

Percepción del liderazgo en la financiera Crediscotia, Tacna, Perú

Perception of leadership in the financial Crediscotia, Tacna, Perú

Karen Zarella Sucso Castillo

Programa de Doctorado en Administración, Universidad Privada de Tacna, Perú
zarellasc@hotmail.com

Información del artículo

Recibido 31 enero 2019

Recibido revisado 30 julio 2019

Aceptado 30 setiembre 2019

Disponible online 30 noviembre 2019

Clasificación JEL

G23, M12, M54

Palabras clave

Percepción de liderazgo
Equipo de trabajo
Enfoque interpretativo
Entrevista semiestructurada
Proximidad semántica
Unidad de significado

Resumen

El propósito de este estudio fue describir la percepción de los trabajadores sobre el liderazgo que se ejerce en la financiera Crediscotia, en la ciudad de Tacna (Perú). Para ello, se realizó una investigación cualitativa, en el marco del paradigma interpretativo. Se trabajó con una muestra de 20 personas, entre gerentes, analistas y personal de banca y servicios, que han asumido gerencias y funciones administrativas. La recolección de datos se hizo mediante entrevista con pauta semiestructurada de cuatro interrogantes, realizada en grupo focal. El análisis de la información sigue una ruta metodológica cuasi-inductiva, mediante inspección visual y análisis de contenido de respuestas; identificación de categorías descriptivas por proximidad semántica de las respuestas; identificación de unidades de significado por comparación sucesiva de respuestas; y establecimiento de la frecuencia de aparición de cada unidad de significado. Se identificaron nueve categorías descriptivas y 112 unidades de significado. Y se encontró que la percepción de los trabajadores respecto del liderazgo identifica dos situaciones que coexisten en la práctica de la empresa: trabajadores que reconocen el liderazgo de sus superiores, de quienes reciben apoyo, atención e instrucción, lo que genera confianza; y trabajadores insatisfechos con el grupo, porque los superiores tienen preferencias personales, y tendencia a enfocarse en errores y defectos cometidos, antes que en las posibilidades de superación, lo que deriva en una actuación por temor a los superiores, antes que por compromiso personal.

Keywords

Leadership perception
Work team
Interpretive approach
Semi-structured interview
Semantic proximity
Unit of meaning

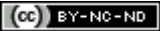
Abstract

The purpose of this study was to describe the perception of workers about the leadership exercised in the financial Crediscotia, in the city of Tacna (Peru). For this, qualitative research was carried out, within the framework of the interpretive paradigm. We worked with a sample of 20 people, including managers, analysts and banking and services staff, who have assumed management and administrative functions. Data collection was done through an interview with a semi-structured guideline of four questions, carried out in a focus group. The analysis of the information follows a quasi-inductive methodological route, through visual inspection and analysis of response content; identification of descriptive categories by semantic proximity of the responses; identification of units of meaning by successive comparison of responses; and setting the frequency of occurrence of each unit of meaning. Nine descriptive categories and 112 units of meaning were identified. And it was found that the perception of workers regarding leadership identifies two situations that coexist in the practice of the company: workers who

recognize the leadership of their superiors, from whom they receive support, attention and instruction, which generates trust; and workers dissatisfied with the group, because superiors have personal preferences, and a tendency to focus on mistakes and defects made, rather than on the possibilities of overcoming, which results in an action for fear of superiors, rather than personal commitment.

DOI:

© 2019 Instituto Magister de Estudios para el Desarrollo, Magister SAC.

 Este es un artículo de acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

Introducción

En las últimas décadas, los créditos de consumo se han incrementado de manera importante en el Perú (Agapito, 2010; Avelino, Torres y Tipe, 2016), de la mano del crecimiento de la economía, que avanzaba en un promedio anual del producto bruto interno (PBI) del 6% (Luján y Noriega, 2018), y que se tradujo en el fortalecimiento de una clase media (Arellano, 2010) que empezaba a dejar atrás un fuerte proceso de pauperización heredado de las políticas de ajuste de los años 90 (Klaren, 2004). Al crecimiento y vigorización de la clase media (Arellano, 2010), proceso que se vio reflejado en la constante apertura de supermercados en diferentes espacios del país (Contreras, 2018), le siguió la aparición de un sector financiero orientado específicamente al consumo personal y al financiamiento de las operaciones de pequeñas empresas y negocios (Avelino et al., 2016).

En ese escenario, entre otras financieras que también se decantaron por este sector, se inscribe CrediScotia Financiera S.A., que en setiembre del 2008 se convierte en empresa financiera y modifica su denominación social, dejando de lado la de Banco del Trabajo, con la que se le conocía, para asumir el nombre con que se conocería posteriormente; y modifica también su objeto social. A partir de entonces, se constituye en un canal del Grupo Scotiabank Perú especializado en la atención de créditos de consumo y financiamiento de pequeñas empresas y negocios (CrediScotia, s/f).

