

**Lealtad y compromiso organizacionales:  
un estudio cuantitativo con los públicos internos  
de las cooperativas cafetaleras costarricenses.**

**Organizational loyalty and commitment:  
a quantitative study with the audiences  
of the Costa Rican coffee cooperatives.**

**Lealdade e comprometimento organizacionais:  
um estudo quantitativo com os públicos internos  
das cooperativas de café costarriquenhas.**

**M.Sc. Lisbeth Araya Jiménez**

**Universidad de Costa Rica (Costa Rica)**

[lisbeth.arayajimenez@ucr.ac.cr](mailto:lisbeth.arayajimenez@ucr.ac.cr)

*Fecha de recepción: 5 de abril de 2018*

*Fecha de recepción evaluador: 19 de mayo de 2018*

*Fecha de recepción corrección: 13 de junio de 2018*

## **Resumen**

Este artículo reflexiona sobre la lealtad y el compromiso organizacionales, (con sus públicos y con el modelo), analizando las opiniones de una muestra representativa de asociados a cooperativas cafetaleras costarricenses.

**Palabras Clave:** Comunicación, Lealtad organizacional, Compromiso organizacional, Cooperativas, Públicos internos, Investigación cuantitativa.

## Abstract

This article reflects on organizational loyalty and commitment, (with its audiences and with the model), analyzing the opinions of a representative sample of Costa Rican coffee cooperative associates.

**Key Words:** Communication, Organizational loyalty, Organizational commitment, Cooperatives, Audiences, Quantitative research.

## Resumo

Este artigo reflete sobre a lealdade e o comprometimento organizacionais (com os públicos internos e com o modelo) analisando as opiniões de uma amostra representativa de associados de cooperativas cafeiteiras costarriquenhas.

**Palavras chave:** Comunicação, Lealdade organizacional, Comprometimento organizacional, Cooperativas, Públicos internos, Pesquisa quantitativa.

## Introducción

A finales del 2016 se presentaron los resultados de la investigación<sup>i</sup> denominada: *Cooperativas cafetaleras costarricenses: características de la comunicación con sus asociados y asociadas*<sup>ii</sup>; la cual trabajó, mediante un estudio país de enfoque cuantitativo, sobre dos dimensiones de la comunicación organizacional, la identidad y la participación. El objetivo general se propuso analizar las características de la identidad y la participación en las organizaciones cooperativas de café de Costa Rica, según la opinión de sus asociados y asociadas. En este artículo se publican los hallazgos relacionados con la lealtad y el compromiso de las organizaciones analizadas, con sus asociados y con el cooperativismo; ambos niveles de análisis forman parte de la dimensión de identidad.

Realizar una investigación de este tipo tiene razón de ser en función de las características del modelo cooperativo; especialmente en lo que corresponde a su filosofía, que en teoría, promueve la participación democrática, la práctica de la solidaridad, el trabajo colectivo y la búsqueda del bien común. Esto es relevante especialmente en la medida en que dicha filosofía resulta contracultural en los tiempos que corren, y por ello (y por otras razones históricas e internas del sector) ha enfrentado y enfrenta sendos retos<sup>iii</sup> para ser llevada a la práctica (Fernández, 2003; Ciruela, 2006).

Resulta pertinente estudiar las cooperativas de café por un lado, por la importancia histórica del grano en el desarrollo político-económico y social de la Costa Rica de antaño<sup>iv</sup>, en general; y por otro, más puntualmente, por el papel que han jugado

las cooperativas de café en la democratización de la producción<sup>v</sup>, pero especialmente en la democratización de la industrialización del café en el contexto costarricense. Además, las condiciones de trabajo de las y los agricultores en los contextos latinoamericanos distan mucho de ser ideales, pues son injustas en términos de las amplias jornadas de trabajo, los bajos salarios, las dificultades que enfrentan para asegurar sus cosechas, acceder al crédito y obtener servicios de salud. Esas condiciones laborales transparentan incluso, la falta de reconocimiento que enfrenta el saber campesino, sin mencionar la importancia de sus aportes a la seguridad alimentaria y nutricional<sup>vi</sup>.

Según estimaciones del Banco Central de Costa Rica, citado en el XX Informe del Programa Estado de la Nación (2013, p.136) en el 2013 un 33% del PIB fue generado por micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Chacón-Cascante refuerza estos argumentos cuando señala que la importancia socio-económica del sector agropecuario “va más allá del valor monetario de la producción; éste constituye no solo el sustento de muchas familias, sino que también es su principal medio de vida, haciendo un aporte al bienestar humano que resulta difícil de ser cuantificado” (2015, p.6).

Por todo lo anterior se considera pertinente conocer las opiniones que, respecto del compromiso que la cooperativa tiene con ellas y ellos, reportan sus asociados; en la medida en que contar con estos datos permite a las organizaciones evaluar sus vínculos y relaciones internas, así como las políticas y las prácticas organizacionales<sup>vii</sup>. Asegurando así que al menos en una medida, la investigación académica en el campo de la comunicación organizacional apoye la reflexión en las organizaciones sociales, en este caso las cooperativas cafetaleras costarricenses.

Se asume como premisa que la comunicación organizacional en su desarrollo conceptual desde la academia, y en el ejercicio de su práctica profesional, puede y debe aportar a la reflexión, la indagación de percepciones y la creación de nuevos abordajes y alternativas, que permitan la revisión y la reflexión constantes de las más diversas áreas de desarrollo de las organizaciones, para este estudio como se comentó, las inquietudes giraron en torno de la lealtad y el compromiso organizacionales.

La investigación realiza dos aportes al campo de la comunicación organizacional, uno al inscribirse en el número de estudios que, desde la comunicación utilizan el enfoque cuantitativo de investigación y otro especialmente al descentrar el foco del compromiso que las y los funcionarios tienen con la organización, donde habitualmente se colocan la mayor parte de los estudios, para centrarse en la organización y su compromiso en dos direcciones abordadas con menor frecuencia: con las y los asociados y con el modelo cooperativo.

La selección de un tema de estudio nunca es neutral, la comunicación tampoco lo es (Caletti, 2001), en esta particular escogencia se transparenta parte de la historia personal de la investigadora, quien ha participado por años de investigaciones y proyectos en los sectores cooperativos de salud, ahorro y crédito, electrificación, educación y agrícola; siendo el interés apoyar los procesos organizacionales que permitan estrechar las distancias entre filosofía y práctica cooperativa.

Se expone de seguido el marco teórico que fundamentó la investigación, luego se describe la metodología empleada y los resultados obtenidos, para arribar finalmente a las conclusiones y recomendaciones.

## Marco referencial

Epistemológicamente este artículo suscribe centralmente a las teorías interpretativas y críticas. Las teorías interpretativas aportan la definición de organización de la que se parte, la forma en que se comprende la identidad y la manera en que teóricamente se definen sus dos niveles de análisis, es decir: la lealtad y el compromiso. Las teorías críticas por su parte, colocan la reflexión sobre el poder. Los contenidos teóricos se despliegan de seguido en este apartado, en el mismo orden en que han sido descritos. Se define primero lo que se entiende por organización.

Este estudio define la organización como un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación (Putnam, citada en Saladrigas, 2005, p.5). Tal y como lo plantea Marlene Marchiori (2011), entre la comunicación y la organización existe una relación de interdependencia que les hace inseparables “dado que la comunicación posibilita organizar las actividades que son creadas y dan sentido a la existencia de una organización” (p.52).

En la organización conviven la coherencia, las ambigüedades, el orden y la arbitrariedad (Urbiola y Vásquez, 2010), el caos y la estructura. Siendo un espacio en constante construcción y cambio, que se reinventa permanentemente, es también uno de concordancias, conflictos, acuerdos y tensiones. Es aquí donde habita necesariamente la dimensión del poder en la vida organizacional, esas tensiones implican y evidencian luchas por el poder. Argumentamos que se debe evitar la mirada ingenua e idealista que antaño comprendió la vida en la organización como un espacio fundamentalmente armónico; para Kaplún (2012, p.8) la organización posee una heterogeneidad constitutiva que siempre resiste, pese a los esfuerzos de convertirla en homogénea.

Si se comprende la organización como un espacio más subjetivo que objetivo, plagado al mismo tiempo de concordancias y tensiones, socialmente construido a partir de la comunicación, e inscrita en un contexto particular que la determina ¿cuál sería la relación entre organización e identidad? Urbiola y Vásquez (2010) nos recuerdan que la

pertenencia a (identidad con) una organización responde a una serie de imaginarios y representaciones compartidas, las cuales adquieren sentidos específicos gracias al contexto organizacional, “dibujándose un aspecto general o “dominante” de significados al interior de la organización, pero al mismo tiempo la posibilidad de expresiones polifónicas.” (p.9)

En la relación entre organización e identidad, tanto para Bormann como para Pepper (citados en Urbiola y Vásquez 2010, p.10) la comunicación juega un papel fundamental, especialmente en la construcción de la identificación con la organización, “requiere de un proceso donde se construyen “puentes” o áreas de consenso en cuanto a significados a través de la comunicación verbal y la interacción”.

