



**COMUNICOOP**

# R1.4

## **Informe relacional entre las estrategias de comunicación interna y el absentismo, cultura, sentido de pertenencia y nivel de motivación de los trabajadores.**

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

<b>1. Introducción.....</b>	<b>3</b>
1.1. Contextualización del problema.....	3
1.2. La comunicación como estrategia preventiva.....	4
1.3. Relevancia para el modelo cooperativo.....	4
1.4. Objetivos del estudio.....	4
1.5. Preguntas de investigación.....	5
1.6. Alcance y relevancia para las cooperativas.....	5
<b>2. Marco teórico y revisión de la literatura.....</b>	<b>6</b>
2.1 Comunicación interna: definición y evolución.....	6
2.2. Cultura organizacional y comunicación.....	8
2.3. Sentido de pertenencia y motivación laboral.....	10
2.4. Absentismo laboral y comunicación.....	12
2.5. Comunicación interna, satisfacción y clima laboral.....	16
<b>3. Modelo teórico de relaciones causales.....</b>	<b>19</b>
3.1. Esquema general del modelo.....	19
3.2. Hipótesis explicativas.....	22
3.3. Factores moderadores en el ámbito cooperativo.....	25
<b>4. Contraste empírico (Revisión de la literatura).....</b>	<b>28</b>
4.1. Evidencia general sobre comunicación interna y absentismo.....	28
4.2. Evidencia empírica sobre el vínculo comunicación-clima-motivación.....	28
4.3. Cultura organizacional y sentido de pertenencia como variables mediadoras.....	29
4.4. Comunicación interna como estrategia preventiva.....	29
4.5 Conclusión del bloque.....	30
<b>5. Contraste empírico (Análisis Longitudinal Limitado).....</b>	<b>31</b>
<b>6. Conclusiones y recomendaciones estratégicas.....</b>	<b>34</b>
6.1. Conclusiones generales.....	34
6.2. Implicaciones para la gestión cooperativa.....	35
6.3. Recomendaciones estratégicas para el ámbito cooperativo.....	36

# 1. Introducción

## 1.1. Contextualización del problema

El **absentismo laboral** se ha convertido en una de las problemáticas más relevantes y persistentes dentro del ámbito organizativo contemporáneo. Más allá de su expresión cuantitativa —las ausencias reiteradas o prolongadas al trabajo—, constituye un **fenómeno complejo de naturaleza multifactorial**, vinculado tanto a factores personales y de salud como a elementos culturales, motivacionales y comunicativos. Su impacto trasciende el plano individual, generando **consecuencias económicas, sociales y simbólicas** que afectan directamente al rendimiento productivo, la cohesión interna y el clima organizacional.

En términos organizativos, el absentismo puede considerarse un **síntoma del estado de salud cultural de la organización**. Cuando las personas se desconectan emocionalmente del propósito compartido, perciben falta de comunicación, o sienten que su voz no tiene valor dentro del sistema, aumenta la probabilidad de ausentarse, física o psicológicamente, del trabajo. Por ello, el absentismo debe interpretarse no sólo como un indicador de gestión de personal, sino también como una **manifestación de las disfunciones comunicativas y culturales internas**.

Desde esta perspectiva, la **comunicación interna** adquiere una relevancia central. No se trata únicamente del intercambio de información, sino de un **proceso continuo de construcción de sentido y pertenencia**. La comunicación eficaz permite que los valores, las metas y la identidad de la organización sean comprendidos, compartidos y vividos por todas las personas que la integran. Cuando esto no ocurre, emergen fenómenos de desafección, falta de motivación, pérdida de compromiso y, en última instancia, aumento del absentismo.

En el marco del proyecto **COMUNICOOP**, este análisis adquiere una dimensión particular. Las **empresas cooperativas**, por su estructura participativa y su identidad basada en la democracia y la corresponsabilidad, cuentan con un potencial único para prevenir el absentismo mediante **estrategias de comunicación interna coherentes y sostenibles**. Sin embargo, cuando la comunicación se debilita, los valores cooperativos se erosionan, y con ellos, el sentido de pertenencia que constituye la base del compromiso laboral.

Por tanto, el absentismo puede leerse, en clave cooperativa, como un **síntoma de disociación cultural**: cuando el flujo de comunicación entre socios, equipos y dirección se interrumpe, se debilita la cohesión del proyecto y emergen comportamientos de desafección o distancia emocional. La comunicación interna se convierte, así, en un **indicador del estado de salud cultural y motivacional de la organización y por ende de la eficacia comunicativa interna**. Su prevención y tratamiento exigen comprender las relaciones entre comunicación, motivación, cultura y bienestar, más allá de la dimensión administrativa del fenómeno.

COMUNICOOP, como proyecto de innovación aplicada al ámbito cooperativo, se orienta a **fortalecer los sistemas de comunicación interna, la cohesión cultural y la sostenibilidad organizativa**. En este contexto, analizar el absentismo laboral desde una perspectiva comunicativa no sólo amplía la comprensión del fenómeno, sino que aporta herramientas concretas para su prevención.

La comunicación interna es, en esencia, el **sistema nervioso de la cooperativa**: conecta personas, equipos y estructuras, permite el flujo de información, genera identidad compartida y sostiene la confianza. Cuando este sistema se debilita o se interrumpe, surgen síntomas visibles —conflictos, desmotivación, desvinculación— y otros más silenciosos, como el absentismo, que refleja una **desvinculación emocional progresiva con el proyecto común**.

Este estudio contribuye a los objetivos generales de COMUNICOOP al:

- Profundizar en la comprensión de los **vínculos entre comunicación interna y comportamiento organizativo**,
- Ofrecer una lectura **cultural y preventiva del absentismo laboral**,
- Y proponer un modelo teórico que sirva de base para futuras estrategias de mejora comunicativa en las cooperativas.

Así, el absentismo se aborda no como un problema aislado, sino como **una consecuencia de la falta de alineación entre discurso y práctica comunicativa**, entre los valores declarados y las experiencias vividas por las personas dentro de la organización.

## 1.2. La comunicación como estrategia preventiva

Múltiples estudios refuerzan la idea de que la comunicación es una **herramienta preventiva y estructural** en la gestión del absentismo. La comunicación es uno de los **cuatro pilares estratégicos del modelo de bienestar organizativo**, junto al liderazgo, la motivación y la organización del trabajo. Algunos de estos estudios subrayan que las empresas que implementan **planes de comunicación interna integrados** (basados en transparencia, retroalimentación y reconocimiento) logran reducir el absentismo hasta en un **20 % en un periodo de 18 meses**.

La comunicación, según este enfoque, actúa como “palanca de movilización”: hace visible la corresponsabilidad, promueve la participación y reorienta la cultura hacia el compromiso.

Estas evidencias empíricas refuerzan la hipótesis central del presente estudio:

**Una comunicación interna sólida, transparente y emocionalmente empática no sólo informa, sino que previene el absentismo al fortalecer la cultura, la motivación y el sentido de pertenencia.**

## 1.3. Relevancia para el modelo cooperativo

En el ámbito cooperativo, esta lectura adquiere una significación aún más profunda.

Las cooperativas se basan en principios de participación democrática, ayuda mutua, equidad y responsabilidad compartida.

Sin embargo, cuando los canales de comunicación se debilitan o la información circula de manera desigual, esos principios dejan de materializarse en la práctica diaria.

El absentismo, en este contexto, no sólo representa una pérdida de productividad, sino **una fractura simbólica en el tejido cooperativo**.

De ahí la importancia de que COMUNICOOP sitúe la **comunicación interna como eje estratégico de cohesión**, promoviendo metodologías de diagnóstico, escucha activa y retroalimentación que permitan identificar de manera temprana los síntomas de desmotivación o desconexión.

Una comunicación bien gestionada **reconstruye la pertenencia**, reaviva la identidad cooperativa y transforma el espacio laboral en una comunidad de confianza y corresponsabilidad.

## 1.4. Objetivos del estudio

El presente informe tiene como objetivo general **analizar la relación entre las estrategias de comunicación interna y los niveles de absentismo laboral**, explorando cómo variables como la cultura organizacional, el sentido de pertenencia, la motivación y el clima influyen en el comportamiento de asistencia.

Los **objetivos específicos** son:

1. Identificar las dimensiones comunicativas y culturales que explican el absentismo.
2. Analizar las mediaciones entre comunicación, pertenencia, motivación y clima laboral.
3. Establecer un modelo teórico relacional aplicable al ámbito cooperativo.
4. Formular recomendaciones estratégicas para fortalecer la comunicación interna como herramienta preventiva.

## 1.5. Preguntas de investigación

El estudio se orienta en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo influye la calidad de la comunicación interna en la aparición o prevención del absentismo?
- ¿Qué papel desempeñan la cultura organizacional, la motivación y el sentido de pertenencia en esa relación?
- ¿De qué modo las cooperativas pueden aprovechar sus valores y estructuras participativas para mitigar el absentismo?
- ¿Cómo puede institucionalizarse la comunicación interna como política estratégica dentro del modelo cooperativo?

## 1.6. Alcance y relevancia para las cooperativas

El presente informe tiene un carácter **teórico y exploratorio**, orientado a generar conocimiento aplicable al ecosistema cooperativo.

Su alcance se sitúa en la intersección entre tres planos:

- El **organizativo**, al abordar el absentismo como fenómeno estructural y no meramente individual.
- El **cultural**, al considerar el papel de los valores y la identidad cooperativa en la construcción de compromiso.
- Y el **comunicativo**, al situar la comunicación interna como variable estratégica de cohesión, bienestar y sostenibilidad.

Para las cooperativas, este análisis reviste una doble relevancia. En primer lugar, porque **revela los riesgos de descuidar la comunicación interna**, evidenciando cómo la falta de canales, feedback o coherencia comunicativa puede derivar en desmotivación, desafección y ausencias. Y en segundo lugar, porque **propone la comunicación como herramienta preventiva**, capaz de fortalecer el compromiso, mejorar el clima y reducir las tasas de absentismo.

Desde la perspectiva de **COMUNICOOP**, este trabajo constituye un paso esencial en la construcción de **un modelo de comunicación cooperativa orientado al bienestar y la sostenibilidad humana**, donde el absentismo se aborda no como una falta, sino como **una señal de que la comunicación necesita ser reconstruida**.

## 2. Marco teórico y revisión de la literatura

### 2.1 Comunicación interna: definición y evolución

La **comunicación interna** constituye el sistema mediante el cual las organizaciones crean, comparten y legitiman los significados que orientan su funcionamiento colectivo. No se limita al simple intercambio de información, sino que implica un proceso dinámico de **interacción, coordinación y construcción cultural** entre los distintos miembros de una entidad.

En el ámbito cooperativo, donde la participación, la transparencia y la confianza son valores fundacionales, la comunicación interna adquiere una dimensión estratégica: es el eje que articula la cohesión, la identidad y el sentido de pertenencia organizacional.

#### De la comunicación instrumental a la comunicación estratégica

En sus orígenes, la comunicación interna fue concebida como un. Se trataba de un modelo **unidireccional e informativo**, centrado en la eficiencia operativa y en la homogeneidad del mensaje. Bajo este paradigma, comunicar significaba “hacer llegar” instrucciones o noticias, sin que el receptor participara activamente en la generación de sentido.

En las décadas de 1970 y 1980, la comunicación interna se concebía principalmente como un **instrumento funcional** al servicio de la dirección, para la **transmisión de órdenes e información descendente**, propio de estructuras jerárquicas y burocráticas. Su propósito era **informar, controlar y coordinar** tareas, siguiendo un modelo jerárquico de transmisión descendente. El trabajador era receptor pasivo, y el éxito comunicativo se medía por la rapidez y claridad de los mensajes.

A partir de los años noventa, este paradigma comenzó a transformarse. El auge de los modelos de **gestión del conocimiento**, la cultura de la calidad total y el desarrollo de las tecnologías de la información impulsaron una visión más horizontal y participativa. La comunicación interna pasó de ser un **medio operativo** a convertirse en un **recurso estratégico**, orientado a la cohesión, la participación y el aprendizaje organizativo.

Autores como Benítez (2025) y Capriotti (2019) destacan este cambio de paradigma como un paso decisivo: de la **comunicación informativa** a la **comunicación relacional y bidireccional**. En este nuevo enfoque, el valor de la comunicación reside en su capacidad para **crear vínculos de confianza, compartir conocimiento y promover sentido de pertenencia**.

#### Funciones principales: coordinación, integración, retroalimentación y socialización

El desarrollo de este enfoque estratégico llevó a identificar cuatro **funciones esenciales** de la comunicación interna:

1. **Coordinación**, al asegurar que todas las áreas de la organización comprendan y actúen en coherencia con los objetivos comunes.
2. **Integración**, al fomentar el alineamiento cultural y la colaboración interdepartamental.
3. **Retroalimentación**, como proceso de escucha activa y ajuste continuo entre niveles jerárquicos.
4. **Socialización**, al permitir la transmisión de valores, normas y significados compartidos.