En la práctica, esa orientación llevó a la empresa a cambiar sus estrategias y acciones para hacerse de clientes, por lo cual empezó a utilizar fuerza de ventas y una red de agencias a nivel nacional (CrediScotia, s/f), como componentes de una estrategia sostenida de posicionamiento en el mercado, basada en una decidida integración horizontal a nivel de regiones y ciudades.

El trabajo en base a fuerza de ventas modificó sus procedimientos y modo de establecer las relaciones laborales. En esta nueva situación, la interacción entre líderes de fuerza de ventas y quienes la componen es necesariamente más frecuente e intensa (Cheung, Yeung y Wu, 2017); y por ello mismo, se convierte en un terreno mucho más susceptible de fricciones en los diferentes sentidos en que se producen las relaciones (Bustamante, Kawakami y Reátegui, 2010), tanto desde el líder hacia los subordinados, como desde los integrantes de la fuerza de ventas hacia el líder, y entre los mismos integrantes de la fuerza de ventas. De un entorno laboral colaborativo, cuando se era banca, se pasa a un entorno competitivo (Aydin, 2018); en este tipo de escenario, el cumplimiento de metas, no necesariamente consensuadas ni totalmente racionales, termina convirtiéndose en una regla de actuación para todos (Al Khajeh, 2018), aun cuando la presión que significa, provoque altos de insatisfacción y resistencia.

Dadas las condiciones de trabajo, se hacen más deseables varias de las cualidades del liderazgo (Gözükara, Hatipoğlu y Güneş, 2017), incluso consideradas desde diferentes perspectivas teóricas (Yukl, 2008), antes que las funciones directivas especificadas conforme al modelo clásico del proceso administrativo (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). La necesidad de trabajar en función de grupos de personas, que deben conformar equipos de trabajo

(Gadirajurrett, Srinivasan, Stevens y Jeena, 2018), enfocados en objetivos más accesibles y precisos, lleva a que se valoren más las ideas (İşcana, Ersarıb y Naktiyok, 2014), la capacidad de influir en otros (Church, 2012), la capacidad de tomar decisiones (Ert y Lejarraga, 2018), en tanto el líder y su equipo son prácticamente dos planos de concreción del mismo fenómeno (Sohmen, 2013); en otras palabras, en la actualidad, en un escenario donde las empresas financieras deben trabajar en función de sus equipos de trabajo, las cualidades del liderazgo efectivo empiezan a valorarse positivamente como parte de quienes deben dirigir o ser responsables de los equipos de trabajo (Loganathan, 2013; Mash y Cohen, 2018), en correspondencia con las tendencias actuales en la gestión de recursos humanos.

En el caso de CrediScotia, esta demanda se hace más patente cuando, en los escenarios laborales, la percepción común del personal traslada preocupaciones que se caracterizan como deficiencias en el desempeño laboral, en muchos casos porque se reconoce falta de preparación adecuada para cumplir los cargos de responsabilidad, o debilidades en las capacitaciones que brinda la empresa; porque las políticas de incentivos no terminan de ser satisfactorias para el personal o porque su cumplimiento se sujeta a factores circunstanciales que emergen de momento sin criterios claros y preestablecidos (Torres y Contreras, 2012); y porque surgen otras situaciones que más que estimular el compromiso del personal, tienden a distanciarlo de los objetivos de la organización.

Todas estas situaciones remiten a diferentes aristas en las que se verifica el liderazgo, entendido como un fenómeno multidimensional que, en términos de resultados, implica el logro de algo que se persigue por medio de las acciones de otras personas (Wren, 2018).

En ese sentido, este estudio tiene el propósito de describir la percepción que tienen los trabajadores sobre el liderazgo que se ejerce entre los equipos de trabajo de CrediScotia, en la ciudad de Tacna (Perú).

Revisión de la literatura

El liderazgo

El liderazgo ha sido interpretado y definido de muchas maneras; se le ha definido en términos de rasgos individuales, comportamiento del líder, patrones de interacción, relaciones del rol, percepción de los seguidores, influencia del líder sobre sus seguidores, influencia en los objetivos de la tarea y de su influencia en la cultura organizacional, entre otros factores (Yukl, 2008). En consecuencia, las diferentes definiciones que se manejan en la actualidad, no necesariamente se formulan en un sentido unívoco. Incluso en los textos de Administración y Comportamiento Organizacional más representativos en América Latina durante las últimas dos décadas, las divergencias identificadas en las definiciones utilizadas por los autores son evidentes. Solo para efectos ilustrativos, se recogen aquí las definiciones de Stoner, Freeman y Gilbert (1996), Jones y George (2006), Chiavenato (2006), Robbins y Coulter (2010), y Koonz et al. (2012), entre las que proceden de los textos de Administración; y las de Chiavenato (2009), Hellriegel y Slocum (2010), y Robbins y Judge (2013), entre las que proceden de los textos de Comportamiento Organizacional.