Dicho de otra forma, la comunicación está en el centro de los procesos de identificación organizacionales, que, a la vez que requieren una serie de consensos, no son estáticos ni exentos de tensiones, lo que crea polifonías y obliga a las negociaciones en la construcción de sentidos compartidos. Todo esto se da en el marco de relaciones de poder.

Teorizando sobre la identidad, adicionamos un elemento de la mano de Martín-Baró (1999, p.221), teórico salvadoreño que considera fundamental la actividad de un grupo, pues aduce que “lo que más importa socialmente de un grupo es lo que produce, no su formalidad en cuanto tal.” Ahora bien, esa actividad, señala el autor, debe estar relacionada con el carácter y la finalidad del grupo: de cara a los miembros del grupo, la acción grupal es importante si obtiene la realización de aquellos objetivos que corresponde a sus aspiraciones individuales o a una aspiración común (p.217).

Para Martín-Baró (1999, p.219), la identidad está dada (al menos en una medida) por ese fin para el cual la organización existe, y el hecho de que esa intencionalidad se desvirtúe puede provocar un cambio en la naturaleza del grupo o incluso, su extinción. El autor critica los análisis atomistas que explican la función social de una organización en atención a algunos de los actos parciales que la constituyen; o peor aún en el comportamiento de algunos de sus miembros; abogando por la integralidad Martín-Baró (1999, p.364) invita a una comprensión del sentido histórico y social de la función que realiza una organización, mediante la cual, a su vez, solventa una necesidad social.

(...) cabe afirmar que el grupo es la materialización de una consciencia colectiva que refleja, fidedigna o distorsionadamente, la demanda de unos intereses personales y/o colectivos. Pero si el surgimiento de los grupos depende de alguna forma de conciencia social, su supervivencia depende del poder que obtenga, poder que debe plasmarse en una estructura organizativa que haga posible la satisfacción sistemática de sus intereses.

Esta elaboración conceptual sobre la relación entre la identidad, la actividad específica de la organización y el cumplimiento de los objetivos (organizacionales, colectivos e individuales) es de particular interés para el presente artículo pues con apoyo en Martín-Baró (1999) se argumenta que “Mientras no se establezcan esos vínculos y relaciones determinadas desde la tarea común, habrá una identidad grupal potencial, pero no realizada” (p.319).

Adicionalmente la identidad en el sector cooperativo remite a los principios y valores cooperativos, a la filosofía que condiciona el ser y el hacer organizacionales (Fernández, 2003; Mozas, 2000, 2002, 2006; Ciruela, 2006; Alfonso, 2015).

Una vez conceptualizadas la organización, la comunicación y la identidad, se definen ahora los niveles de análisis, la lealtad y el compromiso; ambos como se dijo son parte de la identidad.<sup>viii</sup> Lealtad y compromiso son entendidos para efectos de este artículo como procesos, creados colectivamente, construidos con elementos que entrelazan lo simbólico y las prácticas cotidianas, atravesados por las particularidades del modelo organizacional (incluyendo sus propuestas filosóficas y sus prácticas concretas, así como las contradicciones, cercanías y distancias entre ambas), la zona geográfica específica donde la organización y las personas que la conforman nacen y crecen, así como sus determinantes históricas, políticas y económicas.

Para Alejandro Álvarez Nobell y José Antonio Muñiz<sup>ix</sup> la pertenencia puede reconocerse en la lealtad, las actitudes<sup>x</sup> y el compromiso, siendo este último el más relevante (Álvarez y Muñiz, 2013). Así, la *lealtad* “supone un contrato moral y tácito que se pone de manifiesto en la relación con la organización y los beneficios (no sólo económicos o materiales) que de ella se obtienen” (Álvarez y Muñiz, 2013, p.11). Cabe señalar que en esta perspectiva se incluye la dimensión de futuro. Para efectos de este artículo la lealtad, tiene también dos direcciones, de la cooperativa con las y los asociados y de la cooperativa con el modelo al que adscribe. Los autores aducen que el *compromiso* “viene motivado por una clara visualización de oportunidad para la realización y desarrollo personal, profesional.” Igual que la *lealtad*, el *compromiso* supone una dimensión de futuro, englobando una serie de “expectativas y necesidades que deben objetivarse para poder ser gestionadas” (Álvarez y Muñiz, 2013, p.12).

Respecto de este segundo nivel de análisis, es ampliamente conocida la línea de investigación y desarrollos teóricos sobre compromiso organizacional<sup>xi</sup>, que puede rastrearse hasta los años 60 del siglo pasado; sin embargo, su eje central es el compromiso de las y los trabajadores con la organización y no de esta con aquellos, o con su modelo organizacional. Su perspectiva es centralmente psicológica-administrativa, enfatizando en el comportamiento o en la actitud; otra división

categorial separa el compromiso organizacional en tres enfoques: el instrumental, el normativo y el afectivo (Medeiros, de Albuquerque, Siqueira y Marques, 2003, p. 194). Subyace a esta línea de investigación y teoría un objetivo productivista de búsqueda de la eficacia que dista del enfoque teórico-político asumido en nuestra investigación.

Como corresponde a todo estudio cuantitativo, los conceptos centrales que orientan el presente artículo, coherentes con su perspectiva epistémica, axiológica y ontológica, son transformados en variables, susceptibles de medición, a través de un proceso sistemático generalmente llamado operacionalización (Delgado, 2014). Así, para determinar el nivel de compromiso de la cooperativa cafetalera con las y los asociados se midieron cuatro variables, a saber, la percepción de vulnerabilidad (que incluye dos tipos de medida)<sup>xii</sup>, las posibilidades que la organización ofrece para desarrollarse, el soporte otorgado por la cooperativa a la permanencia del asociado y la dirección de los intereses en juego en la organización. Explicamos de seguido cómo se definió cada una de esas variables. La vulnerabilidad se entiende como la posibilidad de daño, en este estudio se mide a través de las prioridades de la organización y el lugar que en ellas ocupan las y los asociados, así como la percepción directa de ser desconsiderados (o no), en las decisiones organizacionales. Las posibilidades de desarrollo se definen como las áreas en que la cooperativa soporta el crecimiento de sus asociados. Y la permanencia como la razón fundamental que tienen las y los asociados para continuar siendo parte de la vida organizacional. La dirección de los intereses se evaluó a través del uso de dos refranes estrechamente vinculados a la sabiduría y dinámicas campesinas, que expresan orientaciones posibles y opuestas, que puede tomar el poder en la organización.

Por su parte, para establecer el nivel de lealtad de la organización con el modelo cooperativo, se estimó la cercanía o distancia percibida entre filosofía y práctica, la importancia que tiene en este momento la cooperativa para la comunidad en la que radica, el objeto principal de las acciones y las decisiones de la asociación cooperativa, así como los cambios percibidos a través del tiempo, todo esto, como se ha indicado, a partir de la opinión del más importante de sus públicos internos: las personas asociadas.

La distancia percibida entre filosofía y práctica se conceptualizó en función del conocimiento de los principios cooperativos; así como por aquel principio que las organizaciones llevan a la práctica con mayor frecuencia. Recuérdese que, en la filosofía cooperativa sus principios “se conciben como auténticos pilares y normas fundamentales en orden a configurar la organización, funcionamiento y naturaleza cooperativa” (Alfonso, 2015, p.10)<sup>xiii</sup>. Interés por la comunidad es el último de los principios cooperativos<sup>xiv</sup> por lo cual se consideró una medida pertinente de la identidad de la cooperativa con el modelo. Finalmente, los cambios percibidos en la pertenencia de la organización al modelo a través del tiempo se consultan de manera directa,

cuestionando la coherencia de la organización con la identidad cooperativa a través del tiempo.

Una vez definida la organización, la dimensión identidad y sus niveles de análisis y realizada la conceptualización de las variables a través de las cuales se midió cada una; entramos brevemente en la teorización sobre el poder. De las teorías críticas, el estudio toma su reflexión sobre el poder y sus implicaciones político-ideológicas ampliamente desarrolladas en las ciencias sociales, que, si bien no constituye el foco de atención central de la investigación, sí una de sus importantes aristas.