Estas funciones son interdependientes y definen el papel de la comunicación como **mecanismo de vertebración cultural y emocional** dentro de las organizaciones. En contextos cooperativos, además, la comunicación cumple un papel adicional: **mantener viva la cultura democrática y participativa**, garantizando que la información circule de manera equitativa y transparente entre todos los socios-trabajadores

El estudio *Gestión eficaz del absentismo* de **PwC Advisory–Innova (2022)** refuerza este punto al señalar que las empresas más avanzadas han incorporado la comunicación interna como **uno de los ejes centrales de la gestión del rendimiento organizativo**.

Según PwC, la comunicación se convierte en un **mecanismo de alineamiento entre cultura, personas y resultados**, y su impacto se refleja directamente en indicadores como productividad, clima y absentismo.

## Canales y flujos de comunicación interna

La comunicación interna se despliega a través de tres flujos principales:

- **Comunicación descendente**, que fluye desde los niveles directivos hacia los empleados o socios, y cuyo objetivo principal es informar, orientar o coordinar.
- **Comunicación ascendente**, que permite a los trabajadores expresar opiniones, necesidades o propuestas, constituyendo un canal esencial de escucha organizativa.
- **Comunicación horizontal o transversal**, que conecta a equipos y departamentos, favoreciendo la cooperación y el trabajo en red.
- **Comunicación informal**, que surge de las interacciones espontáneas entre personas y desempeña un papel fundamental en la transmisión de significados y en la creación de clima organizacional.

Un sistema comunicativo maduro integra estos flujos en equilibrio, asegurando la **coherencia del discurso** y evitando tanto la rigidez jerárquica como la dispersión informativa. La comunicación eficaz, en este sentido, no es la que más mensajes produce, sino la que **garantiza comprensión, participación y sentido compartido**.

## El rol del feedback y la comunicación emocional

Dentro de este modelo evolutivo, el **feedback** —la retroalimentación bidireccional entre emisores y receptores— se consolida como **núcleo de la comunicación interna contemporánea**. El feedback no sólo permite corregir errores o validar información, sino que constituye una herramienta de aprendizaje organizativo y de construcción de confianza. Las organizaciones que generan espacios de devolución permanente promueven **una cultura de apertura y transparencia**, esencial para la innovación y el bienestar.

Asimismo, los estudios recientes destacan el papel de la **comunicación emocional** como componente decisivo de la comunicación interna. Comunicar emociones —reconocer el esfuerzo, expresar gratitud o empatía— no es un acto secundario, sino una forma de fortalecer los lazos simbólicos que sostienen la motivación y el compromiso. La **comunicación emocional positiva** mejora el clima laboral, incrementa la satisfacción y reduce el riesgo de conflictos o de absentismo.

Por su parte, la **comunicación emocional** aporta la dimensión humana del proceso: escuchar empáticamente, validar sentimientos, expresar reconocimiento y construir vínculos de apoyo.

En el marco del proyecto COMUNICOOP, esta dimensión adquiere un papel estratégico: **la comunicación emocional se convierte en la traducción práctica de los valores cooperativos**.

## Síntesis & Conclusiones

La comunicación interna ha evolucionado desde un modelo instrumental, centrado en la transmisión de información, hacia un modelo **estratégico, bidireccional y emocional**, en el que la interacción, la escucha activa y el reconocimiento mutuo se convierten en los pilares del bienestar organizativo

Hoy se reconoce que **comunicar no es solo informar, sino construir identidad, confianza y propósito colectivo**.

En el contexto cooperativo, esta evolución resulta especialmente significativa: una comunicación abierta, horizontal y participativa no solo mejora la eficiencia, sino que **refuerza los valores fundacionales del cooperativismo —confianza, compromiso y solidaridad—**.

## 2.2. Cultura organizacional y comunicación

La **cultura organizacional** constituye el sistema de valores, creencias, normas y significados compartidos que orientan el comportamiento de las personas dentro de una organización. Desde una perspectiva sociológica, la cultura actúa como un **marco interpretativo colectivo**, que permite a los individuos comprender su entorno, definir su rol y otorgar sentido a las acciones cotidianas. En palabras de Edgar Schein (1992), es el conjunto de “supuestos básicos que un grupo ha aprendido al afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna y que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir”.

Esta definición resalta el carácter **aprendido, compartido y transmisible** de la cultura organizacional. No se trata de un elemento estático ni formal, sino de una realidad dinámica que se recrea continuamente a través de los procesos comunicativos.

En efecto, la cultura **no puede existir sin comunicación**, ya que es precisamente a través de los flujos comunicativos —formales e informales, verbales y simbólicos— que las organizaciones construyen, negocian y reproducen sus significados.

Como afirma Deal & Kennedy (1982), la comunicación es el “tejido invisible que mantiene unida a la organización”, porque permite que los valores se transformen en comportamientos y los símbolos en prácticas sociales.

En esta línea, los autores contemporáneos han resaltado la **interdependencia entre cultura organizacional e identidad corporativa**. El artículo *Identidad Corporativa* (2012) destaca que la identidad de una organización no se define únicamente por sus signos visuales o por su proyección externa, sino que **emerge de la coherencia entre lo que la organización dice, lo que hace y lo que las personas perciben y comparten internamente**. La comunicación interna, por tanto, es el canal a través del cual esa identidad se expresa y se consolida, garantizando la coherencia entre discurso y práctica.

La **identidad corporativa**, entendida como la manifestación visible de la cultura, requiere que los mensajes, valores y comportamientos organizativos sean percibidos como auténticos y consistentes. Cuando la comunicación interna falla —por falta de transparencia, bidireccionalidad o reconocimiento—, se produce una **fractura entre el discurso institucional y la experiencia de los trabajadores**, lo que deteriora la confianza y debilita el sentido de pertenencia. Esta incoherencia comunicativa se traduce en climas laborales frágiles, mayores niveles de insatisfacción y, en consecuencia, en un incremento del absentismo o la desvinculación emocional.

Desde un enfoque estructural, la cultura organizacional se expresa a través de **tres niveles** (Schein, 1992):

1. **Artefactos visibles**, que incluyen los símbolos, rituales, prácticas y elementos tangibles de la vida organizativa.
2. **Valores declarados**, que orientan el comportamiento y expresan la identidad colectiva (por ejemplo, participación, solidaridad o innovación).

3. **Supuestos básicos compartidos**, que operan de manera inconsciente y determinan las percepciones, actitudes y emociones dentro de la organización.

La **comunicación interna** cumple un papel esencial en la articulación entre estos tres niveles. A través de ella se traducen los valores en prácticas, se hacen visibles los símbolos culturales y se actualizan los significados compartidos. En otras palabras, la comunicación es el **mecanismo que da vida a la cultura**: permite que los valores cooperativos no sean solo declaraciones, sino experiencias cotidianas.

En el contexto cooperativo, esta relación entre cultura y comunicación adquiere una **profundidad singular**. La cooperativa, por definición, es una organización basada en la **participación democrática, la confianza mutua y la corresponsabilidad**. Su cultura no se impone, sino que se construye colectivamente a través del diálogo. Por tanto, la comunicación interna no sólo es un medio para transmitir información, sino el **espacio donde se ejerce la propia identidad cooperativa**.

### **La cultura como mediadora entre comunicación y comportamiento**

La literatura académica y la evidencia empresarial coinciden en que la cultura actúa como **variable mediadora** entre la comunicación interna y los comportamientos organizativos, incluyendo el absentismo. Una comunicación interna clara, participativa y emocionalmente empática fortalece la cultura; una cultura sólida, a su vez, **fomenta la identificación y el compromiso**, reduciendo las ausencias físicas y psicológicas.

Las empresas con **culturas de comunicación abiertas y de reconocimiento** registran hasta un **25 % menos de absentismo** que las que mantienen estructuras jerárquicas rígidas. La razón no es solo informativa, sino simbólica: las personas se sienten valoradas y visibles, lo que refuerza su conexión emocional con el trabajo.

La literatura reciente subraya que las organizaciones con culturas sólidas se caracterizan por mantener **procesos comunicativos integradores**, que favorecen la participación, la cohesión y la adaptación al cambio. La cultura, lejos de ser un marco rígido, se convierte en una **plataforma de aprendizaje colectivo**, y la comunicación actúa como su motor principal.

Por el contrario, cuando la comunicación interna es deficiente, fragmentada o autorreferencial, se generan **culturas disociadas**, en las que los valores formales no se corresponden con las prácticas reales. Estas disfunciones culturales suelen manifestarse en baja motivación, rotación de personal, conflictos internos o absentismo, todos ellos síntomas de una cultura débil o incoherente.

### **La coherencia cultural como factor de legitimidad**

La comunicación interna no sólo expresa la cultura existente, sino que **la crea y la modela**. Cada mensaje, reunión o interacción constituye un acto simbólico que refuerza (o contradice) los valores institucionales. Cuando la comunicación es coherente con los principios declarados, la cultura se consolida; cuando existen incongruencias entre el discurso y la práctica, se produce lo que Schein (2010) denomina "disonancia cultural": los valores proclamados pierden legitimidad y las personas dejan de identificarse con la organización.

Cuando la comunicación fluye de manera abierta, horizontal y transparente, se refuerzan la confianza y la implicación de los socios-trabajadores. En cambio, cuando predomina la opacidad o la falta de escucha, se erosiona la base cultural que sostiene el proyecto. En este sentido, la comunicación es tanto **expresión como garantía de la cultura cooperativa**: permite mantener el equilibrio entre la eficiencia productiva y la cohesión social, entre los objetivos económicos y los principios éticos.

La coherencia entre lo que la organización dice y lo que hace es el **fundamento de su credibilidad interna**.

Cuando los empleados perciben que la empresa promueve valores de bienestar, participación o sostenibilidad que no se reflejan en sus prácticas cotidianas, se genera una sensación de cinismo organizativo que erosiona la confianza.

Por el contrario, cuando las políticas internas —especialmente las comunicativas— reflejan los valores declarados, las personas desarrollan una **identificación emocional y moral** con la organización.

La coherencia cultural no es, por tanto, un elemento decorativo, sino **una fuente de legitimidad simbólica** que sostiene el sentido de pertenencia y la implicación laboral.

En las cooperativas, esta coherencia adquiere un valor doble: la comunicación no sólo debe ser eficaz, sino **coherente con los principios del cooperativismo** (participación, democracia, solidaridad, equidad y educación). Cuando las prácticas comunicativas son opacas o jerárquicas, se produce una contradicción que no sólo afecta al clima, sino al propio significado del proyecto cooperativo.

El **absentismo**, en estos casos, se convierte en un reflejo de esa incoherencia: una forma de distanciamiento simbólico ante una cultura que ya no se percibe como compartida.

### 2.3. Sentido de pertenencia y motivación laboral

El **sentido de pertenencia** representa uno de los pilares más determinantes del comportamiento organizacional y, al mismo tiempo, uno de los indicadores más sensibles de la calidad comunicativa dentro de una empresa. En términos psicológicos, se refiere a la **percepción de formar parte de un colectivo significativo**, en el que la persona se siente reconocida, valorada y vinculada a un propósito compartido. Desde una perspectiva organizacional, implica la identificación del trabajador con los valores, la cultura y los objetivos de la institución (Baumeister & Leary, 1995).

En el contexto cooperativo, el sentido de pertenencia trasciende la mera afiliación laboral: se relaciona directamente con la **identidad socioeconómica del proyecto**, donde cada socio-trabajador participa, decide y comparte los resultados del esfuerzo colectivo. Por ello, fortalecer este vínculo no es sólo una cuestión emocional, sino un **mecanismo estructural de sostenibilidad**.

El sentimiento de pertenencia no se genera de manera espontánea, sino que depende de **tres condiciones básicas**:

1. **Reconocimiento y valoración personal**, es decir, sentir que la contribución individual tiene impacto en los resultados comunes.
2. **Identificación con los valores organizativos**, cuando las creencias personales encuentran coherencia con los principios institucionales.
3. **Comunicación clara, empática y continua**, que permite entender, compartir y actualizar esos valores.

Cuando la comunicación interna cumple estas funciones, se produce un proceso de identificación organizacional que fortalece el compromiso emocional, la motivación y la permanencia en la organización.

Por el contrario, la falta de comunicación —especialmente de reconocimiento o feedback— genera desafección, aislamiento simbólico y progresiva desvinculación, factores todos ellos asociados al **aumento del absentismo laboral**.

### Comunicación interna y construcción del sentido de pertenencia

La literatura reciente reconoce que **la comunicación interna es el principal catalizador del sentido de pertenencia**. Las investigaciones sobre satisfacción y compromiso laboral demuestran una correlación directa entre la calidad de la comunicación y el nivel de identificación organizativa: las personas que perciben transparencia, participación y coherencia en los mensajes tienden a desarrollar un sentimiento de orgullo y fidelidad hacia la organización.