En ese sentido, Stoner et al. (1996) definen el liderazgo como el “proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo” (p.514). Jones y George (2006) lo definen como el “proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” (p.495). Chiavenato (2006) identifica hasta cuatro sentidos en los que se interpreta el liderazgo: primero, como “influencia ejercida en una situación, orientada a la consecución de (...) objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana” (p.105); segundo, como un “proceso continuo de elección que permite a la empresa avanzar en

dirección de sus objetivos, a pesar de las perturbaciones internas o externas” (p. 105); tercero, como la relación funcional entre líder y subordinado” (p. 105); y cuarto, como “proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de situación” (p. 105). Robbins y Coulter (2010) definen el liderazgo como “lo que hacen los líderes”, que constituye un “proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas” (p.370). Y Koonz et al. (2012) lo definen como “arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo” (p.413). Por otro lado, Hellriegel y Slocum (2010) lo definen como el “proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros” (p.362). Chiavenato (2009) lo define como “un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes” (p.336). Y Robbins y Judge (2013) lo definen como “la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (p.368).

Como se ha visto, aunque las diferentes definiciones no necesariamente se formulan en un sentido unívoco, de todos modos, incorporan un componente semántico que subyace en la propuesta de los diferentes autores: la influencia que ejerce una persona sobre un grupo de personas; y a eso habría que añadirle el hecho de que esa influencia se ejerce con el propósito de que el grupo actúe para alcanzar un conjunto de objetivos o metas. En ese sentido, para efectos de este estudio, se define el liderazgo como *el proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre un grupo de personas, de modo tal que lo dirige hacia la consecución de sus objetivos como grupo u organización.*

Considerando lo señalado, se puede advertir por lo menos dos condiciones para que una persona pueda ser considerada un *líder*. Primero, debe ser reconocida; esto significa que debe contar con legitimidad (Sánchez-Reyes y Barraza-Barraza, 2015), la que no necesariamente se corresponde con la facultad que se le otorga en función de un nombramiento institucional, sino que proviene de la confianza que genera entre los demás. En este caso, más allá del carisma que un individuo puede poseer, elemento fundamental del liderazgo carismático (Yukl, 2008), es importante la especialización y actualización permanente de sus capacidades (Depaz, Celiz, Cobian y Solis, 2014). Segundo, se debe contar con un grupo de personas, que son las que otorgan la legitimidad (Pariente, 2008). Finalmente, en función de la concurrencia de esas dos condiciones aparece la función del líder, la capacidad para influir, guiar y dirigir (Sánchez-Reyes y Barraza-Barraza, 2015).

En la actualidad, se habla de liderazgo efectivo (Hellriegel y Slocum, 2010) o liderazgo eficaz (Chiavenato, 2006; Yukl, 2008), pues el perfil del líder no es estático, sino que puede variar en función de los cambios experimentados por la fuerza de trabajo y de las perspectivas que experimentan las economías mundiales. Considerando el reconocimiento empírico que se le ha dado, el liderazgo se ha convertido en un elemento esencial e insustituible en las empresas durante las últimas décadas (D’Alessio, 2009); y por ello mismo, se ha constituido en un tema crucial para cualquier investigación en el mundo de los negocios.

Dimensiones del liderazgo

La estructura dimensional del liderazgo depende fundamentalmente de los enfoques en los cuales se desarrollan las teorías que lo definen y explican. Yukl (2008) identifica cinco grandes enfoques en el abordaje del liderazgo: enfoque sobre los rasgos, enfoque conductista, enfoque poder – influencia, enfoque situacional y enfoque integrador. El primero considera que algunos individuos son líderes por naturaleza, en la medida que cuentan con determinados rasgos que otras personas no poseen. El enfoque conductista presenta dos vertientes: la primera, examina la forma en que los líderes estructuran su tiempo en función de los patrones típicos de actividad,

responsabilidad y funciones; y la segunda se enfoca en la identificación de las conductas de liderazgo que resultan más eficaces. Por su parte, el enfoque poder – influencia analiza los procesos que se suscitan entre los líderes y el resto de personas. El enfoque situacional destaca la importancia de los factores contextuales que inciden en los procesos de liderazgo. Y el enfoque integrador implica el análisis de más de un tipo de variables que definen el liderazgo.