Se coincide con Sánchez (citado en Huertas 2005, p.108) cuando arguye que

el poder puede asumir dos dimensiones. Una dimensión negativa (poder sobre), el cual genera relaciones de obediencia y sumisión. (...) Otra dimensión es la positiva (poder para), en éste el aumento del poder de una de las partes, no significa el detrimento del poder del otro; esta forma tiende a darse en espacios donde no hay conflicto de intereses de las partes.

Pese a que comprendemos la concepción del poder de Sánchez (citado en Huertas 2005) como una visión maniquea (positivo/negativo) y parcialmente ingenua (supone la carencia de conflictos), rescatamos los conceptos de *poder sobre* y *poder para* en tanto dan cuenta de las diversas y complejas relaciones que se tejen entre los actores implicados en las cooperativas cafeteras en estudio. Es necesario considerar que algunos actores tendrán en ciertas relaciones mayores cuotas de poder que en otras (Martín-Baró 1999). En la base de estas acepciones está la idea de Martín-Baró (1999) de que el poder está en todas las relaciones sociales y se basa en los recursos de que disponen los diversos actores, al tiempo que se ejerce en circunstancias particulares.

Uno de los sujetos de la relación, persona o grupo, posee algo que el otro no posee o que lo posee en menor grado (cuantitativo o cualitativo). De ahí que el poder surja precisamente en una relación de desequilibrio respecto a un determinado objeto: uno de los miembros de la relación es superior en algo al otro. Pero ello mismo indica que el poder es concreto, en el sentido de que se proyecta sobre determinado ámbito: se tiene poder ante otro en ciertos aspectos o áreas de la vida social, pero no necesariamente en otros (Martín-Baró, 1999, p.97).

Esta faceta del poder se estudia cuando, en el análisis de la lealtad y el compromiso de la cooperativa con sus asociados, indagamos su percepción de vulnerabilidad y en la dirección que toman los intereses en juego. Al tiempo que el compromiso de la cooperativa con su modelo organizativo se midió preguntando por el principal objeto de las acciones y las decisiones de la asociación cooperativa, pues la filosofía manda que debiesen ser las y los asociados la prioridad indiscutible (Fernández, 2003; Mozas 2002, 2006).

## Metodología

Como se señaló en la introducción, el estudio del que se desprende este artículo tuvo como objetivo general analizar las características de la comunicación en las cooperativas cafetaleras costarricenses con sus asociados y asociadas en su dimensión participativa e identitaria. Los resultados acá presentados se circunscriben únicamente a la dimensión de la identidad, específicamente a los niveles de análisis de la lealtad y el compromiso. Así, los objetivos específicos propuestos fueron tres: 1. Caracterizar la identidad de las cooperativas de café con las y los asociados y con el modelo cooperativo, en términos de su lealtad y compromiso. 2. Identificar cercanías y distancias entre el ideario cooperativo y las prácticas organizacionales en las cooperativas de café de Costa Rica y 3. Describir las características de concentración o distribución del poder y la dirección de los intereses que predominan en las organizaciones cooperativas cafeteras costarricenses, según la opinión de su base asociativa.

Se trabajó con diecisiete organizaciones cooperativas productoras e industrializadoras de café en Costa Rica; donde existen en total 19 organizaciones de este tipo, de ellas dos no accedieron a participar en el estudio.

La investigación se realizó usando un enfoque cuantitativo pues interesó crear un mapa general, construir una fotografía que permitiera generalizar los resultados obtenidos, mediante la estadística inferencial, aplicando un diseño transversal y con un alcance descriptivo-correlacional.

En total dichas cooperativas aglutinan 14.224 personas; de esa población se extrajo una muestra estadísticamente representativa de 306 asociados, conformada por 195 hombres (67,3%) y 111 mujeres (36,3%). La muestra se creó con un margen de error del 6% y un 96,6% de nivel de confianza, así como el nivel máximo de variabilidad (50%).

Conociendo que el sector cooperativo en general y el subsector cafetero en particular, se caracterizan por una marcada diversidad<sup>xv</sup>, cada cooperativa se constituyó en un estrato, en el sentido estadístico del término. Los sujetos fueron seleccionados mediante el espaciamiento (selección sistemática) siguiendo un procedimiento de afijación proporcional.

Coherente con el enfoque cuantitativo la técnica de recolección de datos seleccionada fue la encuesta. La misma se creó siguiendo, como se indicó con anterioridad, un proceso de operacionalización que decanta los conceptos teóricos en variables susceptibles de medición. Dicha encuesta fue sometida primero a un proceso de validación con personas del sector cooperativo, (gerencias, personal técnico-

administrativo de las cooperativas en estudio, y funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo - INFOCOOP -); luego se realizó con ella una prueba piloto con asociados y asociadas a las cooperativas de café que no habían sido seleccionados en la muestra, pero formaban parte de la población. La encuesta se aplicó cara a cara (*in situ* al 66,3% de la muestra, es decir 203 personas) y por teléfono (33,7%, esto es 103 cooperativistas). Se usaron *tablets* y el software llamado Quicktap que hizo posible la aplicación de la encuesta en lo alto de las montañas costarricenses, sin conexión a internet.

Los datos se almacenaron en Excel, se migraron y se procesaron en el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS por sus siglas en inglés). El análisis se realizó utilizando herramientas de la estadística descriptiva e inferencial, especialmente se construyeron frecuencias y tablas cruzadas.

Para la protección de las y los participantes se siguió el procedimiento sobre consentimiento informado vigente en la Universidad de Costa Rica.

## Hallazgos y discusión

Se presentan de seguido los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta a las 306 personas asociadas a las cooperativas y se discuten a la luz de la teoría. En orden de aparición se analiza primero lo referente a la lealtad y compromiso de la cooperativa con sus públicos internos, es decir con sus asociadas y asociados y luego, esa misma lealtad y compromiso en relación con el modelo organizacional.

### Lealtad y compromiso de la cooperativa con sus asociados(as)

El compromiso y la lealtad de la cooperativa con el(la) asociado(a) se examinó en las posibilidades de desarrollo (Tabla#1) y el soporte a la permanencia que ésta brinda, así como la percepción de vulnerabilidad que experimentan las y los asociados frente a su organización y la dirección privilegiada que toman los intereses en juego. De seguido se describen y discuten estos resultados.

**Tabla#1. Principal ayuda que le ha brindado la cooperativa**

Su cooperativa le ha ayudado sobre todo a		
	Absoluto	Porcentaje
Crecer como productor	111	36.3%
En nada	51	16.7%
Crecer como persona	45	14.7%
Tener mejores ingresos	42	13.7%
Dos opciones <sup>xvi</sup>	25	8.2%
Tres opciones <sup>xvii</sup>	12	3.9%
Tener un papel importante en la comunidad	7	2.3%
Crecer profesionalmente	7	2.3%
Todas las anteriores	6	2.0%
Total	306	100.0%

*Fuente: Araya, 2016.*

El 36,3% de los y las asociadas reportan que la principal ayuda que les ha brindado la cooperativa es crecer como productor, evidenciándose la priorización de los fines empresariales. En una segunda posición la reveladora percepción de que la

cooperativa no ha aportado nada a la base asociativa (16,7%). Es importante señalar que si bien la percepción no es la realidad y en una medida esto podría ser fruto de la falta de información y divulgación de las acciones de la cooperativa en favor del asociado, dicha percepción se constituye en una verdad para las y los asociados que así la exteriorizaron, y en la medida en que la muestra fue construida con rigurosidad estadística representa la opinión de la población (en este caso de un sexto de dicha población). En tercer y cuarto lugar se reporta la colaboración de la cooperativa para crecer como persona (14,7%) y tener mejores ingresos (13,7%).

Porcentajes cercanos al 2% indican que la cooperativa les ha significado aportar a la comunidad, crecer profesionalmente o incluso, todas las opciones indicadas en la tabla. En medio (12%) aduce que la cooperativa le ha permitido crecer de diversas maneras, escogiendo dos o tres alternativas de respuesta.

Para la interpretación de estos datos pensamos con Martín-Baró (1999) que es ventajoso, desde la óptica organizacional, que el primer aspecto destacado por la base asociativa sea la producción e industrialización cafetalera, en la medida en la que esta constituye la razón de ser de la organización, existiendo así una coherencia entre lo que la cooperativa está llamada a hacer (el fin organizacional) y lo que los asociados reportan como principal apoyo en su crecimiento.

Por otra parte, ampliamos el análisis si lo miramos desde la perspectiva del estudioso de las cooperativas españolas, Samuel Garrido, quien afirma que los asociados a las cooperativas agrícolas tenderán a respetar las normas de la cooperativa si tienen la certeza de que el cumplimiento de tales normas responde a los objetivos organizacionales (Garrido, 2013, p.25).

