

Artículo de Investigación

Incidencia de las estrategias de comunicación organizacional en el rendimiento financiero de cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y Argentina

Incidence of organizational communication strategies on the financial performance of savings and credit cooperatives in Ecuador and Argentina

Jorge Manuel Coca Benítez¹: Universidad de Guayaquil, Ecuador.

jorge.cocabe@ug.edu.ec

Dolores del Rocío Ortiz Guevara: Universidad de Guayaquil, Ecuador.

dolores.ortizgue@ug.edu.ec

Félix Stalin Rosales Quiñónez: Universidad de Guayaquil, Ecuador.

felix.rosalesq@ug.edu.ec

Fecha de Recepción: 22/05/2024

Fecha de Aceptación: 03/10/2024

Fecha de Publicación: 23/12/2024

Cómo citar el artículo:

Coca Benítez, J., Ortiz Guevara, D. y Rosales Quiñónez, F. (2025). Incidencia de las estrategias de comunicación organizacional en el rendimiento financiero de cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y Argentina [Incidence of organizational communication strategies on the financial performance of savings and credit cooperatives in Ecuador and Argentina]. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 01-21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1591>

Resumen

Introducción: las estrategias de comunicación son esenciales para el desarrollo organizacional y el crecimiento financiero, especialmente en cooperativas, ya que mejoran la gestión estratégica, eficiencia operativa y coordinación, optimizando los costos y la productividad. Por

¹ Autor Correspondiente: Jorge Manuel Coca Benítez. Universidad de Guayaquil (Ecuador).

lo tanto, se desarrolló un estudio comparado de las estrategias de comunicación organizacional utilizadas por las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador y Argentina, evaluando el impacto de estas estrategias en su desempeño financiero. **Metodología:** se empleó un enfoque cualitativo y descriptivo, realizando entrevistas en profundidad a seis gerentes de cooperativas, 3 en cada país y aplicando la técnica de triangulación metodológica. **Resultados:** tanto en Ecuador como de Argentina, se evidenció una variedad de enfoques adaptativos que buscan consolidar y fortalecer sus estrategias comunicacionales, sin embargo, se presentan deficiencias a nivel interno y externo que denota la importancia de la flexibilidad en la comunicación para responder eficazmente a las dinámicas del entorno. **Conclusiones:** a pesar de las estrategias de comunicación implementadas por este tipo de empresas en Ecuador y Argentina, se resalta la necesidad de adaptar las estrategias de comunicación a las particularidades socioeconómicas y culturales de cada país para maximizar su impacto y promover el rendimiento y crecimiento organizacional.

Palabras clave: Comunicación organizacional; Estrategias de comunicación; Comunicación interna; Comunicación externa; Desarrollo organizacional; Desempeño financiero; Eficiencia operativa; Cooperativas de ahorro y créditos.

Abstract

Introduction: communication strategies are essential for organizational development and financial growth, especially in cooperatives, as they improve strategic management, operational efficiency and coordination, optimizing costs and productivity. Therefore, a comparative study of the organizational communication strategies used by savings and credit cooperatives in Ecuador and Argentina was developed, evaluating the impact of these strategies on their financial performance. **Methodology:** a qualitative and descriptive approach was used, conducting in-depth interviews with six cooperative managers, 3 in each country, and applying the methodological triangulation technique. **Results:** both in Ecuador and Argentina, a variety of adaptive approaches were evident that seek to consolidate and strengthen their communication strategies, however, deficiencies are presented at an internal and external level that denotes the importance of flexibility in communication to respond effectively to the dynamics of the environment. **Conclusions:** Despite the communication strategies implemented by this type of companies in Ecuador and Argentina, the need to adapt communication strategies to the socioeconomic and cultural particularities of each country is highlighted to maximize their impact and promote organizational performance and growth.

Keywords: Organizational communication; Communication strategies; Internal communication; External communication; Organizational development; Financial performance; Operating efficiency; Savings and credit cooperatives.

1. Introducción

Actualmente, la comunicación es una herramienta esencial para el crecimiento de un negocio, ya que contribuye a construir una identidad única para la empresa y a mantener una buena reputación en la sociedad. Esto, a su vez, mejora la productividad y aumenta las ventas. La comunicación organizacional se refiere al proceso mediante el cual se gestiona el intercambio de información tanto interna como externamente dentro de las organizaciones. Este proceso es fundamental para mejorar la eficiencia, ya que asegura que los procesos y la información fluyan adecuadamente, permitiendo así alcanzar los objetivos establecidos (Pereira Bolaños, 2019).

De acuerdo con los planteamientos de (Hidalgo *et al.*, 2020), las estrategias de comunicación organizacional son planes o métodos deliberados y estructurados que una organización

implementa para gestionar y mejorar sus comunicaciones internas y externas. Estas estrategias están diseñadas para alcanzar objetivos específicos relacionados con la eficacia operativa, la cohesión del equipo, la gestión de la reputación y la influencia en las percepciones de los diversos públicos externos.

Por estas razones, en el dinámico ámbito financiero, una comunicación efectiva asegura que todos los empleados estén alineados con los objetivos y metas de la empresa, lo que reduce errores y duplica esfuerzos. Además, la transparencia y la claridad en la comunicación fomentan un entorno de trabajo positivo, aumentando la motivación y la productividad del personal. Además, son fundamentales para gestionar crisis y mitigar riesgos, permitiendo una mejor gestión de la información, lo que es crucial para la toma de decisiones informadas y estratégicas, potenciando la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios en el mercado y capitalizar nuevas oportunidades (Díaz Pérez y Guzmán Góngora, 2020).

Ahora bien, dentro de este escenario emergen las cooperativas de ahorro y crédito, cuyas estrategias de comunicación organizacional representan una herramienta fundamental que puede influir significativamente en el rendimiento financiero de estas entidades. La comunicación eficaz no solo facilita la cohesión interna y la alineación de objetivos, sino que también puede fortalecer la confianza y lealtad de los miembros, factores que son determinantes para el éxito financiero a largo plazo (Rodríguez Ruiz, 2024).

Sin embargo, de acuerdo a la investigación realizada por Ayón Ponce *et al.* (2022) se afirma que a nivel mundial el 60% de los problemas empresariales se originan en la mala comunicación o la falta de ella. Esta deficiencia puede actuar como un obstáculo significativo para el desarrollo financiero de las empresas al afectar la moral de los empleados, la productividad, la retención de talento, la toma de decisiones estratégicas y la reputación en el mercado. Por esta razón, es crucial que las empresas y sus líderes mantengan una comunicación efectiva para transmitir claramente sus ideas y proyectos. Según los expertos, una mejor comunicación conduce a una mayor claridad y aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos establecidos.

En América Latina, las cooperativas de ahorro y crédito han enfrentado diversos desafíos derivados de deficiencias en sus estrategias de comunicación organizacional, los cuales han impactado negativamente su rendimiento financiero. La falta de comunicación clara y transparente sobre las políticas financieras, los productos y servicios ofrecidos, así como las condiciones de los préstamos, han generado en muchas ocasiones desconfianza entre los clientes y los miembros de la cooperativa. Esto puede llevar a una disminución en la captación de fondos y a una menor participación de los miembros (Ayón Ponce *et al.*, 2022).

En el caso de estas empresas en Ecuador y Argentina, la situación no difiere significativamente. La deficiencia en las estrategias de comunicación tiene un impacto negativo en diversas áreas fundamentales del proceso empresarial. Esta falta de efectividad en la comunicación influye directamente en la eficiencia operativa, disminuyendo la productividad y afectando el clima laboral de manera adversa. Además, se observa un impacto negativo en el rendimiento financiero, lo que a su vez compromete el logro de los objetivos organizacionales (Olis *et al.*, 2021).