Cabe señalar que, en cada uno de esos enfoques, los diferentes autores han sistematizado las variables o componentes que identifican como las más relevantes en las teorías sobre el liderazgo. Dada la diversidad de propuestas, aquí se recogen dos de las sistematizaciones más extendidas en el ámbito latinoamericano, la de Chiavenato (2009) y la de Yukl (2008).

Chiavenato (2009) se enmarca en la perspectiva del liderazgo eficaz e identifica las siguientes habilidades clave: impulso o motivación personal interna para perseguir objetivos; motivación para liderar, es decir, para utilizar el poder social que se confiere a una persona para influenciar en los demás; integridad, que implica confianza y voluntad para pasar de las palabras a las acciones; la confianza en uno mismo, que hace posible provocar un impacto en los demás y conseguir su apoyo; inteligencia, que refiere habilidades analíticas; conocimiento del negocio; e inteligencia emocional.

Por su parte, Yukl (2008) sintetiza y organiza las variables clave del liderazgo en función de tres marcos de referencia: las características del líder, las características del seguidor, y las características de la situación. Entre las primeras, se consideran rasgos del líder (motivaciones, personalidad, valores); confianza y optimismo; habilidades y competencias; conducta, integridad y ética; tácticas de influencia, así como lo que piensa de los seguidores. Entre las segundas, se identifican rasgos del seguidor; también confianza y optimismo; habilidades y competencias; atribuciones que se tienen sobre el líder; confianza depositada en el líder; compromiso con la tarea, y satisfacción con el trabajo y el líder. En el tercer grupo, se identifican el tipo de unidad dentro de la organización, el tamaño de la unidad en la que se trabaja; la posición, poder y autoridad del líder; la estructura de la tarea; la interdependencia de las tareas; la incertidumbre respecto del ambiente, y las dependencias externas.

A esos dos modelos de organización de las variables clave del liderazgo, se añade una tercera propuesta, la de Pariente (2008), que se considera interesante en la medida que concibe el liderazgo como un fenómeno que involucra sólo las siguientes cinco variables esenciales: proceso interpersonal de influencia, relación entre una persona (líder) y un grupo de (seguidores), entorno cultural relativamente delimitado, situación particular, y logro de un propósito común, como criterio para evaluar la efectividad del proceso.

Método

Investigación realizada en el marco del paradigma interpretativo (Bhattacharjee, 2012) con enfoque metodológico cualitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Se trabajó con una muestra de 20 personas, todos trabajadores de CrediScotia, entre los cuales se tienen gerentes, analistas y personal de banca y servicios, que asumen tanto gerencias como funciones administrativas. La recolección de datos se hizo mediante entrevista con pauta semiestructurada (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández y Varela-Ruiz, 2013) de cuatro interrogantes, realizada en grupo focal (Hamui-Sutton y Varela-Ruiz, 2013), que se llevó a cabo en el establecimiento de la empresa, durante una sesión de aproximadamente una hora. Se plantearon cuatro interrogantes fundamentales para la entrevista: ¿Qué significa para usted el liderazgo?, ¿Cómo ve usted el liderazgo en las funciones que se realizan en nuestra empresa?, ¿Qué factores cree usted que facilitan el desarrollo del liderazgo en nuestra empresa?, y ¿Qué factores cree usted que obstaculizan el desarrollo del liderazgo en nuestra empresa?

El grupo focal tuvo como propósito el intercambio de información entre los participantes y entre entrevistador y participantes (Hamui-Sutton y Varela-Ruiz, 2013); se permitió que los participantes expresaran libremente sus opiniones en relación al problema investigado (Escobar y Bonilla-Jiménez, 2009), con el objeto de procurar una construcción conjunta de significados al respecto.

El análisis de la información siguió una ruta metodológica cuasi-inductiva (Campos y Soto, 2012), cuyo procedimiento fue el siguiente: Inspección visual y análisis de contenido de las respuestas; identificación de las categorías descriptivas en función de la proximidad semántica de las respuestas a las interrogantes; identificación de las unidades de significado en base a la comparación sucesiva de respuestas que integran cada categoría descriptiva; y establecimiento de la frecuencia de aparición de cada unidad de significado en el análisis.