Nos permitimos afirmar, (basados en los autores supracitados y extendiendo sus reflexiones teóricas), que el compromiso de la cooperativa con sus asociados se enlaza con las posibilidades de desarrollo percibidas por dicha base asociativa, con la actividad organizacional, y esta a su vez, con el fin último de la organización. Aseveramos que esa terna (posibilidades de desarrollo percibidas-actividad-fin organizacional) da cuenta en una medida del compromiso de la organización con sus asociados.

Si consideramos la sumatoria de los valores de esta primera medición, la importante mayoría (83,3%) de las y los asociados, indica que de una u otra manera la cooperativa le ha aportado en su desarrollo. Podemos interpretar así que la valoración de la lealtad organizacional, en lo que respecta a crecimiento personal, es sentidamente positiva.

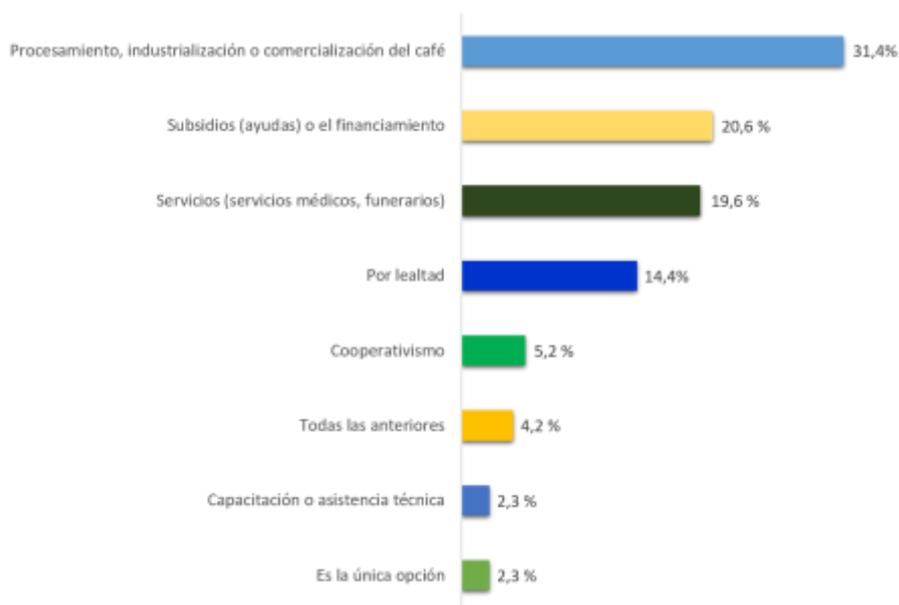
No es posible, pese a lo anterior, desestimar el dato, ya comentado, que expresa una sexta parte de la población, para la cual la cooperativa no ha aportado de manera

alguna a su crecimiento, especialmente si pensamos este dato a la luz de la teoría que indica que una dimensión del compromiso está atravesada por los beneficios (materiales o no) que se reciben de la organización (Álvarez y Muñiz, 2013), así esa percepción de un sexto de asociados nos puede colocar ante la interrogante: ¿Qué compromiso tiene conmigo -como asociado- una organización que no me aporta nada?

En otra extensión un poco más crítica, si aducimos que la lealtad implica una dimensión de futuro (Álvarez y Muñiz, 2013) surge la inquietud, ¿Qué compromiso pueden tener -en perspectiva- los asociados con una organización de la que dicen no obtener beneficio alguno? Este artículo sin embargo, no desarrolla, como se dijo, tal nivel de análisis; existiendo en él una beta para futuras investigaciones.

También se consultó qué del accionar de la cooperativa es lo que provoca la permanencia de sus asociados (Gráfico#1). Aparecen los servicios de la organización concernientes directamente a la producción del café (31,4%) y otros complementarios; tales como subsidios o préstamos (20,6%), servicios médicos y de otra naturaleza (19,6%). Esta referencia a servicios complementarios y adicionales (mencionada por el 40,2% de la población en estudio) da cuenta del compromiso que las cooperativas de café tienen con su base asociativa y de una serie de ventajas que los asociados y sus familiares, reciben por el hecho de pertenecer a ellas.

**Gráfico#1. Razón principal para permanecer en la cooperativa**



*Fuente: Araya, 2016.*

Es imprescindible en este punto contextualizar el dato. Las cooperativas de café en Costa Rica ofrecen además de los servicios vinculados directamente con la actividad

agrícola y principal de la cooperativa, otros que derivan de su filosofía y de la responsabilidad social asumida estructuralmente por muchas de las pequeñas y medianas organizaciones de la economía social, e inscrita en el ADN cooperativo. Se hace referencia a servicios que exceden la actividad fundamental de la cooperativa para ingresar en el plano de su compromiso con el entorno inmediato donde se localiza. Referimos a los servicios como médico de empresa, servicios funerarios, el bono de vivienda, gasolineras, supermercados y asistencia a la comunidad (aportes para becas en las escuelas, financiamiento de equipos para hogares donde habitan personas adultas mayores y soporte a la infraestructura vial -especialmente caminos y carreteras-), por ejemplo<sup>xviii</sup>.

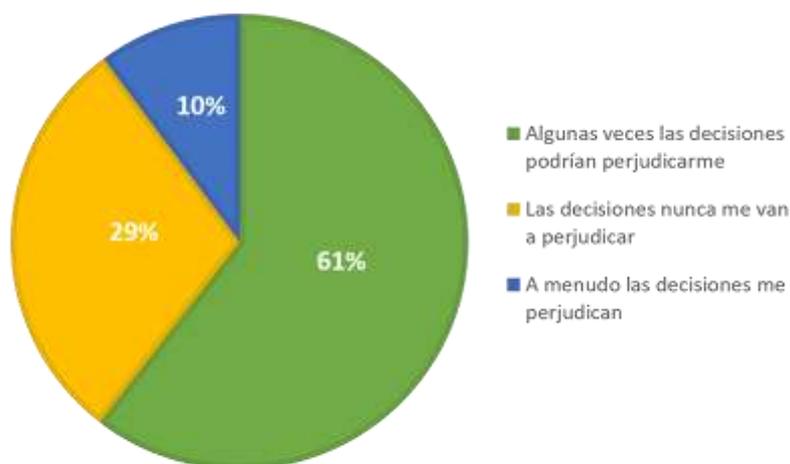
Estos datos permiten interpretar la relevancia de los servicios que brinda la cooperativa, tanto en el plano empresarial, como en el social, esto es, en un nivel, el compromiso de la cooperativa con sus asociados se hace patente como un contrato moral (Álvarez y Muñiz, 2013) que se materializa en una serie de prácticas organizacionales, las cuales son reconocidas por las y los asociados. Y en otra dimensión cumple con lo esperado en términos de su función social (Martín-Baró, 1999).

Así, si se afirma teóricamente con Álvarez y Muñiz (2013) que la lealtad es un contrato tácito, que se explicita en la relación de sus asociados con la organización y los bienes (materiales o no) que de ella se obtienen, es significativo que el 40,2% de las y los asociados refieren directamente a dichos bienes como la principal razón para permanecer en la organización y que un 31,4% señale la industrialización del café como su motivación para ser parte de la organización. Resulta interesante que, 14,4% remita a su propia lealtad con la cooperativa como motivación para su pertenencia<sup>xix</sup>.

Se examinan ahora los resultados obtenidos en relación con la vulnerabilidad percibida por la base asociativa.

**Gráfico#2. Percepción de vulnerabilidad**

En su cooperativa usted tiene la seguridad de que:



Fuente: Araya, 2016.

Como se muestra en el Gráfico#2, se consultó a las y los cooperativistas por la percepción que tienen respecto a su vulnerabilidad en relación con las decisiones que se toman en su organización, según frecuencia. El porcentaje más alto lo constituyen los asociados que tienen la seguridad de que *algunas veces las decisiones podrían perjudicarles* (60,5%). Le siguen aquellos que sostienen que la cooperativa nunca haría algo que les lesionara (29,4%). Una décima parte señala que a menudo esas decisiones le perjudican.

Es evidente que, en la medida en que las cooperativas son organizaciones gremiales, las decisiones que procuren beneficiar al colectivo, podrán eventualmente, afectar los intereses individuales, esta es sin duda una interpretación posible del dato.

Por otra parte, son significativos dos datos que parecen entrar en contradicción, una mayoría que espera ser negativamente afectado por la organización (61%) mientras un tercio de la población en estudio asevera que, en ninguna circunstancia su organización tomaría decisiones adversas a sus intereses; es especialmente revelador porque la consulta se realizó en relación con certezas<sup>xx</sup>.

