



**“EXPLORANDO LA CONSTRUCCIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE LA
CONFIANZA, Y SU PAPEL EN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO DE
MICROORGANIZACIONES DE LA BANCA COMUNAL: CASO DE 3
BANCOS COMUNALES DE FONDO ESPERANZA, DE LA REGIÓN
METROPOLITANA”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: Valentín Galaz Salgado
Profesor Guía: Matías Sanfuentes Astaburuaga**

Santiago, Junio 2024

“Ese gusano, viviendo en la sangre como nosotros en una cierta parte del universo, consideraría cada parte de la sangre como un todo, no como una parte, y no podría saber cómo todas esas partes están bajo la dominación de la naturaleza universal de la sangre y constreñidas a acomodarse unas a otras según lo exige dicha naturaleza para concordar entre sí una cierta relación”

-Spinoza, siglo XVII

Índice

Resumen ejecutivo	4
Introducción	5
Descripción de la organización	11
Coavalidad como sistema financiero	15
Lineamientos y reglas de Fondo Esperanza y los Bancos Comunales.....	17
Marco teórico	19
El liderazgo desde diversos prismas	19
La confianza y su papel en el ejercicio del liderazgo	24
Nivel sistémico de la confianza	27
Nivel colectivo de la confianza	28
Nivel interpersonal de la confianza	30
Confianza cognitiva y afectiva.....	31
Metodología	35
Diseño de investigación	36
Muestra y recolección de datos.....	37
Método de análisis	41
Consideraciones éticas	42
Análisis de resultados.....	44
1. Construcción y sostenibilidad de la confianza en los Bancos Comunales.....	44
Control de socios/as para la construcción de confianza	45
Confianza cognitiva desarrollada en la directiva	50
Necesidad de confianza anticipada en los/as socios/as	53
Confianza institucional, colectiva e interpersonal	55
2. Marco comparativo entre Bancos Comunales.....	61
Banco Comunal 1.....	63
Banco Comunal 2.....	66
Banco Comunal 3.....	70
3. Discusión	74
Propuestas de intervención.....	78
Conclusiones.....	85
Bibliografía.....	89

Índice de tablas

Tabla 1 Características de los Bancos Comunales.....	39
Tabla 2 Características de las observaciones	39
Tabla 3 Características de las entrevistas.....	40
Ilustración 1 Banco Comunal como institución para los/as socios/as	57
Ilustración 2 Banco Comunal como institución para Fondo Esperanza	57
Ilustración 3 Fondo Esperanza como institución	58

Resumen ejecutivo

El presente trabajo tuvo como objetivo explorar la confianza, y sus impactos en el liderazgo de 3 Bancos Comunales de Fondo Esperanza. Para esto, se realizó un estudio cualitativo exploratorio mediante observaciones no participantes (8) y entrevistas semiestructuradas (14) dirigidas hacia los socios de estas microorganizaciones y la asesora a cargo de estos.

Fondo Esperanza se presenta como una institución solidaria que busca mejorar la calidad de vida de emprendedores vulnerables, al brindarles microcréditos a través de la metodología de la coavalidad en donde la responsabilidad de las obligaciones financieras es compartida. Bajo esta idea, la confianza emerge como un valor fundamental para el desarrollo de las microorganizaciones y la institución.

Los hallazgos evidenciaron la fuerte importancia que tiene para los socios el desarrollo de la responsabilidad, de forma que se desprenden múltiples estrategias y prácticas concretas con el objetivo de registrar y gestionar el comportamiento tanto individual como grupal. Como consecuencia, las directivas y la asesora terminan cumpliendo un rol esencial para el desarrollo de un sistema confiable que permite el desarrollo sostenible de la organización, lo que termina impactando en el ejercicio del liderazgo, en donde las autoridades formales concentran la realización de las tareas principales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, el ejercicio del liderazgo distribuido termina siendo subyugado por mecanismos estructurales y contextuales que requieren de formas jerárquicas de organización, frente a un panorama organizacional altamente sensible al comportamiento individual y grupal de los socios.

Introducción

Desde las ciencias sociales, la confianza ha sido considerada como un fenómeno relevante para el desarrollo del conocimiento desde diversas disciplinas (como la psicología, sociología, economía, antropología y ciencias políticas, entre otras) (Lewicki & Bunker, 1996, en Yáñez et al, 2006; Mariñez, 2012), bajo la idea de que esta constituye un elemento fundamental del orden social (Yáñez et al., 2006; Mariñez, 2012). Ahora bien, la problemática que atraviesa el estudio de este concepto se centra en una crisis en la cooperación y el compromiso de los individuos, planteando interrogantes sobre si las referencias teóricas y epistemológicas actuales para la producción del conocimiento acerca de la confianza tienen cabida en la complejidad a la que ha llegado la sociedad contemporánea (Ibid., 2012).