Resultados

Tabla 1. Categorías descriptivas y unidades de significado identificadas en torno al liderazgo

Concepto	Categorías descriptivas	Unidades de significado	Frecuencia	
Significado del liderazgo	Características del líder	Credibilidad	4	
		Capacidad para trabajo en equipo	4	
		Trascendencia	3	
		Ser respetado	4	
		Capacidad establecer metas y objetivos	4	
		Personalidad	3	
		Empatía	2	
	Bases del liderazgo	Jerarquía en el grupo y en la empresa	4	
		Competencias	1	
			Total categoría	29
Liderazgo en funciones	Función asistencial	Calidad de atención	3	
		Trabajo en equipo	3	
		Toma de decisiones	3	
	Función administrativa	Gestión	4	
		Toma de decisiones y manejo de conflictos	4	
		Formulación de objetivos	3	
		Total categoría	20	
Factores que facilitan desarrollo del liderazgo	Cualidades de liderazgo	Conocimiento del liderazgo	5	
		Comunicación	5	
		Experiencia	5	
	Estructura curricular	Formación profesional	5	
		Actualizaciones y especializaciones	5	
	Institucional	Organización	4	
		Desarrollo laboral y reuniones	4	
			Total categoría	33
	Factores que obstaculizan desarrollo del liderazgo	Relación gerente – trabajador	No reconocimiento por años de trabajo	4
Distancia gerente - trabajador			3	
Resistencia y temor			3	
Conducta negativa			4	
Syndrome del cargo		Familiaridad	5	
		Amistad	6	
		Devolución de favores	5	
		Total categoría	30	
		Total	112	

En función de las cuatro interrogantes fundamentales, se identifican nueve categorías descriptivas y un total de 112 unidades de significado. En cuanto al significado que se le

atribuye al liderazgo, se identifican como categorías las características de líder, en la que se identifican siete unidades de significado: credibilidad, capacidad para trabajo en equipo, trascendencia, ser respetado, capacidad para establecer metas y objetivos, personalidad, y empatía; y las bases del liderazgo, en la que se identifican dos unidades de significado: jerarquía en el grupo y en la empresa, y competencias.

En cuanto a cómo se ve el liderazgo en las funciones dentro de la empresa, se distinguen como categorías el liderazgo en la función asistencial, en la que se reconocen tres unidades de significado: calidad de atención, trabajo en equipo, y toma de decisiones; y el liderazgo en la función administrativa, en la que también se reconocen tres unidades de significado: gestión, toma de decisiones y manejo de conflictos, y formulación de objetivos.

Entre los factores que facilitan el desarrollo del liderazgo, se identifican tres categorías descriptivas: factores relativos a las cualidades del liderazgo, en la que se reconocen tres unidades de significado: conocimiento del liderazgo, comunicación, y experiencia; factores relativos a la estructura curricular, en la que se reconocen dos unidades de significado: formación profesional, y actualizaciones y especializaciones; y factores institucionales, en la que se reconocen dos unidades de significado: organización, y desarrollo laboral y reuniones.

Y entre los factores que obstaculizan el desarrollo del liderazgo, se identifican dos categorías descriptivas: factores relativos a la relación entre gerente y trabajador, en la que se reconocen cuatro unidades de significado: no reconocimiento por los años de trabajo, distancia entre gerente y trabajador, resistencia y temor, y conducta negativa; y síndrome del cargo, en la que se reconocen tres unidades de significado: familiaridad, amistad, y devolución de favores.

Discusión

Los resultados muestran una situación con diferentes aristas de interpretación. Lo primero a destacar en el marco de la primera interrogante, es el hecho de que las dos categorías identificadas, características del líder y bases del liderazgo, evidencian que en la sucursal de CrediScotia, en la ciudad de Tacna, no se concibe el liderazgo como competencia, una tendencia que en la actualidad cobra cada vez más importancia (Gorrochotegui, 2007; González, Carrión y Palacios, 2015). Se enumeran algunas características (credibilidad, capacidad para trabajo en equipo, etc.), pero estas tienen más sentido de cualidades deseables, antes que de conjunto de capacidades integradas orgánicamente entre sí. En esa concepción, la empresa parece desarrollar la gestión de sus recursos humanos todavía al amparo de una perspectiva que se puede calificar de tradicional, en la que se busca personas que poseen determinados conocimientos y habilidades académicas e intelectuales, además de una cuota de experiencia acumulada, antes que capacidades personales que permitan configurar, monitorear y potenciar el propio trabajo y la calidad de las relaciones que se establecen con los compañeros de trabajo y con la organización.

En ese sentido, los resultados se distancian de los hallazgos de Benson (2009), Church (2012) y D'Alessio (2009), para quienes el liderazgo no puede prescindir de la inteligencia emocional como un componente importante de su concepción y configuración. Y se aproximan a los hallazgos de Bustamante et al. (2010) y Depaz et al. (2014), en tanto, a pesar de la demanda que existe de personas capaces de manejar sus propias emociones en los escenarios laborales (Goleman, 2016), esto no siempre se verifica en los hechos, lo que deriva en el surgimiento de conflictos, en la aparición de disfunciones de gestión, desgaste del compromiso laboral e incluso emergencia de escenarios de hostigamiento laboral.