Por lo tanto, entender cómo las estrategias de comunicación organizacional pueden ser adaptadas y optimizadas en el contexto específico de las cooperativas de ahorro y crédito en estos países es crucial para ofrecer recomendaciones prácticas que impulsen su capacidad de servicio y contribuyan al desarrollo económico regional. La importancia de abordar esta temática radica en la relevancia práctica que tiene para mejorar la eficiencia y sostenibilidad

de estas organizaciones. Una comunicación organizacional efectiva puede fortalecer la transparencia, aumentar la confianza entre los miembros y optimizar la cohesión interna, aspectos todos ellos asociados positivamente con el rendimiento financiero.

En este sentido, este trabajo tiene como objetivo principal desarrollar un estudio comparado de las estrategias de comunicación organizacional utilizadas por las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador y Argentina, evaluando el impacto de estas estrategias en el desempeño financiero de este tipo de empresas. Por lo tanto, se pretende identificar las prácticas de comunicación más efectivas y cómo se pueden adaptar a diferentes contextos dentro de estas organizaciones, con la finalidad de potenciar su desempeño financiero y fortalecer su posición en el mercado.

De la misma manera, se buscará comprobar que la efectividad en la aplicación de estrategias de comunicación organizacional se encuentra relacionada positivamente con un mejor rendimiento financiero para estas empresas.

2. Metodología

El estudio se enmarca dentro de una investigación descriptiva, la que permitió observar, describir y documentar las características de las estrategias de comunicación organizacional implementadas en las cooperativas de ahorro y crédito, así como cómo estas estrategias se relacionan con su rendimiento financiero. De acuerdo a Ochoa y Yunkor (2019), este tipo de investigación se enfoca en detallar y analizar aspectos de una situación o fenómeno tal como ocurre, sin manipular variables ni establecer relaciones causales directas. En este contexto, se priorizó una descripción exhaustiva de las estrategias de comunicación y su impacto observado en indicadores financieros clave, ofreciendo una visión clara de cómo se desarrollan estas prácticas en las cooperativas estudiadas.

Adicionalmente, la investigación se clasifica como cualitativa, lo que permitió explorar y comprender en profundidad la relación entre las estrategias de comunicación organizacional y el rendimiento financiero en cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador y Argentina. Este enfoque cualitativo se centra en el análisis de percepciones, experiencias y opiniones de los gerentes respecto a la influencia de la comunicación en los resultados financieros de sus instituciones. Como lo señalan Molano de la Roche *et al.* (2021), la metodología cualitativa es particularmente idónea para capturar la complejidad de las interacciones humanas y las dinámicas organizacionales, proporcionando una comprensión detallada de fenómenos sociales y procesos internos que no pueden ser fácilmente cuantificados.

La población objetivo del estudio consistió en cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y Argentina. Para el presente estudio, se seleccionaron 6 gerentes de estas cooperativas, distribuidos equitativamente: 3 en Ecuador y 3 en Argentina. La selección de esta muestra intensional respondió a la necesidad de obtener una perspectiva comparativa que permita identificar similitudes y diferencias en las estrategias de comunicación entre ambos países.

La técnica principal de recolección de datos fue la entrevista estructurada. Este método se eligió para captar detalles y matices sobre las experiencias y opiniones de los gerentes de cooperativas respecto a las estrategias de comunicación. En este tipo de entrevista, el investigador sigue un guion fijo, haciendo las mismas preguntas en el mismo orden a cada entrevistado, lo que garantiza que la información recopilada sea comparable y consistente (Feria Ávila *et al.*, 2020).

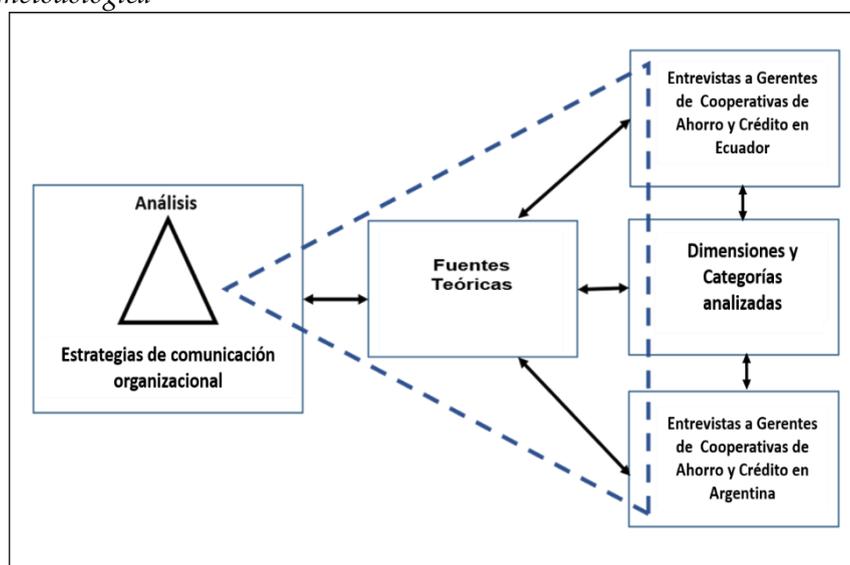
El instrumento utilizado para llevar a cabo estas entrevistas fue un cuestionario compuesto por 6 preguntas abiertas, cuidadosamente diseñado a partir de 7 dimensiones y sus categorías principales (Principales desafíos en comunicación interna y externa, Estrategias efectivas en comunicación organizacional, Importancia de una comunicación clara y efectiva para optimizar la gestión de riesgos y decisiones estratégicas, Indicadores financieros sensibles a la calidad de las estrategias de comunicación, Aseguramiento de la comprensión de información financiera y políticas, Papel de líderes y equipos directivos en la comunicación y Áreas de mejora prioritarias en estrategias de comunicación) que fueron seleccionadas a partir de la recopilación, revisión y análisis de distintas investigaciones relacionadas con la temática propuesta tanto en Ecuador como en Argentina. Este cuestionario fue desarrollado en Google Form, permitiendo su distribución y recopilación a través del correo empresarial de cada uno de los participantes en este estudio, lo que facilitó la participación y aseguró la integridad de los datos obtenidos.

El procesamiento de datos en este estudio involucró varias etapas clave para asegurar un análisis riguroso y detallado de la información recopilada. En primer lugar, una vez obtenidas las respuestas de las entrevistas estructuradas, se procedió a transcribir y organizar los datos en categorías temáticas relacionadas con las estrategias de comunicación organizacional y su impacto en el rendimiento de las empresas estudiadas.

Finalmente, para aumentar la validez del estudio y profundizar en la discusión de los resultados, se utiliza la triangulación metodológica (figura 1), fundamentada en el análisis comparativo entre las respuestas de las entrevistas a Gerentes de Cooperativas y Créditos en Ecuador y Argentina y las teorías que sustentan el análisis de las diversas dimensiones estudiadas.

Figura 1.

Triangulación metodológica



Fuente: Elaboración propia (2024).

El proceso de triangulación parte del análisis cualitativo de las respuestas proporcionadas por los gerentes de seis cooperativas de ahorro y crédito, tres en Ecuador y tres en Argentina. Cada entrevista se codifica para identificar las principales temáticas relacionadas con la

comunicación organizacional. El análisis temático permite organizar la información en dimensiones clave y categorías que reflejen los desafíos y estrategias de comunicación, así como su impacto en el desempeño financiero de las cooperativas.