Cerca del final de la encuesta y muchos reactivos después de haber formulado la anterior pregunta, se consultó de nuevo y de manera más general la percepción de vulnerabilidad de las y los cooperativistas, esta vez respecto de la prioridad que ocupan los asociados en la toma de decisiones de la cooperativa (Gráfico#3). El 59,2% indicó que la cooperativa *siempre* o *casi siempre* piensa primero en ellas y ellos.

Un 15% exteriorizó que *casi nunca* o *nunca* su organización les coloca en la primera prioridad. En el medio se localiza una cuarta parte de las respuestas.

Gráfico#3. Prioridad en la toma de decisiones



Fuente: Araya, 2016.

Tanto en relación con la prioridad en la toma de decisiones como en la dirección de los intereses, según la percepción de las y los asociados, la cooperativa está comprometida con ellos (tres quintas partes así lo afirman), también lo está en lo que refiere a sus posibilidades de desarrollo y las razones para seguir perteneciendo a la organización. Del mismo modo es positiva la percepción de compromiso que se deriva de los datos ya revisados sobre los servicios que brinda la cooperativa.

En el extremo opuesto contrasta la apreciación de vulnerabilidad, especialmente porque la pregunta indaga por certezas y el 70% señala que algunas veces o a menudo las decisiones podrían perjudicarlo. Lo mismo se muestra al consultar por la principal ayuda que la cooperativa ha brindado a sus asociados(as), en la que en segunda posición, como se comentó, se coloca “nada” (16,7%) y un 15% especula que nunca (o casi nunca) se piensa primero en ellos, mientras que una décima parte de las y los encuestados asevera que las decisiones organizacionales a menudo le lesiona.

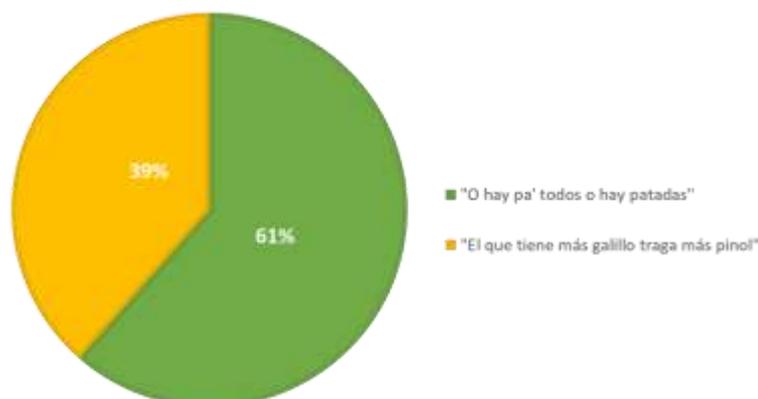
Con base en estas mediciones podemos afirmar entonces que la cooperativa cafetera es percibida por sus asociados como comprometida con ellas y ellos, ese parece ser el *imaginario dominante* en la organización (Urbiola y Vásquez, 2010). Sin embargo, tanto las opciones de respuesta elegidas, como los valores que adquieren los indicadores, no otorga a esa percepción de compromiso fuerza suficiente, pues únicamente la medición de los servicios, que evalúa en positivo el compromiso de la cooperativa con sus asociados supera el 80% al tiempo que la percepción de vulnerabilidad alcanza el 70%, ya comentado.

Se enfatiza en la importancia de ese dato que, si bien para algunas gerencias corresponde con un principio de realidad y desidealiza la vida organizacional, en la medida en que, en efecto, las decisiones de la organización como un todo, podrían vulnerar a los asociados en sus necesidades individuales; resulta crítica en el análisis de las direcciones y ejercicios de poder, porque da cuenta de una opinión que, como es sabido, se relaciona también con un lugar en la organización, una forma de percibirse que puede llevar a comportamientos específicos.

Consideramos que la percepción de vulnerabilidad expone, al menos en un nivel, a la base asociativa a posibles situaciones de fragilidad, referimos a realidades como el manejo malicioso de las finanzas de la organización del que lamentablemente, hemos sido testigos tantas veces en la historia cooperativa; o inclusive a situaciones vinculadas con los usos y abusos políticos (señaladas ampliamente por Garrido, 2013).

Cerrando esta sección se analiza la última variable que explora el compromiso de la organización con sus asociados para responder así al tercer objetivo específico, mediante el análisis de la dirección que en las cooperativas cafetaleras toman los intereses en juego (Gráfico#4). Esto se consultó de manera indirecta con la siguiente pregunta: En su cooperativa en este momento ¿Cuál de estos dos dichos<sup>xxi</sup> aplica mejor?

Gráfico#4. Dicho que aplica mejor en su cooperativa



Fuente: Araya, 2016.

Si bien la mayoría reporta que el interés colectivo priva en la organización (61,4%); casi el 40% de las y los asociados manifiestan que los intereses se decantan hacia los que más poder tienen, es decir, la prevalencia -para esos dos quintos- de un ejercicio de lo que podemos interpretar como un *poder sobre*, un poder en su acepción negativa, que genera relaciones de dependencia y sometimiento (Sánchez citado en Huertas 2005).

Se presentan y discuten de seguido los hallazgos relacionados con la segunda dirección en análisis, esto es la identidad de la cooperativa con el modelo organizacional al que aneja.

### Lealtad y el compromiso de la cooperativa con el modelo organizacional

Como se indicó con anterioridad el compromiso de la cooperativa cafetalera con el cooperativismo se exploró a través de cuatro variables: el objeto principal de las acciones y las decisiones de la asociación cooperativa, la importancia de la cooperativa para la comunidad en la que radica, esto porque en la teoría, las personas asociadas son la primera prioridad de toda cooperativa, que a su vez está llamada a ser motor del desarrollo local. Las dos últimas variables estudiadas fueron los cambios percibidos en la pertenencia de la organización al modelo a través del tiempo y directamente, la cercanía o distancia percibida entre filosofía y práctica.

En lo que toca al objeto de las gestiones y operaciones de la organización, las y los asociados reportan mayoritariamente que son ellos y su bienestar lo más relevante para la cooperativa en la actualidad (62,7%); pese a ello, debe llamar la atención el hecho de que cerca de un 40% indique que la cooperativa se ha desligado de la ruta que

marca la filosofía, sea priorizando el lucro, u otorgando primacía a los intereses de un grupúsculo.

Respecto de la percepción sobre el papel de la organización en la comunidad en la que se asienta (véase Gráfico#5), la mayoría piensa que la cooperativa es una empresa importante para la comunidad (65,7%) y un cuarto arguye que es imprescindible (27,8%). Sólo el 6% opina que la comunidad podría prescindir de la organización.

Para interpretar este dato observamos los resultados del IV Censo Nacional Cooperativo (2012), que indican que el cooperativismo genera 21.362 empleos directos, realiza una inversión social de 10.113 millones de colones, que se traduce en una serie de servicios brindados a la comunidad entre los que se ubican donaciones, acción social, becas de estudio, salud, recreación y deporte, caminos y asistencia técnica en proyectos; a ello pueden adicionarse las reflexiones anteriormente realizadas respecto de los servicios que brindan específicamente las organizaciones cafeteras; lo cual permite comprender el por qué esta abrumadora percepción positiva (94%) del papel de las cooperativas de café en sus comunidades, con sustento en Martín -Baró (1999) podemos aseverar que las cooperativas cafetaleras costarricenses solventan una necesidad social. Recordemos que, para el autor salvadoreño, pensar en esa función social que las organizaciones desarrollan está ligada con su actividad y con su fin último y permite comprender de una manera más amplia y compleja las dimensiones en que se juega la identidad organizacional. En este sentido, podemos afirmar que las cooperativas han asumido con claridad y en su estructura misma, esa función social que deben tener las organizaciones. Dicha comprensión antecede en el tiempo, en varias décadas, a la idea de responsabilidad social.

**Gráfico#5. Consideración sobre el papel de la cooperativa en la comunidad donde vive**



*Fuente: Araya, 2016.*

En relación con los cambios percibidos -a través del tiempo- en la afiliación de la cooperativa a su modelo organizativo (Tabla#2), los y las asociadas consideran que su cooperativa siempre lo ha sido (39,5%), en segundo puesto opinan que lo mismo se ha acercado, cuanto se ha alejado de su modelo originario (27% respectivamente). Al agregar los datos que reportan la fidelidad a la matriz organizacional obtenemos que 67% arguye que la cooperativa siempre lo ha sido, o lo es más hoy.

Sostenemos en este estudio que la dinámica democrática, participativa, comprometida y solidaria que propone la filosofía cooperativa, es contracultural en los tiempos actuales, marcados por la desconfianza, la sensación de inseguridad, la competencia y en alguna medida incluso por la desesperanza, resultantes de las transformaciones socio-culturales impulsadas desde el modelo neoliberal durante los últimos 35 años<sup>xxii</sup>.