Por otro lado, las dos categorías que remiten a la percepción que se tiene del liderazgo en las funciones que se cumplen en la empresa, función asistencial y función administrativa, muestran que la toma de decisiones se constituye en una unidad de significado que adquiere

importancia en ambos ámbitos de desempeño; esto evidencia el valor que se le atribuye como una capacidad propia del liderazgo. Si a ellas, se añade la gestión, que implícitamente también reviste un contenido semántico vinculado a la toma de decisiones, entonces la importancia de esta unidad de significado es aún mayor en tanto aparece en varias de las menciones efectuadas al respecto.

Adicionalmente, aunque se expresan en menor medida, también son importantes la calidad de atención, el trabajo en equipo y la formulación de objetivos, otra variable estrechamente vinculada a la toma de decisiones. Se colige, entonces, que, en la empresa, hay preocupación tanto en torno de la atención al cliente, como del logro de objetivos. Eso implica tener o adquirir competencias técnicas y de gestión. Por lo tanto, se puede decir que la gestión de la calidad de los servicios financieros, desde la percepción de los trabajadores, constituye una manera de conseguir la satisfacción de los clientes, objetivo permanente en organizaciones de este tipo, al considerarse la calidad del servicio como antecedente de la satisfacción (Campos y Soto, 2012).

En lo que concierne a los factores que facilitan el desarrollo del liderazgo, los resultados se inscriben en el marco general de los diferentes hallazgos que ya la literatura ha consolidado como conocimiento establecido, aun cuando las denominaciones y la categorización utilizadas pudieran no ser ortodoxas, en ese sentido. Las cualidades que distinguen el liderazgo y las diferentes capacidades que traducen las ideas e iniciativas en acciones, entre las cuales se señalan la comunicación, la experiencia, la orientación hacia el aprendizaje permanente, la capacidad de organización o el apoyo al desarrollo laboral y profesional de los subordinados, reportados tanto en textos de disciplinas marco, como el Comportamiento Organizacional (Chiavenato, 2009; Hellriegel y Slocum, 2010; Robbins y Judge, 2013) o la Administración (Stoner et al., 1996), como en textos que abordan directamente el liderazgo (Yukl, 2008), son parte de lo que la literatura ya tiene totalmente incorporado en su dominio teórico, incluso cuando las perspectivas teóricas de abordaje del liderazgo pudieran ser relativamente distintas. Por lo tanto, aun cuando los nombres dados a las categorías podrían aparecer como novedosos en este estudio, en realidad, su contenido, la estructura que las define replica lo que ya es bastante conocido.

Finalmente, en cuanto a la última interrogante emergen dos categorías que tienen un contenido relativamente nuevo, aunque ciertamente derivado de la coyuntura experimentada en el día a día de los trabajadores de la empresa. En este caso, como primer factor que obstaculiza el desarrollo del liderazgo, se identifica el conjunto de aspectos que definen la relación gerente – trabajador. Al respecto, tampoco es mucho lo que pudiera parecer distinto de lo que ya se conoce, pues las ausencias de reconocimiento por parte de los directivos hacia el trabajador (Gözükara, Hatipoğlu y Güneş, 2017), las distancias jerárquicas que se verifican entre directivos y trabajadores (Men, 2010), son aspectos que pueden derivar en –y de hecho promueven– el surgimiento de resistencias (Wren, 2018), conductas inapropiadas y hasta temores en el trabajador.

Sin embargo, en cuanto al segundo factor, *síndrome del cargo*, hay un planteamiento distinto, no tanto en el contenido mismo que integra la categoría (nepotismo, amistad, devolución de favores), sino en el modo como se concibe la categoría. Para empezar, cabe señalar que, en la percepción del trabajador, en no pocos casos, los cargos dentro de Crediscotia se otorgan en base a la existencia previa de relaciones de familiaridad, de amistad, o incluso de clientelismo, en tanto se procede a la devolución de favores entre directivos y subordinados; comportamientos todos denunciados a lo largo de una extensa literatura como nocivos para el desarrollo del liderazgo dentro de una empresa (Mash y Cohen, 2018; Mulugeta y Hailemariam, 2018; Pantoja, 2017, entre otros). En la percepción de los trabajadores, en algunos casos específicos de selección de directivos, se ha llegado a considerar la existencia de lo que se ha

dado en llamar *síndrome del cargo*, lo que implica que cuando se promociona a un trabajador y se eleva su status laboral, se asume que, automáticamente, adquiere los conocimientos y competencias propios de ese nuevo cargo o función, aunque nunca se haya pasado por un proceso de preparación formal y calificación para el mismo.