Una vez codificadas las entrevistas, se lleva a cabo un análisis comparativo. Este se centra en identificar tendencias comunes y divergencias entre las dos muestras nacionales. El análisis permite comprender cómo las estrategias de comunicación organizacional, tanto internas como externas, varían en función del contexto socioeconómico y regulatorio de cada país. La comparación también identifica la forma en que las cooperativas gestionan los riesgos, desarrollan estrategias y toman decisiones en función de la calidad de su comunicación.

El siguiente paso en la triangulación se basa en comparar los resultados obtenidos de las entrevistas con diversas teorías e investigaciones relacionadas. La literatura revisada sobre estrategias de comunicación organizacional, teorías de gestión del cambio y teorías de comunicación interna y externa proporcionarán el contexto conceptual necesario para interpretar los hallazgos empíricos.

El último componente de la triangulación es el análisis de los indicadores sensibles a la calidad de las estrategias de comunicación. Se evalúan aspectos como la satisfacción del cliente, la gestión de reclamaciones y la rentabilidad, identificando cómo estos indicadores se ven afectados por las prácticas comunicacionales observadas. Esta fase permite corroborar si las diferencias o similitudes en las estrategias de comunicación tienen un impacto medible en el desempeño financiero de las cooperativas.

3. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a los gerentes de diversas cooperativas tanto en Ecuador como en Argentina, considerando cada una de las categorías asignadas para el estudio y su respectiva interpretación:

3.1. Resultados obtenidos en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador

Dimensión 1: Principales desafíos en comunicación interna y externa.

Categorías: Desafíos internos y externos.

¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta su cooperativa en términos de comunicación interna y externa?

En el análisis de la comunicación interna y externa de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, se observa un consenso en las estrategias utilizadas, pero con matices que destacan las prioridades y enfoques de cada cooperativa.

En cuanto a la comunicación interna, todos los gerentes entrevistados coinciden en que las reuniones regulares son fundamentales para mantener la cohesión y el compromiso dentro de la cooperativa. La implementación de reuniones periódicas permite discutir cambios y desafíos, lo que contribuye a una mayor transparencia y a la resolución de problemas internos. Sin embargo, cada gerente aporta un ángulo diferente. El primer gerente subraya la eficacia de estas reuniones para mejorar la cohesión interna y facilitar la discusión abierta. El segundo gerente complementa este enfoque con la implementación de sistemas de comunicación interna digital, que aumentan la eficiencia en la distribución de información y la transparencia. Por su parte, el tercer gerente enfatiza la importancia de una cultura de puertas abiertas, que

promueve una mayor confianza entre los empleados y la gerencia, consolidando así un ambiente de comunicación más abierta y accesible.

El análisis revela que la combinación de reuniones regulares, sistemas digitales y una cultura de puertas abiertas ofrece un enfoque integral para optimizar la comunicación interna. Esta integración de métodos tradicionales y modernos permite a las cooperativas fortalecer su cohesión interna y mejorar la confianza y la transparencia entre los miembros del equipo.

En lo que respecta a la comunicación externa, las estrategias adoptadas por los gerentes también muestran un enfoque variado pero complementario. El primer gerente destaca la importancia de mantener una presencia activa en redes sociales y de participar en eventos comunitarios para fortalecer la imagen pública y aumentar la visibilidad de la cooperativa. Esto es consistente con el enfoque del segundo gerente, quien enfatiza la inversión en campañas de educación financiera como una manera efectiva de mejorar la percepción externa y la relación con los miembros. Aunque el tercer gerente no menciona explícitamente las redes sociales, resalta la necesidad de mejorar la comunicación en las sucursales y de mantener una comunicación proactiva con los socios y la comunidad, sugiriendo que la comunicación externa también debe ser reforzada a nivel local antes de expandirse a plataformas más amplias.

El análisis comparativo indica que una estrategia de comunicación externa eficaz debe integrar una presencia activa en redes sociales, participación en eventos comunitarios y campañas de educación financiera. Estas tácticas no solo mejoran la percepción pública, sino que también fortalecen las relaciones con los miembros. La combinación de enfoques digitales y tradicionales ofrece una solución completa para mejorar la imagen externa de las cooperativas y facilitar una comunicación más efectiva con los miembros y la comunidad en general.

Dimensión 2: Estrategias efectivas en comunicación organizacional.

Categorías: Internas y externas.

¿Qué estrategias o prácticas de comunicación organizacional considera más efectivas en su cooperativa para fortalecer la relación con los miembros y mejorar la percepción externa de la organización?

En términos de comunicación interna, los tres gerentes coinciden en que las reuniones regulares y la implementación de sistemas digitales son cruciales para mejorar la cohesión y la transparencia. Sin embargo, cada cooperativa ha adaptado estas prácticas según sus circunstancias particulares. Un gerente destaca cómo las reuniones regulares ayudan a enfrentar problemas específicos de flujo de información y cohesión entre departamentos, mientras que otro enfatiza el papel de los sistemas digitales en la mejora de la eficiencia y la accesibilidad de la información. La cultura de puertas abiertas, mencionada por todos, se refleja en la confianza y en la disposición de los empleados a compartir sus preocupaciones y sugerencias, lo que fortalece la relación entre la gerencia y el personal. Aunque esta estrategia se aplica en todas las cooperativas, las experiencias varían en función del grado en que la apertura es practicada y valorada.

En el ámbito de la comunicación externa, los tres gerentes también muestran similitudes en su enfoque, aunque con énfasis distintos. Todos reconocen la importancia de mantener una presencia activa en redes sociales y participar en eventos comunitarios para mejorar la imagen pública y aumentar la visibilidad. Sin embargo, las diferencias se evidencian en cómo cada cooperativa utiliza estas estrategias. Mientras una cooperativa se centra en el fortalecimiento

de su presencia digital y la participación en eventos locales como clave para su visibilidad, otra pone un énfasis significativo en las campañas de educación financiera como herramienta para construir una relación más sólida con los miembros. Estas campañas no solo buscan mejorar la percepción pública, sino también proporcionar un valor tangible a los socios, reforzando la posición de la cooperativa como un recurso educativo valioso.

La comparación de las respuestas revela que, aunque hay un consenso en la importancia de las estrategias de comunicación interna y externa, la forma en que se aplican y priorizan estas estrategias varía según las necesidades y contextos específicos de cada cooperativa. Mientras todas coinciden en los beneficios generales de las reuniones regulares, los sistemas digitales y la cultura de puertas abiertas en la comunicación interna, las diferencias en la aplicación de estrategias externas como la presencia en redes sociales y las campañas educativas reflejan adaptaciones a los desafíos únicos enfrentados por cada cooperativa. Esta variabilidad en la implementación destaca la importancia de adaptar las estrategias de comunicación a las realidades particulares de cada organización para maximizar su efectividad e impacto.

Dimensión 3: Importancia de una comunicación clara y efectiva para optimizar la gestión de riesgos y decisiones estratégicas.

Categorías: Gestión de riesgos, toma de decisiones, desarrollo de estrategias.

En su experiencia, ¿cómo influye una comunicación clara y efectiva en la capacidad de la cooperativa para gestionar riesgos financieros y tomar decisiones estratégicas?

