

UCUENCA

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

Carrera de Comunicación Social

Análisis de la Comunicación Corporativa: Interna y Externa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en la Ciudad de Cuenca

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Licenciado en Comunicación Social
en Comunicación Organizacional y
Relaciones Públicas

Autor:

Jonnathan Israel Guerrero Lema

C.I.: 0105885230

Correo: jonnathanguerrerolesma@gmail.com

Director:

Dr. Hernán Leonel Soto Alemán PhD

C.I.: 0102366051

Cuenca, Ecuador
06-septiembre-2022

Resumen

La presente investigación se centró en la elaboración de un análisis de la comunicación integral: interna y externa de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo. El trabajo se llevó a cabo mediante una metodología cualitativa, sustentada en encuestas aplicadas a los colaboradores de la entidad en general dentro de la ciudad de Cuenca, una observación no participativa que busca primordialmente identificar los medios por los cuales la institución pretende mantener contacto con sus socios, entrevistas a profundidad al director del área de comunicación y a los analistas de comunicación interna y externa respectivamente y, finalmente, dos grupos focales, el primero dirigido a socios y socias de la cooperativa para escuchar e identificar de primera mano las experiencias que estos individuos tienen con respecto a la comunicación de la organización y el segundo para los miembros de la dirección de comunicación de la cooperativa. Los datos e información levantada en la ejecución de la investigación, fueron codificados, ordenados y valorados por medio de las 6 matrices propuestas en el modelo evaluativo de la comunicación de Daniel Barredo. Terminada la investigación, el modelo utilizado para este análisis demuestra detalles plausibles y positivos con respecto a la gestión de la comunicación, sin embargo, también se identificaron falencias y posibles errores dentro de los sistemas manejados por Jardín Azuayo, por ello, la investigación concluye con una lista de recomendaciones para que dichas faltas puedan ser corregidas.

Palabras Claves. Canales o medios de comunicación. Comunicación interna y externa. Comunicación organizacional. Evaluación. Jardín Azuayo. Públicos y Socios.

Abstract

The present research focused on the elaboration of an analysis of the integral communication: internal and external of the Jardín Azuayo savings and credit cooperative. The work was carried out through a qualitative methodology, based on surveys applied to the collaborators of the entity in general within the city of Cuenca, a non-participatory observation that seeks primarily to identify the means by which the institution intends to maintain contact with its members, In-depth interviews with the director of the communication area and the internal and external communication analysts, respectively, and finally, two focus groups, the first one directed at members of the cooperative to listen and identify first-hand the experiences that these individuals have with respect to the organization's communication and the second one for the members of the cooperative's communication management. The data and information gathered during the research were codified, ordered and evaluated by means of the 6 matrices proposed in Daniel Barredo's evaluative model of communication. At the end of the research, the model used for this analysis shows plausible and positive details regarding communication management, however, shortcomings and possible errors were also identified within the systems managed by Jardín Azuayo, therefore, the research concludes with a list of recommendations so that these shortcomings can be corrected.

Keywords: Channels or media. Internal and external communication. Organizational communication. Evaluation. Audiences and partners and Jardín Azuayo.

Contenido

Resumen	2
Abstract.....	3
Contenido	4
Contenido de Tablas.....	8
Contenido de Figuras.....	9
Cláusula de Propiedad Intelectual.....	10
Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional.....	11
Dedicatoria.....	12
Agradecimientos	13
Capítulo 1: Introducción	14
Antecedentes	15
Justificación y Planteamiento del Problema	16
Preguntas de Investigación	16
Pregunta General.....	16
Preguntas Específicas.	17
Objetivos.....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
Metodología	17
Análisis y Codificación de Datos	21
Población y Muestra	22
Jonnathan Israel Guerrero Lema	4

Técnicas e Instrumentos de Recolección	23
Capítulo 2: Marco Teórico	28
Comunicación Organizacional	28
Públicos	28
Stakeholders.....	29
Comunicación Interna	30
Comunicación Externa	32
Comunicación en Crisis	33
Comunicación Estratégica	34
Imagen Corporativa.	35
Clima Organizacional.....	36
Modelo Integrado de Evaluación de la Comunicación de Daniel Barredo.....	36
Instituciones Financieras.....	37
Cooperativismo.....	38
Economía Popular y Solidaria.....	39
Capítulo 3: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	40
Historia.....	40
Filosofía	41
Misión	41
Visión 2023	41
Valores	41

Gobierno Cooperativo	43
Organigrama	44
Servicios	45
Crédito	45
Ahorro.....	45
Asesoría al Migrante	45
Otros Servicios.....	45
Comunicación en Jardín Azuayo	46
Dirección de Comunicación de Jardín Azuayo	46
Medios y Canales para la Comunicación.	47
Transmisión de la Filosofía	48
Futuro de la Comunicación en Jardín Azuayo.....	49
Capítulo 4: Resultados y Discusión.....	50
Resultados	50
Entrevistas a Profundidad	50
Observación No Participante.....	57
Grupo Focal a Miembros de la Dirección de Comunicación	60
Encuesta a Colaboradores de Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca	62
Grupo Focal a Socios de Jardín Azuayo en la Ciudad de Cuenca	66
Modelo de Evaluación de la Comunicación Organizacional de Daniel Barredo	68
Discusión	78

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	81
Conclusiones	81
Recomendaciones	82
Referencias.....	84
ANEXOS.....	88
Anexo 1. Temáticas para Entrevista con director de Comunicación	88
Anexo 3. Temáticas para Entrevista con Analista de Comunicación Externa	89
Anexo 4. Temáticas para Entrevista con Analista de Comunicación Interna	90
Anexo 5. Preguntas para Grupo Focal a Miembros de la Dirección de Comunicación	90
Anexo 6. Preguntas para Encuesta a Colaboradores de distintas Áreas	92
Anexo 8. Preguntas para Grupo Focal a Socios.....	93
Anexo 9. Material de Apoyo para Grupo Focal.....	94

Contenido de Tablas

Tabla 1. Propuesta de Matriz de Observación No Participante.....	24
Tabla 2. Resultados de Observación No Participante.....	58
Tabla 3. Resultados de Encuesta a Miembros de la Dirección de Comunicación de Jardín Azuayo acerca de Uso y Preferencia de Canales Internos.....	61
Tabla 4. Resultados de Encuesta a Miembros de la Dirección de Comunicación de Jardín Azuayo acerca de Uso y Preferencia de Canales Externos.....	62
Tabla 5. Resultados de Encuesta a Colaboradores de Jardín Azuayo acerca de Uso y Preferencia de Canales Internos.....	63
Tabla 6. Resultados de Encuesta a Colaboradores de Jardín Azuayo acerca de Uso y Preferencia de Canales Externos.....	64
Tabla 7. Datos de Socios Participantes en Grupo Focal.....	66
Tabla 8. Dimensión 1: Estructura Organizativa de Jardín Azuayo.....	69
Tabla 9. Dimensión 2: Presupuestos e Insumos de Jardín Azuayo.....	70
Tabla 10. Dimensión 3: Protocolos y Planificación de Jardín Azuayo.....	71
Tabla 11. Dimensión 4: La Comunicación Interna en Jardín Azuayo.....	73
Tabla 12. Dimensión 5. La comunicación Externa de Jardín Azuayo.....	75
Tabla 13. Dimensión 6: Proyección Comunicativa de Jardín Azuayo.....	77
Tabla 14. Matriz de Observación No Participante para Jardín Azuayo.....	93

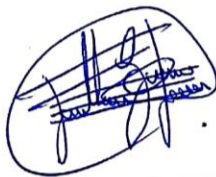
Contenido de Figuras

Figura 1. Fórmula para Calcular Tamaño de la Muestra.....	22
Figura 2. Modelo Integrado de Evaluación de la Comunicación Organizacional en Ecuador.....	37
Figura 3. Organigrama de Jardín Azuayo.....	44

Cláusula de Propiedad Intelectual

Jonnathan Israel Guerrero Lema, autor del trabajo de titulación “**Análisis de la Comunicación Corporativa: Interna y Externa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en la Ciudad de Cuenca**”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 06 de septiembre de 2022



Jonnathan Israel Guerrero Lema

C.I: 0105885230

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

JONNATHAN ISRAEL GUERRERO LEMA, en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “**Análisis de la Comunicación Corporativa: Interna y Externa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en la Ciudad de Cuenca**”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 06 de septiembre de 2022

Jonnathan Israel Guerrero Lema
C.I: 0105885230

Dedicatoria

Dedico este trabajo a todas las personas que durante mi carrera supieron apoyarme y ayudarme sin dudar o esperar algo a cambio. A todos quienes a través de su sacrificio me hicieron posible alcanzar este logro.

“COMPRA LA VERDAD Y NO LA VENDAS”

Proverbios 23.23

Agradecimientos

A Dios por sobre todas las cosas, pues siempre ha estado conmigo en este y todos los caminos que he tomado. A mi mamá y a mi papá, pues luego de Dios han sido mi motor para seguir adelante y alcanzar mis sueños. A mis hermanos, pues a pesar de todo han estado junto a mí en este proceso. A mi familia biológica y espiritual por acompañarme y apoyarme siempre.

A Joseline y Leslie, por no dejarme y animarme cuando más lo necesite. A Camila, Cristina, Gabriel y Luz María por ser parte de esta aventura y enriquecerla con su amistad.

Al Dr. Leonel Soto por su apoyo y ayuda incondicional e inigualable en este proceso. Al equipo de comunicación de Jardín Azuayo, en especial a Santiago, Jimmy y Anna por su compromiso y apoyo sincero. A todos los profes que apoyaron mi formación profesional. Y a todos quienes tuvieron que ver con todo esto.

Que Dios les pague, ¡¡Mil Gracias!!

Jonnathan

Capítulo 1: Introducción

Para esta propuesta de titulación, se realizó un análisis de la comunicación: interna y externa de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, en el último semestre del año 2021. Una institución con 26 años de historia y con un modelo de comunicación propio e innovador. La dirección de comunicación de Jardín Azuayo, está liderada por Santiago Mejía, con el apoyo de 11 colaboradores distribuidos en múltiples actividades de la dependencia.

Este análisis se ejecutó mediante la aplicación del modelo de evaluación de la comunicación organizacional de Daniel Barredo, sabiendo que este modelo cubre todo lo relacionado con el contexto comunicativo de una entidad. Este modelo se adaptó perfectamente a los objetivos planteados para la investigación.

Con respecto a los instrumentos realizados para este análisis, se recurrió a fuentes de carácter primario como: entrevistas a profundidad para colaboradores de la entidad, grupos focales para socios y para miembros de la dirección de comunicación, encuestas digitales para colaboradores en general, una observación no participativa, diálogos a profundidad con el director del área de comunicación y a las de orden secundario (recopilación bibliográfica, documentos científicos, internet, etc.).

Las encuestas aplicadas hacia los colaboradores en toda la ciudad alcanzaron un total de 83 respuestas. Por su parte, en el primer grupo focal participaron 6 socios, los cuales cumplieron con los requisitos y colaboraron voluntariamente, mientras que, en el grupo focal, dentro de la dirección de comunicación, fueron siete los participantes.

Las entrevistas se hicieron a los principales colaboradores del área de comunicación, finalmente, todo fue complementado con una observación. Esta última sirvió para conocer de cerca la experiencia que una persona común puede tener con los elementos de comunicación externa proporcionados por Jardín Azuayo.

Los objetivos planteados fueron: analizar cuál es la situación de la comunicación corporativa: interna y externa de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, caracterizar teóricamente cómo se realiza un análisis de la situación de la comunicación corporativa: interna y externa, diagnosticar las principales estrategias de comunicación aplicadas por Jardín Azuayo dirigidas a su personal interno y con sus socios y finalmente, evaluar la comunicación corporativa de Jardín Azuayo valiéndose del modelo de evaluación propuesto por Daniel Barredo.

Antecedentes

Se inició con un estudio de caso sugerido por varios autores; (Queris, Almirall, García, y Robaina, 2012). Ellos sugieren un diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. Un trabajo que analiza a fondo las acciones de esta organización cubana.

Este modelo recomienda etapas que invitan a la necesidad de esta clase de estudios, mismas que reúnen condiciones para el tratamiento y mejora de los procesos comunicativos. Comienza con la identificación de la situación actual, su análisis, la propuesta de planes de acción y la aplicación de los mismos.

Bajo esta misma línea, se encontró el *Diagnóstico Organizacional de las Comunicaciones*, recomendado por (Díaz Y., 2001), un artículo que entrega excelentes herramientas para la ejecución de esta investigación. Este estudio sugiere realizar entrevistas, cuestionarios, análisis de redes, entrevistas grupales, observaciones y análisis de productos comunicacionales.

Para finalizar, la investigación se sostuvo en el *Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Organizacional Interna y Externa para la Municipalidad de San Miguel Petapa*. Un trabajo muy aproximado a esta propuesta. Zoila Gamboa, 2016, autora de este

extraordinario estudio, inicia su investigación dando una completa presentación de la organización en la que intervino.

La propuesta de Gamboa avanza con el desglose completo de aspectos relacionados con la comunicación. Un punto importante a destacar de esta obra, es el espacio dedicado a la comunicación en crisis, pues en ocasiones, los diagnósticos se conforman con el análisis de aspectos que están siempre presentes. En la opinión de esta autora, la comunicación en crisis debe ser analizada con mayor profundidad debido a que en su mayoría despierta el instinto oportuno de aquellos que manejan la comunicación.

Justificación y Planteamiento del Problema

El análisis de la comunicación de una organización, parte de la necesidad de conocer sus estrategias y mejores tácticas. Escudriñar a fondo los factores de los que se puede hacer comunicación es fundamental en la formación profesional.

Esta investigación buscó responder a preguntas relacionadas con diagnosticar estrategias comunicacionales y a descifrar si los sistemas internos entregan buenos resultados. A través de la investigación, se procuró identificar las características más útiles para realizar el diagnóstico y cómo aplicarlas.

Mediante las herramientas de recolección de datos se conocieron los sistemas internos y externos que dominan la comunicación organizativa. De este modo se aplicaron bases teóricas que evaluaron de manera subjetiva la comunicación en la entidad.

Preguntas de Investigación

Pregunta General

¿Cuál es la situación de la comunicación corporativa: interna y externa de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo?

Preguntas Específicas.

1. ¿Cuáles son las características teóricas para realizar un análisis de la situación de la comunicación corporativa: interna y externa?
2. ¿Cuáles son las principales estrategias de comunicación aplicadas por Jardín Azuayo dirigidas a su personal interno y con sus socios?
3. ¿Cómo se encuentra la Comunicación corporativa de Jardín Azuayo valiéndose del modelo de evaluación propuesto por Daniel Barredo?

Objetivos

Objetivo General.

Analizar cuál es la situación de la comunicación corporativa: interna y externa de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo.

Objetivos Específicos.

1. Caracterizar teóricamente cómo se realiza un análisis de la situación de la comunicación corporativa: interna y externa
2. Diagnosticar las principales estrategias de comunicación aplicadas por Jardín Azuayo dirigidas a su personal interno y con sus socios.
3. Evaluar la Comunicación corporativa de Jardín Azuayo valiéndose del modelo de evaluación propuesto por Daniel Barredo.

Metodología

Según Raffino, la investigación cuantitativa es aquella que se centra en magnitudes numéricas, es decir, que pueden ser definidas exactamente. Mientras que la cualitativa, es capaz de recoger discursos referentes a un tema y trabajar basándose en la interpretación de los datos e información obtenida. Además, esta clase de investigación obtiene datos descriptivos por una diversidad de técnicas y herramientas (2020).

Esta investigación se realizó en un enfoque mixto, es decir, su ejecución incluyó actividades con un enfoque cualitativo y cuantitativo respectivamente. Se entendió a la organización como un sistema social, por ende, no se pudo encerrar todo en datos y estadísticas exactas. Salvo aquella información que debía o necesitaba expresarse en cantidades para así perfeccionar la investigación.