Líneas futuras de investigación

Debido a que el estudio fue realizado solo en una financiera, los resultados no pueden ser generalizados a toda la población de gerentes de empresas financieras en el país. Por lo que, una primera línea de investigación debería abordar el liderazgo, tanto en su concepción de estilos como de prácticas, considerando otras organizaciones financieras.

Otra línea de investigación reposa en la recomendación efectuada a las entidades financieras a incluir en sus programas de capacitación orientados a los gerentes, la identificación de componentes de liderazgo entre sus aspirantes y el desarrollo de programas de formación y promoción del liderazgo, fortaleciendo con ello los factores de influencia idealizada (por atributos y comportamiento) y la estimulación intelectual de quienes aspiran a ocupar cargos directivos.

Por otro lado, otra línea de investigación que se identifica, tiene que ver con la comparación del liderazgo de los gerentes del sector financiero con gerentes de otros sectores, considerando diferencias por sector y tamaño. En ese sentido, se trataría de identificar qué sectores presentan prácticas de liderazgo más fuertes y estilos de liderazgo más coherentes con los propósitos que persigue una organización.

Conclusiones

En la financiera CrediScotia, la percepción de los trabajadores respecto de sus líderes identifica dos situaciones que coexisten en la práctica de la empresa. Por un lado, un grupo de trabajadores se siente apoyado y escuchado por sus jefes, y señalan que éstos instruyen adecuadamente y proporcionan instrucciones claras, lo cual genera confianza. Pero, por otro lado, también existe una importante proporción de trabajadores que no se siente satisfecho dentro del grupo, debido a que consideran que los superiores evidencian preferencias por algunos compañeros de trabajo, y una tendencia a enfocarse en los errores y defectos de los empleados, antes que en las posibilidades de superación; esto genera una situación en la que se actúa más por temor a los superiores, que por compromiso personal.

Referencias

- Agapito, G.A. (2010). *Determinantes del crédito de consumo por tipo de institución financiera en el Perú*. Tesis para optar el título de Licenciado en Economía y Finanzas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Piura, Perú.
- Al Khajeh, E.H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018(2018). Doi: 10.5171/2018.687849
- Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio. El crecimiento social según los Estilos de Vida*. Lima: Planeta Perú.
- Avelino, E.M. Torres, J.B. & Tipe, R. (2016). El boom de los créditos de consumo en el Perú. *Quipukamayoc Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 24(45A), 9-14.
- Aydin, B. (2018). The role of organizational culture on leadership styles. *MANAS Journal of Social Studies*, 7(1), 267-280.
- Benson, J.F. (2009). *The relationship between emotional intelligence and managers' use of specific directive and supportive behaviors*. Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership. University of Phoenix, Arizona
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*. Textbooks Collection. 3. Recuperado de http://scholarcommons.usf.edu/oa_textbooks/3