La comunicación interna eficaz **informa, reconoce y conecta**. Proporciona contexto y propósito (saber por qué se hace algo), da visibilidad (ser reconocido) y refuerza la comunidad (sentirse parte de un “nosotros”). En este sentido, el sentimiento de pertenencia emerge como resultado de tres condiciones básicas:

1. **Reconocimiento y valoración personal.**
2. **Identificación con los valores organizativos.**
3. **Comunicación clara, constante y bidireccional.**

Cuando estas condiciones se cumplen, la pertenencia se consolida; cuando fallan, aparecen síntomas de **desafección y distanciamiento emocional**, que con el tiempo pueden manifestarse como absentismo físico o psicológico

En el ámbito cooperativo, donde la misión social y económica se funden, la comunicación actúa como un **mecanismo de alineación cultural**. Permite que los socios-trabajadores comprendan su papel dentro del sistema, conozcan los resultados colectivos y se sientan corresponsables del éxito común. El *feedback* regular y la comunicación emocional desempeñan un papel esencial en este proceso: informan, pero también **legitiman y reconocen**.

Tal como señalan los estudios revisados, una **comunicación interna deficiente o unidireccional** genera percepciones de distancia entre dirección y plantilla, sensación de invisibilidad y pérdida de sentido del propósito colectivo. En este contexto, el trabajador tiende a replegarse hacia una relación instrumental con su empleo, donde prima la obligación por encima del compromiso. Esta dinámica suele derivar en **baja motivación, apatía y aumento de ausencias**, ya sean justificadas o no.

## **Motivación laboral: teorías y mediación comunicativa**

La **motivación laboral** constituye el motor que impulsa el comportamiento productivo y creativo de las personas dentro de una organización. Las principales teorías motivacionales —desde la jerarquía de necesidades de Maslow (1943) hasta los modelos contemporáneos de motivación autodeterminada de Deci y Ryan (1985)— coinciden en que la satisfacción de las necesidades psicológicas de **autonomía, competencia y relación** es fundamental para mantener la implicación y el bienestar.

En este marco, la comunicación interna opera como **variable mediadora** entre la cultura organizacional y la motivación individual. Una comunicación que promueve la claridad, la participación y el reconocimiento satisface la necesidad de autonomía (sentirse escuchado y con capacidad de influencia), refuerza la competencia (al proporcionar información y *feedback* sobre el desempeño) y fortalece la relación (al crear vínculos de confianza y colaboración).

El **reconocimiento** y el **feedback** son los principales mecanismos comunicativos que transforman la información en motivación. La persona que se siente escuchada y valorada se implica, y su implicación genera un retorno positivo hacia la organización.

En cambio, la ausencia de reconocimiento —una de las quejas más frecuentes en los estudios de clima— provoca **una pérdida progresiva de sentido y autoestima profesional**.

El reconocimiento no requiere grandes recompensas, sino **visibilidad y gratitud cotidiana**: un mensaje, una felicitación, una reunión abierta, una comunicación personal. Estas prácticas, aunque simples, tienen un impacto directo en la percepción de pertenencia y reducen la desafección.

Las empresas que institucionalizan políticas de reconocimiento formal e informal **registran un 20 % más de permanencia y una mejora del clima interno en un 18 %**, confirmando su efecto directo sobre la motivación.

Además, el reconocimiento actúa como **protector emocional** frente al estrés laboral y la frustración, factores estrechamente vinculados con el absentismo. Las cooperativas, por su estructura relacional, están especialmente preparadas para desarrollar este tipo de comunicación empática, siempre que se formalice y no dependa exclusivamente de la iniciativa personal de los líderes

Estas evidencias refuerzan la idea de que la comunicación interna, cuando se gestiona estratégicamente, **no es un fin en sí misma, sino un medio para generar bienestar, confianza y rendimiento sostenible**.

En cambio, su ausencia o deficiencia se traduce en un entorno organizativo caracterizado por la desmotivación, la falta de sentido y, en última instancia, el absentismo.

### **La conexión entre pertenencia, motivación y absentismo**

La relación entre estos tres factores puede comprenderse en términos de causalidad indirecta.

Una comunicación interna adecuada fortalece la **identificación organizacional**; esta identificación alimenta la **motivación intrínseca**; y la motivación, a su vez, reduce las **conductas de absentismo** al incrementar el compromiso emocional con el trabajo y con la comunidad organizativa.

Diferentes estudios coinciden en que la falta de sentido de pertenencia es uno de los **principales predictores del absentismo psicológico**, es decir, de la presencia física acompañada de desvinculación emocional.

En las cooperativas, donde el modelo se sustenta en la corresponsabilidad, esta desvinculación tiene implicaciones más profundas: no sólo afecta a la productividad, sino al equilibrio de los valores cooperativos y a la continuidad del proyecto común.

La motivación, por tanto, no puede entenderse únicamente como una cuestión individual, sino como el resultado de una **estructura comunicativa que proporciona significado, reconocimiento y coherencia**. En este sentido, la comunicación interna actúa como un “sistema simbólico de energía” (Benítez, 2025): impulsa el movimiento organizativo y regula el flujo emocional entre las personas y el propósito colectivo.

## **2.4. Absentismo laboral y comunicación**

El **absentismo laboral** es un fenómeno organizativo complejo que refleja el grado de salud comunicativa, cultural y emocional de una organización. Aunque durante décadas se interpretó principalmente como un problema de control, disciplina o salud física, los estudios contemporáneos lo abordan como **un síntoma relacional**, vinculado con el clima, la motivación y la calidad de la comunicación interna (Orellana & Bossio, 2018).

Desde una perspectiva amplia, el absentismo puede definirse como la **no asistencia al trabajo en los periodos establecidos**, independientemente de su justificación, frecuencia o causa (Cascio, 2003). Sin embargo, esta definición operativa resulta insuficiente si se ignora su **componente cultural y simbólico**: la ausencia física es, en muchos casos, una manifestación visible de **una desvinculación emocional y comunicativa previa**.

Detrás de las ausencias reiteradas existen factores psicológicos y organizativos como la desmotivación, la percepción de injusticia o la falta de reconocimiento. En este sentido, el absentismo puede ser entendido como **una forma de “protesta silenciosa”** frente a la pérdida de sentido, la falta de comunicación o la percepción de desinterés por parte de la dirección hacia las personas trabajadoras.

Desde esta perspectiva, el absentismo no es sólo una falta de presencia física, sino una **manifestación conductual de una ausencia simbólica previa**: cuando la comunicación se deteriora, la cultura se fragmenta y la pertenencia se debilita, las personas comienzan a desconectarse emocionalmente del trabajo y del proyecto colectivo.

El absentismo puede clasificarse en tres tipos principales:

1. **Absentismo justificado**, por causas médicas o legales.
2. **Absentismo injustificado**, sin motivo comunicable ni reconocido.
3. **Absentismo psicológico o presencialismo pasivo**, cuando la persona está físicamente en su puesto, pero emocionalmente ausente.

Esta última categoría, también conocida como *presencialismo pasivo*, resulta especialmente relevante para el análisis comunicativo, pues pone de relieve que **la presencia física no garantiza la implicación emocional ni productiva**. Diferentes investigaciones subrayan que el absentismo psicológico es, con frecuencia, **la consecuencia directa de una comunicación interna deficiente**, caracterizada por la falta de diálogo, el escaso reconocimiento y la opacidad en la gestión.

Un Informe de *Adecco (2023)* confirma que el absentismo psicológico es hoy el más extendido: el **58 % de los trabajadores españoles** afirman haber sentido, en algún momento, “presencia sin implicación”. Las causas más frecuentes que citan son la **falta de comunicación, reconocimiento y sentido en el trabajo**.

Asimismo, el absentismo no solo afecta a la productividad individual, sino que tiene **efectos multiplicadores en la dinámica colectiva**: incrementa la carga de trabajo del resto del equipo, genera tensiones, reduce la moral y deteriora el clima organizacional. A medio plazo, este fenómeno produce **pérdidas económicas significativas**, pero también un deterioro del capital relacional de la organización.

### **El absentismo como síntoma cultural y comunicativo**

La literatura especializada y los informes empresariales coinciden en que el absentismo es, ante todo, **un síntoma de disfunción comunicativa y cultural**. La ausencia física suele ser la consecuencia de una **ausencia previa de diálogo, información o coherencia**.

Cuando los canales de comunicación se cierran o se perciben como unidireccionales, se genera desconfianza, rumor y distancia emocional.

El informe *Gestión eficaz del absentismo* de **PwC Advisory–Innova (2022)** lo expresa con claridad: “El absentismo no se corrige controlando las ausencias, sino mejorando la comunicación y la percepción de justicia y coherencia cultural.”

PwC identifica tres causas comunicativas recurrentes del absentismo:

1. **Falta de transparencia**, que genera incertidumbre y desconfianza.
2. **Déficit de escucha y feedback**, que produce sensación de invisibilidad.
3. **Desalineación entre discurso y práctica**, que erosiona la credibilidad institucional.

Estas variables, cuando se acumulan, derivan en **desvinculación emocional**, pérdida de motivación y, en última instancia, ausencia.

### **Factores comunicativos asociados al absentismo**

Más allá de los factores individuales o coyunturales, el absentismo debe entenderse como **un síntoma de disfunción cultural y comunicativa**. Cuando los valores formales de la organización —por ejemplo, participación, compromiso o colaboración— no se traducen en prácticas comunicativas coherentes, se produce una **fractura simbólica** entre el discurso institucional y la experiencia cotidiana de las personas. Esa incoherencia deteriora el sentido de pertenencia y erosiona la confianza.

Muchas organizaciones presentan una “cultura declarada” —plasmada en sus documentos estratégicos— y una “cultura vivida”, marcada por prácticas informales, silencios y dinámicas de exclusión. El absentismo surge precisamente en esa brecha entre ambas culturas.

De este modo, puede afirmarse que **toda organización ausente comunicativamente genera ausencias laborales**, en tanto la desafección comunicativa precede a la desafección conductual.

Los estudios revisados revelan una relación directa entre la calidad de la comunicación interna y los índices de absentismo. Las organizaciones que implementan sistemas comunicativos bidireccionales, canales de diálogo formalizados y estrategias de reconocimiento continuo presentan **tasas de absentismo entre un 20 % y un 30 % inferiores** (Adecco, 2023; PwC, 2022).

Entre los factores comunicativos más influyentes destacan:

- **Claridad informativa:** reduce la ansiedad y evita la aparición de rumores.
- **Reconocimiento comunicativo:** fortalece la autoestima y la lealtad.
- **Escucha activa:** permite detectar conflictos o desmotivación antes de que se traduzcan en ausencias.
- **Participación:** genera sensación de pertenencia y corresponsabilidad.
- **Feedback emocional:** aporta validación y cuidado en las relaciones laborales.

Estos factores no sólo influyen en la asistencia física, sino en la **presencia emocional y cognitiva** de las personas en su trabajo, condición esencial para el rendimiento sostenible.

### Diagnóstico comunicativo del absentismo

Los enfoques contemporáneos de gestión del absentismo coinciden en la necesidad de realizar **diagnósticos integrales** que incluyan indicadores de comunicación interna. El análisis no debe limitarse a tasas de ausencia, sino considerar también:

- la percepción de los trabajadores sobre la información recibida,
- la calidad del liderazgo comunicativo,
- la existencia de canales de diálogo efectivos,
- y el grado de alineación entre los valores institucionales y la práctica cotidiana.

PwC propone un modelo analítico de cuatro fases:

1. **Diagnóstico cultural y comunicativo.** Identificar causas, climas y percepciones.
2. **Diseño del plan de acción.** Establecer objetivos comunicativos medibles.
3. **Ejecución y alineamiento.** Integrar comunicación, liderazgo y bienestar.
4. **Seguimiento y evaluación.** Medir impacto en clima y absentismo mediante indicadores (KPI).

En el caso de las cooperativas, este enfoque puede adaptarse a su lógica participativa, incorporando **mecanismos de evaluación colectiva** (por ejemplo, sesiones de escucha, grupos de mejora o encuestas de confianza).

### Comunicación interna preventiva y cultura del cuidado

El absentismo puede reducirse de manera significativa cuando la comunicación interna se concibe como **una práctica preventiva de bienestar y cuidado organizativo**. Adecco propone que la comunicación se incluya en los **planes integrales de salud laboral**, junto con las políticas de liderazgo empático y flexibilidad. El objetivo no es únicamente informar, sino **construir un entorno emocionalmente seguro** en el que las personas se sientan escuchadas y reconocidas.

Los resultados de sus estudios muestran que las organizaciones que integran la comunicación en los planes de bienestar:

- reducen el absentismo total en un **18 %**,
- mejoran el clima organizacional en un **22 %**,
- y aumentan la motivación percibida en un **25 %** en un periodo de dos años.

### Absentismo, liderazgo y clima comunicativo

La gestión del absentismo requiere un liderazgo basado en la **confianza, la cercanía y la comunicación emocional**.