Para este enfoque, también fueron seleccionados instrumentos y técnicas de recolección de datos que ayudaron a la ejecución de la investigación. Se realizó una amplia revisión de material bibliográfico, una observación no participante, una encuesta, varias entrevistas y grupos focales. Todos los participantes en estas técnicas pertenecieron al grupo de fuentes primarias, mientras que los documentos para la revisión, fueron ubicados en las secundarias.

Con este contexto, se analizó la comunicación tanto interna como externa de la cooperativa Jardín Azuayo, las percepciones de sus colaboradores y socios y el desempeño de cada uno de los canales de comunicación usados por la dirección. Fue conveniente para este análisis el uso y aplicación de un modelo evaluativo propuesto por Daniel Barredo en 2014. La investigación concretamente se realizó entre 2021 y 2022. Todo esto dentro de la ciudad de Cuenca.

La revisión bibliográfica simplificó en muchos aspectos la comprensión y enriquecimiento de conocimiento teórico para fundamentar la investigación. Además, permitió hacer conceptualizaciones con los aportes de grandes representantes del campo de la comunicación. Entre ellos, Paul Capriotti, con su amplio estudio acerca de la *Imagen Corporativa*, Antonio Castillo y su tratado *Introducción a las Relaciones Públicas* y el *Modelo de Evaluación de la Comunicación Organizacional* de Daniel Barredo propiamente. Este último, ayudó a categorizar los aspectos relacionados con la comunicación dentro de la organización a través de sus 6 matrices.

En lo referente a la revisión de documentos, se usaron textos académicos e información de sitios relevantes para garantizar la calidad de la información. En esta investigación, se consideró importante realizar conceptualizaciones de la comunicación y sus diversos ámbitos (interna, externa, estratégica, etc.), derivadas de estas, se encuentran indagaciones acerca de clima organizacional, públicos y demás términos que ayudan a la construcción de la comunicación dentro de una institución. Por último, se determinó un espacio para estudiar la clase de entidad en la que fue aplicada esta investigación. Se utilizó información relacionada con los modelos económicos, populares y solidarios, así como su historia en nuestro país.

En cuanto a la comunicación interna, inicialmente se hicieron entrevistas a profundidad al líder principal del área de comunicación y a los representantes de la comunicación interna y externa. Se consideró que son ellos quienes están más familiarizados y empapados de las acciones comunicativas en su campo. Dichas entrevistas recogieron de primera mano las opiniones y reacciones de aquellos que hacen la comunicación, de esta manera, se encontraron varias particularidades. Un detalle importante en esta etapa, fue la organización de un segundo diálogo complementario con el líder de la comunicación en Jardín Azuayo, con el objetivo de tratar detalles finales y así concluir la investigación (para mayor detalle, se pueden revisar los Anexos 1, 2, 3 y 4). El criterio para seleccionar a los participantes fue no probabilístico, pues el investigador escogió a los entrevistados.

Luego, se aplicó un grupo focal, al que fueron invitados los miembros de la dirección de comunicación de Jardín Azuayo. Esta técnica fue usada con el objetivo principal de conocer la opinión acerca de la autonomía dentro de la organización en distintos niveles, y su posición respecto a los canales utilizados por la entidad en el campo interno y externo (Las preguntas se pueden encontrar en el Anexo 5).

Por último, para conocer la comunicación interna se construyó un modelo de encuesta para una muestra seleccionada de todos los colaboradores en la ciudad de Cuenca (las

preguntas se pueden encontrar en el Anexo 6). Esta herramienta comparte temáticas con el grupo focal descrito anteriormente, esto con el objetivo de contrastar la información obtenida y así tener una apreciación más clara acerca de los sistemas internos de la comunicación.

Por otro lado, la comunicación externa fue analizada directamente con experiencias propias del investigador a través de una observación no participante y desde sus socios con un grupo focal. Fue necesario para el investigador proponer un modelo propio de matriz para la observación (Anexo 7), el mismo que pretendió englobar todo lo necesario para ejecución del análisis. Los ítems evaluados en la observación se relacionaron con lo que servía para comunicar a los socios acerca de procesos y sistemas en las oficinas y en toda la institución.

El campo para aplicar esta herramienta fue en seis de las 12 oficinas de Jardín Azuayo en el cantón Cuenca [Cuenca Centro, Chola Cuencana, Totoracocha, Ciudadela Tomebamba, El Valle, Feria Libre]. Se consideró su ubicación, tamaño y tiempo de existencia.

La primera visita se realizó a la oficina matriz en el centro histórico de la ciudad, y una más en la zona [Chola Cuencana], luego la observación continuó con las más recientes como la del sector Ciudadela Tomebamba. Posteriormente, la atención se centró en la más alejada de la parte urbana de la ciudad, en la parroquia El Valle. Por último, una de las más antiguas, la de la Feria Libre. Se buscó ejecutar la observación en horarios donde exista gran afluencia de socios, se tuvo la compañía de un representante de comunicación de la entidad en la primera oficina visitada.

Para el grupo focal, los participantes debieron cumplir con algunas condiciones específicas como: edad, sexo, lugar de residencia, ser socio o socia de la cooperativa, etc. La meta principal de este diálogo en conjunto fue conocer las experiencias y niveles de impacto que la comunicación externa de la cooperativa ha tenido sobre ellos (las preguntas y demás

detalles se pueden encontrar en el Anexo 8). Como último detalle, se realizó un material de apoyo digital para facilitar las respuestas y dinamizar las participaciones (Anexo 9).

Análisis y Codificación de Datos

Posteriormente, se procedió con el análisis de los datos recolectados. Por su parte, algunos de los datos levantados en la encuesta pudieron ser tabulados y resumidos en los ítems propuestos por las matrices del modelo evaluativo de Barredo. Mientras que, las respuestas, opiniones y datos descriptivos fueron codificados a través de la teoría fundamentada explicada por Schettini y Cortazzo.

Estas autoras explican que la teoría fundamentada, se trata de un estudio basado en el Interaccionismo Simbólico de Blumer. Su estructura parte de la recolección de datos en el campo, los cuales pueden ser de observaciones, comentarios y/o entrevistas (2015). Para Bonilla y López (2016), la teoría fundamentada implica la recolección y análisis de datos casi simultáneamente.

A partir de estas acciones comenzó la tarea de codificación y categorización de la información. Luego de ingresar al campo, se levantaron datos, para después crear categorías que ayudaron en la clasificación de información, ya sea por sus atributos o características específicas. A los datos que compartieron las mismas características se les otorgó un nombre, es decir, todos ellos pertenecerán a un mismo código.

En cuanto a la codificación de datos, Bonilla y López (2016) afirman que este es un proceso sistemático que contiene tres tipos de codificación: abierta, axial y selectiva. Pero, más específicamente, la codificación abierta propone dos clases de códigos:

- Pre – Codificación: los que se generan basándose en la intuición y subjetividad del investigador.

- Códigos in vivo: que pueden ser los recursos emocionales, tono de lenguaje y expresiones que se encuentren durante la recolección de datos, estos también se pueden obtener de las frases literales que se emplearon, etc.

Se optó por la aplicación de una codificación abierta. Pues aspirando trabajar en un entorno ampliamente social, se consideró que las expresiones y cualidades específicas pueden transformar la manera de interpretar los datos obtenidos en el campo, tal como lo mencionan sus autores.

Población y Muestra

La población interna fue determinada de acuerdo a la cantidad de colaboradores existentes en la ciudad de Cuenca, es decir, 400 trabajadores en general. De entre estos, 12 pertenecen al equipo de la dirección de comunicación, de los cuales siete participaron del grupo focal interno.

El número de encuestas a colaboradores en general fue definido a través de una fórmula matemática. Saraí Aguilar en 2005 propuso la fórmula para estudios cuantitativos o con un enfoque mixto que se presenta a continuación.

Figura 1

Fórmula para Calcular Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{k^2 qpN}{e^2(N-1) + k^2 pq}$$

Fuente: Aguilar (2005)

En donde:

- Población o Universo (N).
- Margen de Error (e).
- Nivel de Confianza (K).
- Probabilidad de Éxito (p).
- Probabilidad de Fracaso (q).

Aplicada la fórmula en una población total de 400 colaboradores, con un nivel de confianza del 95%, un margen de error de 5%, con las probabilidades de éxito y de fracaso de 5%. Esta operación afirmó que el tamaño de la muestra necesaria era de 196.25, es decir, los colaboradores encuestados deberían ser exactamente 196.

Para las entrevistas, observaciones y grupo focal externo, la muestra fue seleccionada por conveniencia, tomando en cuenta a individuos relevantes dentro del campo de la investigación y sus necesidades. En la observación, lo único necesario fue precisar la cantidad de medios y estrategias empleadas por la cooperativa para transmitir y guiar a los socios en su servicio. Para el grupo focal a socios, la selección incluyó a personas de entre 20 a 45 años, hombre o mujer, que habiten dentro de la ciudad de Cuenca y que hayan participado y/o colaborado con Jardín Azuayo en el tercer y cuarto trimestre de 2021.

Técnicas e Instrumentos de Recolección

Varias instituciones como la OBS Business School, (2021) y la Universidad Internacional de Valencia, 2018, describieron algunas técnicas para la elaboración de una investigación cualitativa, por ejemplo:

Observación No Participante. La Universidad Internacional de Valencia, 2018, conceptualizó a esta herramienta como un método de estudio que tiene múltiples formas de aplicación. Esta clase de observación implicó analizar los objetos o materias sin ser parte o

partícipe de ellos. El modelo promovió la obtención de una mayor objetividad, pues no se pudo alterar la naturaleza del producto, simplemente se estudió.

Por su parte, Merino (1998), en su manual de *Métodos y Técnicas de Investigación*, afirma que la observación es una manera directa y espontánea de obtener información. Este autor habla de la clasificación de la observación en tres grupos: directa, participante y etnográfica. Algo interesante de Merino, es la mención de la intuición como herramienta de la observación, pues, en su caso, sería el investigador quien se encargue de las conclusiones de lo observado (p. 43-44).

Tomando en cuenta estas dos posturas con respecto a la observación, y dado lo complejo de los datos a obtener en la aplicación de esta herramienta, se propuso la creación propia de una matriz. Todo esto, con el objetivo de ejecutar una observación no participante. Dentro de esta se colocaron los ítems que intentarían englobar todo lo relacionado con la comunicación que vaya a ser evaluada. Así, se construyó el siguiente modelo de matriz:

Tabla 1

Propuesta de Matriz de Observación No Participante

Matriz de Observación No Participante		
Campo a Observar: descripción del sitio		
Ítems	Resultados	Observaciones
Lista de consideraciones a observar de acuerdo a la condición que se evaluará, por ejemplo: Comunicación Interna o Externa.	Corta descripción o lista de elementos encontrados en la ejecución de la observación.	Condiciones específicas que aporten a la investigación

Fuente: Elaboración Propia

La matriz se completó luego de una corta descripción de la experiencia del observador. Al ingresar al lugar, el método de aplicación no fue invasivo, se veló siempre por la integridad; tanto del observador, como de las condiciones de funcionamiento de los sistemas a observar. Para la ejecución se tomaron en cuenta varios factores; horario, fecha, etc.

Entrevistas a Profundidad. Merino (1998), apunta que la entrevista es una herramienta para recoger datos mediante el contacto directo del objeto de investigación. Esta herramienta puede aplicarse a una persona, grupo, comunidad, etc.

Merino destaca en esta herramienta la honestidad obtenida, tanto del entrevistador como del entrevistado. En su manual, el autor recomienda mantener seguridad en el ambiente para evitar tensiones. Por último, describe una tipología de entrevistas, clasificándolas en dos grupos: entrevista periodística y entrevista a profundidad, esta última es descrita como esencial para una investigación (p. 45-46).

Este autor menciona 4 pasos para la ejecución de una entrevista:

1. Elegir tema y entrevistado.
2. Preparación de la entrevista.
3. Ejecución del diálogo junto con el entrevistado.
4. Redacción o transcripción de la entrevista.

Sobre esta herramienta, Troncoso y Amaya (2016), sugieren que exista una preparación previa del investigador que vaya a aplicarla. En el proceso, se buscó estar en la capacidad de guiar la conversación y sostenerla dentro del tema objetivo, todo esto para evitar tener tiempo y recursos desperdiciados.

Algunos factores más para que esta herramienta pueda aplicarse, según estos autores, son: la definición del espacio en donde se realizará el evento, el consentimiento del personaje a

entrevistar y la preparación del equipo necesario. Así, las entrevistas se hicieron en entornos virtuales, y el entrevistador pudo valerse de una guía para sostener y guiar la conversación.

Grupos Focales. Para Hamui y Varela, el grupo focal es un espacio de opinión que ayuda a capturar los sentimientos, criterios y perspectivas de los individuos. En otras palabras, se trata de la unión de un grupo de personas que entablan un diálogo y del cual se extraerá información útil para una investigación o un objetivo específico.

Esta estrategia pone en primer lugar el habla o la conversación. Cuando este se planea, se propone una especie de preguntas a manera de entrevista, las mismas serán lanzadas al grupo y cada uno de los participantes irán contestando y debatiendo entre ellos. Para que esta herramienta funcione, hará falta un moderador, el mismo que controlará el tiempo y formule las preguntas, además, este será quien dirija la conversación (2012).

Para este caso, el papel de moderador lo ejerció el propio investigador. Hamui y Varela (2012) describen varios puntos importantes para la realización exitosa de un grupo focal:

- Conocer a cada uno de los individuos del grupo (datos personales, edad, etc.)
- Conocer muy bien el contexto de la situación.
- Tocar temas que resulten importantes e interesantes a los participantes.
- Usar un lenguaje cómodo para el desarrollo de la conversación.
- Ser específico en las situaciones expuestas.
- Estar listo para las sorpresivas reacciones.
- Focalizar la conversación en temas específicos que cumplan con el objetivo de la actividad.
- Aclarar ambigüedades y aspectos que puedan ser contradictorios.
- Ser empáticos ante situaciones que de alguna manera puedan afectar a los participantes.

- Velar por las relaciones interpersonales entre los participantes.
- Conseguir que la experiencia para los participantes sea positiva.

Los resultados ayudaron a identificar contextos, situaciones, hechos y fenómenos sociales, útiles para clasificar la información y separar aquellos datos que contribuían con la investigación o con el objetivo general.

Encuesta. Como parte de la investigación de Casas, Repullo y Donado en 2003, este instrumento ha sido ampliamente utilizado como un método de investigación, pues entrega al investigador datos rápida y eficazmente. Algo importante sobre este estudio es la necesidad que expresan estos autores por tener muy bien definido los objetivos y motivaciones de la investigación antes del diseño de las encuestas.

Otro extraordinario estudio *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa* propuesto por López y Fachelli en 2015. Habla acerca de la clasificación de las encuestas. En este caso, están: las personales, por vía telefónica y por correo o web. Al hablar de aquellas que son difundidas a través de la web, los autores anticipan varias ventajas y desventajas. Entre las ventajas encontramos: es económica, permite acceder a lugares complicados, evita influencias por parte del encuestador, etc. Mientras que en las desventajas estas: cierto grado de ausencia de respuestas, lentitud para obtener reacciones, posible influencia de terceros para contestar a las preguntas, entre otras.

Tomando en cuenta la conceptualización y condiciones de la investigación. Se optó por aplicar una encuesta por correo o web. Debido a que una encuesta aplicada personalmente era imposible, pues se interrumpiría el flujo de trabajo y las respuestas serían entregadas aceleradamente sin un previo razonamiento. Además, esta técnica permitió establecer contacto con todos los colaboradores que están distribuidos en las oficinas de la cooperativa en la ciudad y no solo en determinadas instalaciones.

Capítulo 2: Marco Teórico

Para efecto de esta investigación es necesario analizar los conceptos centrales que dan cuerpo y sentido a la misma. Este apartado cumple con la construcción de las bases teóricas para este análisis. Así se han seleccionado 3 pilares para este marco: comunicación organizacional, el modelo evaluativo de Daniel Barredo y, por último, las instituciones financieras.