- Bustamante, S., Kawakami, R. & Reátegui, S. (2010). *Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú*. Tesis para obtener el grado de magíster en Administración Estratégica de Empresas. Escuela de Graduados, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Campos, W. & Soto, L. (2012). Satisfacción del usuario: un estudio desde la perspectiva de las quejas y reclamaciones. Hospital Regional de Moquegua, 2011. *Conocimiento para el Desarrollo*, 3(2), julio-diciembre, 73-80.
- Cheung, F., Yeung, D.Y. & Wu, A.M.S. (2017). Employees' Perception of Leadership Styles and Successful Aging in the Workplace. *Journal of Career Development*, 20(10), 1-15. Doi: 10.1177/0894845317727617
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª ed. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2ª ed. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Church, D.M. (2012). *Leadership style and organizational growth: a correlational study*. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Educational Leadership, Research, and Policy Department of Educational Leadership, Research, and Foundations. Graduate Faculty of University of Colorado, Colorado Springs, US.
- Contreras, J. (2018). *La transformación del modelo de retail en Perú*. Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas. PAD-Escuela de Dirección, Universidad de Piura, Lima, Perú.
- CrediScotia. (s/f). *CrediScotia Financiera S.A. Reseña institucional*. Disponible en <https://www.crediscotia.com.pe/Quienes-Somos/resenas-institucionales>
- D'Alessio, F. (2009). The Influence of Personality Domains and Working Experience in Peruvian Managers' Leadership Styles: An Initial Study. *Journal of CENTRUM Cathedra*, 1(1), September, 12-32. Doi: 10.7835/jcc-berj-2008-0001
- Depaz, M.P., Celiz, V.M., Cobian, J.J. & Solis, C.R. (2014). *Actitudes y estilos de liderazgo en ejecutivos en el Perú*. Tesis para obtener el grado de magíster en Administración Estratégica de Negocios. Escuela de Posgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), julio-setiembre, 162-167.
- Ert, E., & Lejarraga, T. (2018). The Effect of Experience on Context-dependent Decisions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 31(4), october, 535-546. Doi:10.1002/bdm.2064
- Escobar, J. & Bonilla-Jiménez, F.I. (2009). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 9(1), 51-67.
- Gadirajurrett, H., Srinivasan, R., Stevens, J. & Jeena, N. (2018). *Impact of Leadership on Team's Performance (2018)*. Engineering and Technology Management Student Projects. 1912. Recuperado de https://pdxscholar.library.pdx.edu/etm_studentprojects/1912
- Goleman, D. (2016). *Inteligencia emocional*. 93ª ed. Barcelona: Kairós.
- González, E.L., Carrión, A. & Palacios, D. (2015). El liderazgo por competencias y el EFQM. *Investigación Administrativa*, 44(116), julio-diciembre, 10-24.
- Gorrochotegui, A. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. *Educación y Educadores*, 10(2), 87-102.
- Gözükara, I., Hatipoğlu, Z. & Güneş, O.O. (2017). The Impact of Perceived Leadership Style on Performance Appraisal Satisfaction and Organizational Diagnosis in terms of Turnover Intention. *International Journal of Business and Management*; 12(9), 104-116. Doi: 10.5539/ijbm.v12n9p104
- Hamui-Sutton, A. & Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55-60.
- Hellriegel, D. & Slocum, J.W. (2010). *Comportamiento organizacional*. 12ª ed. México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª ed. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- İşcana, O.F., Ersarıb, G. & Naktiyok, A. (2014). Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership -An Application among Turkish SME's. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150(2014), 881-889. Doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.097
- Jones, G.R. & George, J.M. (2006). *Administración contemporánea*. 4ª ed. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Klaren, P. (2004). *Nación y Sociedad en la historia del Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

- Koonz, H., Wehrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. 14ª ed. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Loganathan, R. (2013). *The influence of leadership styles on job satisfaction at a cellulose pulp mill in KwaZulu-Natal: a case study*. Dissertation submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Masters in Technology: Business Administration. Faculty of Management Sciences, Durban University of Technology, South Africa.
- Luján, J.A. & Noriega, R.C. (2018). *Valorización de Mibanco Banco de la Microempresa S.A.* Tesis para obtener el grado de maestría en Finanzas Corporativas y Riesgo Financiero. Escuela de Posgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Mash, R. & Cohen, L. (2018). Followers' Perception of Leadership Style, Organizational Commitment and Regulatory Focus, Moderated by Organizational Types. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 5(3), 137-146, 2018. Doi: 10.20448/journal.500.2018.53.137.146
- Men, L.R. (2010). *Measuring the Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation*. Institute for Public Relations, School of Communication, University of Miami, Florida.
- Mulugeta, A. & Hailemariam, E. (2018). Employees' perception towards leadership style and organizational commitment in public organizations. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(6), June, 354-365. Doi: 10.29322/IJSRP.8.6.2018.p7846
- Pantoja, M.P. (2017). Diferencias y similitudes entre percepción y autopercepción de administradores universitarios y su líder. *Pensamiento & Gestión*, 43, julio-diciembre, 261-290. Doi: 10.14482/pege.41.9704
- Pariente, J.L. (2008). To lead or not to lead. Algunas reflexiones acerca de la investigación sobre liderazgo. *XIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. 29, 30 y 31 de octubre. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad Universitaria.
- Robbins, S.P & Coulter, M. (2010). *Administración*. 10ª ed. México: Pearson Educación.
- Robbins, S.P. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. 15ª edición. México: Pearson.
- Sánchez-Reyes, J. & Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), julio-diciembre, 161-170.
- Sohmen, V.S. (2013). Leadership and Teamwork: Two Sides of the Same Coin. *Journal of IT and Economic Development*, 4(2), October, 1-18. Doi: 10.13140/RG.2.1.4241.7766
- Stoner, J.A., Freeman, R.E. & Gilbert, D.R. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Torres, G.P. & Contreras, C.A. (2012). Factores que influyen en el liderazgo de los gerentes del sector bancario en la ciudad de Cúcuta-Norte de Santander. *Revista Escuela de Administración de Negocio.*, 73, julio-diciembre, 80-95.
- Wren, C. (2018). *Employee Perceptions of Leadership Styles That Influence Workplace Performance*. Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Public Policy and Administration. College of Social and Behavioral Sciences, Walden University, Minneapolis, Minnesota.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. 6ª ed. Madrid: Pearson Educación.

