.**
 - o Renovar las intranets, incorporar herramientas colaborativas y explorar soluciones móviles.
 - o Apostar por plataformas éticas y accesibles que fomenten la participación y la transparencia.
 - o Impulsar la alfabetización digital interna, especialmente entre generaciones mayores.
5. **Fomentar la comunicación emocional y el bienestar organizativo.**
 - o Crear espacios de diálogo sobre el clima laboral y la satisfacción.
 - o Introducir rutinas de reconocimiento y cuidado emocional.
 - o Desarrollar políticas preventivas de salud mental y comunicación del bienestar.
6. **Implantar sistemas de evaluación y mejora continua.**
 - o Pasar de encuestas esporádicas a sistemas de escucha permanente.
 - o Establecer metodologías de feedback y revisión colectiva tras cada acción.
 - o Usar los resultados para ajustar políticas y reforzar la confianza interna.
7. **Incorporar la Inteligencia Artificial de forma ética y cooperativa.**
 - o Utilizar la IA para organizar y analizar conocimiento interno, identificar patrones comunicativos y facilitar la toma de decisiones basada en evidencias.
 - o Asegurar la transparencia, la protección de datos y el control humano sobre los algoritmos.
 - o Promover el uso de la IA como herramienta de apoyo a la **inteligencia colectiva cooperativa**, no de sustitución humana.

6.5. Recomendaciones para COMUNICOOP

El proyecto **COMUNICOOP** emerge como una **plataforma clave para acompañar el proceso de madurez comunicativa del sector cooperativo**.

A partir del diagnóstico realizado, se formulan las siguientes recomendaciones estratégicas:

1. **Desarrollar un modelo cooperativo de comunicación interna.**
 - o Elaborar una guía o marco de referencia con principios, metodologías e indicadores comunes.
 - o Adaptar las buenas prácticas internacionales.
2. **Diseñar herramientas digitales cooperativas.**
 - o Crear una plataforma modular que integre canales de comunicación, espacios colaborativos, métricas de participación y recursos formativos.
 - o Incorporar sistemas de IA ética para la gestión del conocimiento y el análisis del clima laboral.
3. **Crear un observatorio de comunicación cooperativa.**
 - o Establecer un sistema de seguimiento y comparación de prácticas comunicativas entre cooperativas.
 - o Generar informes periódicos de aprendizaje colectivo y tendencias emergentes.
4. **Ofrecer itinerarios formativos y acompañamiento.**
 - o Diseñar programas de formación para directivos, mandos y responsables de comunicación.
 - o Promover comunidades de práctica intercooperativas para compartir experiencias y aprendizajes.
5. **Fomentar una cultura de evaluación y transparencia.**
 - o Introducir herramientas sencillas para medir impacto, participación y clima.
 - o Impulsar una cultura de datos al servicio de la mejora, no del control.

6.6. Cierre

El estudio confirma que **la comunicación interna no es un lujo, sino una necesidad estructural** del modelo cooperativo contemporáneo. Es el espacio donde se genera confianza, se comparte conocimiento y se reconstruye el sentido de pertenencia.

Las cooperativas se encuentran en un punto de transición: de la intuición a la estrategia, del esfuerzo individual al aprendizaje colectivo. Y COMUNICOOP se posiciona como **el instrumento idóneo para acompañar ese salto cualitativo**, uniendo metodología, tecnología y valores cooperativos para construir una **nueva cultura comunicativa basada en el diálogo, la evidencia y la cooperación**.

En definitiva, el futuro de la comunicación cooperativa será **más humano y más digital, más medible y más emocional, más local y más interconectado**. Y su éxito dependerá de una idea simple pero profunda: **“Comunicar no es informar; es cuidar, escuchar y construir juntos el proyecto común”**.