Comunicación Organizacional

Según (Calle y Ibarra, 2012) esta comunicación no es tan fácil de conceptualizar, pues se debe tener en claro que a una organización se la ve como un sistema social compuesto por individuos, con valores compartidos que se interrelacionan para el logro de objetivos.

Otro importante estudio de este concepto dice que la comunicación institucional es la que establece el enlace entre componentes internos y externos a la organización, es decir, sus públicos y actores que tengan que ver y/o que impacten de alguna forma a la entidad (Muriel y Rota, 1980). Estas autoras recomiendan estudiar, con respecto a este concepto, factores como los públicos y las acciones comunicativas tanto internas como externas.

Para un concepto un poco más actualizado, se consultó el trabajo de Belinda González. Esta autora, luego de un corto análisis, concluye en que la comunicación es un proceso de transmisión, intercambio e interacción por el cual se mueven símbolos, información e ideas. Así se lograría influir en el receptor del mensaje, del que también se espera una respuesta (González, 2017).

Públicos

Un público o stakeholder, puede definirse como un grupo de individuos concretos con características muy definidas, unidos por uno o más factores en común (Miguez, 2007). La conceptualización propuesta por María Muriel y Gilda Rota es muy parecida. Para ellas, los

públicos implican un conjunto de individuos que se unen por un momento o permanentemente, debido a intereses comunes. Existen también varias clasificaciones de públicos, Elisa Aranguren, propone clasificarlos en tres grandes grupos:

- **Estadístico.** Que apuntan más a las condiciones demográficas, sociales, políticas, etc. Este tipo de público ayudaría al momento de construir grupos sociales a los que se quiera alcanzar o diferenciar.
- **Funcional.** Este grupo se separa con base en sus metas comunes, sus profesiones, su razón política y también la social. Esta clasificación impulsaría a conocer mejor a los públicos que se están alcanzando, para de esta manera, direccionar y segmentar, en este caso, la comunicación externa.
- **Específico.** Esta clasificación es una relación de los dos grupos anteriores, muy útil para seleccionar líderes de opinión y embajadores de marca.

Por su parte, Paul Capriotti en su obra *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* (2013) afirma que, en cuanto a la clasificación de los públicos, las organizaciones deben priorizar la determinación de “públicos clave” y “públicos secundarios”, refiriéndose con esta clasificación al nivel de desarrollo que entreguen estos a la institución (p. 222). A esto, se añade la tradicional relación de públicos internos y externos, que no son más que personas que participan directa o indirectamente con la organización (Aranguren, 2012).

Stakeholders.

Robert Edward Freeman, en la década de los 80, dijo que un stakeholder es cualquier individuo o entidad que, directa o indirectamente, sea impactado por las acciones de la empresa, o simplemente, es una parte interesada. Freeman sostiene que estos grupos son muy importantes y que deben ser tomados en cuenta para las planificaciones estratégicas. (Rockcontent, 2019).

Este mismo sitio divide a los stakeholders en dos tipos; los primarios, como aquellos que no pueden faltar en cualquier tipo de organización, o que tienen un vínculo directo con la misma, como accionistas, trabajadores, etc. Y los secundarios, grupos que no tienen una participación directa con la institución, pero que, pese a ello, si se ven afectados por el accionar de la misma, en este grupo están: la competencia, el mercado, o personas (Rockcontent, 2019).

Freeman, en una entrevista para la Revista *Compromiso Empresarial* en 2005, afirma que para crear una buena relación con los stakeholders, antes se les debe otorgar valor. Además, asegura que no importa cuán bueno sea el producto o marca, pues si no se tiene una buena relación con ellos, será muy difícil que la organización continúe.

Comunicación Interna

Para el Equipo Editorial Etecé de Argentina, la comunicación interna se refiere a toda acción comunicativa emitida dentro de la organización. Establece vínculos entre las propias partes de la entidad, dependiendo, claro, del tamaño de la misma. Es importante señalar que no siempre estas acciones salen a la luz, pero si se ven reflejadas en los procesos de entrega del producto o servicio (2021).

Un estudio del Centro Europeo de Postgrados añade que la comunicación interna es una herramienta fundamental para los procesos comunicativos institucionales. Alega que no podrá existir una buena comunicación externa, si la estructura no se conforma bien desde adentro. Esto tiene mucha lógica, pues si se analiza desde este punto, el cuerpo humano no puede funcionar al 100% si algo anda mal en su interior (2019).

El Libro *Introducción a las Relaciones Públicas* de Antonio Castillo (2010) subdivide a esta comunicación en 4 tipos:

- Descendente, en la que los mensajes son enviados hacia los subordinados en un sistema jerárquico. Esta comunicación ofrece pautas de comportamiento y actuación para los implicados. Y, entre otras cosas, promueve la apropiación de la organización por los colaboradores.
- Ascendente, este tipo de relación se presenta como un gran avance para el manejo de la comunicación en las instituciones. Este sistema invita a los subordinados a entablar relaciones comunicativas con sus superiores o directivos. Este sistema pone en prioridad la participación de los miembros de la organización. Según este autor, mantener una comunicación de este tipo ayuda a crear comprensión entre las partes involucradas y mejorar el clima laboral.
- Horizontal, esta clase de comunicación está dedicada para la relación entre departamentos de la organización. Este autor afirma que esta comunicación también es útil para transmitir y capacitar al personal para mejorar procesos internos. Esta última característica ayuda también a evitar decisiones unilaterales, mismas que puedan amenazar o entorpecer el trabajo de los departamentos.
- Transversal, este tipo de comunicación busca manejar una sola clase de lenguaje dentro de la organización. Varias de las ventajas que Castillo menciona con este modelo de comunicación organizacional son: promover nuevas mentalidades, el trabajo en equipo y rendimiento de los empleados, aumentar eficacia y satisfacción y, por último, dinamizar el ambiente y potenciar la innovación. (p. 129-133)

Con respecto a las herramientas para la comunicación interna, Antonio Castillo menciona: manual del empleado, reuniones informativas, revista o periódico interno, resumen de prensa, círculos de calidad, tabloneros de anuncios, buzón de sugerencias, circulares, entrevistas, visitas o jornadas de puertas abiertas, intranet, realidad virtual, videoconferencia, entre otros.

Estudios más actuales como el de (Etecé, 2021) destacan más los medios digitales para nuestra era, como correos electrónicos y herramientas relacionadas con la internet. Cabe destacar que, entre las herramientas mencionadas por Antonio Castillo, se encuentra la comunicación financiera. Este autor refiere que estos datos se manejaban con mucha confidencialidad en el pasado y que, en consecuencia, muchos de los públicos se sentían excluidos, pues se pensaba que estos grupos sociales no tenían razón para conocer esta información.

Ante esto, Castillo (2010) presenta algunas claves positivas, invitando a las organizaciones a compartir estos datos con sus públicos, con la garantía de sembrar confianza en los grupos interesados. Esta comunicación puede darse a través de: anuncios financieros periódicos [trimestrales, semestrales, etc.], informe anual o rendimiento de cuentas, entre otros. Por último, el autor recomienda que estos informes financieros se planteen a largo plazo y que se definan perfectamente los objetivos que se quieren alcanzar.

Comunicación Externa

Para Aguirre y León (s/f), la comunicación externa comúnmente se define como el conjunto de acciones comunicacionales enfocadas a los públicos externos de una organización. Es decir, que no participan ni colaboran directamente con la misma. Se dice que esta comunicación también permite a los públicos percibir como es la empresa desde adentro.

Para Antonio Castillo (2010), la comunicación externa responde a la necesidad de las organizaciones por gestionar la cooperación entre ellas y su entorno. Este autor recuerda a sus lectores que el entorno de una institución se compone por cualquier factor que tenga algún tipo o nivel de influencia con la entidad (p. 103).

Todo comunica en una organización, y a su vez, todo esto influye en su imagen (Vargas Y., 2019). Esta autora afirma que el buen manejo de la comunicación trae beneficios y

posicionamiento, además de perfilarse como una herramienta clave para la generación y mantención de públicos. La perspectiva de Vargas acerca de los beneficios de un buen manejo de la comunicación externa se relaciona con la de Castillo, quien mira a la organización como emisora de mensajes respecto a su entorno, el mismo que puede o no colaborar con la imagen y objetivos de la institución.

Esta última conclusión de Castillo, también hace referencia a la relación que mantenga la organización con los medios. Esta clase de alianzas ayudarán a la entidad a transmitir de mejor manera su información y a cumplir sus objetivos. Por último, este autor menciona varios ejemplos de herramientas para el suministro de información, entre ellos están: boletín o comunicado de prensa, rueda de prensa, artículos de fondo, entrevistas, etc.

Comunicación en Crisis

Según la Real Academia Española, crisis se traduce concretamente en: cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados (2021).

En un ámbito organizacional, el libro *Comunicación en Programas de Crisis* de Jaume Fita (2000) confirma que las crisis son situaciones no planificadas e impredecibles a las que se debe enfrentar con sabiduría y una correcta planificación de acciones. Fita recomienda a las organizaciones generar planes preventivos para estar preparados al momento de la crisis (p. 121-124, 144).

Para complementar, una tesis doctoral propuesta por Judith Cruz en Barcelona, dice que la mayoría de crisis organizacionales son originadas por rumores. Esta autora afirma que: un rumor no es simplemente un chisme que circula por el entorno, sino la consecuencia de un desequilibrio entre todos los sistemas de comunicación tanto internos como externos (2004).

Comunicación Estratégica

Según Enrique Díaz, este término es bastante nuevo y hace falta mucho para completarlo. Su estudio para conceptualizar esto se dirige a la época de la propaganda militar en la segunda guerra mundial. El autor asegura que la planificación de mensajes daba severa importancia a los contenidos y la creación de los mismos. Díaz (2017) entrega 4 características que pretenden separar las acciones comunicativas de una organización entre empíricas y muy bien planificadas:

- Orientadas a un fin.
- Capaz de desenvolverse en un entorno competitivo y/o conflictivo.
- Coordinada dentro de una acción comunicativa.
- Acciones que claramente comuniquen.

Este autor defiende la idea de que las organizaciones que inviertan tiempo y recursos en la construcción de una comunicación estratégica efectiva, también serán testigos de una mejora significativa en todos sus sistemas operativos. Las nuevas sistematizaciones simplificadas por la comunicación permiten a las entidades agilizar sus procesos y minimizar consecuencias negativas.

La comunicación estratégica incluye todo lo relacionado con conocer a los públicos, analizando sus propios mensajes y comprendiendo a la comunicación como una interacción sociocultural en constante movimiento (Vargas M., 2017). Esta misma autora alega que en cuanto a lo interno y externo, el planificar la comunicación resulta muy productivo, pues esto ayuda a conocer y explorar mejor a los individuos en los que se direcciona la comunicación.

Para terminar, es importante mencionar que la comunicación estratégica, no es lo mismo que una estrategia de comunicación, pues la estrategia abarca solamente una parte del campo y está dedicada a un grupo específico y la comunicación estratégica se encarga de

orientar absolutamente toda la información emitida por la organización (Lorenzo & Fernández, 2014)

Imagen Corporativa.

En primera instancia, Paul Capriotti dice que la imagen corporativa es “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa de la organización.” (2013). En resumen, Capriotti habla de que la imagen no es más que un resumen de la recepción realizada por los públicos de una entidad.

Los complementos que según Capriotti componen la imagen corporativa son: identidad de la empresa, comunicación de la empresa y la realidad de la empresa. Enriqueciendo esta conceptualización, Moisés Limón Peña en su libro *Imagen Corporativa* (2008) va un poco más allá y dice que la imagen es o debe diseñarse atractiva para sus públicos. De manera que puedan despertar en ellos interés y así aumentar ventas y fuerza en la marca.

Limón Peña, habla de varias ventajas de construir una buena imagen corporativa, algunas de ellas son: generar confianza en stakeholders, generar autoridad y proporcionar bases para éxito estratégico, promover la competitividad y credibilidad, colaborar con la imagen de marca si la organización oferta productos, etc. Además, este autor habla de una clasificación de la imagen corporativa y la subdivide en dos: promocional y motivacional. La primera busca de primera mano conocer la reacción de sus públicos con su marca o servicio y la segunda busca construir la opinión del público (2008).

Por último, se encuentra un análisis de relación de este factor con la reputación. Este dice que la imagen, al igual que la reputación, únicamente podrán verse reflejadas en los públicos de las instituciones. Ambas son intangibles, pero son capaces de desmoronar una organización desde su principal fortaleza. Todo esto, beneficiará al crecimiento de la marca de

un producto o servicio, con el objetivo principal de crecer en el top of mind de los consumidores (Fodymanow, 2016).

Clima Organizacional

En pocas palabras, el blog (Rockcontent, 2019), define al clima organizacional como el conjunto de las sensaciones e impresiones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral, es decir, la reunión de las experiencias sociales de los colaboradores de la empresa durante la ejecución de labores.

El tratado de *Relaciones Humanas* de (Oriza Vargas, 2014) remarca la importancia de los hábitos personales para entablar relaciones. Este autor manifiesta que los hábitos, ya sean buenos o malos, y las costumbres personales, interfieren en la construcción de relaciones. Por su parte, los malos hábitos podrían demostrar la cantidad de valores presentes en un individuo y sus costumbres pueden expresar aspectos relacionados con la cultura del ser. (p. 36-38)

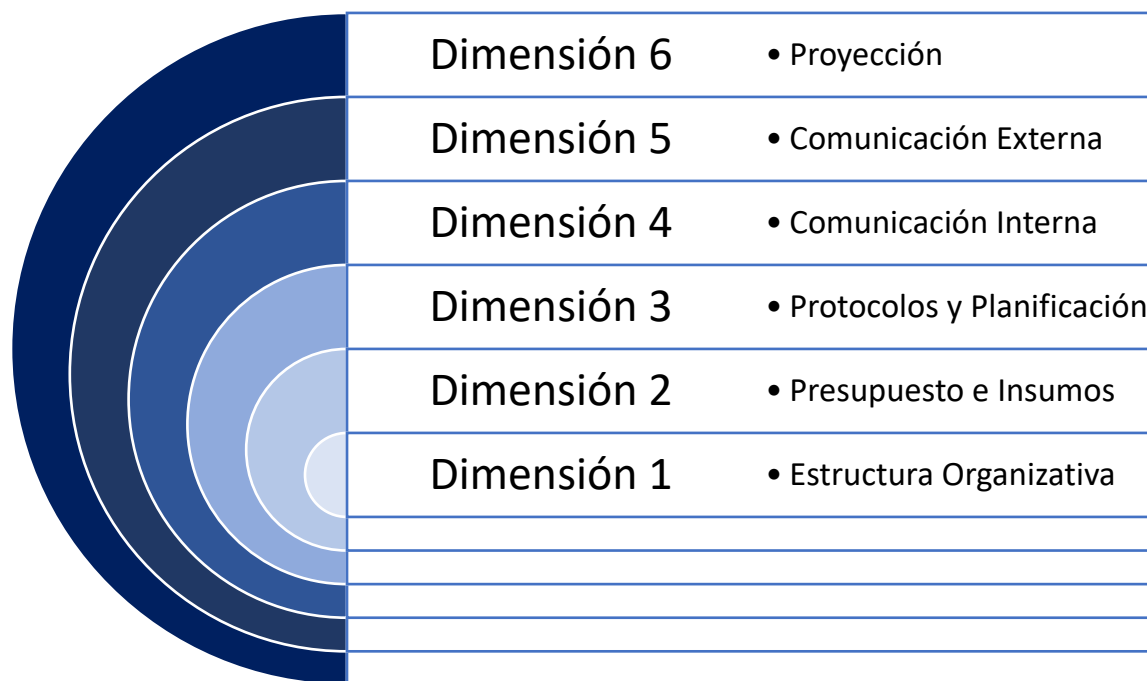
De esta manera se puede predecir y analizar el clima en un grupo social de trabajadores. Si este no es bueno, podría haber consecuencias muy malas para ella. Tales como: disminución de la productividad, ruido interno y externo, individualidades dentro del equipo de trabajo, deslealtad, desperdicio de talento, etc. Todos ellos muy perjudiciales para una organización (Rockcontent, 2019).