En general, todos los gerentes estuvieron de acuerdo en que una comunicación clara es esencial para la gestión efectiva de los riesgos financieros. Ellos destacan que una comunicación abierta y bien estructurada asegura que todos los niveles de la cooperativa estén en sintonía con la estrategia de gestión de riesgos. Esto facilita la identificación oportuna de riesgos potenciales y permite una respuesta adecuada para proteger los activos y garantizar la estabilidad financiera. Sin embargo, la forma en que cada cooperativa implementa esta comunicación varía. Por ejemplo, un gerente pone énfasis en la realización de reuniones periódicas que aseguran una rápida circulación de la información crítica entre todos los niveles jerárquicos. En contraste, otro gerente valora más el uso de sistemas digitales que permiten una diseminación más rápida y precisa de la información, lo que facilita una respuesta ágil ante cualquier riesgo.

En cuanto a la toma de decisiones estratégicas, los tres gerentes coinciden en que una comunicación efectiva es clave para desarrollar estrategias financieras sólidas. La información clara y bien gestionada permite a los equipos evaluar adecuadamente los riesgos y oportunidades, lo que resulta en decisiones más informadas y alineadas con los objetivos estratégicos de la cooperativa. No obstante, cada gerente destaca diferentes aspectos de esta comunicación. Un gerente menciona la importancia del intercambio constante de datos financieros y análisis críticos para mejorar la capacidad de adaptación a cambios del mercado, mientras que otro subraya la necesidad de mantener una comunicación fluida durante el proceso de toma de decisiones para asegurar que todos los miembros del equipo comprendan y respalden las estrategias formuladas.

Este análisis comparativo muestra que, aunque existe un consenso en la importancia de la comunicación clara para la gestión de riesgos y la toma de decisiones, las prácticas específicas varían según las necesidades y circunstancias particulares de cada cooperativa. Estas

diferencias reflejan cómo cada organización adapta sus estrategias de comunicación para enfrentar sus desafíos específicos en la gestión financiera y estratégica, subrayando la importancia de personalizar las prácticas de comunicación para maximizar su eficacia.

Dimensión 4: Indicadores financieros sensibles a la calidad de las estrategias de comunicación.

Categorías: Satisfacción del cliente, gestión de reclamaciones, rentabilidad.

¿Qué indicadores financieros considera usted que son más sensibles a la calidad de las estrategias de comunicación organizacional en su cooperativa?

La calidad de la comunicación organizacional tiene un impacto notable en la satisfacción del cliente, la gestión de reclamaciones y la rentabilidad de los productos, como reflejan las respuestas de los tres gerentes entrevistados. Cada uno de los gerentes entrevistados subraya la importancia de una comunicación efectiva para entender y satisfacer mejor las necesidades de los socios.

En términos de satisfacción del cliente, todos coinciden en que una comunicación clara y constante fortalece la lealtad y retención de los miembros. En la gestión de reclamaciones, un gerente enfatiza cómo una respuesta rápida y transparente mejora la confianza del cliente, mientras que otro destaca la eficacia de los sistemas de comunicación digital para resolver problemas de manera eficiente.

Finalmente, en relación con la rentabilidad, los gerentes concuerdan en que una comunicación efectiva acerca de los productos y servicios no solo atrae nuevos socios, sino que también refuerza la percepción positiva de la cooperativa, lo que se traduce en un aumento en la rentabilidad.

Dimensión 5: Aseguramiento de la comprensión de información financiera y política.

Categorías: Satisfacción del cliente, gestión de reclamaciones, rentabilidad.

¿Cómo se asegura su cooperativa de que la información financiera y las políticas sean comprendidas de manera consistente por todos los miembros y empleados?

Las respuestas de los entrevistados revelan un enfoque multifacético para asegurar que la información financiera y las políticas sean comprendidas de manera consistente dentro de las cooperativas. Todos los gerentes coincidieron en la importancia de la capacitación regular y el uso de manuales claros para mantener a los empleados al tanto de las políticas y procedimientos. Sin embargo, las estrategias detalladas varían en función de las necesidades específicas y recursos de cada cooperativa.

El primer gerente destacó que las sesiones de capacitación frecuentes son clave para mantener a todos los empleados actualizados, complementadas por herramientas digitales que facilitan la accesibilidad a la información. Este enfoque busca reducir malentendidos y mejorar la comunicación interna. El segundo gerente enfatizó la implementación de manuales y documentos claros, además de reuniones periódicas para resolver dudas y aclaraciones. Este método asegura que la información sea distribuida de manera efectiva y que cualquier inquietud sea atendida de manera oportuna. Por su parte, el tercer gerente subrayó la importancia de una cultura de transparencia, con todos los documentos disponibles en la

intranet y un diálogo abierto para resolver preguntas. Este enfoque se centra en fomentar un ambiente de acceso libre a la información, lo que contribuye a una mayor comprensión y alineación dentro de la cooperativa.

En conjunto, estos métodos reflejan un compromiso con la claridad y la precisión en la comunicación, adaptándose a las circunstancias específicas de cada cooperativa para asegurar que la información financiera y las políticas sean comprendidas y aplicadas adecuadamente.

Dimensión 6: Papel de líderes y equipos directivos en la comunicación.

Categorías: Políticas y procedimientos, participación activa.

¿Qué papel juegan los líderes y los equipos directivos en la promoción de una cultura de comunicación abierta y efectiva dentro de la cooperativa?

En el análisis de las respuestas proporcionadas por los tres gerentes de cooperativas, se destaca un consenso claro sobre el papel crítico de los líderes y equipos directivos en la promoción de una cultura de comunicación abierta. Los gerentes coinciden en que el ejemplo que dan los líderes es vital para establecer un entorno en el que la comunicación fluya sin obstáculos y sea efectiva.

Uno de los gerentes enfatiza que los líderes deben actuar como modelos a seguir al demostrar apertura hacia la retroalimentación y un compromiso con la transparencia. Esta actitud fomenta un ambiente en el que los empleados se sienten valorados y comprendidos, lo cual incrementa la cohesión y la moral dentro de la cooperativa. Otro gerente señala que la implementación de políticas claras por parte de los equipos directivos es crucial para promover la comunicación abierta y la participación en todos los niveles. Asegurar que estas políticas sean consistentes contribuye a una colaboración más efectiva entre departamentos, lo que a su vez mejora la eficiencia y facilita la resolución de problemas. Un tercer gerente subraya la responsabilidad de los líderes de garantizar que la comunicación fluya sin barreras a través de todos los niveles de la organización. Al establecer un entorno donde la comunicación abierta es la norma, se logra una mejor alineación de objetivos y una respuesta más ágil a los desafíos, optimizando tanto el desempeño como la moral en la cooperativa.

Estos puntos de vista reflejan que el liderazgo no solo debe modelar la comunicación abierta, sino también implementar políticas que respalden esta práctica. Su rol es fundamental para mejorar la moral y la eficiencia general, contribuyendo significativamente al éxito de la cooperativa.

Dimensión 7: Áreas de mejora prioritarias en estrategias de comunicación.

Categorías: Capacitación en comunicación, uso de tecnologías avanzadas, educación financiera.

Desde su perspectiva, ¿cuáles serían las áreas de mejora prioritarias en las estrategias de comunicación organizacional de su cooperativa para impulsar aún más su rendimiento financiero y su impacto en la comunidad que sirven?

En las entrevistas con los tres gerentes de cooperativas, se identificaron áreas clave de mejora que podrían tener un impacto significativo en la comunicación y el rendimiento de las cooperativas. En primer lugar, se destaca la necesidad de invertir en capacitación para mejorar las habilidades de comunicación del personal. Cada gerente coincidió en que fortalecer la

formación en comunicación es esencial para mejorar tanto la comunicación interna como externa, lo que puede llevar a una mayor cohesión y efectividad en el equipo.