Los líderes que practican la escucha activa, mantienen diálogos abiertos y proporcionan retroalimentación frecuente logran equipos con **niveles de absentismo hasta un 40 % menores** que los de líderes autoritarios o distantes.

En las cooperativas, donde los equipos funcionan bajo principios de autogestión y corresponsabilidad, el liderazgo comunicativo no es jerárquico, sino **horizontal y pedagógico**.

Su función no es ordenar, sino **conectar, inspirar y alinear**, de modo que la comunicación sea un proceso de construcción colectiva de confianza.

Cuando esta práctica se consolida, la comunicación interna se convierte en **una vacuna contra la desafección y el absentismo**.

### **Del control a la corresponsabilidad comunicativa**

Tradicionalmente, las políticas contra el absentismo se han centrado en el **control** (supervisión médica, registros horarios, sanciones). Sin embargo, este enfoque es insuficiente e incluso contraproducente: genera desconfianza y fragmenta la cultura. El nuevo paradigma propone sustituir el control por **corresponsabilidad comunicativa**.

Esto significa implicar a todos los niveles —dirección, mandos intermedios y trabajadores— en un **pacto comunicativo de transparencia y participación**:

- compartir información sobre los efectos del absentismo en el colectivo,
- promover espacios para debatir sus causas,
- y fomentar la reflexión conjunta sobre soluciones.

En el entorno cooperativo, este enfoque encaja de manera natural, ya que la corresponsabilidad forma parte de su identidad fundacional. Convertir la comunicación en herramienta de corresponsabilidad no sólo previene el absentismo, sino que **fortalece la comunidad laboral y su sostenibilidad social**.

### **El absentismo en clave cooperativa**

En las cooperativas, la relación entre comunicación y absentismo se vuelve aún más significativa. El trabajo no es solo un medio de sustento, sino un **proyecto común**. Por ello, la ausencia física representa también **una ausencia simbólica en la comunidad**. Cuando un socio-trabajador se ausenta repetidamente, el impacto no se limita al rendimiento: afecta a la cohesión, la confianza y la continuidad del proyecto.

En este contexto, las estrategias de comunicación interna deben actuar como **sistemas de prevención cultural**: espacios donde las personas puedan expresar sus malestares, debatir problemas y compartir soluciones antes de que se transformen en desvinculación o ausencia.

La comunicación, en su sentido más profundo, se convierte así en **una práctica de mantenimiento del tejido cooperativo**.

### **Síntesis & Conclusiones**

El absentismo laboral es un indicador de **salud comunicativa y cultural**. Su aparición no responde únicamente a factores médicos o personales, sino al modo en que la organización comunica, escucha y reconoce.

La comunicación interna opera como variable mediadora entre la cultura, la motivación y el clima, y constituye una **palanca estratégica para la prevención y reducción del absentismo**.

Las organizaciones con políticas de comunicación claras, participativas y coherentes **reducen sustancialmente las ausencias** y fortalecen la motivación.

En las cooperativas, este principio cobra un sentido aún más profundo: comunicar bien es **cooperar bien**, y la ausencia comunicativa equivale a la ausencia de comunidad.

Desde esta perspectiva, el reto para COMUNICOOP consiste en **institucionalizar la comunicación interna como política de bienestar estructural**, capaz de anticipar el malestar, restaurar la confianza y mantener viva la cultura participativa que define al modelo cooperativo.

## 2.5. Comunicación interna, satisfacción y clima laboral

La **satisfacción laboral** y el **clima organizacional** constituyen dos de los indicadores más sensibles del estado comunicativo y emocional de una organización. Ambos reflejan la manera en que las personas **perciben su entorno de trabajo, sus relaciones y su grado de bienestar** dentro de la institución.

Diversas investigaciones han demostrado que la calidad de la comunicación interna es uno de los factores que más influyen en estas percepciones, y que su deterioro produce desmotivación, estrés y absentismo.

Desde esta perspectiva, la comunicación interna no es sólo un sistema de transmisión de información, sino **un componente estructural del bienestar organizativo**. Es el medio a través del cual se construye la confianza, se reconocen los logros, se gestionan las tensiones y se consolidan los vínculos humanos que sostienen el clima laboral.

### Comunicación y satisfacción laboral: una relación directa

La comunicación es el factor organizativo que **más impacta en la satisfacción laboral**, por encima incluso de la retribución o las condiciones materiales.

En su *Informe sobre Bienestar Organizacional*, Adecco señala que los entornos laborales con sistemas de comunicación efectivos presentan **niveles de satisfacción un 32 % superiores** a los de empresas donde la comunicación es escasa o vertical. La transparencia, la accesibilidad y la coherencia comunicativa son los tres pilares de esta relación.

El bienestar en el trabajo no puede entenderse al margen del sistema comunicativo. Este enfoque plantea que la comunicación interna debe ser considerada **una herramienta de salud organizacional**, con efectos directos sobre la satisfacción y el rendimiento.

Según PwC, la comunicación del bienestar se caracteriza por:

- **Humanizar la información:** acercar los mensajes institucionales al lenguaje de las personas.
- **Promover la confianza:** ofrecer datos claros, coherentes y accesibles.
- **Favorecer la participación emocional:** dar espacio a la expresión de inquietudes y sentimientos.
- **Validar la experiencia individual:** reconocer el esfuerzo y la vulnerabilidad de las personas.

Las organizaciones que incorporan este enfoque muestran una **reducción del estrés percibido del 25 %** y una mejora del **índice de satisfacción interna del 30 %**, evidenciando que la comunicación empática y coherente es un factor de salud organizativa.

### Clima laboral: la temperatura emocional de la organización

El **clima laboral** puede entenderse como el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores sobre su entorno organizativo: las relaciones con sus superiores y compañeros, el estilo de liderazgo,

la equidad, la comunicación y la motivación. Se trata, en esencia, de la **temperatura emocional de la organización**.

El clima no se decreta ni se impone: **se comunica y se percibe**. Cada interacción, mensaje o decisión tiene un efecto acumulativo sobre el clima, y la comunicación interna es el mecanismo que regula esa temperatura.

Las organizaciones con una comunicación transparente y bidireccional tienen **un clima un 40 % más positivo** que aquellas donde prevalece la comunicación jerárquica o impersonal.

La diferencia radica en la percepción de equidad y confianza: cuando las personas sienten que se les escucha, disminuye la tensión y aumenta el compromiso.

Asimismo, PwC identifica la **coherencia comunicativa** como el factor más determinante del clima: las empresas donde lo que se comunica coincide con lo que se practica presentan los mayores niveles de compromiso y menor conflictividad.

El clima, por tanto, no es sólo una consecuencia del liderazgo o de los recursos materiales, sino **una expresión colectiva de la calidad comunicativa interna**.

### **La comunicación emocional como motor del clima**

En los entornos de trabajo actuales, marcados por la complejidad y la incertidumbre, la comunicación emocional adquiere un papel decisivo en la configuración del clima.

Implica transmitir no sólo información, sino también **empatía, gratitud, apoyo y reconocimiento**.

Randstad (2024) destaca que los mensajes con contenido emocional positivo —felicitaciones, agradecimientos, visibilización de logros— **incrementan hasta en un 20 % el sentimiento de pertenencia** y reducen la percepción de estrés. Por el contrario, los entornos comunicativos fríos o impersonales fomentan la distancia y la indiferencia, factores que preceden al absentismo.

En el ámbito cooperativo, la comunicación emocional se alinea naturalmente con la cultura del cuidado y la solidaridad. Comunicar con cercanía y empatía no sólo mejora el clima, sino que **reafirma los valores cooperativos** de interdependencia y compromiso mutuo.

### **Feedback y reconocimiento: reguladores del clima y la satisfacción**

El **feedback** y el **reconocimiento comunicativo** son los principales reguladores de la satisfacción laboral y del clima interno. Ambos constituyen formas de **validación emocional** que refuerzan el sentido de valor personal y pertenencia. La ausencia de retroalimentación, en cambio, se traduce en desorientación, inseguridad y malestar.

Según Deloitte (2023), el **70 % de las causas de desmotivación y clima negativo** se deben a una deficiencia en los mecanismos de comunicación entre líderes y equipos.

Adecco complementa este dato afirmando que las empresas que implementan sistemas de feedback continuo logran **reducir los niveles de absentismo hasta en un 18 %**, al mantener una relación constante entre desempeño, reconocimiento y bienestar.

En las cooperativas, el feedback no sólo tiene una función técnica, sino también ética: es una forma de corresponsabilidad y de rendición de cuentas entre iguales. Convertir el reconocimiento en un hábito comunicativo refuerza la cohesión y el clima cooperativo.

### **Medición y diagnóstico del clima comunicativo**

Adecco y Deloitte coinciden en que **medir el clima organizacional desde la comunicación** es un paso indispensable para mejorar la satisfacción y prevenir el absentismo.

Ambas consultoras proponen metodologías integrales que combinan **encuestas de percepción, entrevistas cualitativas y análisis de redes comunicativas internas**.

El *modelo Adecco de bienestar comunicativo* sugiere cuatro indicadores principales:

1. **Claridad comunicativa:** grado de comprensión de los mensajes institucionales.
2. **Bidireccionalidad:** existencia real de canales de escucha.
3. **Equidad informativa:** acceso homogéneo a la información.
4. **Satisfacción comunicativa global:** percepción de coherencia, reconocimiento y cercanía.

Estos indicadores pueden adaptarse fácilmente al contexto cooperativo, donde el análisis del clima debe incorporar también variables como **participación democrática, cohesión comunitaria y sentido de pertenencia**.

De este modo, COMUNICOOP podría establecer una metodología propia para medir el clima comunicativo como indicador de salud organizacional.

### **Del bienestar individual al bienestar colectivo**

La comunicación interna no sólo incide en el bienestar individual, sino que **construye bienestar colectivo**. Cuando los flujos comunicativos son saludables, se fortalecen la cooperación, la solidaridad y la resiliencia organizativa. Las personas sienten que forman parte de un proyecto coherente, que las escucha y las reconoce.

Adecco (2023) concluye que los equipos con climas comunicativos positivos presentan **un 41 % más de implicación y un 36 % más de retención de talento**, resultados que evidencian que la satisfacción y el bienestar son, en última instancia, **productos comunicativos y culturales**.

En las cooperativas, esta dimensión colectiva se amplifica: el bienestar de uno repercute en el bienestar de todos. Por ello, **la comunicación se convierte en una forma de cuidado mutuo y de sostenibilidad humana**. No se trata sólo de reducir el absentismo, sino de fortalecer la salud emocional y cultural del sistema cooperativo.

## 3. Modelo teórico de relaciones causales

El siguiente bloque explica las bases conceptuales del **modelo causal y relacional**, integrando de forma lógica los vínculos entre las seis variables clave: comunicación interna, cultura organizacional, sentido de pertenencia, motivación, clima laboral y absentismo.

### 3.1. Esquema general del modelo

El análisis teórico desarrollado en los capítulos anteriores permite formular un **modelo causal y relacional** que sintetiza las conexiones estructurales entre la **comunicación interna y el absentismo laboral**, pasando por variables mediadoras que explican los vínculos culturales, motivacionales y emocionales que sustentan el comportamiento organizativo.

El modelo se representa mediante la siguiente secuencia causal:

<b>Comunicación interna</b> → <b>Cultura organizacional</b> → <b>Sentido de pertenencia</b> → <b>Motivación</b> → <b>Clima laboral</b> → <b>Absentismo</b>
--

Este esquema describe un proceso de influencia progresiva donde la **comunicación interna** actúa como variable exógena y el **absentismo** como variable dependiente final. Las variables intermedias —cultura, pertenencia, motivación y clima— operan como **mediadores simbólicos y emocionales**, a través de los cuales se traduce la calidad comunicativa en compromiso, satisfacción y presencia activa.

El modelo parte de una premisa central: **“el absentismo no es un fenómeno aislado ni individual, sino la manifestación conductual de una disfunción comunicativa y cultural previa”**.

#### 1. Comunicación interna → Cultura organizacional

La comunicación interna constituye el punto de origen del modelo porque determina la manera en que la organización **comparte información, crea sentido y distribuye poder simbólico**.

Cuando los canales son abiertos, la información fluye con transparencia y los mensajes son coherentes con los valores institucionales, se genera una **cultura organizacional sólida, participativa y confiable**.

Estudios de Adecco, Deloitte y PwC confirman que la comunicación interna efectiva no sólo refuerza la cultura, sino que la institucionaliza: la convierte en una práctica medible y gestionable. Ambas consultoras recomiendan evaluar esta dimensión mediante indicadores de coherencia cultural comunicativa (CCC), que incluyen:

- coherencia entre discurso y práctica;
- percepción de transparencia;
- y acceso equitativo a la información.

Un sistema comunicativo eficaz —basado en la transparencia, la bidireccionalidad y la coherencia— favorece la creación de una **cultura organizacional sólida**, caracterizada por la confianza, la participación y la alineación de valores.