Modelo Integrado de Evaluación de la Comunicación de Daniel Barredo.

Para sostener la investigación, es necesario identificar un sistema claro, que pueda combinar y evaluar las condiciones antes expuestas. Daniel Barredo (2014) en su amplia trayectoria, realizó un modelo de evaluación de grandes instituciones ecuatorianas [ESPOCH y CIESPAL]. Su investigación propone un sistema de 6 dimensiones descritas en la (Figura 2), las mismas que, según este autor, reúnen las características suficientes para evaluar la comunicación integral de una institución.

Figura 2

Modelo Integrado de Evaluación de la Comunicación Organizacional en Ecuador



Fuente: Daniel Barredo (2014)

A base de estas 6 dimensiones, Barredo enlista los ítems básicos que cada organización toma en cuenta a la hora de realizar comunicación. Posteriormente, cada ítem evaluado obtiene una clasificación en una escala del 1 al 5, en donde 5 es lo mejor o excelente, hasta llegar a 1 o deficiente.

Instituciones Financieras

Según el glosario de términos de la Superintendencia de Bancos (2021), se llama Institución Financiera, a la sociedad que participa en el mercado financiero o a la organización en la que su actividad principal trate de recibir u obtener fondos para usarlos o invertirlos en activos financieros.

Cooperativismo

Según la Agencia de la ONU para los Refugiados *ACNUR*, este movimiento inicia en 1844, cuando varios hombres y mujeres que trabajaban en las grandes industrias, quedaron desempleados. A raíz de este hecho, conformaron la Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale.

Luego, en 1895, se crea la *Alianza Cooperativa Internacional*, dedicada a la difusión del cooperativismo. Hoy este movimiento se ha expandido en gran manera por el mundo, y cumplen con varias características y valores comunes como: equidad, ayuda mutua, esfuerzo propio, igualdad, solidaridad, etc. (2018)

Según este mismo artículo, *ACNUR* pronuncia varias ventajas a las que los grupos cooperativistas podrían tener acceso, como por ejemplo: la toma de decisiones democráticas, un elevado nivel de comunicación entre los socios, entre otras. Estas ventajas han provocado que las cooperativas aumenten en gran número en América latina.

Cooperativismo en Ecuador. Las cooperativas de ahorro y crédito tienen gran impacto en el austro ecuatoriano, esto según un estudio entregado por Giusepina Da Ros, en 2007. En donde se refiere también a la historia de los inicios de este movimiento en nuestro país.

Da Ros afirma que este movimiento comenzó en Ecuador en tres etapas: la primera a finales del siglo XIX, cuando las organizaciones artesanales empezaron a aparecer en Quito y Guayaquil. La segunda a partir de 1937, año en el que se dicta la primera ley de cooperativas con el objetivo de dar más formalización a aquellas organizaciones campesinas, actualizando sus estructuras con el nuevo modelo cooperativista. Y una tercera a mediados de los años sesenta, con la reforma agraria y una nueva ley de cooperativas.

Economía Popular y Solidaria

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2019), define a este tipo de economía como un conjunto de métodos en el que una organización de tipo económico-social desarrolla procesos de producción, intercambio, comercialización, entre otros. Se trata de una organización de individuos instaurada para solucionar sus necesidades sin fines de ganancia específica.

El artículo 4 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (Presidencia de la República, 2011), propone algunos principios importantes como la búsqueda del Buen Vivir o Sumak Kawsay. Este principio contempla: el comercio justo, consumo ético y responsable, equidad de género, la responsabilidad social y ambiental, la solidaridad, la rendición de cuentas, etc.

Capítulo 3: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

Para esta sección se ha resumido la historia y filosofía de todo lo que tiene que ver con la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo. Este espacio también se ocupa para tratar todo lo relacionado con la comunicación en la institución. La información ha sido extraída principalmente de su portal web, entrevistas a los colaboradores de la cooperativa y de su canal de YouTube.

Esta sección ayuda al investigador a conocer y comprender de mejor manera la naturaleza de la organización y el porqué de su accionar. Daniel Barredo en una de sus matrices menciona varios aspectos importantes que únicamente se podrán analizar al conocer a la institución.

Historia

La cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, nace debido al desastre de la Josefina, el cual dejó en estado crítico al cantón Paute de la provincia del Azuay. El corazón, la solidaridad y el coraje fueron la oportunidad perfecta para la inversión. Comienza con la organización “Paute Construye”, misma que tuvo bajo su mando 40 microempresas que buscaban el desarrollo cantonal.

La cooperativa se impulsa en el proceso de reconstrucción de Paute gracias a la inversión de quienes casi perdieron todo. El desastre se convirtió en una oportunidad de desarrollo. Esta organización trajo consigo el concepto del factor C: comunidad, comunicación, creatividad, competencia, capacidad y cambio. Oficialmente, la cooperativa nace el 27 de mayo de 1996 con 120 socios. (Jardín Azuayo, 2021)

Filosofía

La filosofía de Jardín Azuayo ha conquistado más territorios con el pasar del tiempo, y actualmente está presente en 9 provincias de nuestro país. En el cantón Cuenca, existen al momento 12 oficinas conjuntamente con 29 cajeros y más de 80 corresponsales solidarios.

Misión

Somos una sociedad cooperativa segura, participativa e incluyente. Contribuimos a mejorar las condiciones de vida de las comunidades a través de servicios financieros y educación cooperativa, con calidad y cercanía. Convencidos que el cooperativismo es una opción de vida que impulsa una sociedad solidaria. (Jardín Azuayo, 2021)

Visión 2023

En el 2023, Jardín Azuayo es un espacio de vivencia del Cooperativismo y fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria. (Jardín Azuayo, 2021)

Valores

Solidaridad. Es la colaboración que se brinda para que se pueda ejecutar una acción. Es ayudar a los demás sin intención de recibir nada a cambio. Es el apoyo, respaldo, protección, que cuando persigue una causa justa cambia el mundo, lo hace más solidario y cooperante. Es el valor que permite priorizar el bien o el interés común por sobre el interés particular.

Apoyo mutuo. Es una actitud desprendida que no busca beneficios personales, nace del corazón. Es la reciprocidad que conlleva un beneficio mutuo. Un compromiso social. Es la unión de esfuerzos, trabajo en equipo.

Transparencia. Mostrar todo como es, sin reservas, sin ocultar información que pueda afectar la gestión, desarrollo e imagen de la cooperativa y su equipo humano, se usa la verdad en todo momento. Se actúa con ética.

Compromiso. Es una decisión voluntaria de apropiarse, de empoderarse de las responsabilidades adquiridas en las funciones a desempeñar y cumplirlas con capacidad y convicción de apoyar el desarrollo social y económico de los socios y de la comunidad.

Honestidad. Es la virtud que caracteriza a las personas por el respeto a los principios morales, a las buenas costumbres, y a los bienes ajenos.

Fidelidad. Es la capacidad de no engañar, de ser leal, de no traicionar los principios, los valores y las actitudes cooperativistas, que permite identificarse y comprometerse con una sociedad más cooperante.

Respeto a la naturaleza. Es tener conciencia y decisión del cuidado del medio ambiente. Es convivir en armonía con la naturaleza, en donde el ser humano se integra como un miembro más, en la búsqueda constante del Buen Vivir.

Integridad. Es la coherencia de lo que se dice, con lo que se hace en todo momento y en todo espacio, sea laboral, social y familiar, con base en los valores y principios cooperativos. Reflejar pasión en lo que se hace.

Confianza. Tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva y competente en el trabajo, para de esta manera ser recíproco con la confianza que los socios y comunidad han depositado en la cooperativa.

Responsabilidad. Actuar de acuerdo con los principios éticos, incluso cuando hay presión para hacer otra cosa. Asumir y cumplir con oportunidad y calidad las funciones asignadas, en conformidad a los valores y principios, código de ética y políticas establecidas en la cooperativa.

Democracia. Es un sistema de gobierno que reconoce al ser humano y le da responsabilidad para que la toma de decisiones responda a la voluntad y necesidad de la

colectividad. Es una práctica dentro de la cooperativa con el fin de asegurar una gestión participativa de todos. (Jardín Azuayo, 2021)

Gobierno Cooperativo

Jardín Azuayo está conformada por todos los socios. Gracias a los procesos de participación, comunicación y educación cooperativa, los involucrados se convierten en actores principales, para construir una sociedad solidaria.

El Gobierno Cooperativo consta de dos ámbitos: directivo y administrativo. El primero nace de un proceso de elección representativo, y el segundo de una designación de colaboradores. Basándose en la metodología de gestión por competencias, los dos tienen una estructura descentralizada por zona y oficina.

En la parte administrativa, el consejo de administración designa al gerente de la cooperativa, que se convierte en la máxima instancia administrativa. El gerente contrata a sus colaboradores bajo el proceso de gestión por competencias. El gobierno directivo general está formado por la asamblea general de representantes, el consejo de administración, el consejo de vigilancia, y la comisión de educación cooperativa.

La administración está representada por la gerencia. Asimismo, el gobierno de cada oficina lo conforman la asamblea de delegados locales, la comisión de crédito, la comisión de educación cooperativa, y la administración local representada por el responsable de oficina. Además, existe una junta consultiva, que asesora al consejo de administración, conformada por los presidentes de las oficinas y asambleas zonales de representantes.

Las funciones de la asamblea general de representantes y consejo de administración y vigilancia, están establecidas en la ley orgánica de la economía popular y solidaria, su reglamento general, estatuto social y reglamento interno. Dentro de las funciones del consejo de administración se destacan: planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa, aprobar

políticas institucionales, nombrar al gerente y al gerente subrogante, aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto. (Jardín Azuayo, 2021)

Organigrama

Figura 3

Organigrama de Jardín Azuayo



Fuente: Jardín Azuayo (2021)

Servicios

Crédito

El crédito se mira como una herramienta que le permita al socio acceder a bienes, servicios o para enfrentar emergencias. Existen tipos de créditos que se le pueden otorgar a los socios: crédito con ahorro, sin ahorro y emergente. Dentro de este servicio existe también una línea de crédito que permite al socio disponer de parte o la totalidad del crédito. (Jardín Azuayo, 2021)

Ahorro

El Ahorro es promovido como un acto de confianza, hacia el socio y hacia la cooperativa. Por su puesto, existen planes de ahorro programado que permiten al socio acceder a oportunidades para el futuro, personales o económicas. Como parte de este servicio, la cooperativa cuenta con personal entrenado para la asesoría a nuevos ahorristas. (Jardín Azuayo, 2021)

Asesoría al Migrante

La prioridad son los socios. Así se crea este servicio, se ofrecen servicios de envío de giros a través de las cuentas de ahorro de los socios. Se garantiza que su giro será efectivo en 10 minutos. Las líneas de contacto están activas desde cualquier parte del mundo. (Jardín Azuayo, 2021)

Otros Servicios

Las necesidades de los socios son múltiples. Es necesario capacitar y equipar las oficinas, de tal manera que se pueda facilitar los procesos de cada uno de ellos. Se ofrece el servicio de pago de sueldos, transferencias bancarias a cero costos de comisión, todo esto desde cualquier ventanilla. (Jardín Azuayo, 2021)

Comunicación en Jardín Azuayo

Conjuntamente con el crecimiento cooperativo, se visualizó la necesidad de mantener un enlace directo con los socios y colaboradores. Sin embargo, al tener una filosofía única y enfocada a las personas, era imposible que se adapten sistemas comunes y enfocados en visiones capitalistas.

Así se propone la creación de una dependencia más para la cooperativa. Una delegación de colaboradores capacitados para establecer un sistema de comunicación solidario que combine con la filosofía de la cooperativa y que llegue a cada uno de los territorios. La dirección de comunicación no se basó en teorías comunicativas antes estudiadas, más bien, conociendo a sus públicos, apelaron a la libre colaboración de sus socios.

Esto dio paso a un sistema de comunicación y difusión llamado *BOCA OREJA*, el mismo que pone en el centro a los socios y a la divulgación de experiencias (Mejía, 2021). Algo importante a denotar en este sistema de comunicación, es el nivel de importancia y participación que se entrega a cada colaborador. Si bien es cierto, los miembros de la dirección habitan en un determinado territorio, eso no dificulta que las estrategias comunicacionales lleguen a cada comunidad.

La comunicación, la hacemos todos, estas son palabras del director de esta dependencia. Este sistema de comunicación hace partícipes a todos los implicados, incluso a aquellos que no tienen una relación tan directa con la cooperativa.

Dirección de Comunicación de Jardín Azuayo

La dirección de comunicación de Jardín Azuayo es instaurada hace poco más de una década. Al principio estaba conformada por una delegación de cuatro colaboradores, los cuales eran totalmente capaces de cubrir las necesidades. Hoy, con el crecimiento de cooperativa, el equipo de la dirección triplico su tamaño a 12 miembros.

Su nómina está conformada por: su director, dos analistas de comunicación interna, dos analistas de comunicación externa, tres analistas de diseño gráfico, un analista de comunicación audiovisual, un asistente administrativo y el apoyo externo de productores gráficos, ilustradores y representantes radiales. Todo este equipo se encarga de la comunicación de la cooperativa en todos sus territorios.

Medios y Canales para la Comunicación.

La creación de estrategias y la selección de públicos en una organización, obliga a las entidades a clasificar y generar distintas acciones comunicativas. Esto con el objetivo de llegar con mejor precisión a sus públicos. En Jardín Azuayo, estas estrategias son encaminadas a dos principales entornos, el interno y el externo.

Cada uno de estos campos tiene sus propias condiciones y necesidades. Para los mismos, la dirección ha entregado la planificación y ejecución de estrategias comunicativas a dos analistas correspondientemente. Así también ha seleccionado canales y medios en los cuales se sostiene la comunicación.

Es válido añadir que antes de realizar la comunicación, es necesario conocer su destinatario, pues el relacionarse con los públicos amplifica la necesidad de conocer sus necesidades. Por esto, cada oportunidad es muy bien aprovechada para apropiarse mejor a los públicos y así también potenciar la comunicación con mensajes mucho más objetivos.

Canales Internos. Estos medios están dedicados específicamente a colaboradores de la cooperativa. Su importancia es vital para el cumplimiento de metas y objetivos, así como para la difusión de información.

Para esta comunicación se han seleccionado los siguientes canales: correo electrónico [Our365], grupos de *WhatsApp* [colaboradores, asambleas, representantes y directivos], *intranet* y el grupo privado de *Facebook*. De todos ellos, se resalta la *intranet*, un sistema

moderno, innovador y vanguardista, capaz de almacenar información, compartirla para todos los colaboradores e interactuar con ellos.

Canales Externos. Estos podrían ser los más importantes, pues a través de ellos, se establece contacto con propios y potenciales socios. La comunicación externa es vital para la supervivencia, todos los canales, sumados al sistema de comunicación *BOCA OREJA*, construyen un canal fuerte para crecer y ayudar a más familias y comunidades.

Para Jardín Azuayo son: radio y/o perifoneo, periódico [únicamente por temas de normativas], redes sociales [*Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIn, TikTok*, etc.], página web [*JAweb*], eventos [ferias de emprendimientos, festivales, etc.], prensa virtual, banners, flyers, etc. Cada uno de ellos encaminado y estructurados para cubrir las necesidades de los públicos alcanzados.

Comunicación de Jardín Azuayo y el Gobierno Cooperativo. Como se explicó antes en el organigrama corporativo. Existen autoridades por designio y también por elección. La comunicación de Jardín Azuayo es un pilar fundamental para estos procesos.