Otro punto común en las respuestas fue la adopción de tecnologías avanzadas. Los gerentes coincidieron en que integrar herramientas tecnológicas más modernas podría optimizar la comunicación y permitir una interacción más fluida con los miembros y empleados. Esta mejora tecnológica no solo facilita la transmisión de información, sino que también puede aumentar la visibilidad y la accesibilidad de las cooperativas.

Además, se mencionó la importancia de mejorar las campañas de educación financiera. Los gerentes resaltaron que fortalecer estas campañas no solo ayuda a educar mejor a los miembros, sino que también mejora la percepción externa de la cooperativa y fortalece su relación con la comunidad. Al abordar estas áreas de mejora, las cooperativas pueden esperar un impacto positivo en su rendimiento financiero y en su influencia dentro de la comunidad.

3.2. Resultados obtenidos en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito en Argentina

Dimensión 1: Principales desafíos en comunicación interna y externa.

Categorías: Desafíos internos y externos.

¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta su cooperativa en términos de comunicación interna y externa?

En el ámbito interno, los principales retos que fueron identificados por los gerentes entrevistados en Argentina se centran en la eficacia con la que se comparte la información dentro de la cooperativa. La dificultad para mantener una comunicación fluida entre departamentos y niveles jerárquicos es evidente, especialmente en contextos de rápido crecimiento o en entornos multiculturales. Estos problemas de coordinación y alineación pueden afectar la cohesión del equipo y la comprensión general de las decisiones organizativas. A medida que las cooperativas crecen y se diversifican, asegurar que todos los empleados reciban y comprendan la información relevante se convierte en un desafío crítico.

Externamente, las cooperativas enfrentan dificultades en comunicar sus valores y compromisos de manera efectiva. La necesidad de destacar los valores cooperativos, así como la responsabilidad social, se menciona como un desafío importante, indicando que las cooperativas buscan no solo mejorar su visibilidad en la comunidad, sino también fortalecer su imagen pública a través de comunicaciones más claras y convincentes. En un entorno competitivo, esto se traduce en la necesidad de mejorar la estrategia de comunicación para presentar sus productos y servicios de manera más atractiva y diferenciada.

Estas observaciones destacan la importancia de desarrollar estrategias integrales que aborden tanto los problemas internos de comunicación como los desafíos externos para mejorar el desempeño general de la cooperativa.

Dimensión 2: Estrategias efectivas en comunicación organizacional.

Categorías: Internas y externas.

¿Qué estrategias o prácticas de comunicación organizacional considera más efectivas en su cooperativa para fortalecer la relación con los miembros y mejorar la percepción externa de la organización?

En cuanto a las estrategias efectivas en comunicación organizacional, tanto internas como externas, los tres gerentes entrevistados ofrecen perspectivas valiosas que reflejan un enfoque diverso pero complementario hacia la mejora de la comunicación en sus cooperativas.

Internamente, hay un acuerdo general en que la retroalimentación regular y la comunicación abierta son esenciales. Las cooperativas han implementado sesiones de retroalimentación y encuestas periódicas para comprender mejor las necesidades y expectativas de empleados y socios. Esta práctica no solo facilita una mejor alineación entre las partes interesadas, sino que también fortalece la lealtad y el compromiso al abordar las inquietudes y sugerencias de manera proactiva. La política de puertas abiertas y la creación de canales de comunicación directa son destacadas como estrategias clave para mantener una relación sólida y de confianza dentro de la cooperativa.

Externamente, las estrategias también muestran un enfoque multifacético. La inversión en campañas de comunicación que subrayan los valores cooperativos y el impacto positivo en la comunidad se destaca como una forma efectiva de mejorar la imagen pública. Además, el desarrollo de alianzas estratégicas con organizaciones locales y la participación en iniciativas comunitarias refuerzan la percepción de la cooperativa como un ente comprometido con la comunidad. Las mejoras en la presencia digital y en redes sociales se presentan como un medio crucial para comunicar productos y servicios, así como para demostrar un compromiso con la transparencia y la sostenibilidad.

Dimensión 3: Importancia de una comunicación clara y efectiva para optimizar la gestión de riesgos y decisiones estratégicas.

Categorías: Gestión de riesgos, toma de decisiones, desarrollo de estrategias.

En su experiencia, ¿cómo influye una comunicación clara y efectiva en la capacidad de la cooperativa para gestionar riesgos financieros y tomar decisiones estratégicas?

La importancia de una comunicación clara y efectiva en la optimización de la gestión de riesgos y la toma de decisiones estratégicas emerge con claridad a partir de las respuestas de los tres gerentes entrevistados. Cada entrevistado destaca cómo una comunicación robusta y bien gestionada es crucial para el éxito de la cooperativa en estos aspectos fundamentales.

Primero, se subraya que una comunicación efectiva permite una evaluación precisa de los riesgos financieros, lo que a su vez facilita una respuesta proactiva a las oportunidades emergentes. Esta capacidad para evaluar y responder adecuadamente es vital para tomar decisiones estratégicas que no solo aborden los riesgos actuales, sino que también impulsen un crecimiento sostenible y adaptativo de la cooperativa.

En paralelo, se afirma que una comunicación clara proporciona la información necesaria para evaluar y mitigar riesgos de manera oportuna. Este flujo constante de información asegura que las estrategias puedan ajustarse según las condiciones cambiantes del mercado y las necesidades de los socios. La habilidad para adaptar las estrategias a tiempo es esencial para mantener la competitividad y la estabilidad financiera.

Finalmente, se señala que una comunicación abierta y eficiente fomenta la colaboración entre los equipos, mejorando la toma de decisiones estratégicas. Este ambiente colaborativo facilita la identificación y gestión de riesgos financieros de manera efectiva, protegiendo así la estabilidad y promoviendo el crecimiento de la cooperativa. La claridad en la comunicación asegura que todos los miembros estén alineados con los objetivos y estrategias, optimizando la respuesta ante desafíos y oportunidades.

Dimensión 4: Indicadores financieros sensibles a la calidad de las estrategias de comunicación.

Categorías: Satisfacción del cliente, gestión de reclamaciones, rentabilidad.

¿Qué indicadores financieros considera usted que son más sensibles a la calidad de las estrategias de comunicación organizacional en su cooperativa?

En primer lugar, se destaca la tasa de conversión de nuevos socios como un indicador crucial para evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación. Para una de las cooperativas, esta métrica es fundamental, ya que un aumento en la tasa de conversión sugiere que las estrategias de comunicación están logrando captar y comprometer a nuevos miembros de manera efectiva. Esta relación subraya la importancia de la comunicación en la atracción de nuevos socios y en la creación de una imagen positiva y convincente de la cooperativa.

En contraste, otro gerente pone énfasis en la eficiencia en la gestión de reclamaciones como un indicador clave de la calidad de la comunicación organizacional. En este caso, una comunicación clara y receptiva es vista como esencial para abordar las preocupaciones de los socios de manera oportuna y efectiva. La capacidad de resolver problemas rápidamente y de manera satisfactoria fortalece la confianza y la lealtad de los miembros, evidenciando cómo una buena comunicación puede impactar positivamente la satisfacción del cliente.

Finalmente, un tercer gerente considera que el índice de rentabilidad es el indicador más significativo de cómo las estrategias de comunicación afectan la eficiencia operativa y el rendimiento financiero. En esta perspectiva, la rentabilidad es vista como un reflejo directo de la eficacia de la comunicación organizacional en términos de mejorar el rendimiento y la gestión financiera de la cooperativa. La relación entre la comunicación efectiva y la rentabilidad subraya cómo una comunicación bien gestionada puede impulsar el éxito financiero de la cooperativa.