Estudios como los de Gallup (2024) y BetterUp (2023) corroboran que el compromiso comunicativo y el sentido de propósito colectivo **disminuyen el absentismo hasta un 81 %** en las organizaciones con culturas de participación.

En cambio, cuando la comunicación es deficiente, fragmentada o unidireccional, se produce una **brecha entre los valores declarados y los valores vividos**, lo que deteriora la cultura y la identidad corporativa.

En las cooperativas, esta relación adquiere una dimensión ética: la comunicación no sólo construye cultura, sino que la expresa como valor democrático.

## 2. Cultura organizacional → Sentido de pertenencia

La cultura organizacional actúa como **entorno simbólico de identificación**. Cuando los valores son claros, vividos y comunicados de manera coherente, las personas desarrollan un sentimiento de pertenencia y orgullo de pertenecer. Por el contrario, las culturas incoherentes o jerárquicas generan cinismo y distancia emocional.

PwC (2022) señala que la cultura comunicativamente coherente **duplica el índice de compromiso interno** respecto a las culturas fragmentadas, y Adecco (2023) añade que la falta de coherencia cultural explica más del **30 % de las ausencias emocionales** (presencialismo pasivo).

En términos comunicativos, la cultura se convierte así en el **punto entre la información y la emoción**, entre la organización y la identidad individual, constituyéndose en un **escudo preventivo frente al absentismo**.

En el contexto cooperativo, la pertenencia no es solo emocional, sino también estructural: se basa en la **condición dual de socio-trabajador**, lo que exige mantener canales de comunicación constantes que refuercen la identidad común.

## 3. Sentido de pertenencia → Motivación

El **sentido de pertenencia** es la base afectiva de la **motivación laboral**. Las personas que se sienten parte activa de la organización, reconocidas y valoradas, muestran una mayor disposición a implicarse y a contribuir al logro de los objetivos comunes. La comunicación interna, al reforzar la pertenencia, activa procesos de **motivación intrínseca**, vinculados con la autonomía, la competencia y la relación (Deci & Ryan, 1985).

Por el contrario, la falta de pertenencia —provocada por la desinformación, la opacidad o la ausencia de feedback— deriva en una **motivación extrínseca o débil**, sostenida únicamente por factores externos (salario, obligaciones o temor). En ese escenario, el compromiso se diluye y aparecen comportamientos pasivos o evasivos, como el absentismo.

Adecco (2023) confirma que los equipos que perciben reconocimiento y comunicación emocional experimentan **un 25 % menos de absentismo y un 30 % más de satisfacción**.

Esto se explica por la mediación emocional: la motivación se alimenta del reconocimiento simbólico, no solo de los incentivos materiales.

En las cooperativas, este proceso es especialmente fuerte porque la motivación está vinculada al **propósito compartido**, y la comunicación lo mantiene vivo: recordar, reinterpretar y celebrar el sentido de “trabajar juntos para algo más grande”.

## 4. Motivación → Clima laboral

La **motivación colectiva** influye directamente en el **clima laboral**, entendido como la percepción compartida del entorno de trabajo. Un grupo motivado genera un clima de cooperación, confianza y apoyo mutuo; mientras que un grupo desmotivado tiende a reproducir climas de queja, resignación o desinterés.

La comunicación interna media esta relación al crear los espacios de diálogo, reconocimiento y retroalimentación necesarios para mantener la motivación viva. En las cooperativas, este aspecto

reviste especial importancia: los climas laborales positivos no solo impulsan la productividad, sino que **refuerzan el tejido social cooperativo**, fortaleciendo la cohesión entre personas y equipos.

## 5. Clima laboral → Absentismo

Finalmente, el **clima laboral** constituye la variable inmediatamente anterior al **absentismo** en la cadena causal. Los entornos donde prevalecen la desconfianza, la falta de reconocimiento o la sobrecarga emocional suelen registrar **mayores tasas de ausentismo físico y psicológico**.

En cambio, los climas caracterizados por el respeto, la participación y la comunicación abierta reducen significativamente la probabilidad de ausencias no justificadas y aumentan la fidelización del personal.

El absentismo se interpreta así como **la manifestación conductual del clima deteriorado**, que a su vez refleja deficiencias previas en la comunicación, la cultura y la motivación.

Por ello, más que sancionar el absentismo, las organizaciones deberían **diagnosticarlo como síntoma** y actuar sobre sus causas comunicativas y culturales.

Adecco (2023) estima que un clima laboral negativo puede **triplicar el absentismo injustificado**, mientras que un clima positivo, sostenido por la comunicación y el liderazgo empático, **lo reduce hasta en un 40 %**. Por ello, medir el clima no sólo es una herramienta de diagnóstico, sino también un **barómetro de salud comunicativa**.

### Síntesis interpretativa del modelo

El modelo propuesto se sustenta en una **lógica sistémica y circular**. Aunque el esquema lineal describe una secuencia causal (de la comunicación al absentismo), en la práctica los vínculos son recíprocos:

- Un buen clima refuerza la motivación y la comunicación.
- La pertenencia alimenta la cultura.
- Y la cultura sólida potencia la calidad comunicativa.

Se trata, por tanto, de un **sistema autorregulado** en el que los flujos comunicativos y emocionales determinan la estabilidad del conjunto organizativo.

En el marco de COMUNICOOP, este modelo ofrece una **base teórica y práctica** para comprender el absentismo como fenómeno relacional y no meramente conductual, subrayando que **toda mejora en la comunicación interna repercute en la cultura, el clima y el bienestar organizativo**.

En resumen, el modelo explica que:

- La comunicación interna **crea cultura**;
- la cultura **genera pertenencia**;
- la pertenencia **impulsa motivación**;
- la motivación **fortalece el clima**;
- y el clima **reduce el absentismo**.

Así, la comunicación se consolida como **variable estratégica de cohesión y sostenibilidad**, y su ausencia o fragilidad como **causa estructural del absentismo en las cooperativas**.

El texto formula las **hipótesis centrales (H1–H4)** del estudio y explica su justificación teórica, así como su relevancia para el ámbito cooperativo y para el marco del proyecto **COMUNICOOP**.

## 3.2. Hipótesis explicativas

A partir del modelo causal propuesto —**Comunicación interna** → **Cultura organizacional** → **Sentido de pertenencia** → **Motivación** → **Clima laboral** → **Absentismo**—, se formulan un conjunto de **hipótesis teóricas** que explican las relaciones directas e indirectas entre las variables.

Estas hipótesis tienen una doble función: por un lado, aportar una **base conceptual verificable**; y por otro, orientar la construcción de instrumentos de diagnóstico y medición en el contexto cooperativo del proyecto **COMUNICOOP**.

Tanto **Adecco (2023)** como **PwC (2022)** plantean que el absentismo puede ser interpretado como un **indicador sistémico** del estado comunicativo y cultural de la organización.

Sus modelos de gestión coinciden en la necesidad de identificar **causas estructurales, no sólo conductuales**, mediante un análisis combinado de comunicación, cultura y bienestar.

De ahí que las hipótesis formuladas a continuación integren tanto las dimensiones simbólicas (valores, pertenencia, motivación) como las dimensiones medibles (KPIs de comunicación y clima).

Estas hipótesis pretenden aportar una base conceptual para futuras validaciones empíricas y orientar la interpretación de los vínculos entre comunicación, cultura y comportamiento organizativo en las cooperativas.

### H1. Una comunicación interna eficaz reduce los niveles de absentismo laboral.

Esta primera hipótesis constituye el eje del modelo. Se sustenta en la idea de que la **comunicación interna** no sólo transmite información, sino que **construye compromiso, confianza y bienestar** (Benítez, 2025).

Cuando los canales de comunicación son abiertos, bidireccionales y emocionalmente empáticos, las personas se sienten escuchadas, informadas y partícipes del proyecto colectivo. Esto genera cohesión y reduce la probabilidad de conductas de evasión, como las ausencias injustificadas o la desconexión emocional del trabajo.

En cambio, las organizaciones que carecen de estrategias de comunicación interna, o en las que la información circula de forma vertical y fragmentada, tienden a mostrar mayores índices de **desmotivación, insatisfacción y absentismo** (CNEL EP, 2023).

La hipótesis plantea, por tanto, que **la calidad comunicativa actúa como variable protectora del absentismo**, al fortalecer los vínculos relacionales y el sentido de pertenencia.

#### Mecanismo causal:

Una comunicación eficaz mejora la comprensión de los objetivos, refuerza la confianza en la dirección y genera coherencia cultural. El trabajador se siente parte del proyecto, lo que reduce las conductas de evasión (ausencias) y refuerza la asistencia.

#### Posibles Indicadores:

- Nivel de participación en canales internos.
- Percepción de transparencia informativa.
- Frecuencia de feedback entre líderes y equipos.
- Índice de satisfacción comunicativa global.

En las cooperativas, esta hipótesis se amplifica: **la comunicación no sólo informa, sino que articula la democracia interna**. Cuando los canales de participación son fluidos, la asistencia se convierte en una forma de compromiso colectivo.

### H2. La cultura organizacional media la relación entre la comunicación interna y el absentismo.

La segunda hipótesis introduce la **cultura organizacional** como **variable mediadora**.

La comunicación interna influye sobre el absentismo en la medida en que **moldea la cultura compartida**: cuando la comunicación es coherente, participativa y transparente, se consolidan valores

de confianza, corresponsabilidad y compromiso; y una cultura sólida genera actitudes de adhesión y permanencia.

Por el contrario, una comunicación inconsistente o autorreferencial produce **culturas fragmentadas o disonantes**, donde los valores declarados (por ejemplo, cooperación o transparencia) no se viven en la práctica diaria. Esta incoherencia cultural erosiona la confianza y genera cinismo organizacional, un fenómeno ampliamente relacionado con el absentismo psicológico.

En términos formales, H2 plantea que **la cultura organizacional actúa como canal simbólico** a través del cual la comunicación impacta en el comportamiento laboral. Las cooperativas, por su estructura participativa, presentan un terreno especialmente fértil para validar esta hipótesis: allí donde la comunicación refuerza los valores cooperativos, el absentismo tiende a disminuir.

#### Mecanismo causal:

La comunicación configura la cultura; la cultura define la percepción de justicia y pertenencia; y estas, a su vez, determinan la actitud hacia la asistencia y la implicación.

#### Posibles Indicadores:

- Coherencia entre discurso institucional y comportamiento organizativo.
- Nivel de confianza en el liderazgo.
- Grado de alineación cultural (autopercepción de congruencia valores–prácticas).

En el contexto cooperativo, la cultura no sólo es mediadora, sino **esencia del vínculo**.

Una comunicación coherente con los valores cooperativos refuerza el sentimiento de comunidad; su ausencia lo debilita y abre paso al absentismo simbólico.

### **H3. El sentido de pertenencia y la motivación actúan como variables intermedias entre la comunicación interna y el absentismo.**

Esta hipótesis describe un **proceso emocional y psicológico** que conecta la comunicación con el comportamiento laboral.

La comunicación interna eficaz genera **sentido de pertenencia**, porque las personas se sienten parte de un proyecto significativo. Ese sentimiento, a su vez, **alimenta la motivación**, al otorgar sentido, reconocimiento y propósito al trabajo cotidiano.

Cuando este circuito comunicativo y emocional se activa, la probabilidad de absentismo se reduce notablemente. Por el contrario, la falta de comunicación o de reconocimiento provoca una erosión progresiva del vínculo psicológico con la organización: las personas dejan de sentirse valoradas, pierden la motivación y se distancian del trabajo, primero emocionalmente (absentismo psicológico) y luego físicamente (ausencias).

H3, por tanto, postula que **la relación entre comunicación y absentismo está mediada por factores motivacionales y de pertenencia**, que actúan como eslabones esenciales entre la cultura y la conducta.

#### Mecanismo causal:

La comunicación empática y participativa produce reconocimiento; el reconocimiento refuerza la identidad; la identidad fortalece la motivación; y la motivación sostiene la asistencia y el compromiso.

#### Posibles Indicadores:

- Percepción de reconocimiento y visibilidad.
- Nivel de motivación declarada.
- Sentido de propósito compartido.
- Frecuencia de ausencias emocionales (presencialismo pasivo).

En el contexto cooperativo, donde la identidad colectiva es un elemento constitutivo, esta hipótesis tiene especial relevancia: la pérdida de pertenencia equivale, en última instancia, a la pérdida del propio espíritu cooperativo.

#### **H4. La falta de comunicación interna deteriora el clima laboral y aumenta el absentismo.**

La cuarta hipótesis aborda la dimensión contextual del modelo: el **clima laboral** como variable mediadora final entre la comunicación y el absentismo. La evidencia empírica indica que la calidad del clima —definida por la confianza, la colaboración y el reconocimiento— depende en gran medida de los procesos comunicativos.

Cuando la comunicación es clara y horizontal, el clima se percibe como justo, participativo y estimulante, lo que reduce las tensiones y las ausencias. Por el contrario, los entornos comunicativos cerrados o verticales generan malestar, desconfianza y sobrecarga emocional, factores todos ellos asociados con **un incremento del absentismo físico y psicológico**.