Esta dependencia genera contenido para la invitación y ejecución de asambleas de socios, mismas que tienen como objetivo elegir representantes para postular al gobierno, puesto que se trata de un proceso libre y democrático. Para esto son usados la mayor cantidad de medios y canales disponibles. Por último, la dirección de comunicación colabora con la organización de las asambleas, generación de material digital y adecuación de espacios para las mismas.

Transmisión de la Filosofía

La historia de Jardín Azuayo es la historia de una ciudad entera. Por esta razón, la comunicación ocupa espacios de la cooperativa para compartir su origen, en el cual se basan

los principios y valores de la entidad. Para este ámbito, los eventos juegan un papel crucial. Clara evidencia de esto es la edición del libro *Somos Nuestra Memoria* en 2019.

Futuro de la Comunicación en Jardín Azuayo

Para Jardín Azuayo, el futuro de su comunicación es claro. Compartir y enseñar su modelo de comunicación con la sociedad. Mostrarse como una organización capaz de relacionarse con sus socios de forma humana y amigable.

Por supuesto, entre sus perspectivas hay propuestas nuevas e innovadoras, buscando siempre adaptarse a su entorno cambiante. Todo esto, sin dejar en el camino aquellas estrategias tradicionales que siguen teniendo impacto en comunidades alejadas y que son importantes para la cooperativa.

Capítulo 4: Resultados y Discusión

En esta sección se redactó a manera de texto todo lo alcanzado y obtenido luego de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Para luego ser ubicados y analizados en la discusión a través de las matrices de Daniel Barredo.

Resultados

Se inició con tres entrevistas realizadas a miembros del departamento de comunicación: su director y los analistas de comunicación interna y externa, incluyendo un segundo encuentro con el director de comunicación al concluir la investigación. Posterior a esto se organizó una visita junto con una delegada de comunicación de la cooperativa, la misma que tendría como objetivo la ejecución de una observación no participativa.

Luego, con la información obtenida, se construyó un modelo de encuesta y preguntas para un grupo focal y completar la brecha de información con respecto a los ítems solicitados por Barredo. El cuestionario fue aplicado a colaboradores en general de la cooperativa dentro de la ciudad de Cuenca, mientras que las preguntas del grupo focal se prepararon para los miembros de la dirección de comunicación.

Ya cerca a la culminación de la investigación, se organizó un segundo grupo focal con la participación de seis socios de la cooperativa a través de un diálogo virtual. Finalmente, la información y datos recolectados fueron codificados y usados para generar conclusiones y un análisis completo de la comunicación en Jardín Azuayo.

Entrevistas a Profundidad

Director de Comunicación. Santiago Mejía es parte de la cooperativa por diez años. Actualmente, se desempeña como director de comunicación de Jardín Azuayo. Para este funcionario, el origen de la cooperativa es poderoso, refiriéndose a la crisis que el cantón Paute vivió. La crisis es vista como una oportunidad que fue aprovechada por los pauteños.

En cuanto a la filosofía, fue notorio que la organización se esfuerza por compartir su historia y conmemorar sus hechos históricos. El director se sostuvo en que, dentro de la cooperativa, el sistema de comunicación es horizontal, haciendo referencia al nivel de participación que tiene cada colaborador en la toma de decisiones y construcción de estrategias.

El director aprovechó la oportunidad para hablar acerca del sistema de comunicación *BOCA OREJA. El pueblo comenta y recomienda*, esta frase fue usada por el entrevistado para mencionar que existen sectores en donde la información no llega precisamente de un medio tradicional, sino a través de portavoces.

El director de esta dependencia opinó acerca de la importancia de la comunicación para una organización. En el caso de Jardín Azuayo, dijo que en este sistema participan el 100% de involucrados y que lo que se realiza desde la dirección únicamente es encaminar el flujo de información. Con este punto, sostuvo algunas estadísticas en las que se decía que el 90% de colaboradores, califican de muy buena a la comunicación interna.

Este sistema hace que la comunicación se encuentre en todos los niveles de la cooperativa, sin la necesidad de la presencia misma de una analista o miembro del área de comunicación. Por otro lado, el trabajo dentro de Jardín Azuayo también se enfoca en la integración e inducción de nuevos colaboradores. Existen planes introductorios que permiten transmitir lo más posible la filosofía en el nuevo personal. Por supuesto, el ejemplo y acompañamiento son claves para una buena integración y comprensión de sistemas.

En cuanto al uso de medios, el entrevistado afirmó que lo que buscan primordialmente es evitar volverse invasivos. Los canales son seleccionados para difundir información correctamente estructurada y con un público definido, de tal forma que el mensaje no se pierda, ni tampoco los recursos.

Se consultó también acerca de la innovación en comunicación dentro de la cooperativa. El director de esta área mencionó la integración de la comunicación digital a las estrategias de Jardín Azuayo, cuidando y apelando siempre a las necesidades que presentan los públicos.

Para concluir el espacio de diálogo, se comentó la comunicación en crisis. El director recordaba el inicio de su intervención cuando mencionó que las crisis en Jardín Azuayo son vistas como oportunidades. Sus palabras fueron que esas experiencias ayudan a comprender que las crisis pueden surgir de múltiples factores y que jamás podrían presumir estar preparados para ellas. Sin embargo, propone algunas estrategias de prevención, por ejemplo: ser claros y precisos con la información que se comparte, crear planes y estrategias [pero no confiarse únicamente en ellas], y cuidar siempre el servicio al cliente.

Posteriormente, en la etapa final de la investigación, fue necesario dialogar por última vez con el director del área de comunicación para tratar detalles finales. Por motivos de trabajo, justamente de la cooperativa, Santiago Mejía tuvo que ausentarse, por lo que este diálogo se dio con Juan Diego Romero, director encargado de la dirección de comunicación. Romero ha formado parte del equipo de comunicación de Jardín Azuayo desde hace más de diez años.

La entrevista comenzó mencionando algunos de los comentarios encontrados en las herramientas de recolección de datos, entre ellos, la sobre carga de trabajo para los miembros del equipo de comunicación. Ante esta interrogante, mencionó que parte de su trabajo es transmitir la idea de modelo comunicativo que se tiene en la entidad, una idea que, asegura él, aún no está comprendida. Explicó que siempre existirán criterios divididos en cuanto a esto y culpó principalmente a la visión capitalista que las grandes entidades bancarias y algunas cooperativas en el austro han entregado a la sociedad.

El reto para la comunicación de Jardín Azuayo, según el entrevistado, es generar una educomunicación que permita compartir y enseñar su sistema de comunicación. No solo a sus

colaboradores, si no a las demás organizaciones que quieran unirse a esta nueva visión de comunicación.

Cambiando este tema, se habló del espacio físico para la ejecución de la comunicación. Ante esto, el funcionario comentó que el área administrativa de Jardín Azuayo, debido a las condiciones postpandemia, resolvió que varias dependencias de la cooperativa laboren de forma virtual al 100%. Entre ellas, la dirección de comunicación.

Según el entrevistado, esta condición si ha afectado a la cooperativa, pues muchas de las tradiciones que existían dentro de las oficinas se han perdido, sin mencionar las severas afecciones que esto acarrea para el clima laboral. Se defendió al afirmar que es un tema que se sale de las manos, pues en ellos no reside ese poder. De igual forma, aseguró que dentro de la misma dirección pueden existir criterios divididos en cuanto a regresar con la presencialidad.

Insistió en la importancia de mantener relaciones personales en un entorno físico, no solo por costumbre o tradición, sino porque es necesario. El director dijo que este factor es muy útil para resolver problemas y ayudar a compañeros de otros departamentos a cumplir objetivos.

Cuando habló acerca de los canales que usa actualmente la cooperativa, dijo que cada uno ha tenido su propia evolución y que las estrategias construidas han sido pensando en las necesidades de sus receptores, ya sean internos o externos. Son estos mismos canales los que han servido también para que Jardín Azuayo construya su imagen. Sin embargo, en el camino de la investigación se encontraron ciertos baches en este proceso.

Este funcionario enfatizó todos los esfuerzos que se han hecho para que sus socios conozcan el origen de Jardín Azuayo y reconoce que su historia es un ejemplo de superación y de lucha social. Lamenta que muchos hoy en día no conozcan esta parte a pesar de pertenecer

muchos años a la cooperativa, pero se sostuvo en que la dirección no pierde oportunidad para transmitir esta filosofía.

Se consultó al director encargado, cuál es el nivel de participación que tiene la dirección con la parte del gobierno corporativo. Para esto, mencionó que la dirección colabora con la difusión de invitaciones y todo lo que tiene que ver con la logística de asambleas y procesos electorales. Reconoce la importancia de este proceso y su valor para la imagen de la cooperativa.

Por último, se consultó cuál es el futuro para la comunicación en Jardín Azuayo. Este funcionario volvió a nombrar su sistema de comunicación innovador. Dijo que la educomunicación es la meta para transformar a la sociedad. Aseguró que lo que se busca es contagiar de esto a otras organizaciones para transformar su visión tradicional y que se vuelvan a las personas.

Analista de Comunicación Externa. La protagonista de este diálogo fue Ana Quezada, analista de comunicación externa de Jardín Azuayo. Lleva tres años en la dirección de comunicación y antes de ingresar a la cooperativa ya contaba con experiencia en este ámbito. Dentro de la dirección, actualmente existen dos analistas para este campo.

La entrevista comenzó al consultar a la analista acerca de la preparación y formación de cada uno de sus compañeros. La entrevistada mencionó un programa de ayudas otorgadas por la cooperativa para incentivar a sus colaboradores a formarse y seguir creciendo académicamente.

Entre sus principales actividades dentro de la comunicación externa están; la organización de eventos y actividades en los territorios, establecer canales de información entre la organización, sus socios y públicos externos y generar estrategias útiles y viables para mantener esta comunicación.

En cuanto a los medios usados por esta dependencia para la comunicación externa, se describieron los siguientes: radio y perifoneo [usado principalmente en comunidades rurales], periódico [usado por cumplimiento de normativas legales], redes sociales [*Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIn y Tiktok*], página web [*JAweb*], eventos [ferias de emprendimientos, festivales, etc.], prensa virtual [medios digitales, etc.], impresos [banners, flyers], etc.

La entrevistada afirmó que existen planificaciones y métodos de análisis para cada uno de ellos. En la comunicación externa, no todos los públicos son los mismos, pues cada uno tiene sus necesidades y preferencias. Sobre esta planificación sectorizada, es válido añadir que también existe una planificación general anual. En este se incluyen detalles que son tomados en cuenta para la generación de planes específicos, por cuestiones económicas y de tiempo.

La analista definió a la comunicación externa como la más importante, pues se encarga de entablar relaciones con los individuos más importantes para la institución, sus socios. Ella afirma que un buen manejo de la comunicación hace posible transmitir a los socios todo lo que se alcanza, además de que, en el contexto de la pandemia, la comunicación fue clave para la subsistencia de la entidad.

Otra de las herramientas que se usan para darle mantenimiento a la comunicación externa, es la generación de encuestas en las que se pretende informar acerca del impacto positivo o negativo que las estrategias de comunicación producen. Además, añadió que actualmente se está trabajando en una nueva herramienta que permita a la dirección analizar los resultados, métricas y estadísticas obtenidas en medios y plataformas digitales.

Cuando se mencionó la comunicación en crisis. Esta funcionaria fue muy clara y enfatizó el proceso en el cual se guía para tratar una situación como esta. Comenzó

mencionando la importancia de un vocero para la organización, el monitoreo de medios y la difusión de información clara con respecto a las decisiones y posturas que se tomen.

Para finalizar la entrevista, se dialogó con respecto a la perspectiva que los analistas de comunicación externa tienen acerca del manejo de la comunicación interna. La respuesta fue un poco apagada, pues mencionó una clara falta de integración y de comunicación entre sus propios compañeros y colegas.

Analista de Comunicación Interna. Fue entrevistado Andrés Andrade, analista de comunicación interna de Jardín Azuayo. Ha formado parte de la dirección de comunicación por dos años y que cuenta con una experiencia previa en eventos, relaciones con medios, asesoría y comunicación externa. De igual forma que en la anterior, para este cargo se han asignado dos analistas.

Para empezar, se mencionaron detalles importantes, por ejemplo, la horizontalidad entre los miembros. Este comentario resaltó, pues abarca todo con respecto a la autonomía de los colaboradores y su nivel de participación, tanto en su campo como en los demás departamentos. Esta comunicación también debe apearse a la planificación anual.

Entre sus principales actividades están: la colaboración con otros departamentos para alcanzar objetivos, coordinar los procesos de inducción para nuevo personal, transmitir información dentro de la cooperativa y dar uso y mantenimiento de canales internos, etc.

Para continuar, se trató el asunto de los medios y canales utilizados para esta comunicación. Se mencionaron los siguientes: correo electrónico [*Our365*], grupos de *WhatsApp* [que hasta el momento de la entrevista se mantenían para colaboradores, asambleas, representantes y directivos], la *intranet* y por último el grupo privado de *Facebook*. De todos estos, se destacó la *intranet*, y el entrevistado lo describió como un sistema innovador y muy útil.

Para cada canal existen planificaciones, las mismas que toman en cuenta las necesidades de cada colaborador. Este funcionario también habló de un sistema para sectorizar la comunicación, de esta manera se incluye la participación de los directivos y coordinadores de cada oficina para la difusión de información.

Para este analista, la importancia que se le debe dar a esta comunicación es muy alta. Pues afirma que todo en la cooperativa nace desde allí. Por esta razón, mensualmente se entregan informes y estadísticas en donde se evidencian resultados de alcance de cada canal. Sin embargo, fue franco al mencionar que tampoco es válido sostenerse en estas métricas, pues nunca podrán evidenciar realidades que puedan afectar la comunicación desde adentro. De esta forma, describió el trabajo de la dirección de comunicación como algo vital para mantener el clima laboral y un ambiente propicio para cumplir objetivos.

En este diálogo también hubo oportunidad para hablar acerca de la comunicación en crisis. El colaborador fue rápido en responder y afirmar que esto ocurre todo el tiempo. Dijo que para esto existen muchos planes y protocolos, pero que, al estar relacionados con personas, estos manuales nunca podrán comprender cada realidad. Por lo que invitó a solamente basarse en estas experiencias para actuar.

Observación No Participante

Esta investigación buscó evidenciar detalles a través de una observación a los entornos físicos de la cooperativa dentro de la ciudad de Cuenca. La visita fue atendida amablemente por Ana Quezada. Tal y como se expuso en la metodología, toda la información y datos levantados en la ejecución de la actividad, fueron sintetizados en una matriz (Tabla 2) de elaboración propia del investigador.

Tabla 2

Resultados de Observación No Participante

Matriz de Observación No Participante		
Campo a Observar: Oficinas (Cuenca Centro, Chola Cuencana, Totoracocha, Ciudadela Tomebamba, El Valle, Feria Libre,).		
Para su selección se tomaron en cuenta factores como la ubicación [zonas rurales], niveles de congruencia de socios y nivel de importancia [oficina matriz].		
Ítems	Resultados	Observaciones
Medios presentes en las oficinas.	Pantallas, módulos de información, quiosco de autoservicio, Imagen corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Pantallas en todas las oficinas. • Los quioscos no están en todas las oficinas.
Productos comunicativos.	Banners, Posters, videos institucionales, videos informativos, jingle corporativo, pinturas murales. Lenguaje sencillo, Señalética.	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectan videos informativos, testimoniales, rendición de cuentas. • Impresión de certificados inmediata. • Colores corporativos en edificios. • Corresponsales solidarios. • Medidas de Bioseguridad. • Indicadores de dependencias en los edificios. • Indicaciones de uso de beneficios como Quiosco, etc. • Información del Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidaria [ISTEPS].