En ese marco contextual occidental se ubican las exigencias capitalistas de rentabilidad y eficiencia organizacional a las que el ideal de gestión democrática de las cooperativas se enfrenta en el cotidiano y que explica al menos en una medida, la limitación que enfrentan estas organizaciones en hacer verbo su filosofía.

A lo anterior se suma una tendencia sociocultural y político-económica encaminada a priorizar lo individual, a vivir en torno al éxito personal, las necesidades y las propiedades privadas, que parece redituarse en un escaso compromiso con los otros, que desvirtúa lo colectivo y lleva a delegar la toma de decisiones y el control democrático, bases como es sabido del accionar en las organizaciones cooperativas.

**Tabla#2. Cambios en la identidad de la organización  
 respecto del modelo cooperativo**

Su cooperativa		
	Absoluto	Porcentaje
Ha sido cooperativa siempre	121	39.5%
Era más cooperativa antes	85	27.8%
Es más cooperativa ahora que antes	84	27.5%
No sabe/ No responde	9	2.9%
Nunca ha sido realmente una cooperativa	7	2.3%
Total	306	100.0%
<i>Fuente: Araya, 2016.</i>		

Finalmente, presentamos y discutimos los hallazgos sobre cercanías y distancias entre filosofía y práctica cooperativa, para ello se consultó directamente por el valor de la filosofía cooperativa que la organización más llevaba a la práctica.

El 80,7% de las personas encuestadas no mencionaron los valores cooperativos, por lo que, en consecuencia, no respondieron a la interrogante sobre aquel valor que su cooperativa más ha llevado a la práctica<sup>xxiii</sup>. A este porcentaje debe adicionarse un 3,9% que aunque mencionó un valor, dice no saber cuál es el que la cooperativa más aplica. Siendo válidas sólo el 15,4% de las respuestas. Del total de las respuestas válidas, ayuda mutua y solidaridad ocupan los primeros lugares (con 17% de las menciones respectivamente). **En el tercer puesto las y los encuestados evidencian que no hay valor alguno que sus organizaciones estén practicando (14,9%)**. Preocupación por los demás y solidaridad son mencionados en el 10,6% de los casos, respectivamente.

Enfrentados al cierre de este acápite a la interrogante ¿Es cooperativa la cooperativa cafetera costarricense? Para responder con ella al segundo objetivo específico propuesto, afirmamos que según las y los cooperativistas de café lo es, en lo que podemos llamar su *aspecto general y dominante* (Urbiola y Vásquez, 2010), en atención especialmente a la cualificación que hacen del valor que tiene la cooperativa cafetera para su comunidad, pues un cuarto de la población encuestada la define como imprescindible, mientras que dos tercios indican que es importante. Dos quintos dicen que sus organizaciones siempre han sido cooperativas, sin variaciones en el tiempo.

Sin embargo, al igual que para la anterior dirección en análisis, aparecen refutaciones basadas por un lado en el desconocimiento de la filosofía cooperativa y por otro, los datos revelan la ausencia de una práctica organizacional orientada en función de dichos principios. Afirmamos con Rosalía Alfonso que los principios cooperativos estructuran la organización cooperativa y sus prácticas, y que por tanto “su inobservancia provocará la pérdida de la especial identidad de estas entidades” (Alfonso, 2015, p.14).

Por todo lo anterior en términos de Martín-Baró (1999), podemos hablar de una identidad organizacional **potencial**, pero no de una realizada, pues, aunque está claro que la identidad es un proceso complejo, multicausal y en edificación permanente, al tomar la fotografía que constituye este estudio, podemos con propiedad indicar que las percepciones y las prácticas reportadas no responden con suficiente magnitud e intensidad a los presupuestos desde los que se instituye la actividad organizacional. En palabras del autor:

El hecho de que una serie de individuos comparta una misma tarea, surgida de la división social del trabajo, *-en este caso la producción, industrialización y comercialización del café-* no los convierte automáticamente en un grupo funcional; si la grupalidad exige su vinculación, la funcionalidad requiere que los vínculos estén determinados y regulados por la naturaleza propia de la tarea *-la producción, industrialización y comercialización del café desde el modelo cooperativo-* (1999, p.319).

## Conclusiones y recomendaciones

Identificamos compromiso y lealtad en general en los dos niveles en estudio, no obstante, en ambos casos aparecen valoraciones contrapuestas. Al considerar la magnitud de las respuestas dadas por las y los cooperativistas podemos decir que la lealtad de la cooperativa con los asociados puntúa mejor (más alto), que el compromiso de la cooperativa con el modelo. La diferencia entre las magnitudes, sin embargo, es escasa.

La afirmación de Hilal, parece sustentarse en las divergencias de las magnitudes que expresan los datos, el autor sostiene que en la vida de las organizaciones la tendencia es la coexistencia de «múltiples sistemas de significados (y consecuentemente de prácticas) de forma simultánea» (citado en Marchiori 2011, p.51), lo que Urbiola y Vásquez, (2010) denominan *expresiones polifónicas*. Dicho de otra forma, se confirma en el estudio que las organizaciones son cohabitadas por discursos, percepciones y prácticas múltiples, diversas y en tensión. Por ello es fundamental, cuando desde la academia estudiamos la vida organizacional, asumir teóricamente que la objeción, la divergencia, el conflicto y hasta la contradicción son parte de la existencia humana, de las interacciones sociales y de las prácticas organizacionales.

Los datos obtenidos también nos permiten señalar que los reactivos que preguntan en general por la dirección de los intereses de la cooperativa, por su priorización en las decisiones, reciben respuestas con puntuaciones más favorables a los ideales cooperativos (todas cercanas al 60%); lo que contrasta con las respuestas obtenidas cuando se formulan cuestionamientos específicos sobre: principios y valores cooperativos y la percepción de vulnerabilidad que tienen las y los asociados respecto de sus organizaciones (70% se percibe como vulnerable), estas últimas puntuaciones dan cuenta más contundentemente de las fallas en volver verbo el supuesto cooperativo. La función social de la cooperativa es innegable y se transparenta especialmente en los servicios complementarios y adicionales que la organización brinda a asociados y familiares; así como en la importancia de la organización para la comunidad.

Sobre el estudio de la comunicación en las organizaciones, es posible concluir que la mirada crítica resulta fundamental en cualquier análisis que se proponga. Aun cuando son necesarios estudios que aborden centralmente este tema, y nos permitan así llegar a conclusiones contundentes, con los datos analizados podemos afirmar que para dos quintas partes de las y los asociados el poder se está concentrando, esta aseveración se basa, en las mediciones que analizaron dirección y concentración de poder. Si a esto sumamos el desconocimiento de la filosofía cooperativa y la percepción de vulnerabilidad, podemos estar colocados frente a una alarma que merece atención y acción organizacional.

Por otra parte, departiendo sobre la identidad, si concluimos que estamos frente a una identidad potencial y no una realizada (Martín-Baró, 1999), lo que juega en contra del cooperativismo cafetero, se exhorta a fortalecer la frontera entre lo cooperativo y lo no cooperativo, como estrategia comunicativa, de modo que el cooperativismo sea para las y los asociados y sus comunidades un ser y un hacer positivos; aprovechando precisamente que la gran mayoría señala que para la comunidad donde se asienta la cooperativa, esta es imprescindible o cuanto menos, importante. Recomendamos en primera instancia generar una campaña de divulgación sobre todos los beneficios que actualmente las cooperativas brindan a sus asociados(as) y familiares, a la comunidad en general y sus diversos actores. Esto es totalmente posible pues se afianza en el reconocimiento y la valoración que de los servicios cooperativos hacen actualmente sus asociados, lo cual reforzaría la identidad. En segunda instancia fortaleciendo el “nosotros” de modo que ser cooperativista genere una identidad grupal positiva, satisfactoria, que aporte al prestigio individual y grupal.

Un segundo ámbito de trabajo es la relación entre filosofía y práctica cooperativa, pues, si bien la mayoría de las y los encuestados considera que la cooperativa cafetera tiene un compromiso con el modelo organizacional al que adscribe, este es menor que aquel compromiso que perciben de la cooperativa con ellas y ellos. Se hace necesario, por tanto, una reflexión al interno de las cooperativas del sector que permita definir políticas e incentivar prácticas concretas, específicas y especialmente posibles de ser ejecutadas en el corto y mediano plazo, para que la cooperativa resulte la organización que formalmente dice ser.