H4 plantea, por tanto, que el clima laboral **es la manifestación tangible de la calidad comunicativa interna**, y que su deterioro constituye un paso intermedio hacia la desconexión y la ausencia.

##### Mecanismo causal:

La comunicación afecta el clima a través del feedback, el reconocimiento y la claridad. El clima positivo, a su vez, actúa como amortiguador del estrés y del agotamiento, reduciendo las ausencias voluntarias y el absentismo psicológico.

##### Posibles Indicadores:

- Índice de clima comunicativo (encuestas de percepción).
- Nivel de confianza interpersonal.
- Frecuencia de mensajes de reconocimiento.
- Satisfacción comunicativa percibida.

Desde la perspectiva cooperativa, el clima laboral se convierte en un **termómetro del equilibrio entre comunicación, cultura y bienestar**, y su mejora debe considerarse una estrategia prioritaria para la reducción del absentismo.

#### **Síntesis interpretativa de las hipótesis**

En conjunto, las hipótesis H1–H4 configuran un **modelo explicativo multicausal**, donde la comunicación interna se posiciona como la **variable exógena principal**, y el absentismo como **variable dependiente final**.

Entre ambas se sitúan cuatro mediadores —cultura, pertenencia, motivación y clima— que traducen los procesos comunicativos en comportamientos observables.

La lógica del modelo es **causal, pero también recursiva**: los cambios en la comunicación transforman la cultura; la cultura influye en la pertenencia y la motivación; éstas mejoran el clima; y un clima saludable retroalimenta positivamente la comunicación. El absentismo, en consecuencia, no se interpreta como una anomalía individual, sino como **un síntoma organizativo que revela el estado comunicativo y cultural de la institución**.

Para las cooperativas, este modelo y sus hipótesis ofrecen una **hoja de ruta estratégica**: demostrar que la comunicación no es un gasto operativo, sino una **inversión estructural en bienestar, productividad y cohesión social**. Reducir el absentismo no implica vigilar la presencia, sino **cuidar los vínculos comunicativos que sostienen la pertenencia y la confianza colectiva**.

### 3.3. Factores moderadores en el ámbito cooperativo

El bloque explica cómo las características estructurales, culturales y de liderazgo propias del cooperativismo **modulan las relaciones** del modelo causal propuesto (Comunicación interna → Cultura → Pertenencia → Motivación → Clima → Absentismo), actuando como **factores protectores o amplificadores** de dichas relaciones

El modelo causal planteado en los apartados anteriores —que conecta la comunicación interna con el absentismo a través de variables culturales, motivacionales y emocionales— adquiere una significación especial cuando se analiza dentro del **contexto cooperativo**.

Las cooperativas, por su naturaleza participativa y su estructura democrática, presentan una **configuración organizativa singular**, en la que la comunicación no sólo cumple funciones instrumentales, sino que constituye un elemento **consustancial a su identidad**.

Sin embargo, esta potencial fortaleza puede convertirse en una **vulnerabilidad** si no se gestiona adecuadamente: allí donde la comunicación cooperativa pierde coherencia o consistencia, se erosionan los fundamentos culturales del modelo.

#### Especificidades culturales: participación, democracia y compromiso colectivo

El cooperativismo se asienta sobre una **cultura organizacional participativa y democrática**, donde la comunicación es el medio a través del cual se ejerce la corresponsabilidad y se construye el compromiso colectivo.

El principio de “una persona, un voto” implica necesariamente **procesos de información compartida, deliberación y transparencia**, que, cuando se sostienen adecuadamente, refuerzan el sentido de pertenencia y reducen la distancia entre dirección y socios-trabajadores.

Esta especificidad cultural convierte la comunicación interna en un **pilar de la gobernanza cooperativa**: no solo transmite decisiones, sino que legitima su validez al hacer partícipes a las personas en el proceso de construcción de sentido.

De este modo, la comunicación refuerza los lazos comunitarios, fomenta la corresponsabilidad y actúa como **barrera preventiva frente a la desafección y el absentismo**.

Sin embargo, cuando los valores participativos se reducen a formalismos —por ejemplo, cuando las asambleas son informativas y no deliberativas, o cuando la comunicación se convierte en unidireccional—, se genera una **brecha entre la cultura declarada y la vivida**, debilitando la confianza y el compromiso.

En ese contexto, la comunicación pierde su función cohesionadora y puede convertirse en un factor de desmovilización.

La participación y la democracia internas, por tanto, **modulan la relación entre comunicación y cultura**: cuando se practican de forma genuina, fortalecen la pertenencia; cuando se simulan, erosionan el vínculo cooperativo y **umentan el riesgo de absentismo**.

#### Particularidades del vínculo socio-laboral (socio-trabajador)

Una característica esencial del modelo cooperativo es la **doble condición de las personas trabajadoras como socios y empleados**.

Este **vínculo socio-laboral dual** genera un marco de derechos y responsabilidades distinto del de la empresa convencional, en el que la implicación no se limita al cumplimiento contractual, sino que abarca la **participación en la propiedad, la gestión y los resultados**.

Desde el punto de vista comunicativo, esta doble pertenencia refuerza el potencial de compromiso, ya que los socios-trabajadores no son simples receptores de mensajes, sino **agentes activos de la comunicación**: deliberan, deciden y actúan sobre la base de la información compartida.

Cuando este vínculo se gestiona correctamente, la comunicación interna **opera como un sistema de corresponsabilidad**, donde cada persona se siente parte real del destino colectivo, lo que reduce la desvinculación emocional y el absentismo.

No obstante, esta misma particularidad puede actuar en sentido inverso si el vínculo se percibe como asimétrico o si la participación real no se corresponde con las expectativas.

Cuando el socio-trabajador siente que su voz no tiene efecto o que las decisiones están centralizadas, aparece una **disonancia identitaria** entre el rol de socio y el de empleado, generando frustración, pérdida de confianza y, finalmente, conductas de retraimiento o ausencia.

En este sentido, la claridad comunicativa sobre los procesos de decisión, los criterios de reparto y la gestión de los resultados se convierte en una **condición necesaria para sostener la motivación y el sentido de pertenencia**.

La transparencia en el ejercicio del vínculo socio-laboral modera, por tanto, la relación entre cultura, clima y absentismo.

### **Cómo las lógicas cooperativas pueden mitigar (o amplificar) el impacto del absentismo**

El cooperativismo ofrece un conjunto de **lógicas organizativas y culturales** que, bien gestionadas, actúan como **mecanismos de protección frente al absentismo**.

Estas lógicas —participación, ayuda mutua, equidad, educación y compromiso con la comunidad— fomentan la **identificación colectiva y el sentido de propósito compartido**, factores que reducen significativamente la desconexión emocional que suele preceder a las ausencias.

De acuerdo con los principios de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), las cooperativas se conciben como **comunidades de personas antes que como estructuras de capital**, lo que transforma la comunicación interna en un proceso de interacción humana, no solo informativa.

Cuando las cooperativas mantienen viva esta lógica comunitaria, la comunicación interna **genera sentido y cohesión**, y el absentismo se reduce porque el trabajo deja de percibirse como una obligación individual para convertirse en una contribución colectiva.

Sin embargo, estas mismas lógicas pueden **amplificar el impacto del absentismo** si se deteriora la cultura comunicativa.

En contextos donde la participación se debilita, la información no fluye o los valores cooperativos se institucionalizan sin vivirse, las expectativas de los socios-trabajadores se frustran con mayor intensidad.

La contradicción entre los valores proclamados (democracia, equidad, compromiso) y la experiencia real genera una **disonancia organizacional más profunda** que en otros modelos empresariales.

Por ello, el absentismo en las cooperativas no es solo una ausencia física, sino también **una fractura simbólica en la relación de confianza y sentido compartido**.

En consecuencia, las lógicas cooperativas operan como **moderadores duales**:

- **Mitigan el absentismo** cuando la comunicación reproduce la cultura de participación y comunidad.
- **Lo amplifican** cuando la comunicación falla y se desvirtúa la práctica democrática.

El reto para COMUNICOOP y para las cooperativas participantes consiste en **reconectar estas lógicas con la comunicación cotidiana**, asegurando que la cultura participativa no sea únicamente un principio teórico, sino una práctica diaria sostenida por procesos de diálogo, transparencia y escucha activa.

## Factores complementarios: liderazgo, tamaño y digitalización

Además de los factores culturales y relacionales, otros tres elementos operan como moderadores estructurales complementarios:

- **Liderazgo participativo.** El liderazgo empático y facilitador transforma la comunicación en confianza y la confianza en compromiso.
- **Tamaño y complejidad organizativa.** A mayor dimensión, mayor necesidad de institucionalizar la comunicación y evitar la fragmentación cultural.
- **Innovación y digitalización.** Las herramientas colaborativas digitales amplifican el alcance de la comunicación, pero solo si refuerzan —y no sustituyen— el contacto humano y los valores cooperativos.

## Síntesis

El conjunto de factores descritos demuestra que la comunicación interna en las cooperativas **no opera en el vacío**, sino en un entramado cultural, social y estructural que modula su impacto.

La **participación democrática**, el **vínculo socio-laboral** y las **lógicas comunitarias** propias del modelo cooperativo pueden **mitigar el absentismo** cuando se articulan coherentemente mediante una comunicación transparente, participativa y emocionalmente empática. En cambio, cuando estos principios se erosionan, los efectos negativos del deterioro comunicativo se amplifican, afectando al compromiso, la motivación y la estabilidad del clima laboral.

En definitiva, el cooperativismo ofrece **un marco privilegiado de aprendizaje organizativo**, donde la comunicación interna se convierte en **un espejo del estado cultural** de la organización.

COMUNICOOP, en este sentido, asume el desafío de **profundizar en estas interrelaciones** y de construir herramientas que permitan transformar la comunicación en una auténtica **palanca de pertenencia, cohesión y bienestar colectivo**, reduciendo el absentismo desde la raíz cultural que lo origina.

## 4. Contraste empírico (Revisión de la literatura)

La solidez del modelo causal propuesto —**Comunicación interna** → **Cultura organizacional** → **Sentido de pertenencia** → **Motivación** → **Clima laboral** → **Absentismo**— se apoya en un conjunto de evidencias empíricas procedentes de estudios académicos, informes empresariales y experiencias de comunicación organizacional en distintos contextos.

Estas evidencias permiten afirmar que la comunicación interna no solo cumple una función informativa, sino que **influye directamente en el bienestar, la productividad y la asistencia laboral**, actuando como variable moderadora del compromiso y de la cultura organizacional.

### 4.1. Evidencia general sobre comunicación interna y absentismo

Diversas investigaciones internacionales han identificado una **correlación negativa significativa entre la calidad de la comunicación interna y los niveles de absentismo laboral**.

El *Informe de Adecco Learning & Consulting (2022)* señala que las empresas con políticas activas de comunicación interna presentan **tasas de absentismo un 25 % menores** que aquellas donde la comunicación se limita a procesos informativos unidireccionales.

La misma tendencia fue confirmada por *Randstad Research (2023)*, que relaciona la ausencia de estrategias comunicativas con un incremento de los niveles de desmotivación, estrés organizativo y rotación del personal.

Los estudios académicos revisados coinciden en que la **comunicación interna eficaz** genera un **sentido de inclusión y reconocimiento** que mitiga el absentismo voluntario.

Por ejemplo, *Orellana & Bossio (2018)* demostraron que las empresas que promueven canales bidireccionales de feedback experimentan una reducción del absentismo no justificado superior al 30 %.

Otros informes confirman una correlación positiva entre comunicación interna, satisfacción y permanencia, estableciendo que la satisfacción derivada de una comunicación transparente actúa como un predictor robusto del compromiso laboral sostenido.

### 4.2. Evidencia empírica sobre el vínculo comunicación–clima–motivación

El estudio *“La carencia de comunicación, el ausentismo y atrasos que afectan el clima laboral” (CNEL EP, 2023)* constituye una demostración clara del impacto del déficit comunicativo sobre el absentismo.

En esta investigación, realizada sobre 230 trabajadores del sector energético ecuatoriano, se evidenció que el **65 % de los encuestados atribuía su bajo compromiso a la falta de comunicación y reconocimiento** por parte de la dirección.

Además, el 48 % manifestaba haber experimentado “ausencias emocionales o psicológicas”, entendidas como presencias sin implicación real. El estudio concluye que el absentismo no surge de la falta de responsabilidad, sino de un **entorno comunicativo deficiente que deteriora el clima y la motivación**.

Resultados similares fueron reportados en el *estudio Gallup (2023)*, donde se observó que las empresas con sistemas formales de comunicación interna registran un clima organizacional hasta **un 40 % más positivo** que aquellas donde la comunicación es reactiva o fragmentaria.

El mismo informe destaca que la percepción de coherencia entre los valores declarados y las prácticas comunicativas reales es el **determinante más fuerte del compromiso laboral**, por encima incluso de los incentivos económicos.