		<ul style="list-style-type: none"> • Información de seguro de créditos. • Procesos para depositar y retirar. • Murales representativos. • <i>Jingle</i> en cada oficina como método de información de cajas libres y turnos para balcón de servicios.
Ambiente y	Ágil, rápido, ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas para evaluar servicio
Calidad de	sano, interés por el	inmediato.
Servicio.	servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Personal atento para el servicio. • Listos para resolver inquietudes y problemas.
Servicios.	Los servicios no están presentes en todas las oficinas.	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios son designados de acuerdo a estudios, necesidades de los socios y ubicación de la oficina.

Fuente: Elaboración Propia

La matriz expuesta se realizó luego de una redacción y codificación de la experiencia vivida durante la observación. Existen detalles que no pueden ser incluidos debido a la especificidad de sus campos. Por ejemplo, la forma en que es percibida la entrega del servicio y la manera de presentar el mismo.

En general, se resumió esta actividad como una experiencia enriquecedora y que aportó en gran manera a la investigación. El modo en como la imagen institucional es aplicada en cada uno de los espacios físicos, habla de un profundo análisis y organización para cambiar la perspectiva de los socios. El uso de colores por parte de los colaboradores también transmite compromiso y seriedad, sin mencionar la calidad del servicio.

Los productos comunicacionales son repartidos uniformemente y aunque no existen todos los servicios en cada una de las oficinas, este parece ser un detalle que es comprendido por los socios gracias a una buena comunicación con ellos.

Grupo Focal a Miembros de la Dirección de Comunicación

En resumen, el diálogo realizado determinó la posición de varios colaboradores al manifestar que existe una sobrecarga en el trabajo de la comunicación. Esto debido a la cobertura necesaria para los territorios en los que la cooperativa está presente. No obstante, existe una minoría que manifiesta que el personal es suficiente y eficiente.

Cada uno de los colaboradores afirma que la autonomía de cada miembro del equipo es fundamental. Unos dicen que se trata de una señal de confianza y otros, aseguran que, de no existir esta condición, mucho del trabajo estancaría. Por supuesto, existieron opiniones que afirmaban que la autonomía no podía existir en su totalidad debido a la necesidad de un trabajo multidisciplinario. En conclusión, los miembros del equipo de comunicación prefieren decir que la autonomía que existe es la adecuada para cumplir los objetivos.

En cuanto a los canales de comunicación interna, existieron respuestas negativas, aseverando que hace falta fortalecer las relaciones interpersonales, y que en muchas ocasiones no se logra divisar tan fácil los resultados. Pero también hubo reacciones manifestando que un solo canal es suficiente para cubrir las necesidades. No así en los canales utilizados en la comunicación externa, la aprobación para estos ocupó casi el 100% de reacciones. Por supuesto, se recomienda ampliarlos y planificarlos de mejor manera para alcanzar e impactar mejor a los públicos.

Cuando se pidió propuestas de mejora en general, existió gran variedad de soluciones: revisión de la distribución del trabajo, presentar completamente al equipo y sus funciones,

colocar líderes de comunicación [1 por cada territorio], disminuir la participación de proveedores en los procesos comunicativos, aumentar capacitaciones, etc.

Seguidamente, se presentó a los participantes la lista de canales usados por la cooperativa y se pidió que los califiquen en la escala propuesta por Barredo. Luego de la recepción de datos, estos fueron promediados. Así, pudieron ser resumidos en una tabla, tanto para internos (Tabla 3) como externos (Tabla 4).

Sobre este mismo tema, los colaboradores opinaron acerca de la posibilidad de mantener o desechar alguna de estas herramientas. La mayoría sostenía que deben mantenerse y tal vez ampliarse para un público en específico. Sin embargo, existieron varias posturas que podían prescindir de varias herramientas (Twitter, TikTok y productos impresos). Finalmente, recomendaron dar más prioridad a campañas ATL y medios digitales.

Tabla 3

Resultados de Grupo Focal a Miembros de la Dirección de Comunicación de Jardín Azuayo acerca de Uso y Preferencia de Canales Internos

CANAL	VALOR
Correo Electrónico (Our365)	4
Grupos de WhatsApp	3
Intranet.	3
Grupo Privado de Facebook.	3

Nota: Resultados de Encuesta

Tabla 4

Resultados de Grupo Focal a Miembros de la Dirección de Comunicación de Jardín Azuayo acerca de Uso y Preferencia de Canales Externos

CANAL	VALOR
Página web	4
Facebook	4
Twitter	2
YouTube	2
LinkedIn	3
TikTok	2
Prensa Virtual	4
Banners, Flyers, etc.	3
Eventos	4
Radio y Perifoneo	4

Nota: Resultados de Encuesta

Los datos resumidos en las Tablas 3 y 4 fueron promediados con las respuestas halladas en la encuesta hacia los colaboradores de otras dependencias (Tablas 5 y 6) y así se añadieron a la matriz de Daniel Barredo.

Encuesta a Colaboradores de Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca

Antes de comenzar con la redacción de los resultados de la encuesta aplicada para esta investigación, es necesario recrear varios hechos. El cuestionario fue realizado bajo la supervisión del docente tutor de la investigación y de una funcionaria de la dirección de comunicación de la entidad.

Al momento de enviarlo, la expectativa era que lo respondiesen los 196 colaboradores solicitados por la muestra, sin embargo, apenas 83 lo hicieron. El proceso para el envío del cuestionario fue en un inicio de forma directa y personal al correo de cada colaborador. Posteriormente, se enviaron recordatorios y, al no obtener más respuestas, se optó por compartir el cuestionario por los canales internos de la organización. Siendo este último paso, con el que se obtuvieron la mayor cantidad de respuestas.

Esta complicación podría tener motivos múltiples, pero en general, podría referirse a una brecha en los procesos de comunicación interna. Tras esta conclusión se procedió con la codificación de los datos encontrados en las respuestas alcanzadas. Esta evaluación comenzó con el análisis de valoración de los medios utilizados por la cooperativa, tanto interno como externos (Tablas 5 y 6) respectivamente. Igual que en el grupo focal, los datos numéricos fueron promediados.

Tabla 5

Resultados de Encuesta a Colaboradores de Jardín Azuayo acerca de Uso y Preferencia de Canales Internos

CANAL	VALOR
Correo Electrónico (Our365)	5
Grupos de WhatsApp	4
Intranet	4
Grupo Privado de Facebook	3

Nota: Resultados de Encuesta

Tabla 6

Resultados de Encuesta a Colaboradores de Jardín Azuayo acerca de Uso y Preferencia de Canales Externos

CANAL	VALOR
Página web	4
Facebook	4
Twitter	2
YouTube	3
LinkedIn	2
TikTok	2
Prensa Virtual	2
Banners, Flyers, etc.	3
Eventos	3
Radio y Perifoneo	3

Nota: Resultados de Encuesta

Los datos resumidos en las Tablas 5 y 6 fueron promediados con las respuestas codificadas del grupo focal aplicado a los colaboradores del área de comunicación (Tablas 3 y 4) y así fueron incluidos en la matriz de Daniel Barredo conforme su clasificación.

Para los medios internos, el voto mayoritario se lo llevó el correo electrónico [Our365], fue descrito como: formal, rápido, sencillo, además de la ventaja de generar respaldos de los contenidos compartidos. Continuó la *intranet*, se debe mencionar que esta respuesta resultó inesperada, pues según la información recopilada hasta el momento, este canal se posicionaba en primer lugar. Los dos últimos sitios fueron para el grupo de *Facebook* y *WhatsApp*, pues en el caso de *WhatsApp*, resultaba algo informal y con poca importancia. Mientras que en el grupo de *Facebook* se manifestó la existencia de brechas en el alcance de su contenido.

En cuanto a los canales externos, cada uno de los colaboradores se refirió a estos como necesarios para ciertos grupos de personas. Mencionaron a Facebook como principal herramienta para comunicarse con público joven. El sistema web y los eventos fueron descritos los principales canales de transmisión de información por parte de la cooperativa.

Posteriormente, se quiso analizar el alcance y nivel de impacto que los productos comunicacionales tienen en sus colaboradores. Luego de una corta conceptualización, los participantes enlistaron el nombre o temática del producto y el canal por el que lo recibieron. Casi no existieron coincidencias. Ni en los canales por los cuales los recibieron, ni en el producto como tal.

Luego de un corto análisis en el contenido de las redes, se encontró que muchas de las respuestas consistían en productos comunicacionales de mucho tiempo atrás. Esto arroja un par de conclusiones: puede existir cierto desinterés por parte de los colaboradores, ante él constata flujo de información en los canales comunicativos y/o hace falta una mejor sectorización de la misma y mayor priorización de canales, mayormente para los colaboradores.

Se consultó a los participantes acerca del nivel de importancia entregada a las estrategias aplicadas por la dirección de comunicación. Las respuestas fueron interesantes, algunos insisten en que el personal es reducido y que no alcanza a cubrir los territorios. Aquí apareció el término centralización de la comunicación. De ellos, la propuesta fue aumentar el personal o sectorizar la comunicación. En este punto, algo importante a destacar fue la cantidad de ocasiones en las que la comunicación fue descrita como transparente para colaboradores y socios.

Grupo Focal a Socios de Jardín Azuayo en la Ciudad de Cuenca

Se reunió virtualmente a seis socios y socias de la cooperativa. El moderador del evento fue el propio investigador, quien se ayudó a través de un material de apoyo (Anexo 9) aprovechando la virtualidad del evento y para dinamizar las participaciones de los socios. En este material de soporte se incluyeron indicaciones de comportamiento, normas para las participaciones, conceptos necesarios para la comprensión de las interrogantes, etc.

Tabla 7

Datos de Socios Participantes en Grupo Focal

Datos de Socios Participantes en Grupo Focal			
Nombre	Edad	Residencia	Tiempo
Franklin Chumbi	33	San Miguel, Sayausí	10 años
Lucía Vacacela	26	San Miguel, Sayausí.	5 años
Susana Granda	45.	Y del Cebollar	7 años
Nicol Salazar	23	El Vecino	3 años
Josías Simbaña	21	Mayancela	3 años
Priscila Solano	25	Gil Ramírez Dávalos	2 semanas

Para comenzar, se consultó a los socios acerca de los motivos para su primer acercamiento con la cooperativa, la mayoría de respuestas fueron que conocieron a Jardín Azuayo gracias a una recomendación. Mientras que las motivaciones para que los socios decidiesen quedarse y formar parte exclusivamente de la cooperativa fueron varias, entre ellas: menor cantidad de dinero para abrir una cuenta, la cantidad de intereses otorgada, programas de ahorro programado, malas experiencias en otras entidades, etc.

En cuanto a la oficina más visitada, la respuesta pareció no ser lógica, pues, a pesar de sus zonas de residencia, los socios mencionaron siempre buscar la matriz [Oficina Benigno Malo]. Todo esto por una razón: para algunos trámites, los socios son enviados a esta sede debido a temas administrativos.

Indagando un poco más en los medios por los cuales los socios se mantienen informados con la cooperativa, se encontró que la radio, periódico, materiales impresos y redes sociales, son los canales más preferidos por los socios. Además, la mayoría expresó su preferencia por visitar una oficina físicamente para informarse. Ante esto, los dijeron que existe muy poca información enviada directamente al socio. Solamente se mencionaron unos pocos correos y un servicio de notificaciones cuando se hace uso de los servicios digitales.

Cuando se consultó a los socios acerca de su nivel de satisfacción en la entrega de servicios, no hubo respuestas negativas, al contrario, todos manifestaron que siempre notan mejoras en el servicio. Además, afirmaron que siempre aprovechan la oportunidad para recomendar a la cooperativa y sus servicios.

Al igual que con los colaboradores de la entidad, se analizó en los socios el nivel de impacto de los productos comunicacionales, y así mismo, las respuestas fueron muy variadas. Esta diversidad de respuestas podría justificarse en las distintas realidades de cada participante, pues como se sabe, son distintos los medios con los que los socios se relacionan o informan acerca de la cooperativa. Los productos comunicacionales mencionados fueron: banners, flyers, anuncios radiales, etc. En cuanto a la transmisión de la filosofía, sorpresivamente, la mitad de los socios, desconocía por completo la historia de la cooperativa a pesar de sus años en la institución,

Modelo de Evaluación de la Comunicación Organizacional de Daniel Barredo

Después de que se levantaron los datos, fueron reunidos y categorizados en las distintas matrices propuestas en el modelo evaluativo de Daniel Barredo.

Estructura Organizativa de Jardín Azuayo. Esta primera dimensión contempla condiciones relacionadas con las acciones de los miembros del área de comunicación. Por ejemplo, el número de integrantes destinados para cada actividad, su preparación y la relación entre ellos.

El área de comunicación se compone por 12 personas. Sin embargo, algunas de las respuestas de los colaboradores insistieron en que el personal se ve algo reducido y que no alcanza para cubrir los territorios. Se pudo evidenciar que la organización brinda apoyo para la preparación de sus colaboradores.

En cuanto a la interacción entre miembros del equipo, se habló de un plan de inducción que dura tres meses. El nuevo colaborador debe seguirlo y junto con el acompañamiento el individuo podría empaparse de la mayoría de información necesaria para desempeñar su papel. Sin embargo, aún se espera que el equipo administrativo recalifique la necesidad de un espacio físico para el área de comunicación, aunque este tenga una funcionalidad híbrida.

La ausencia de un espacio físico ha provocado que muchas tradiciones y rituales internos se hayan perdido. No se pueden ignorar las palabras de Oriza Vargas en 2014, hablando sobre el desarrollo de hábitos para entablar relaciones. No se podrá analizar ni tener interacción entre los miembros del equipo si no existe la congruencia entre ellos. La autonomía que se encontró en la organización para cada nivel tiene fue correctamente apoyada y valorada. Los resultados se resumen en la tabla 8.

Tabla 8

Dimensión 1: Estructura Organizativa de Jardín Azuayo

Indicador	Valor
Número de integrantes del departamento.	4
Cualificación de los integrantes.	5
Identificación de los integrantes.	3
Interacción entre los integrantes.	2
Autonomía con respecto de los actores internos.	5
Autonomía con respecto de los actores externos.	5
Autonomía de los integrantes con respecto al líder departamental.	5

Fuente: Daniel Barredo

Presupuestos e Insumos de Jardín Azuayo. Es el turno del entorno físico en donde se desarrolla la comunicación. Como ya se conoció, el área administrativa resolvió que las actividades de la dirección de comunicación se mantengan de forma virtual. En cuanto a lo socio – económico, el presupuesto que maneja la comunicación debe apegarse a las disposiciones del área administrativa. Por lo tanto, se recibe un monto anual que es administrado y delegado para las múltiples estrategias y actividades que aplican, contemplando en esto los materiales e insumos que hagan falta.

En cuanto a flexibilidad, se recalcó que, de no existir este factor, muchos de los procesos de la dirección se verían estancados y se ralentizarían muchas actividades. Por lo que la confianza y libertad para invertir en recursos para la comunicación es garantizada mientras se cumplan los objetivos y metas propuestas. Además, para las compras y adquisiciones existe personal específico capacitado y un protocolo al que se apegan.

En lo que tiene que ver con los dispositivos para el contenido y cumplimiento de objetivos, no existieron reacciones negativas ni se encontraron falencias en este aspecto. Al contrario, además de las herramientas ya usadas por la cooperativa, actualmente se están preparando más instrumentos en pro de continuar e innovar las acciones comunicativas. Así se resumen las siguientes valoraciones.

Tabla 9

Dimensión 2: Presupuestos e Insumos de Jardín Azuayo

Indicador	Valor
Espacios para la gestión de la comunicación.	1
Asignación presupuestaria.	5
Materiales de oficina.	4
Dispositivos para la captación de contenidos.	5
Flexibilidad para contratar servicios.	5
Flexibilidad para comprar materiales.	5
Flexibilidad para contratar integrantes.	5
Flexibilidad de los integrantes para la compra de productos o adquisición de servicios.	5

Fuente: Daniel Barredo

Protocolos y Planificación de Jardín Azuayo. Esta tercera dimensión se preocupa principalmente por la capacidad de planificación que tiene la entidad en el campo de la comunicación. Existe una planificación anual, así como el plan de inducción que se mencionó en la primera dimensión, los cuales funcionan como herramienta de transmisión de identidad corporativa.