Dimensión 5: Aseguramiento de la comprensión de información financiera y política.

Categorías: Satisfacción del cliente, gestión de reclamaciones, rentabilidad.

¿Cómo se asegura su cooperativa de que la información financiera y las políticas sean comprendidas de manera consistente por todos los miembros y empleados?

Se destaca el uso de una plataforma digital centralizada como herramienta clave para almacenar todos los documentos financieros y las políticas. La centralización asegura que todos los miembros de la cooperativa puedan consultar la información relevante de manera rápida y eficiente, contribuyendo a una mayor claridad y comprensión.

Otro gerente enfatiza la utilización de herramientas digitales para mantener a todos los empleados actualizados sobre los cambios en las políticas. Este enfoque se centra en la

capacidad de los sistemas digitales para diseminar información actualizada de manera ágil, lo cual es crucial para asegurar que los empleados estén al tanto de cualquier modificación en las políticas y procedimientos.

Finalmente, un tercer gerente describe un enfoque multifacético que combina documentos escritos detallados con una plataforma web para alojar toda la información relevante. Este método integra la disponibilidad de documentos escritos con el acceso en línea, proporcionando una solución completa para la comunicación y el acceso a la información.

Mientras que todos los gerentes coinciden en la importancia de proporcionar acceso claro a la información financiera y las políticas, cada uno aplica diferentes estrategias para alcanzar este objetivo. Estas variaciones en el enfoque reflejan cómo cada cooperativa adapta sus métodos de comunicación para asegurar la comprensión y el acceso a la información crucial, contribuyendo a una gestión más efectiva y a una mayor satisfacción entre los empleados y socios.

Dimensión 6: Papel de líderes y equipos directivos en la comunicación.

Categorías: Políticas y procedimientos, participación activa.

¿Qué papel juegan los líderes y los equipos directivos en la promoción de una cultura de comunicación abierta y efectiva dentro de la cooperativa?

Un gerente subraya que los líderes juegan un rol crucial al establecer políticas que fomentan la transparencia y el acceso a la información. Este enfoque asegura que toda la cooperativa tenga acceso a la información relevante y comprenda claramente las políticas y procedimientos, lo cual es fundamental para una comunicación efectiva en toda la organización.

Otro gerente destaca que los líderes deben liderar con el ejemplo, compartiendo regularmente información estratégica y promoviendo un diálogo abierto sobre metas y desafíos. Este aspecto enfatiza la importancia de que los líderes no solo establezcan políticas, sino que también participen activamente en la comunicación diaria. Al hacerlo, fomentan una cultura de apertura donde los empleados se sienten valorados y comprendidos, lo que mejora la moral y la cohesión del equipo.

Un tercer gerente se enfoca en la responsabilidad de los equipos directivos para asegurar una comunicación bidireccional y efectiva en todos los niveles de la cooperativa. Implementar programas de mentoría y coaching para desarrollar habilidades de comunicación entre los empleados es visto como una estrategia clave para mejorar la comunicación interna.

Cada gerente resalta diferentes aspectos del papel de los líderes y equipos directivos en la comunicación. Todos coinciden en la importancia de establecer políticas claras, liderar con el ejemplo y fomentar una comunicación bidireccional efectiva.

Dimensión 7: Áreas de mejora prioritarias en estrategias de comunicación.

Categorías: Capacitación en comunicación, uso de tecnologías avanzadas, educación financiera.

Desde su perspectiva, ¿cuáles serían las áreas de mejora prioritarias en las estrategias de comunicación organizacional de su cooperativa para impulsar aún más su rendimiento financiero y su impacto en la comunidad que sirven?

En la evaluación de áreas prioritarias para mejorar las estrategias de comunicación, se destaca cómo cada gerente de las cooperativas aborda las necesidades específicas de su organización con enfoques diferenciados pero complementarios.

Uno de los gerentes subraya la importancia de invertir en la capacitación continua del personal como una estrategia esencial. Además, resalta la necesidad de incorporar tecnologías avanzadas para agilizar y modernizar los procesos de comunicación, mejorando así la accesibilidad y eficiencia de la información. Otro gerente pone énfasis en la mejora de las estrategias de educación financiera. Reconoce que fortalecer la formación financiera de empleados y socios puede tener un impacto significativo en la comunicación dentro y fuera de la cooperativa. La implementación de tecnologías avanzadas y la capacitación en comunicación se consideran herramientas clave que complementan estas estrategias educativas.

Finalmente, el tercer gerente centra su atención en la mejora de la presencia en medios digitales y redes sociales. Destaca que adoptar tecnologías avanzadas y reforzar las capacidades de comunicación son fundamentales para alcanzar una audiencia más amplia y gestionar de manera más efectiva la comunicación externa. La comunicación constante y clara con socios y la comunidad es vista como esencial para fortalecer la relación y mejorar la percepción pública de la cooperativa.

4. Discusión

Luego de haber presentado los resultados de esta investigación, se presenta un análisis detallado sobre el análisis realizado en las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y Argentina, centrándose en los desafíos y estrategias identificados en diversas áreas de la comunicación organizacional y su importancia para el desarrollo financiero. Para esto, se aplica la técnica de triangulación metodológica para estudios cualitativos, permitiendo correlacionar las variables de estudio y sus dimensiones con las respuestas obtenidas del instrumento de recolección de datos y las teorías relacionadas al objeto de estudio.

En términos de comunicación interna, señala Cuenca y Verazzi (2020) que esta abarca todos los flujos de información, mensajes y procesos de comunicación que ocurren dentro de una organización entre sus diversos niveles jerárquicos, departamentos, equipos y empleados, cumpliendo un papel crucial en la eficiencia operativa, la cohesión del equipo y el éxito general de la organización.

Sin embargo, al revisar los resultados alcanzados en esta área, se pudo evidenciar que en ambas regiones estudiadas (Ecuador y Argentina) se enfrentan desafíos significativos. En Ecuador, se destaca la falta de canales efectivos para la retroalimentación entre departamentos y sucursales, lo que afecta la cohesión interna y el compromiso. Por otro lado, en Argentina, el desafío principal radica en asegurar que la información crítica se comparta de manera efectiva entre todos los niveles de la cooperativa, especialmente en un contexto de crecimiento rápido. Esta diferencia refleja preocupaciones comunes sobre la necesidad de mejorar la fluidez y la transparencia en la comunicación interna para optimizar el desempeño organizacional.

Seguidamente, al profundizar en relación a la comunicación externa, la teoría nos afirma que esta se refiere a la interacción comunicativa que una organización tiene con sus diversos públicos externos, que pueden incluir clientes, proveedores, medios de comunicación, comunidad, inversores y cualquier otra parte interesada fuera de la organización. Es fundamental para gestionar la reputación, construir relaciones sólidas con la comunidad y los clientes, así como para promover y posicionar adecuadamente la marca en el mercado (Contreras Delgado *et al.*, 2020).

Pero en contraposición con estas afirmaciones, de acuerdo a la opinión de los gerentes entrevistados, las cooperativas de ahorro en ambos países enfrentan retos relacionados con la visibilidad y la percepción pública. En Ecuador, la competencia en el mercado financiero genera la necesidad de mejorar la credibilidad y la visibilidad ante potenciales miembros y la comunidad en general. Mientras tanto, en Argentina, el desafío externo se centra en comunicar de manera clara los valores cooperativos a una audiencia diversa y competitiva. Estas diferencias destacan la importancia de adaptar las estrategias de comunicación externa para responder a contextos socioeconómicos y culturales específicos.