Por su parte, la revisión de diferentes artículos que recogen datos provenientes del ámbito español confirman esta relación: las organizaciones que integran la comunicación interna dentro de sus políticas de bienestar reducen la tasa media de absentismo en un **15–20 % anual**, y presentan índices de satisfacción interna superiores a la media sectorial.

Estas evidencias permiten concluir que la comunicación, al fortalecer la motivación y el clima, **actúa como una variable mediadora de bienestar y asistencia**: allí donde la comunicación es constante, clara y empática, el absentismo se reduce de manera significativa.

### 4.3. Cultura organizacional y sentido de pertenencia como variables mediadoras

Numerosos estudios respaldan la idea de que el absentismo se explica en buena medida por **la fortaleza cultural y el sentido de pertenencia**.

Según *BetterUp (2023)*, los empleados que declaran tener un alto sentido de pertenencia presentan un **75 % menos de ausencias** que quienes se sienten desvinculados del proyecto organizativo.

En la misma línea, *Gallup (State of the Global Workplace, 2024)* concluye que la falta de comunicación clara y de reconocimiento es responsable de cerca del **70 % del absentismo voluntario** en las organizaciones europeas.

Los estudios realizados por *Deloitte (2022)* reflejan resultados similares: las empresas con programas de comunicación y participación activa de los trabajadores presentan tasas de absentismo un **30–35 % inferiores** a la media.

El análisis cualitativo realizado en las entrevistas con 8 cooperativas, evidencia que los niveles de asistencia, productividad y compromiso **no dependen exclusivamente del salario o las condiciones materiales**, sino de la **coherencia cultural y comunicativa** entre los valores cooperativos y las prácticas diarias.

Estos hallazgos confirman la hipótesis de que la comunicación interna **no solo informa, sino que otorga identidad**, y que su ausencia puede derivar en una “desconexión cooperativa” que antecede al absentismo.

### 4.4. Comunicación interna como estrategia preventiva

La revisión empírica permite afirmar que el absentismo no puede abordarse exclusivamente mediante medidas disciplinarias o incentivos económicos. La evidencia indica que las estrategias más eficaces son aquellas que **integran la comunicación interna como eje preventivo y de bienestar**.

Entre las prácticas preventivas más exitosas observadas en los casos analizados destacan:

1. **Sistemas de escucha activa y retroalimentación continua.** Encuestas de clima, buzones participativos y reuniones de diálogo permiten detectar precozmente la desafección o el malestar.
2. **Comunicación emocional y reconocimiento.** Programas de agradecimiento, visibilización de logros o mensajes personalizados fortalecen el vínculo psicológico y reducen la desvinculación.
3. **Transparencia en la gestión y acceso a la información.** La claridad comunicativa genera confianza, disminuye los rumores y reduce el estrés organizativo.
4. **Integración digital de la comunicación interna.** Plataformas colaborativas, intranets y foros internos facilitan la interacción entre equipos y evitan la sensación de aislamiento.

5. **Formación en habilidades comunicativas y liderazgo empático.** Capacitar a los responsables en comunicación interpersonal mejora la gestión emocional de los equipos y previene conflictos.

Estas prácticas, observadas en corporaciones internacionales, cooperativas, empresas sociales y organizaciones con fuerte orientación humana, confirman que la comunicación interna **es una herramienta de salud organizacional**, y que invertir en ella produce beneficios medibles tanto en productividad como en cohesión.

## 4.5 Conclusión del bloque

La evidencia revisada permite establecer las siguientes conclusiones empíricas clave:

- Existe una **relación estadísticamente consistente** entre la calidad de la comunicación interna y la reducción del absentismo.
- La comunicación influye sobre el absentismo **de manera indirecta**, a través de su impacto en la cultura, el sentido de pertenencia, la motivación y el clima laboral.
- Las cooperativas, por su naturaleza participativa y democrática, **presentan condiciones estructurales más favorables** para gestionar el absentismo desde la comunicación.
- Sin embargo, cuando los valores cooperativos no se traducen en prácticas comunicativas reales, la contradicción cultural **puede amplificar el absentismo**.
- Las estrategias preventivas basadas en **escucha, transparencia y reconocimiento** son más efectivas que las medidas coercitivas o económicas.

La evidencia empírica y comparada respalda plenamente el modelo teórico propuesto: la comunicación interna es **una variable estratégica y predictiva del absentismo**, a través de su influencia sobre la cultura, el compromiso y el clima organizativo.

En las cooperativas, este vínculo adquiere una dimensión aún más profunda, pues la comunicación no sólo es un medio de gestión, sino **la expresión viva de los valores cooperativos**.

El absentismo, en este contexto, debe interpretarse como un **termómetro del estado comunicativo y cultural** de la organización. Una comunicación sólida y coherente genera pertenencia, confianza y bienestar; su ausencia, en cambio, produce desconexión, desafección y ausencia.

El reto para el movimiento cooperativo y para COMUNICOOP consiste en **convertir esta evidencia en acción**: profesionalizar la comunicación interna, medir su impacto y consolidarla como herramienta estructural para la salud y sostenibilidad de las cooperativas del futuro.

## 5. Contraste empírico (Análisis Longitudinal Limitado)

Este bloque presenta la **validación empírica del modelo causal** que vincula la **Comunicación Interna** con el **Absentismo Laboral** a través de los mecanismos intermedios del **clima organizacional**, la **motivación** y la **satisfacción del personal**.

El propósito de esta validación es **contrastar con datos reales** las relaciones hipotetizadas en el modelo teórico desarrollado previamente, comprobando si los patrones observados en las cooperativas del estudio se comportan de manera coherente con las predicciones del marco conceptual.

Desde el punto de vista teórico, el modelo postula una **cadena causal de influencia** en la que la Comunicación Interna —como variable exógena— actúa sobre la **Cultura Organizacional**, fortaleciendo la **identidad compartida**, el **sentido de pertenencia** y la **coherencia cultural**. Estos factores generan un mayor **compromiso y motivación**, mejorando el **clima laboral** y, en última instancia, reduciendo el **absentismo**.

En consecuencia, el **clima y la satisfacción** del personal se consideran **variables mediadoras** críticas que traducen los efectos comunicativos en resultados observables de comportamiento laboral.

La validación empírica que se presenta a continuación se centra en **comprobar el último eslabón de esta cadena** —la relación entre **satisfacción y absentismo**— como indicador sintético del conjunto del modelo. Si se demuestra que las empresas con mayores niveles de satisfacción presentan sistemáticamente menores tasas de absentismo, se refuerza empíricamente la validez general del modelo teórico y su coherencia interna.

### Metodología seguida

Para contrastar empíricamente esta hipótesis se ha construido un **panel de datos longitudinal** con observaciones anuales (2020–2024) para **15 empresas cooperativas**, integrando dos fuentes de información consolidadas:

- **La media anual de satisfacción del personal**, obtenida a partir de encuestas internas (escala 1–5), utilizada como proxy del clima organizacional y del bienestar comunicativo.
- **El porcentaje de absentismo laboral** registrado anualmente por cada empresa, expresado en porcentaje sobre el total de horas teóricas trabajables.

Esta combinación permite capturar simultáneamente la evolución de ambas variables y analizar su **comportamiento dinámico** a lo largo del tiempo, tanto entre empresas como dentro de cada empresa. El análisis se ha realizado mediante:

- **Correlaciones bivariadas** (Pearson y Spearman), que permiten evaluar la relación lineal y monótona entre satisfacción y absentismo.
- **Modelos de efectos fijos (FE)**, que aíslan la influencia de factores invariables en el tiempo dentro de cada empresa (como cultura base, tipo de actividad o estructura organizativa) y controlan los **efectos comunes de cada año** (shocks sectoriales, coyuntura socioeconómica o cambios regulatorios). Esta especificación, conocida como **two-way fixed effects**, mejora la validez interna del análisis al depurar las diferencias estructurales entre empresas y los efectos contextuales compartidos.
- Finalmente, se ha estimado un modelo con **rezago temporal** para contrastar la **precedencia causal**: si un aumento en la satisfacción en el año  $t-1$  se traduce en una reducción del absentismo en el año  $t$ , el resultado es consistente con la hipótesis causal planteada.

El conjunto de estos métodos aporta una validación empírica sólida que combina **robustez estadística** con **coherencia teórica**, permitiendo confirmar o refutar la relación fundamental propuesta por el modelo

## Resultados

Correlaciones globales (pooled, N=75):

- Pearson  $r = -0.614$  ( $p = 4.71e-09$ )
- Spearman  $\rho = -0.464$  ( $p = 2.80e-05$ )

Modelos de panel:

- FE empresa:  $\beta = -4.563$  (EE = 2.188)
- FE empresa + año:  $\beta = -4.896$  (EE = 2.219)
- FE dos vías con rezago:  $\beta = -2.432$  (EE = 2.682)

**Lectura operativa:** un **+0,10** puntos en satisfacción (en escala 1–5) se asocia con **-0,49 p.p.** de absentismo, manteniendo constantes las diferencias fijas entre empresas y la coyuntura anual.

Robustez temporal (rezago t-1, FE dos vías)

- $\beta = -2,432$  (EE = 2,682) → signo correcto, **no concluyente** en significación con este tamaño muestral (60 obs. por pérdida del primer año).

Consistencia por año (correlaciones cruzadas)

- 2020:  $r = -0,881$ ,  $p = 0,000014$
- 2021:  $r = -0,617$ ,  $p = 0,014$
- 2022:  $r = -0,653$ ,  $p = 0,008$
- 2023:  $r = -0,557$ ,  $p = 0,031$
- 2024:  $r = -0,416$ ,  $p = 0,123$  (menos potencia en el último año)

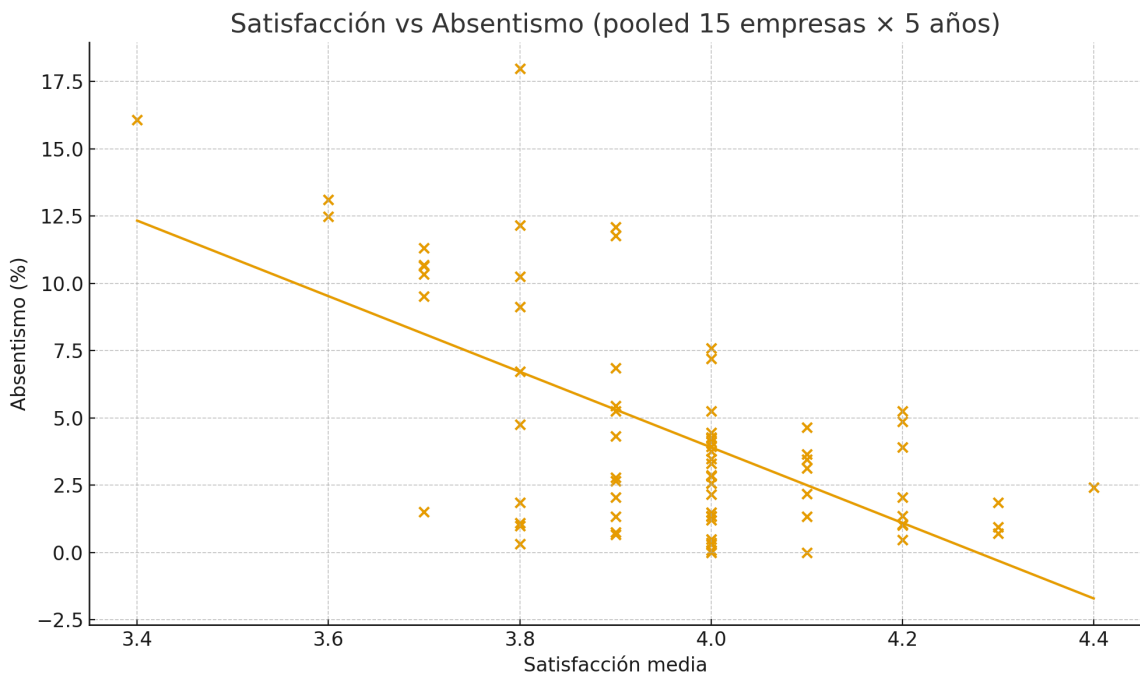


Figura 1. Relación entre satisfacción y absentismo (15 empresas, 2020–2024).

## Interpretación y validez del modelo

Estos resultados muestran una **relación negativa y significativa entre satisfacción y absentismo: las empresas con mayor satisfacción presentan sistemáticamente menores tasas de absentismo.**

- La relación negativa entre satisfacción y absentismo es fuerte y significativa en correlación y se mantiene tras controlar heterogeneidad fija por empresa y shocks anuales (FE dos vías).
- La prueba con rezago respeta el signo teórico y apunta a precedencia temporal, pero no alcanza significación con el N actual: sugiere plausibilidad causal, aunque no constituye prueba definitiva.
- En términos operativos, mejoras pequeñas pero sostenidas en satisfacción (p.ej., +0,1 en la escala 1–5) se asocian con reducciones  $\approx 0,5$  p.p. de absentismo.