En términos de la metodología concluimos que son realmente posibles, útiles y necesarios los estudios cuantitativos por muestreo, que permitan generalizar los resultados y construir mapas de conocimiento<sup>xxiv</sup>. Se recomienda innovar en las clásicas encuestas, una posibilidad es la inclusión de metáforas o refranes que hacen amena la aplicación y llaman la atención de las y los encuestados. Se sugiere adicionalmente el uso de tablets y software que permitan la aplicación de cuestionarios en digital, sin usar papel y sin requerir de conexión a internet.

El estudio evidencia la posibilidad que tiene la investigación en comunicación organizacional de ampliar sus abordajes, priorizando las indagaciones y análisis de la lealtad y el compromiso de las organizaciones, sea con sus trabajadores, sea con sus asociados; o bien con las comunidades en las que se asientan.

Como corolario de la experiencia de aprendizaje que significó realizar la tesis de maestría (de la cual deriva este artículo), al tiempo que se ejercía la docencia; se sugiere a las unidades académicas, escuelas y facultades de comunicación de las diversas universidades de nuestro contexto latinoamericano, continuar promoviendo la

articulación de las tesis elaboradas por sus estudiantes, con los ejercicios de docencia que se realizan en la formación de grado y posgrado, así como con los proyectos que se ejecutan en sus centros e institutos de investigación, de modo que sea posible seguir aprovechando los procesos y resultados de las investigaciones para articular los ejes sustantivos de la labor universitaria, es decir: investigación, docencia y acción social (en algunos contextos conocida como extensión universitaria)<sup>xxv</sup>.

## Referencias

- Alfonso Sánchez, R. (2015). Los principios cooperativos como principios configuradores de la forma social cooperativa. *Revista Jurídica*, (27)/, 1-37.
- Álvarez, A., y Muñiz, J.A. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. *Revista de Comunicación*, (12), 7-31.
- Araya, L. (2016). *Cooperativas cafetaleras costarricenses: Características de la comunicación con sus asociados y asociadas* (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica, San José.
- Araya, L., y Avendaño, A. (2013). Mirando hacia el cooperativismo: Una alternativa al modelo de desarrollo hegemónico instaurado en Costa Rica. En P, Vega. (Ed.). *Desafíos de la Comunicación Social*, (pp.121-147). San José: Editorial UCR.
- Caletti, S. (2001). Siete tesis sobre comunicación y política. *Diálogos*, (63), 37-41
- Canto, J., y Moral, F. (2005). El sí mismo desde la teoría de la identidad social. *Escritos de Psicología*, (7), 59-70.
- Ciruela, A. (2006). La función directiva en las cooperativas agrarias: estudio empírico en las sociedades cooperativas cafetaleras de Costa Rica *CIRIEC. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 55, 253-288.
- Chacón Cascante, A. (2015). Estado de la Agricultura: Informe final. En Programa Estado de la Nación. *Vigesimoprimer informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. San José: Programa Estado de la Nación.
- Delgado, C. (2014). *Viajando a Ítaca por mares cuantitativos: Manual de ruta para investigar en grado y posgrado*. España: Amarú Ediciones.
- Fernández, G. (2003). *Rediseño de un plan estratégico de comunicación para el sector cooperativo costarricense*. (Proyecto de Licenciatura). Universidad de Costa Rica, San José.

- Ferrari, M.A (2000). *A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile*. (Tese Doutorado). ECA-USP, São Paulo.
- Garrido, S. (2013). El cooperativismo agroalimentario en perspectiva histórica: ¿Por qué no todos los agricultores cooperan? *Mediterráneo económico*, 24, 19-32.
- Guzmán Alfonso, C., Santos Cumplido, F., y Barroso González, M. (2016). Cooperativismo, factor empresarial y desarrollo económico: propuesta de un modelo teórico de enlace. *Revista de Estudios Cooperativos*, (122), 110-134.
- Huertas Hernández, O. (2005). La participación en una cooperativa rural de ahorro y crédito: un análisis desde la cultura organizacional. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 55, 97-121.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2010a). *Un nodo de cooperación sobre: La experiencia de Costa Rica en las cooperativas agrícolas*. Recuperado de <http://www.iica.int/Esp/regiones/central/cr/Publicaciones%20Oficina%20Costa%20Rica/CooperativasdeCRweb.pdf>
- Kaplún, G. (2000). Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse. *Revista Constelaciones*, 1, 1-20.
- Kaplún, G. (2012). Lo emergente y lo resistente en la comunicación Organizacional. *Diálogos de la Comunicación*, 83, 1-23.
- Kunsch, M. (2007). Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Revista Signo y Pensamiento*, XXVI (51), 38-51.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54.
- Martín-Baró, I. (1999). *Sistema, grupo y poder: Psicología social desde Centroamérica (II)*. (4ta. ed.) El Salvador: UCA Editores.
- Mogrovejo, R.; Mora, A. y Vanhuynegem, P. (2012). *El Cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*. La Paz: OIT.
- Mozas Moral, A. (2000). La fidelidad del socio como indicador de la eficiencia empresarial en la sociedad cooperativa: una aproximación empírica CIRIEC. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 34, 23-50.

- Mozas Moral, A. (2002). La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica CIRIEC. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 40, 165-193.
- Medeiros, C.; Albuquerque, L.; Siqueira, M., & Marques, G. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400010>
- OXFAM Latinoamérica (2016). *Desterrados: tierra, poder y desigualdad en América Latina*. Recuperado de <https://www.oxfam.org/es/informes/desterrados-tierra-poder-y-desigualdad-en-america-latina>.
- Programa Estado de la Nación. (2013) *Decimonoveno Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. San José: Programa Estado de la Nación.
- Programa Estado de la Nación e INFOCOOP. (2012). *IV Censo Nacional Cooperativo*. Recuperado de [http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/estadistica/censo\\_cooperativo\\_2012.pdf](http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/estadistica/censo_cooperativo_2012.pdf)
- Razeto, L. (1986). *Renovación y desarrollo del cooperativismo*. Recuperado de <http://www.luisrazeto.net/content/renovaci%C3%B3n-y-desarrollo-del-cooperativismo>
- Saladrigas Medina, H. (2005). Comunicación Organizacional: Matrices Teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latinoamericana de Comunicación Social*, 8(60), 1-7.
- Tolosa Suárez, B. (2006). *Comunicación para el desarrollo del cooperativismo y las organizaciones sociales*. Honduras: X Seminario Internacional de la Red UniRcoop.
- Urbiola, A., y Vázquez, A. (2009). Lenguaje, poder y polifonía organizacional. *Razón y Palabra*, 68, 1-22.
- Urbiola, A., y Vázquez, A. (2010). La comunicación ritual como mecanismo de socialización en las organizaciones: identidad y regulación. *Razón y Palabra*, 71, 1-17.

## Notas

---

<sup>i</sup> Agradecemos a la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica por apoyar el proyecto de investigación (código B3039) y especialmente al Centro de Investigación en Comunicación (CICOM) por acogerlo desde su gestación hasta la presentación de sus resultados.

<sup>ii</sup> El texto completo se encuentra disponible en: <http://www.infocoop.go.cr/biblioteca/investigaciones/investigaciones/cooperativas%20cafetaleras.pdf>

<sup>iii</sup> Razeto (1986), Mozas (2002), Fernández (2003), Mozas (2006), Ciruela (2006), IICA (2010), Mogrovejo, Mora, y Vanhuynegem (2012), Araya y Avendaño (2013) identifican los que se consideran, para este artículo, los principales retos del cooperativismo. En una importante proporción, dichos desafíos parecen ser compartidos por el cooperativismo costarricense e internacional.

<sup>iv</sup> La historia de la caficultura costarricense es amplísima y diversa tanto en contenidos como en enfoques; los eventos y procesos que sirvieron como marco contextual a la investigación se estudiaron de la mano de Pérez (1977), Acuña (1986), Pérez y Samper (1994), Samper (1994a, 1994b, 1994c), Salas (1994) González (1998), Samper (2001), Peters (2002 y 2004), Vega (2004), Salazar (2005), Valenciano (2008) Faure y Le Coq (2009), Samper (2010) y más recientemente Jiménez (2013). Por la amplitud del tema se remite al lector o lectora interesada, en cada caso, a éstos y otros textos especializados en sus aristas.

<sup>v</sup> Según Oxfam (2016, p.5) de erradicar la “extrema concentración en el acceso y control de la tierra y en el reparto de los beneficios de su explotación” depende en buena medida que América Latina logre combatir uno de sus mayores desafíos: la desigualdad. Recordemos que Latinoamérica es la región más desigual del mundo y la concentración de la tierra es mayor hoy que antes de 1960.

<sup>vi</sup> Véase la Estrategia agricultura sostenible adaptada al clima para la región del SICA (2018-2030).