En cuanto a las estrategias efectivas de comunicación organizacional, Nogueira Rivera *et al.* (2017) establecen que al estudiar el desarrollo económico-financiero de una empresa es necesario identificar los desafíos principales que afectan el crecimiento de una entidad y también descubrir áreas de mejora que pueden incrementar la eficiencia de la empresa, orientando así la formulación de estrategias apropiadas, donde las herramientas de comunicación organizacional deben ser implementadas de manera integrada y adaptadas a las circunstancias específicas de cada situación para asegurar el buen desempeño y el progreso continuo de la organización en cuestión.

Ante tales disposiciones, al revisar los resultados se observan enfoques diversos en los países estudiados. En Ecuador, se implementan reuniones regulares para discutir cambios y desafíos internos, así como una presencia activa en redes sociales y participación en eventos comunitarios para mejorar la percepción externa. En contraste, en Argentina se utiliza la retroalimentación directa a través de encuestas y grupos focales con socios, además de alianzas estratégicas locales para fortalecer la imagen cooperativa. Estas estrategias muestran adaptaciones locales en la forma de fortalecer las relaciones internas y mejorar la imagen externa, destacando la flexibilidad necesaria en la comunicación organizacional.

Por otra parte, en el contexto de la gestión de riesgos financieros, la influencia de una comunicación clara y efectiva se hace indispensable, ya que comunicar los riesgos de este tipo representa para la empresa una herramienta para mejorar la objetividad, la comprensión organizacional y la transparencia (Rivas Montoya *et al.*, 2020).

De esta forma, las respuestas de las entrevistas destacan que, tanto en las cooperativas de Ecuador como en Argentina, este tipo de comunicación es reconocida, aunque poco desarrollada, permitiendo en muchos casos la adaptación a cambios del mercado y proteger la estabilidad financiera. Esto subraya cómo una comunicación sólida puede mejorar la coherencia organizacional y la capacidad de respuesta ante desafíos financieros y estratégicos.

Asimismo, la calidad de la comunicación se encuentra estrechamente relacionada a los indicadores financieros, los cuales se hacen sensibles a una comunicación clara y efectiva, la que permite la toma de decisiones acertada y las respuestas oportunas ante las exigencias del mercado en general (Jiménez Gil, 2017). Al respecto, los hallazgos alcanzados permitieron confirmar que, en Ecuador, se destaca la satisfacción del cliente como indicador crítico, mientras que en Argentina se enfatiza la eficiencia en la gestión de reclamaciones. Ambos

indicadores reflejan cómo la calidad de la comunicación puede influir directamente en la confianza y satisfacción de los socios, afectando el rendimiento general de la cooperativa en el mercado financiero.

De la misma manera, señala Nacimiento Da Silva y Miranda Costa (2022) que las estrategias de comunicación organizacional desempeñan un papel fundamental en asegurar la comprensión consistente de la información financiera y las políticas empresariales dentro de una organización, donde el diseño y aplicación de estas dependen de los objetivos y metas que se han planteado, tal como sucede en los países analizados.

En el caso de Ecuador, se utilizan sesiones de capacitación y herramientas digitales para mantener actualizados a los empleados, mientras que en Argentina se prefieren plataformas digitales centralizadas y reuniones periódicas para asegurar uniformidad en la interpretación de políticas. Estas diferencias subrayan cómo las cooperativas adaptan sus métodos según las necesidades de comunicación interna y la infraestructura tecnológica disponible.

Por consiguiente, el papel de los líderes y equipos directivos en promover una cultura de comunicación abierta y efectiva es crucial en ambos contextos (Reyes Jiménez, 2021). Los líderes establecen el tono organizacional y fomentan un ambiente donde se valoran la transparencia y la colaboración. En Ecuador y Argentina, se observa una preocupación común por liderar con el ejemplo y facilitar un diálogo abierto que promueva la participación de todos los niveles organizacionales.

Finalmente, las áreas de mejora prioritarias en las estrategias de comunicación organizacional también reflejan contextos específicos, siendo estas fundamentales porque permiten fortalecer la eficiencia interna, mejorar la percepción externa de la organización, y adaptar los mensajes a las necesidades específicas de diferentes grupos de interés (Pazmiño Garzón *et al.*, 2019).

En este caso, en Ecuador, se enfatiza la necesidad de invertir en tecnología avanzada y programas de capacitación para mejorar la accesibilidad y la eficiencia comunicativa. Mientras tanto, en Argentina, se prioriza la personalización de la comunicación con socios y la mejora en la educación financiera a través de canales digitales y alianzas estratégicas. Estas estrategias muestran cómo las cooperativas buscan adaptarse y fortalecer su posicionamiento en el mercado financiero y la comunidad que sirven.

Las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y Argentina enfrentan desafíos comunes relacionados con la comunicación organizacional, aunque aplican estrategias específicas adaptadas a sus contextos locales particulares. La eficacia de estas estrategias no solo se centra en superar barreras internas como la falta de flujo de información entre departamentos o la resistencia al cambio, sino también en mejorar la percepción externa mediante una comunicación clara y coherente de sus valores y servicios hacia potenciales miembros y la comunidad en general.

La capacidad de adaptación y la continua mejora en la comunicación son fundamentales para optimizar el rendimiento financiero de estas cooperativas, ya que una comunicación interna sólida fortalece la cohesión y el compromiso del equipo, mientras que una comunicación externa efectiva amplifica la visibilidad y credibilidad en el mercado financiero. Asimismo, la relevancia de una comunicación estratégica y adaptativa en el ámbito cooperativo subraya la necesidad de implementar prácticas que no solo impulsen el éxito financiero, sino que también refuercen el impacto positivo de estas organizaciones en las comunidades a las que sirven, promoviendo así un desarrollo sostenible y equitativo.

5. Conclusiones

A través de este enfoque, se han identificado tendencias que permiten evaluar cómo las diferentes estrategias de comunicación organizacional influyen en el desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito en los dos países. Este análisis ha facilitado la elaboración de conclusiones y recomendaciones basadas en evidencia cualitativa sólida.

Los resultados alcanzados permitieron establecer que la comunicación organizacional es un componente crítico para el éxito de las cooperativas de ahorro y crédito tanto del Ecuador como de Argentina, donde se evidenció una variedad de enfoques adaptativos que buscan consolidar y fortalecer sus relaciones internas y externas para lograr un efectivo desarrollo financiero, demostrando la importancia de la flexibilidad en la comunicación para responder eficazmente a las dinámicas del entorno.

Sin embargo, se han identificado un conjunto de desafíos que incluyen la competencia intensa en el mercado financiero en Ecuador y la necesidad de comunicar de manera clara y efectiva los valores cooperativos en Argentina. Estos aspectos resaltan la necesidad de adaptar las estrategias de comunicación a las particularidades socioeconómicas y culturales de cada país para maximizar su impacto.

Por lo tanto, los hallazgos presentados, triangulados con los resultados para cada país y las teorías estudiadas, proporcionan una sólida evidencia cualitativa que respalda la premisa de que una comunicación organizacional clara, transparente y coherente puede promover un rendimiento financiero positivo. Este análisis ha demostrado que las cooperativas que implementan estrategias efectivas de comunicación no solo mejoran la confianza y lealtad de sus clientes, sino que también facilitan el acceso a servicios financieros y fortalecen su posición competitiva en el mercado.