La satisfacción de los usuarios es medida constantemente a través de estudios a los socios. Además, existe un sistema en donde el cliente evalúa de forma inmediata la atención recibida. En cuanto a las crisis se encontró la existencia de manuales de actuación ante estas situaciones, sin embargo, estos no podrían ser útiles en cada caso. Pues se reconoció que las personas no siempre reaccionan de la misma manera, por lo que estos planes únicamente podrían servir como guía, pues de lo contrario, la actuación e intervención sería mecánica.

Las estrategias aplicadas por el departamento se basan en meticulosos sistemas de consideración, por lo que no siempre se aplicarán los mismos textos o se usarán los mismos medios. En cuanto a estrategias de comunicación digital, se encontró en la lista de canales de la cooperativa varias plataformas de esta clase. De igual forma, parte de la asignación presupuestaria que se recibe anualmente, está destinada a la inversión en nuevos y modernos sistemas. Así se busca siempre seguir tendencias y llamar la atención de nuevos públicos.

Por último, en cuanto a herramientas para colaboradores, se puede mencionar la existencia de un registro periódico de contenido que es compartido por parte de la dirección de comunicación. Esta herramienta pretende guiar a los colaboradores para futuros trabajos. Esto también es empleado como un repositorio histórico, puesto que la cooperativa aprovecha mucho este recurso. El resumen de resultados se encuentra en la tabla 10.

Tabla 10

Dimensión 3: Protocolos y Planificación de Jardín Azuayo

Indicador	Valor
Plan de comunicación.	5
Manual de identidad corporativa.	4
Controles periódicos de calidad.	4
Satisfacción de los usuarios.	5

Manual de redacción.	4
Manual de preparación de documentos gráficos o audiovisuales.	4
Estrategia de comunicación en crisis.	5
Estrategia de comunicación digital.	4
Hemeroteca corporativa.	5

Fuente: Daniel Barredo

Comunicación Interna de Jardín Azuayo. Como se menciona en la primera dimensión, la identidad corporativa es transmitida a través de planes de inducción. Además, las actividades realizadas siempre son aprovechadas por la organización para compartir la filosofía que forjó la entidad.

Se encontraron falencias en las relaciones de otros departamentos con la dirección de comunicación, pues se afirmó que no existe una suficiente valoración de cada labor. En cuanto a los medios utilizados para esta comunicación, resaltaron el correo electrónico y la intranet, medios que se encargan de transmitir información relevante y que ayudan a los sistemas internos de la entidad.

Para esta sección, es válido recordar lo extraído del libro *Introducción a las Relaciones Públicas* de Antonio Castillo. Su definición de comunicación interna y formas de manejarla, permitieron identificar una comunicación horizontal dentro de Jardín Azuayo. Un sistema apto para recibir opiniones y tomar decisiones colectivas.

Además, se mencionó una corta lista de canales que las organizaciones pueden usar para esta clase de comunicación. En el caso de Jardín Azuayo, existen algunas coincidencias como: manuales del empleado, reuniones informativas, tableros de anuncios, circulares [a manera de correos y comunicados], intranet, videoconferencias, etc.

Las rendiciones de cuentas también están muy presentes en la cooperativa, se busca tener una anualmente. El objetivo principal es demostrar la sustentabilidad que maneja la cooperativa y mantener fresca su imagen. Fue necesario recalcar que todas acciones no solo son gestionadas por la dirección de comunicación. Tal como se entendió, el sistema de comunicación *BOCA OREJA* invita a la participación de todos los colaboradores para la ejecución de esta clase de emisiones informativas. El resumen de esta dimensión está en la tabla 11.

Tabla 11

Dimensión 4: La Comunicación Interna en Jardín Azuayo

Indicador	Valor
Identidad corporativa.	4
Grado de conocimiento de las realidades interdepartamentales.	3
Diagnósticos de conflictos internos.	2
Correo Electrónico (Our365).	5
Grupos de WhatsApp.	4
Intranet.	4
Grupo Privado de Facebook	3
Celebraciones informales.	2
Rendición de cuentas.	5
Eventos colectivos de integración.	4
Retrospectivas.	5

Fuente: Daniel Barredo

Comunicación Externa de Jardín Azuayo. Se encontró cierto malestar con las acciones de comunicación. Algunas reacciones aseguraron que el personal era reducido y que, en consecuencia, su trabajo no cubre las necesidades que tienen los territorios.

Ante esto y los comentarios de una centralización de la comunicación en Jardín Azuayo. Los líderes insisten en que el modelo de comunicación manejado no requiere únicamente de comunicadores, sino que entrega esta responsabilidad a cada uno de los miembros de la organización. Así no haría falta la permanencia de un comunicador en cada oficina, sino que cada colaborador debe ser capaz de comunicar.

Sin embargo, desde la comunicación externa, se encontró una posible complicación con este sistema. Las palabras fueron que en muchas ocasiones se tiene que esperar que la información sea enviada para que puedan compartirla, lo que demora el proceso y trae complicaciones para compartirla.

Con la amplia lista de medios externos, se busca garantizar la recepción de mensajes hasta el último rincón de la organización. Si bien no se usan medios tradicionales como la televisión, Jardín Azuayo ocupa únicamente lo que cree necesario para garantizar que la información llegue clara y concisa a su destinatario. Adicional a esto, se debe incluir en este sistema de comunicación a los socios, pues son ellos quienes a través de recomendaciones y comentarios también colaboran con la difusión de la información.

Así también, el pautaaje en medios y plataformas digitales está muy presente, pues se reconoce la importancia y amplio alcance de estos en la comunidad, especialmente urbana. Para esta comunicación, los líderes afirmaron que constantemente se están revisando métricas y estadísticas que permiten a los colaboradores identificar falencias y posibles nichos para poder comunicar. No obstante, aún existieron opiniones que sostienen la existencia de canales de los cuales se podría prescindir, por ejemplo: *Twitter*, *TikTok* y productos impresos.

Afortunadamente, para esta comunicación existen múltiples espacios que son aprovechados por la cooperativa. Institucionalmente, se organizan eventos como ferias de emprendimiento y asambleas en donde la comunicación está presente, realizando material de invitación y promocional para los mismos. Por supuesto que esta comunicación es complementada con canales digitales externos, los colaboradores reconocieron la importancia de medios tradicionales y modernos para poder mantenerse en contacto con sus socios.

Al igual que los canales internos, los medios seleccionados para la comunicación externa son usados de acuerdo a la necesidad de sus públicos. Estos pueden ser tradicionales o modernos, pues como se encontró, varios miembros se mantienen informados por medio de la radio, productos impresos y comentarios de compañeros socios.

Tabla 12

Dimensión 5. La comunicación Externa de Jardín Azuayo

Indicador	Valor
Preparación de notas informativas.	5
Preparación de recursos gráficos.	4
Preparación de recursos sonoros.	5
Preparación de recursos videográficos.	5
Utilización de los espacios físicos institucionales.	5
Gestiones ante los medios.	5
Gestión de la imagen de las autoridades.	4
Página web.	4
Facebook.	4
Twitter.	2
YouTube.	3

LinkedIn.	3
TikTok.	2
Prensa Virtual.	3
Banners, Flyers, etc.	3
Eventos.	4
Radio y Perifoneo.	4
Actualización de contenido.	2
Enfoques novedosos.	3
Diagnóstico de actores externos.	3
Aprovechamiento de los recursos institucionales.	4
Contratación publicitaria en medios de comunicación.	3

Fuente: Daniel Barredo

Proyección Comunicativa de Jardín Azuayo. Finalmente, Daniel Barredo habla en su análisis de la forma en la que actúan las organizaciones a través de la comunicación. Si se quiere analizar la comunicación de una institución, no se puede obviar su visión para el futuro; su capacidad para estrechar relaciones y el interés por crecer y transmitir su filosofía con sus públicos.

Jardín Azuayo posee una permanente visión de liderazgo y crecimiento a largo plazo, promovida en sus 10 territorios distribuidos por el país. Mantiene planes de educación financiera basada en la solidaridad y trabajo en equipo, además de su interés por compartir y enseñar su sistema de comunicación, pues lo describen como un sistema que toma en cuenta lo social y no solo el beneficio económico.

Está presente en múltiples eventos y revistas en las que ha expuesto estos nuevos modelos económicos. La idea de ayuda y solidaridad es en sí su filosofía. La capacidad de

resistencia a los cambios, basado en su propio origen, propone ver las crisis como oportunidades de salir adelante.

Su organigrama invita activamente a la participación de sus socios a través de sus asambleas. La elección de representantes en un proceso democrático evidencia un amplio sistema comunicativo capaz de incentivar al individuo común a formar parte de un sistema innovador y ampliamente sostenible. Y, en varias ocasiones, se usó el espacio para felicitar y aplaudir la transparencia de la comunicación.

Tabla 13

Dimensión 6: Proyección Comunicativa de Jardín Azuayo

Indicador	Valor
Comunidad institucional.	4
Campañas con valor social.	5
Periodismo científico.	2
Orientación internacional.	5
Proyección nacional.	5
Impacto local.	4
Resistencia a los cambios.	5
Búsqueda de nuevas soluciones.	5
Perspectiva integradora de grupos prioritarios.	5
Participación de las audiencias en la comunicación.	5
Transparencia activa y acceso a la información.	5

Fuente: Daniel Barredo

Discusión

En Jardín Azuayo existe un modelo de comunicación propio e innovador denominado *BOCA OREJA*, un sistema que invita a la participación del 100% de sus colaboradores. Una idea que también identifica una comunicación horizontal dentro de la organización. Además, este sistema insta a sus socios a formar parte de la divulgación de la información. Sus socios han manifestado expresiones que inconscientemente confirman flujos de información justificados en este sistema.

Pese a esto, los líderes de la dirección rechazan la idea de una comunicación centralizada, al contrario, se afirma que con base en su sistema de comunicación, no existe la necesidad de un analista en cada espacio de la cooperativa. No obstante, de acuerdo a la información levantada, la filosofía del sistema de comunicación no está del todo comprendida. Otra conclusión relacionada con este aspecto es la diferencia que el líder de comunicación afirma que existe entre la visión de Jardín Azuayo y demás organizaciones con una visión capitalista que se aleja del ser social como el motor de la institución.

En cuanto a los canales usados por la entidad, la lista parece suficiente y eficiente en el campo interno, sin embargo, su desempeño presentó brechas al momento del levantamiento de datos. La poca respuesta recibida arroja conclusiones de un posible déficit de apoyo hacia las acciones y estrategias comunicativas o a una complicación en los procesos de envío de la información. En el campo externo, la lista es bastante amplia, y aunque existen dudas acerca del desempeño de algunos, es claro que cada canal tiene una finalidad y camino propio.

En el mismo ámbito, se abordan las acciones de transmisión de filosofía, sorpresivamente, los datos revelan un bajo conocimiento de la historia de Jardín Azuayo por parte de sus socios. Una filosofía conformada desde un contexto de crisis en el cantón Paute, de ahí su conceptualización de crisis como una oportunidad para crecer. Ha sido esta filosofía

la que ha impulsado a la cooperativa a presentarse siempre atentos ante cualquier imprevisto, y nunca confiarse.

En cuanto a comunicación interna, se destaca la ausencia de un espacio físico para el desempeño de las actividades. Son sus propios colaboradores los que manifiestan un corte en tradiciones y un freno para el alcance de objetivos dentro de las oficinas. La propuesta está abierta incluso a una modalidad híbrida, de lo contrario, el clima laboral también se vería comprometido.

Para la comunicación externa se encontró una muy alta valoración de las estrategias comunicativas, la observación dejó conocer las formas en como la organización distribuye y muestra su imagen con sus públicos. Sus socios se sienten familiarizados con ella y aunque no son la mayoría, existe un grupo que se siente identificado con su ideología. Sus colaboradores encuentran un sentimiento firme de apoyo e interés de la cooperativa por el bienestar a través de su programa de ayudas económicas.

Por su parte, el contenido compartido por los canales es variado, aplica muy bien la imagen corporativa y evoca a su filosofía. Estas características en muchas ocasiones se interpretaron como desventajas. Al existir diversidad y mucha cantidad de información para difundir, esta se pierde fácilmente y su potencial puede no ser aprovechado por completo. Los resultados encontrados demuestran un serio desorden al momento de emitir los mensajes. Y aunque cada canal tiene su propio público objetivo, no quiere decir que este lo reciba de forma correcta. Más bien, parecen ser los comentarios y el interés propio del socio o colaborador los que permiten que la información llegue a su destino.

Un punto más para añadir a este detalle, es como es descrita la comunicación por sus colaboradores. Durante el proceso de investigación se reconocieron varias reacciones que aprobaban y felicitaban el desempeño y trabajo del área comunicativa. El mismo sentimiento

pudo evidenciarse en sus socios. La palabra transparencia se escuchó varias veces, un detalle enriquecedor para conocer la calidad y fluidez con la que se da la comunicación en la institución.

Para finalizar, varios socios manifiestan una falta de contacto de la cooperativa hacia ellos, y se cree que existen demasiadas herramientas para comunicar, pero que ninguna se direcciona para aquellos que ya pertenecen a Jardín Azuayo. Sus oficinas parecen estar muy bien equipadas, sin embargo, muchos espacios podrían desperdiciarse al no existir todos los servicios.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Este trabajo de titulación permitió ejecutar un análisis de la situación de la comunicación corporativa de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo. Ayudó al investigador a comprender en teoría y práctica la forma y ejecución de un análisis de comunicación integral para Jardín Azuayo.

Esta investigación encontró deficiencias en la comunicación interna de la cooperativa, pues a pesar de contar con múltiples canales, no se alcanzaron metas necesarias para el estudio, lo que se traduciría como poco interés de sus receptores hacia la comunicación corporativa. Además, aunque existe un modelo de comunicación propio, este no está del todo comprendido por socios y colaboradores.

Este estudio permitió diagnosticar cada una de las estrategias comunicativas que aplica la institución con sus diferentes públicos. En el ámbito externo, se evidenciaron brechas en la comunicación y cierto desorden en los mensajes entregados por la cooperativa. Los productos comunicacionales, aunque muy bien elaborados, no alcanzan el impacto necesario y se pierden por la cantidad de información que envía la institución.

Otro aspecto importante de la comunicación interna, es la pérdida de control en el clima laboral de la institución. Esto debido a que la dirección de comunicación no cuenta con un espacio físico desde el cual colaborar con las demás dependencias para la recuperación de tradiciones, rituales y eventos internos perdidos luego de la pandemia.

Sus socios manifiestan cierto descuido por parte de Jardín Azuayo, y registran la constante necesidad de acercarse a una oficina físicamente para informarse, o dependen de la poca información entregada en medios tradicionales. Una realidad que no parece combinar con la larga lista de canales para comunicación externa.

La investigación propuesta facilitó el hallazgo de una filosofía institucional deficientemente compartida hacia públicos ubicados en las zonas urbanas de la ciudad de Cuenca. A pesar de sus constantes esfuerzos, la mayoría de los socios participantes en el grupo focal realizado manifestó no conocer la historia de la cooperativa.

Por último, se determinaron las necesidades más urgentes de la comunicación en Jardín Azuayo con base en una metodología de enfoque mixto, que recogió información a través de distintas técnicas y herramientas de investigación. Para finalmente analizar la comunicación integral a través de un modelo evaluativo desarrollado en 6 matrices.

Recomendaciones

Para empezar, existen muy pocos ejemplos de análisis reales aplicados a organizaciones financieras y con un modelo de comunicación innovador. Por esta razón, se invita a futuras investigaciones tomar en cuenta este tema con el objetivo de aportar a este campo con más análisis comunicativos verídicos.