<sup>vii</sup> Vale informar a la persona lectora que los resultados del estudio fueron enviados a todas las organizaciones participantes. Además, el informe final de resultados se presentó en una actividad destinada exclusivamente a los tomadores de decisiones de las cooperativas.

<sup>viii</sup> Para efectos de este artículo identidad y pertenencia son usados como sinónimos.

<sup>ix</sup> Los autores han venido produciendo en los últimos años teoría e investigación empírica en la vertiente llamada comunicación positiva, interesada en la felicidad y el bienestar de las personas en el trabajo y la vida organizacional, con énfasis en los procesos psicosociales.

<sup>xx</sup> Este artículo no aborda el componente *actitudes*, la persona interesada podrá remitirse a la investigación en: <http://www.infocoop.go.cr/biblioteca/investigaciones/investigaciones/cooperativas%20cafetaleras.pdf>

<sup>xi</sup> Además de sus desarrollos en Estados Unidos, la producción académica se realiza ampliamente en América Latina, siendo Brasil uno de sus exponentes, véase el estudio de Antonio Virgílio Bittencourt Bastos denominado “Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa” que ya en 1993 hacía un recuento de los hallazgos en esa vertiente de pensamiento e investigación, reflexionando especialmente sobre los problemas conceptuales de aquel momento. Diez años después Carlos Alberto F. Medeiros, Lindolfo G. de Albuquerque, Michella Siqueira y Glenda Michelle Marques, actualizan esa importante referencia primaria, creando un nuevo Estado del Arte de la investigación sobre compromiso organizacional en Brasil.

<sup>xii</sup> Para la y el lector interesado en el estudio de la vulnerabilidad de las organizaciones, se recomienda la investigación comparada (Brasil-Chile) de María Aparecida Ferrari (2000).

<sup>xiii</sup> La autora va incluso más allá y propone que los principios cooperativos se constituyen en “fuente material” de la legislación cooperativa, influenciando de manera directa o indirecta su contenido, es decir

que estos tienen fuerza de ley. Argumenta incluso que el cumplimiento de los principios cooperativos separa a las “cooperativas auténticas” de las “no auténticas”, no corresponde, sin embargo, entrar en el debate sobre autenticidad en estas líneas.

<sup>xiv</sup> En el momento originario de la fundación del cooperativismo en Rochdale-Inglaterra, fueron cinco los principios establecidos. Con el pasar del tiempo se adicionaron el sexto y séptimo, siendo este último: Compromiso con la comunidad, el cual fue adicionado en el Congreso de Manchester en el año de 1995. (Alfonso, 2015, p. 10).

<sup>xv</sup> Las cooperativas de café en Costa Rica difieren tanto en cantidad de asociados, como en volumen de ventas, área de producción, épocas de cosecha, cantidad de activos y zonas geográficas en las que se ubican.

<sup>xvi</sup> Corresponde a la selección combinada de dos alternativas de respuesta que oscilan entre: persona y productor, persona e ingresos, persona y comunidad, productor y profesional, productor e ingresos, profesional e ingresos, productor y comunidad.

<sup>xvii</sup> Corresponde a la selección combinada de tres alternativas de respuesta que varían entre: persona, profesional e ingresos.

<sup>xviii</sup> Guzmán, Santos y Barroso (2016, p.115) explican en detalle las consecuencias organizacionales del principio de compromiso con la comunidad según el cual “la cooperativa no sólo se preocupa por los intereses de sus miembros, sino también de los demás grupos de interés del territorio, tales como los desempleados, los proveedores, los clientes y la sociedad en general. También según el principio de compromiso, la cooperativa se preocupa del medioambiente que rodea a esos grupos de interés, teniéndolos a todos en cuenta a la hora de desarrollar su actividad económica (Carrasco, 2005; Mozas y Bernal, 2006; Saz y Carús, 2008; Puentes y Velasco, 2009). Además de ello, el fuerte arraigo al territorio les lleva a servirse de los recursos naturales, económicos y humanos de la zona, generando efectos de arrastre al igual que cualquier estrategia de desarrollo local (Tarazona y Albors, 2005; Calvo y González, 2011)”.

<sup>xix</sup> Este dato se analiza en el estudio (completo) en la sección que trabaja el compromiso de la base asociativa con su organización; no interesa entrar en ese detalle en este artículo donde el debate está colocado en las otras dos direcciones, como se ha dicho, en el compromiso de la organización con los asociados y con el modelo cooperativo.

<sup>xx</sup> Literalmente la pregunta formulada fue:

En general en su cooperativa usted tiene la seguridad de que:

1. Las decisiones que se toman nunca me van a perjudicar
2. Algunas veces las decisiones podrían perjudicarme
3. A menudo las decisiones me perjudican

<sup>xxi</sup> Los “dichos” son parte de la cultura y la sabiduría popular, expresiones construidas especialmente en la ruralidad que dan cuenta de los imaginarios compartidos. En este caso “El que tiene más galillo traga más pinol” refiere a la concentración de poder; por su parte “O hay pa’ todos o hay patadas” remite a la obligatoriedad de la repartición democrática, de la priorización por el colectivo.

<sup>xxii</sup> La bibliografía en estas materias es extensa, se remite al lector y lectora interesados a tres textos que se consideran claves: el de Antonio Luis Hidalgo-Capitán (2003) Las políticas de Ajuste Estructural, Costa Rica en evolución: Política económica, desarrollo y cambio estructural del sistema socioeconómico costarricense (1980-2002); al texto de Jorge Rovira Mas (2004) El nuevo estilo nacional de desarrollo de

Costa Rica 1984-2003 y el TLC; y a la tesis doctoral de Rodolfo Calderón (2008) Delito y Cambio Social en Costa Rica.

<sup>xxiii</sup> Si la formación en cooperativismo se piensa como un requisito *sine qua non* para que la base asociativa pueda ejercer su participación con conocimiento de causa, haciendo uso del instrumental cooperativo y ejercitando la filosofía que preconiza el modelo, estamos ante un dato que ratifica las alarmas existentes para la realidad costarricense, desde la celebración del V Congreso Nacional Cooperativo, en el que se llamaba la atención sobre la necesidad urgente de capacitar en ética cooperativa; lo cual se ratificó, en el último Censo Nacional Cooperativo (2012).

<sup>xxiv</sup> Aun cuando la investigación en cooperativismo es amplísima y de larga data, se priorizan los estudios de tipo cualitativo siendo escaso el abordaje cuantitativo. En los casos en que este último se da, su rigurosidad admite cuestionamientos (Garrido, 2013); adicionalmente, son exiguas las series de estudios que nos permitan contar con datos cuantitativos de las cooperativas agrícolas para hacer lecturas en clave histórica y comparada.

<sup>xxv</sup> El cuestionario desarrollado para este estudio se adaptó y aplicó como parte de las experiencias de enseñanza-aprendizaje de la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva (ECCC) en el marco del curso “Diseños, construcción de datos y análisis cuantitativos” en sus ediciones del 2014 al 2016; en esos dos años el cuestionario se adaptó a los sectores cooperativos de Palma, Arroz y Turismo. Los procesos y resultados parciales de la investigación también abonaron al curso “Modulo Integrador 2: Comunicación en las cooperativas de café de Costa Rica”, impartido durante el primer semestre del 2015. En él las y los estudiantes se basaron en los resultados preliminares de la investigación para diseñar estrategias de comunicación para las cooperativas cafetaleras del país, según zonas geográficas. En el marco de dicho curso se produjo además el Foro “Café y cooperativismo en Costa Rica: Claves históricas para comprender el presente y diseñar el futuro” en él se presentaron temas de interés para las y los gerentes de cooperativas de café, partiendo de la historia de este grano en el país, pasando por el apoyo estatal al cooperativismo, hasta la presentación de resultados de una investigación sobre la efectividad de la energía utilizada en los procesos de producción de café realizada en el Centro de Investigación en Electroquímica y Energía Química (CELEQ), también de la UCR. Dichas experiencias se enlazaron además con ejercicios de enseñanza-aprendizaje de la Escuela de Economía Agrícola y Agronegocios. Se motivó adicionalmente al equipo de las y los asistentes de investigación a participar activamente en los espacios académicos para el intercambio de saberes, presentando en las VI Jornadas de Comunicación del Centro de Investigación en Comunicación (CICOM) la ponencia denominada “Experiencias y aprendizajes de la recolección de datos en la investigación cuantitativa en el estudio Cooperativas cafetaleras costarricenses: Características de la comunicación con sus asociados” dando sus primeros pasos en el ejercicio de la investigación. Se hace énfasis en que estas prácticas de articulación e intercambio de conocimientos resultan afortunadas para todos los actores implicados y se recomienda enfáticamente su promoción.