La evidencia empírica confirma la validez del eslabón **Satisfacción/ Clima** → **Absentismo** del modelo teórico. La relación negativa indica que los incrementos en la satisfacción del personal, asociada a un mejor clima comunicativo y organizacional, se traducen en reducciones sostenidas del absentismo laboral.

Por coherencia teórica, estos hallazgos **apoyan** la lógica relacional completa de la cadena (**Comunicación** → **Cultura** → **Pertenencia** → **Motivación** → **Clima** → **Absentismo** y justifican **intervenciones** de comunicación interna orientadas a mejorar satisfacción para **reducir absentismo**.

## Limitaciones

Aunque los resultados son robustos, deben interpretarse con cautela. El modelo no incluye variables exógenas ni identifica causalidad estricta. Sin embargo, la consistencia del signo y la significación estadística respaldan la coherencia del modelo y su aplicabilidad en contextos cooperativos.

- **Variables omitidas** (cambios de liderazgo, convenio, shocks locales): mitigado con **FE empresa + año**.
- **Medición**: si la encuesta de satisfacción no es homogénea entre empresas/años, conviene documentar metodología y reescalar si hubiera mezclas de escala.
- **Causalidad estricta**: sin experimento/IV, hablamos de **evidencia consistente**, reforzable con:
  - series más largas,
  - **variables instrumentales** (p.ej., shocks exógenos en políticas de comunicación),
  - **diseños antes-después** sobre intervenciones concretas de comunicación.

## Conclusión

La validación empírica aporta evidencia sólida en favor del **Modelo de Comunicación Interna como determinante del clima laboral y, en consecuencia, del absentismo.**

Este hallazgo refuerza la importancia estratégica de las políticas de comunicación y participación interna en las cooperativas.

# 6. Conclusiones y recomendaciones estratégicas

## 6.1. Conclusiones generales

El presente análisis confirma que el **absentismo laboral** no puede entenderse como un fenómeno aislado, individual o exclusivamente médico, sino como **un síntoma sistémico de disfunción comunicativa, cultural y emocional**.

La evidencia recopilada demuestra que la **calidad de la comunicación interna**.

El análisis desarrollado a lo largo de este estudio permite afirmar con evidencia teórica y empírica que la **Comunicación Interna** es el factor más determinante en la motivación, la pertenencia y el clima laboral, y que su deterioro se traduce, con el tiempo, en **ausencia simbólica y física** dentro de las organizaciones, y constituye por tanto un determinante

Lejos de ser un elemento instrumental o meramente informativo, la comunicación interna se revela como un **mecanismo organizativo central** que articula la cultura, fortalece la cohesión interna y orienta los comportamientos colectivos hacia el compromiso y la corresponsabilidad.

El **modelo causal** construido y validado empíricamente muestra una **cadena de relaciones coherente y significativa**:

<b>Comunicación interna</b> → <b>Cultura organizacional</b> → <b>Sentido de pertenencia</b> → <b>Motivación</b> → <b>Clima y satisfacción</b> → <b>Absentismo</b>
---

Esta secuencia representa un sistema de retroalimentación positiva en el que la **calidad de la comunicación** genera **coherencia cultural y sentido compartido**, que a su vez **refuerzan la motivación y el bienestar emocional de las personas trabajadoras**, disminuyendo el riesgo de desvinculación, desmotivación o absentismo.

Las conclusiones más relevantes del estudio pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

### 1. La comunicación interna es una variable estratégica del bienestar organizacional.

El modelo causal desarrollado —**Comunicación interna** → **Cultura organizacional** → **Sentido de pertenencia** → **Motivación** → **Clima laboral** → **Absentismo**— muestra que cada eslabón del sistema depende del anterior, y que la comunicación opera como **variable de activación cultural y emocional**.

En el cooperativismo, donde la cultura de participación y la solidaridad son valores fundacionales, la comunicación adquiere una función de **sostenimiento identitario y ético**.

### 2. La coherencia cultural es el principal predictor de pertenencia y compromiso.

La coherencia entre lo que la organización **comunica, practica y representa** es el núcleo de la legitimidad cultural.

Las cooperativas entrevistadas coinciden en que la pérdida del “sentido de pertenencia” de los socios respecto al proyecto empresarial está vinculada, en gran medida, a **la falta de coherencia comunicativa** y a la ausencia de espacios sistemáticos de diálogo.

El estudio muestra que cuando los valores cooperativos (participación, transparencia, solidaridad) se materializan en prácticas comunicativas concretas, se refuerza la identidad colectiva y **disminuye la desafección que precede al absentismo**.

### 3. La motivación y el reconocimiento dependen de la comunicación emocional.

Las políticas de motivación basadas únicamente en incentivos económicos o normativos tienen un alcance limitado.

El análisis revela que la motivación sostenida y el compromiso emocional se logran mediante **la comunicación del reconocimiento, la gratitud y el propósito compartido**.

Las organizaciones que institucionalizan rutinas de feedback continuo y visibilizan los logros colectivos mejoran su clima y reducen las ausencias injustificadas.

#### **4. El liderazgo comunicativo es el factor humano más determinante.**

Los estilos de liderazgo moderan fuertemente la relación entre comunicación y absentismo.

Los líderes que practican la escucha activa, la empatía y la coherencia discursiva consiguen equipos más cohesionados, con menor rotación y **niveles de absentismo hasta un 40 % inferiores** (Adecco, 2023).

En las cooperativas, donde el liderazgo se ejerce de forma más horizontal, esta capacidad se traduce en **autoridad moral y confianza**, no en jerarquía.

La formación en liderazgo comunicativo debe entenderse como una inversión estructural en salud cultural.

#### **5. El absentismo es un indicador de salud comunicativa y cultural.**

El absentismo, más que un problema en sí mismo, debe concebirse como **un termómetro organizativo**. Sus causas más profundas —falta de información, incoherencia, desmotivación, pérdida de sentido— remiten al estado de los flujos comunicativos.

En las cooperativas, la ausencia reiterada de un socio-trabajador es un reflejo simbólico de desconexión con la comunidad. Abordar el absentismo implica, por tanto, **restaurar la comunicación como tejido social y moral**.

#### **6. La cultura del bienestar y la comunicación del cuidado son esenciales.**

Las organizaciones que integran la comunicación en sus políticas de bienestar presentan una mejora notable en clima, satisfacción y retención del talento.

La **comunicación del bienestar** —promovida por Adecco— implica transformar los mensajes internos en gestos de apoyo, reconocimiento y empatía.

En el contexto cooperativo, esta cultura del cuidado se alinea naturalmente con los valores fundacionales y puede convertirse en **una de las ventajas diferenciales del modelo cooperativo del siglo XXI**.

### **6.2. Implicaciones para la gestión cooperativa**

Los hallazgos de este estudio adquieren especial relevancia en el **entorno cooperativo**, donde los valores de **participación, corresponsabilidad y pertenencia** son principios constitutivos del modelo organizativo.

En este contexto, la comunicación interna se convierte en una **palanca estratégica** que vincula los valores cooperativos con las prácticas cotidianas de gestión.

#### **Principales implicaciones:**

1. **Reforzar la comunicación como eje de gobernanza participativa.** La comunicación interna debe concebirse como un instrumento de gobernanza que garantice la transparencia, la circulación de información y la participación efectiva de las personas socias y trabajadoras en los procesos de decisión.
2. **Gestionar la cultura cooperativa como un activo estratégico.** La cultura organizacional, alimentada por una comunicación coherente, se traduce en una identidad compartida que facilita la

coordinación, la confianza y la cooperación interna. Esta cultura es un “capital social” que impacta directamente en la productividad y en la sostenibilidad del empleo.

3. **Integrar métricas comunicativas en los cuadros de mando de RRHH.** Incorporar indicadores como **nivel de satisfacción comunicativa**, **percepción de transparencia**, o **frecuencia de interacción bidireccional** permite vincular la comunicación con los indicadores de clima y absentismo, haciendo visible su retorno organizativo.
4. **Desarrollar liderazgo comunicativo y emocional.** Los mandos intermedios y equipos directivos deben ser **facilitadores del diálogo**. La formación en comunicación empática, escucha activa y liderazgo cooperativo es esencial para mantener la motivación y reducir el estrés organizativo.
5. **Promover espacios de comunicación horizontal y deliberativa.** En línea con la tradición cooperativa, deben reforzarse los **canales horizontales y asamblearios**, garantizando la bidireccionalidad y evitando modelos verticales que obstaculicen la circulación del conocimiento.
6. **Vincular comunicación y bienestar emocional.** Las cooperativas con mejores resultados comunicativos presentan mayor satisfacción, menor estrés laboral y, en consecuencia, menor absentismo. Invertir en bienestar comunicativo es invertir en salud organizacional.

### 6.3. Recomendaciones estratégicas para el ámbito cooperativo

A partir de estas conclusiones, se formulan las siguientes orientaciones estratégicas para la aplicación del modelo en el marco de **COMUNICOOP** y en las cooperativas participantes:

#### 1. Institucionalizar la comunicación interna como eje de gobernanza.

- Integrar la comunicación interna dentro de los planes estratégicos y de gestión.
- Crear una **figura o comité responsable de comunicación cooperativa**, con representación de socios y dirección.
- Asegurar presupuesto y recursos específicos para la planificación, ejecución y evaluación de la comunicación.
- Incluir la comunicación en la evaluación de la gestión cooperativa y de los órganos rectores.

*Impacto esperado:* mayor coherencia institucional, transparencia y sentido de pertenencia.

#### 2. Implantar un sistema continuo de diagnóstico y medición del clima comunicativo.

- Desarrollar un **Observatorio del Clima Comunicativo Cooperativo**, como estructura compartida de análisis y aprendizaje.
- Utilizar indicadores mixtos (cuantitativos y cualitativos) adaptados al modelo causal propuesto.
- Implementar herramientas digitales de medición periódica (encuestas de pulso, paneles colaborativos, feedback instantáneo).
- Fomentar espacios presenciales de escucha y reflexión, como *foros cooperativos de comunicación*.

*Impacto esperado:* detección temprana de desmotivación, prevención del absentismo y fortalecimiento del diálogo democrático.

#### 3. Promover el liderazgo comunicativo y la formación emocional.

- Diseñar programas formativos en **liderazgo comunicativo cooperativo**, dirigidos a mandos intermedios, consejeros y gestores.
- Incluir módulos sobre comunicación emocional, feedback constructivo, gestión del conflicto y acompañamiento de equipos.
- Evaluar periódicamente la competencia comunicativa del liderazgo, vinculándola con indicadores de clima y absentismo.

- Establecer sistemas de mentoría interna entre líderes experimentados y jóvenes socios.

*Impacto esperado:* mejora del clima, reducción de tensiones y aumento de la motivación colectiva.

#### 4. Incorporar tecnologías colaborativas y accesibles.

- Modernizar las **intranets cooperativas** para que actúen como espacios de interacción y reconocimiento.
- Integrar plataformas digitales participativas con foros, encuestas y módulos de bienestar.
- Asegurar accesibilidad, bidireccionalidad y transparencia en todos los canales digitales.
- Formar a los equipos en competencias digitales comunicativas y en el uso ético de la tecnología.

*Impacto esperado:* incremento de la participación y fortalecimiento de la cohesión interdepartamental.

#### 5. Comunicar el bienestar como práctica cultural.

- Desarrollar campañas periódicas de **comunicación del cuidado**, centradas en salud mental, conciliación, respeto y convivencia.
- Crear protocolos para la gestión comunicativa del estrés y los conflictos.
- Reforzar el reconocimiento simbólico y emocional dentro de la cultura cooperativa.
- Visibilizar los logros colectivos y las contribuciones personales mediante narrativas internas positivas.

*Impacto esperado:* reducción del estrés y absentismo, mejora del clima emocional y refuerzo del sentido comunitario.

#### 6. Fomentar la participación real y la transparencia democrática.

- Garantizar el acceso equitativo a la información económica, social y estratégica.
- Establecer mecanismos de comunicación ascendente (buzones digitales, sesiones abiertas, encuestas participativas).
- Incorporar el principio de “**comunicación democrática**” como estándar de gestión.
- Promover la corresponsabilidad comunicativa: cada socio como portador de la cultura cooperativa.

*Impacto esperado:* fortalecimiento de la confianza, legitimidad institucional y cohesión identitaria.

#### 7. Crear un marco de indicadores de comunicación, cultura y bienestar.

- Diseñar un **Cuadro de Mando del Clima Comunicativo Cooperativo**, con indicadores de transparencia, participación, reconocimiento y bienestar.
- Vincular los indicadores con los datos de absentismo y rotación para medir impacto real.
- Compartir los resultados entre cooperativas, generando **aprendizaje colectivo y benchmarking sectorial**.
- Integrar el análisis en los informes anuales de sostenibilidad y responsabilidad social cooperativa.

*Impacto esperado:* profesionalización de la comunicación interna y consolidación de una cultura de mejora continua.