De esta manera, se hace necesario que las cooperativas de ahorro y crédito inviertan en mejorar sus prácticas de comunicación. Es crucial implementar canales de comunicación efectivos entre departamentos y sucursales para fortalecer la cohesión interna y optimizar la respuesta a desafíos operativos. Además, adaptar las estrategias de comunicación externa a las características culturales y socioeconómicas locales es fundamental para mejorar la visibilidad y credibilidad de la cooperativa frente a potenciales miembros y la comunidad en general.

6. Referencias

- Ayón Ponce, G. I., Baque Cantos, M. A. y Chimbo, C. S. (2022). La comunicación organizacional y su incidencia en la gestión empresarial: Caso asociación Asoproakuri, ciudad de Archidona. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 6(1), 266-276. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8363201>
- Contreras Delgado, O. E., Garibay Rendón, N. G., Contreras Delgado, O. E. y Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total: Estrategia, prácticas y casos*. Editorial UOC. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7632095>
- Díaz Pérez, S. y Guzmán Góngora, C. (2020). *Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional*. Editorial Universitaria (Cuba). <https://n9.cl/raw6s>

- Feria Ávila, H., Matilla González, M. y Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: didáctica y educación*, 11(3), 62-79. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=7692391>
- Hidalgo, R. P., Quichimbo, J. Y. y Altamirano, V. (2020). Nuevas tendencias en la comunicación organizacional. *Fonseca, Journal of Communication*, 20. <http://revistas-fonseca.com/index.php/2172-9077/article/view/154>
- Jiménez Gil, A. (2017, noviembre 1). Comunicación interna para la gestión de calidad. *Función C*. <https://n9.cl/yfot2>
- Molano Roche, M., Valencia Estupiñán, A. M. y Apraez Pulido, M. (2021). Características e importancia de la metodología cualitativa en la investigación científica. *Revista Semillas del Saber*, 1(1). <https://lc.cx/1Q9Jk->
- Nascimento da Silva, O. R. y Miranda Costa, L. (2022). *La fe digital: estrategias de comunicación en el contexto de una sociedad mediatizada en una pandemia*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. <https://lc.cx/55HTDM>
- Nogueira-Rivera, D., Medina-León, A., Hernández-Nariño, A., Comas-Rodríguez, R. y Medina-Nogueira, D. (2017). Análisis económico-financiero: Talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 106-115. <https://n9.cl/k7a8f>
- Ochoa, J. y Yunkor, Y. (2019). El estudio descriptivo en la investigación científica. *Acta Jurídica Peruana*, 2(2). <http://201.234.119.250/index.php/ajp/article/view/224>
- Olis Barreto, I. M., Reyes, G. E., Martín Fiorino, V. y Villalobos Antúnez, J. V. (2021). Crisis empresarial, factores que influyen y alteran la gestión de las empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(4), 93-112. <https://www.redalyc.org/journal/280/28069360008/html/>
- Pazmiño Garzón, D. L., Carrión Torres, M. V. y Cuadrado Samaniego, V. H. (2019). Estrategias de comunicación para mejorar el posicionamiento de la cooperativa de ahorro y crédito "San Jorge" Ltda. *Revista Ciencia Digital*, 3(3.3), 44-58. <https://n9.cl/xt8npz>
- Pereira Bolaños, C. A. (2019). Actualidad de la gestión empresarial en las pymes. *Apuntes Contables*, 24. <https://doi.org/10.18601/16577175.n24.03>
- Reyes Jiménez, C. (2021). La importancia de la comunicación y liderazgo: Herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa. *Revista Tecno Humanismo*, 1(10), 27-46. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8179025.pdf>
- Rivas Montoya, L. M., Montoya-Londoño, C. A., Villanueva, E., Núñez, M. A., Jaraba Otálvaro, I. y Mejía, P. (2020). *Riesgo estratégico*. Editorial EAFIT. <https://doi.org/10.17230/9789587206425lr0>
- Roche, M. M. de la, Estupiñán, A. M. V. y Pulido, M. A. (2021). Características e importancia de la metodología cualitativa en la investigación científica. *Revista Semillas del Saber*, 1(1). <https://lc.cx/NVSWwL>

Rodríguez Ruiz, S. M. (2024). *Incidencia del comportamiento organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito sumak kawsay del cantón la Maná*. Universidad Técnica de Cotopaxi, Trabajo de grado. <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/11796/2/UTC-PIM-000798.pdf>

CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Conceptualización: Ortiz Guevara, Dolores del Rocío; **Software:** Coca-Benítez, Jorge Manuel; **Validación:** Rosales Quiñonez, Félix Stalin; **Análisis formal:** Coca-Benítez, Jorge Manuel; **Curación de datos:** Rosales Quiñonez, Félix Stalin; **Redacción-Preparación del borrador original:** Coca-Benítez, Jorge Manuel y Ortiz Guevara, Dolores del Rocío; **Redacción-Revisión y Edición:** Coca-Benítez, Jorge Manuel y Rosales Quiñonez, Félix Stalin; **Visualización:** Rosales Quiñonez, Félix Stalin; **Supervisión:** Coca-Benítez, Jorge Manuel **Administración de proyectos:** Coca-Benítez, Jorge Manuel y Ortiz Guevara, Dolores del Rocío; **Todos los/as autores/as han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Coca-Benítez, Jorge Manuel; Ortiz Guevara, Dolores del Rocío; Rosales Quiñonez, Félix Stalin.

Financiación: Esta investigación no recibió financiamiento externo.

AUTOR/ES:

Jorge Manuel Coca-Benítez

Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Ingeniero Comercial con Especialización en Finanzas por la Universidad de Guayaquil año 2003, posteriormente realiza sus estudios en la Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL obteniendo dos Diplomados uno de Contaduría Pública y Finanzas y otro en Administración de Empresas en el 2005. Inmediatamente emprende estudios con el Diplomado Superior en Finanzas y Especialista en Banca y Finanzas año 2011, luego el Máster en Administración Bancaria y Finanzas en la Universidad San Francisco de Quito año 2015. Egresado del PhD en Economía de la Universidad UNCUIYO, Mendoza Argentina, se ha desempeñado en varios cargos Gerenciales como jefe Financiero, Gerente de Riesgos, así como Docente Universitario de Grado y Posgrado con 17 años de experiencia.

jcocab@ecotec.edu.ec

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-4048-5471>

Dolores del Rocío Ortiz-Guevara

Universidad de Guayaquil, Ecuador

Contadora Pública Autorizada. Diplomado en Marketing. Especialización en Normas Internacionales de Información Financiera. Magister en Administración de Empresas. Egresada del Phd. En Economía mención en Administración. Docente investigadora de la Carrera de Licenciatura en Finanzas de la Universidad de Guayaquil.

dolores.ortizgue@ug.edu.ec

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-1212-3089>

Félix Stalin Rosales Quiñonez
Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Ingeniero Comercial, Contador Público Autorizado (CPA) y Magister en Administración de Empresas (Universidad de Guayaquil). Diplomado Superior en Docencia Universitaria de la Universidad de Guayaquil cursando el Doctorado en Administración de Empresas en la Universidad Católica Nueva España (UCNE) de Miami. Actualmente, Docente de la Universidad de Guayaquil, con más de 15 años de experiencia como Tutor y Revisor de Tesis de Grado y Postgrado, he participado como Miembro de Tribunal de Sustentación, actualmente Docente investigador. Gestor de investigación y profesor de las IFRS en la Licenciatura en Finanzas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil.

felix.rosalesq@ug.edu.ec

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-4163-2149>