Las evaluaciones y revisiones de las estrategias comunicativas, deben convertirse en un hábito fundamental para la dirección de comunicación. Lo primordial siempre será cubrir las necesidades de los públicos internos. Si el modelo de comunicación propuesto depende en gran parte de su participación, los individuos deben conocerlo y estar seguros de su capacidad para ser parte de la comunicación de Jardín Azuayo.

La atención que se preste a los procesos de comunicación interna, se reflejará en el desempeño de los productos comunicacionales y en las oportunidades que la organización encuentre para la transmisión de su filosofía corporativa. Mientras más conozcan los socios de su cooperativa, se sentirán más identificados con la visión de la institución y al compartirla no solo ofrecerán beneficios económicos sino también sociales.

Finalmente, uno de los objetivos más importantes para la comunicación en una empresa, debe ser la construcción de un clima organizacional saludable y apto para el trabajo, sin embargo, esto no sucederá si no se retoma un espacio físico para la comunicación. Además, sus colaboradores merecen una comunicación más presente y que sea capaz de fortalecer el alcance de metas y objetivos.

Referencias

- ACNUR. (2018). *Ventajas y Características del Cooperativismo*. ACNUR: <https://bit.ly/3MBg2vo>
- Aguilar, S. (2005). *Fórmulas para el Cálculo de la Muestra en Investigaciones de Salud*. Salud en Tabasco: <https://bit.ly/3Oeov97>
- Aguirre , S., y León, P. (s/f). *La Importancia de la Comunicación Externa en las Universidades ante los Nuevos Desafíos de la Educación Superior en Ecuador*. <https://bit.ly/3tBV2ya>
- Aranguren, E. (2012). *Públicos y Clasificación*. Relaciones Públicas: <https://bit.ly/3y0jpbz>
- Barredo, D. (2014). *El Modelo Integrado de Evaluación de la Comunicación Organizacional en Ecuador: Un Estudio Exploratorio a Partir del Diagnóstico de la ESPOCH y de CIESPAL (2013-2014)*. <https://bit.ly/3NTAn0F>
- Bonilla García, M. Á., y López Suarez, A. D. (2016). *Ejemplificación del Proceso Metodológico de la Teoría Fundamentada*. Scielo: <https://bit.ly/3mLYp1s>
- Calle, A., y Ibarra, M. (2012). *Análisis de la Comunicación Externa de la Gerencia Regional Austro del Ministerio de Turismo en Referencia a los Proyectos Turísticos*. <https://bit.ly/3MVvToO>
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* (Cuarta ed.). Málaga, España.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*.
- Casas, J., Repullo, J. y Donado, J. (2003). *La Encuesta como Técnica de Investigación. Elaboración de Cuestionarios y Tratamiento Estadístico de los Datos*. <https://bit.ly/3tT8mhx>
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España. Recuperado el Diciembre de 2021

- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. (I. d. Públicas, Ed.)
- CEUPE. (2019). *¿Qué es la Comunicación Externa en la Empresa?* Centro Europeo de Postgrados: <https://bit.ly/3MPULys>
- Compromiso Empresarial. (2005). *Edward Freeman: “La ética consiste en hacer cosas por los demás y por uno mismo”*. Revista Compromiso Empresarial: <https://bit.ly/3MS3ujt>
- Cruz, J. (2004). *La Crisis y su Influencia en las Estrategias de Comunicación Organizacional*. <https://bit.ly/3xsYvjN>
- Da Ros, G. (2007). *El movimiento Cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas*. CIRIEC-España: <https://bit.ly/3HroyfS>
- Díaz, E. (2017). *Comunicación Estratégica: Origen y Evolución del Concepto*. shorturl.at/osENZ
- Díaz, Y. (2001). *Diagnóstico Organizacional de las Comunicaciones*. <https://bit.ly/3aVftiZ>
- Equipo Editorial, Etecé. (2021). *Comunicación Interna*. <https://bit.ly/3MTuRJJ>
- Fita, J. (2000). *Comunicación en Programas de Crisis*. España: Limpergraf S.A.
- Fodymanow, K. (2016). *Imagen Corporativa. Caso Práctico*. Universidad Politecnica de Valencia.
- Gamboa, Z. (2016). *Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Organizacional Interna y Externa para la Municipalidad de San Miguel Petapa*. <https://bit.ly/3MREEjT>
- González, B. (2017). *La Comunicación Organizacional*. Universidad de La Laguna: <https://bit.ly/3mM5j6X>
- Hamui, A., y Varela, M. (2012). *La Técnica de Grupos Focales*. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733230009.pdf>
- Jardín Azuayo. (2021). *JA Web*. <https://www.jardinazuayo.fin.ec/>
- Jonnathan Israel Guerrero Lema

- Limón Peña, M. (2008). *Imagen Corporativa, Estrategia Organizacional de Comunicación Global*. (Primera ed.). México, México: Trillas.
- López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Universidad Autónoma de Barcelona. <https://bit.ly/3xPn0Yv>
- Lorenzo, M., y Fernández, C. (2014). *Comunicación Estratégica VS. Estrategia de la Comunicación*. Universidad Rey Juan Carlos: <https://bit.ly/3mOhz6Y>
- Merino, J. (1998). *Manual Métodos y Técnicas de Investigación de la Comunicación Social*. Quito: CIESPAL.
- Merino, J. (1998). *Manual Métodos y Técnicas de Investigación de la Comunicación Social*. Quito: CIESPAL.
- Miguez, M. (2007). *Análisis del Uso de los Conceptos de Público, Stakeholder y Constituent en el Marco Teórico de las Relaciones Públicas*. <https://bit.ly/3NVf1jx>
- Muriel, M. L., y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional. Enfoque social de Relaciones Públicas* (Primera ed.). Quito: Andina.
- OBS Business School. (2021). *Ejemplos de Técnicas de Investigación Cualitativa*. <https://bit.ly/3tCaE4z>
- Oriza Vargas, J. (2014). *Relaciones Humanas: Valores Personales, Inteligencia Emocional y Social*. Mexico: Trillas.
- Presidencia de la República. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero*. <https://bit.ly/3HroUDe>
- Queris, M., Almirall, A., García, L., y Robaina, D. (2012). *Diagnóstico del Proceso de Comunicación Organizacional. Caso de estudio QUIMEFA*. <https://bit.ly/3Oe4nnx>

- Raffino, M. (2020). *Investigación Cualitativa y Cuantitativa*. <https://bit.ly/3tAAea2>
- Real Academia Española . (2021). *Crisis*. Diccionario de la Lengua Española:
<https://bit.ly/3O63Q7g>
- Rockcontent. (2019). *Clima Organizacional: ¿Qué es y Por qué es Importante Evaluarlo en las Empresas?* Blog: <https://bit.ly/39nsLEJ>
- Rockcontent. (2019). *Qué son los Stakeholders, qué Tipos Existen y de qué Manera Impactan a una Empresa*. <https://bit.ly/3Hn04Ee>
- Schettini, P., y Cortazzo, I. (2015). Teoría Fundamentada. *Análisis de Datos Cualitativos en la Investigación Social: Procedimientos y Herramientas*, 33-38.
- Superintendencia de Bancos. (2021). *Glosario de Términos*. Superintendencia de Bancos:
<https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2019). *Aprende un poco más sobre el sector: ¿Qué es la Economía Popular y Solidaria?* <https://bit.ly/39odAuN>
- Troncoso, C., y Amaya, A. (2016). *Entrevista: Guía Práctica para la Recolección de Datos Cualitativos en Investigación de Salud*. scielo.org.co: <https://bit.ly/3b2HO7a>
- Universidad Internacional de Valencia. (2018). *¿Qué es la Observación No Participante y qué Usos Tiene?* Universidad Internacional de Valencia Online: <https://bit.ly/3tDjsY9>
- Vargas, M. (2017). *Manual de Comunicación Estratégica - Visibilizando, Incidiendo y Haciendo Corriente de Opinión*. Comunicaciones Aliadas: <https://bit.ly/3zxzWoq>
- Vargas, Y. (2019). *Relación de la Comunicación Externa como Herramienta de Relaciones Públicas con la Imagen Corporativa de la Empresa Liderman*. <https://bit.ly/3xNna3R>

ANEXOS

Anexo 1. Temáticas para Entrevista con director de Comunicación

Entrevista 1 – Director de Comunicación

Entrevistado: Santiago Mejía

Entrevistador: Jonnathan Guerrero

Cargo: director de Comunicación JA

Tiempo: 10 años

- Experiencias de origen de comunicación en Jardín Azuayo.
- Análisis del trabajo y comunicación en la Dirección.
- Comunicación en crisis de Jardín Azuayo.
- Análisis de impacto de medios y comunicación en los públicos de Jardín Azuayo,
- Comunicación Estratégica en Jardín Azuayo
- Transmisión de Identidad Corporativa.
- Innovación en comunicación.

Anexo 2. Segunda entrevista con director de comunicación.

Entrevista 1.1 – Director de Comunicación

Entrevistado: Juan Diego Romero

Entrevistador: Jonnathan Guerrero

Cargo: Director(e) de Comunicación JA

Tiempo: 10 años

- Forma de trabajo de la Dirección de comunicación.
- Carga laboral y posible centralización de la comunicación.
- Comunicación en el entorno virtual.
- La necesidad de la presencialidad.
- Canales comunicativos usados por la organización.
- Filosofía Corporativa.
- El futuro de la comunicación en Jardín Azuayo.
- Comunicación y Gobierno Corporativo.

Anexo 3. Temáticas para Entrevista con Analista de Comunicación Externa

Entrevista 2 – Comunicación Externa

Entrevistada: Ana Quezada

Entrevistador: Jonnathan Guerrero

Cargo: Analista de Comunicación Externa

Tiempo: 3 años

- Experiencia de trabajo en Jardín Azuayo.
- Medios de comunicación usados en comunicación externa.
- Planificaciones mediáticas existentes.
- Comunicación en Crisis.
- Perspectiva del manejo de la comunicación interna dentro de esta organización.

Anexo 4. Temáticas para Entrevista con Analista de Comunicación Interna

Entrevista 3 – Comunicación Interna

Entrevistado: Andrés Andrade Carrión

Entrevistador: Jonnathan Guerrero

Cargo: Analista de Comunicación Interna

Tiempo: 2 años

- Experiencia de trabajo en Jardín Azuayo.
- Medios de comunicación utilizados en comunicación interna.
- Planificaciones mediáticas existentes.
- Comunicación en Crisis.
- Impacto de la Comunicación Interna.

Anexo 5. Preguntas para Grupo Focal a Miembros de la Dirección de Comunicación

Grupo Focal 1- Miembros de la Dirección de Comunicación

1. ¿Considera usted que el personal que actualmente forma parte del área de Comunicación de Jardín Azuayo es suficiente y cuenta con los recursos necesarios para cubrir las necesidades dentro de la organización en la ciudad de Cuenca? ¿Por qué?
2. ¿Qué tan importante es para usted la autonomía de cada miembro con respecto al líder del equipo? ¿Por qué?
3. ¿Qué tan importante es para usted la autonomía en su área y funciones de trabajo con respecto a sus compañeros de trabajo? ¿Por qué?

4. ¿Considera importante que el área de Comunicación de Jardín Azuayo mantenga cierto nivel de autonomía a la hora de comprar, invertir en recursos, instrumentos y estrategias para el desempeño de sus actividades? ¿Por qué?
5. Dentro de la Ciudad de Cuenca, ¿Cree que los medios de comunicación INTERNA son suficientes y cubren las necesidades existentes en todas las áreas de Jardín Azuayo? ¿Por qué?
6. Dentro de la Ciudad de Cuenca, ¿Cree que los medios de comunicación EXTERNA son suficientes y cubren las necesidades existentes en todas las áreas relacionadas con Jardín Azuayo? ¿Por qué?
7. ¿Si estuviese bajo su criterio, qué acciones nuevas podría implementar en su área de trabajo, y cuáles podría retirar, cambiar o potenciar en pro del avance de la organización?
8. Medios de Comunicación Interna usados en Jardín Azuayo.

Opciones: Correo Electrónico, Grupos de WhatsApp, Intranet, Grupo privado de Facebook.

Escala: 1, 2, 3, 4, 5

9. Medios de Comunicación Externa usados por Jardín Azuayo

Opciones: Página web, Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, TikTok, Prensa Virtual, Banners, Flyers, Eventos, Radio y Perifoneo.

Escala: 1, 2, 3, 4, 5

10. De las listas anteriores, según su criterio ¿Cuál es el más efectivo, y de cuál de todos ellos se podría prescindir?
11. ¿Existe algún medio o herramienta comunicativa que considere usted que pueda usarse además de las ya mencionadas?

Anexo 6. Preguntas para Encuesta a Colaboradores de distintas Áreas

Encuesta 1- Colaboradores de Jardín Azuayo en la Ciudad de Cuenca

1. Medios de Comunicación Interna usados en Jardín Azuayo.

Opciones: Correo Electrónico, Grupos de WhatsApp, Intranet, Grupo privado de Facebook.

Escala: 1, 2, 3, 4, 5

2. De la lista de medios descritos en la pregunta anterior ¿Cuál es, según su criterio, el más importante o útil? ¿Por qué?

3. Medios de Comunicación Externa usados por Jardín Azuayo

Opciones: Página web, Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, TikTok, Prensa Virtual, Banners, Flyers, Eventos, Radio y Perifoneo.

Escala: 1, 2, 3, 4, 5

4. De la lista de medios descritos en la pregunta anterior ¿Cuál es, según su criterio, el más importante o útil? ¿Por qué?

Producto Comunicacional. Un producto comunicacional es todo aquel material digital (post en redes, correo electrónico, artículo en red, video, anuncio en radio, etc.) o físico (flyer, valla publicitaria, póster, etc.) que pretende transmitir un mensaje con respecto a la organización, evento, etc.

5. Con la definición anterior, ¿Podría mencionar y describir el último producto comunicacional que usted recuerde de Jardín Azuayo?
6. Indique, en pocas palabras, ¿Qué nivel de importancia considera que tienen las actividades realizadas por la Dirección de Comunicación para Jardín Azuayo y por qué?

Anexo 7. Matriz de Observación No Participante

Tabla 14

Matriz de Observación No Participante para Jardín Azuayo

Matriz de Observación No Participante		
Campo a Observar:		
Ítems	Resultados	Observaciones
Medios presentes en las oficinas.		
Productos comunicativos.		
Ambiente y Calidad de Servicio.		
Servicios.		

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8. Preguntas para Grupo Focal a Socios

Preguntas para Grupo Focal 2 a Socios de Jardín Azuayo

1. ¿Cómo conocieron a Jardín Azuayo?
2. ¿Por qué escogieron a Jardín Azuayo?
3. ¿Cuál es la oficina más visitada?
4. ¿Es socio en otras entidades bancarias o cooperativas?
5. Medios de comunicación más usados y conocidos por los socios. [Además de las preguntas, las diapositivas contenían conceptos de los términos: Comunicación y Medios de Comunicación y la lista de los medios en los que Jardín Azuayo está presente.]
6. ¿Si tengo algún problema, como puedo hacer para solucionarlo?
7. ¿Conozco el quiosco de autoservicio?
8. ¿Puedo realizar cualquier trámite en cualquiera de las oficinas?

9. ¿La cooperativa mantiene contacto constante con ustedes a través de algún medio, correo electrónico, etc.?
10. ¿Cómo calificaría usted el servicio entregado en las oficinas de Jardín azuayo?
11. ¿Cuál es el último producto comunicacional que recuerda de Jardín Azuayo?
12. FILOSOFÍA CORPORATIVA ¿Conozco el origen y la historia de la creación de Jardín Azuayo?
13. ¿Cómo ha sido su experiencia hasta el momento con Jardín Azuayo?
14. ¿Invita a amigos o familiares a unirse a la cooperativa?
15. ¿Qué recomendaría a Jardín Azuayo para mejorar su comunicación con los socios?

Anexo 9. Material de Apoyo para Grupo Focal

Diapositivas de Apoyo para ejecución de grupo focal:

<https://bit.ly/3nhnS3j>