Desde el ámbito del trabajo y las organizaciones, la confianza también se ha vislumbrado como un elemento que impacta transversalmente en el funcionamiento de las organizaciones (Al-Ani et al., 2011; Wilson & Cunliffe, 2022; Zhu et al., 2012; Bauer & Green, 1996), de modo que explorar acerca de cómo se produce y sostiene la confianza dentro de estos sistemas nos acerca a los diversos actores dentro de las organizaciones y sus vínculos interpersonales. Sin embargo, la incertidumbre y desestabilización del entorno organizacional (Ahumada, 2004; Jones, 2014), impulsadas por la liberalización de los mercados, la flexibilización laboral, y los cambios tecnológicos (Sisto, 2002), ha llevado a cuestionar las premisas utilizadas para estudiar el funcionamiento de las organizaciones, en donde los modelos clásicos mecanicistas y de planificación estratégicas ya no calzan con el devenir actual de las organizaciones (Garcés y Stecher, 2021). Por lo tanto, resulta crucial dirigir el análisis hacia los contextos en los que las

organizaciones se desenvuelven, en donde se dé visibilidad a las características tecno-socio-productivas particulares de los sistemas (Stecher, 2012).

En base a esto, en el campo de las organizaciones, es considerado que la promoción, producción y sostenibilidad de la confianza entre los vínculos permite un liderazgo efectivo (Brau et al., 2013; Shamir & Lapidot, 2003; Saunders et al., 2014; Zhu et al., 2013), lo que a su vez impactaría positivamente en la confianza que perciben los individuos acerca de la organización (Saunders et al., 2014). Esta forma integral de abordar el fenómeno, asociándolo al liderazgo, posibilita ahondar de forma más precisa y concreta en las diversas formas de relacionarse que se pueden dar dentro de las organizaciones, acercándonos a la comprensión de los diversos contextos en los que cada organización puede encontrarse.

Ahora bien, de forma generalizada, la literatura con enfoque *managerial* ha asentado la idea de que el liderazgo es un dispositivo y estrategia para el crecimiento de las empresas a través de la gestión efectiva de recursos, incluyendo los humanos (Robbins & Judge, 2008), simplificando el análisis respecto a todo lo que circunda a este concepto. Respecto a esto, se ha tomado al liderazgo como una herramienta de gestión, de modo que la bibliografía de Gestión de Personas y Recursos Humanos en el campo del *management* ha apuntado a explicar el liderazgo efectivo y sus impactos en los sistemas organizacionales (Denis et al., 2012). Esta cualidad normativa significa una prescripción en lugar de descripción de la división del trabajo (Gronn, 2002), lo que puede implicar riesgos metodológicos al momento de estudiar el fenómeno, especialmente porque la invisibilización de formas de liderazgo que difieren del liderazgo institucionalizado termina por construir una imagen de la organización que muchas veces puede no

coincidir con las formas de trabajo efectivas, concretas y reales que se producen dentro de estos espacios (Grace, 1995; Gronn, 2002; Méndez, 2011).

En consecuencia, los modelos productivos gerenciales (toyotismo, posfordismo, *lean production*, enfoque sociotécnico, etc.) han sido propulsados y al mismo tiempo estudiados como metodologías estratégicas con el potencial principal de aumentar la productividad a través de diversas formas de gestión de los recursos (Garcés y Stecher, 2021). Esto conlleva a que el liderazgo como tal se reduzca a un componente que tiene implicancia directa con la productividad y eficiencia, a la vez de estar caracterizado por un discurso legitimador en donde la forma técnica y apolítica de abordar las organizaciones se instala de forma prescriptiva como único modo de gestión posible (Sisto & Zelaya, 2013). Por lo tanto, desde *management* se entenderá a las personas como fuerzas pasivas que son más bien sometidas a los procesos de producción del sistema, sin tener en consideración que las organizaciones capturan y activan elementos afectivos, emotivos y perceptivos, movilizando el agenciamiento de los individuos mediante acciones, reacciones, comportamientos, actitudes y posturas (Lazzarato, 2006; Méndez, 1994).

El presente proyecto plantea una visión crítica respecto liderazgo *managerial*, incorporando elementos del liderazgo transformacional, relacional y distribuido para articularlos con la confianza y la construcción de esta para el establecimiento de relaciones interpersonales. En este sentido, Al-Ani et al. (2011), Wilson & Cunliffe (2022), Zhu et al. (2012), y Bauer & Green (1996) enfatizan en que la construcción de la confianza entre líderes y seguidores/as resulta importante para la sostenibilidad de las relaciones. Pero también, debido a que las organizaciones presentan estructuras,

normas, procesos y valores diversos (Shamir & Lapidot, 2003), es fundamental entender este concepto como un fenómeno complejo influenciado por la dimensión sistémica, en donde la experiencia, además de los procesos de socialización, determinarán de forma tanto individual como colectiva la confianza que se tendrá en la organización, los líderes y los pares. Por otro lado, complementando a la perspectiva multi-dimensional acerca de la confianza, el contexto actual de los estudios de este concepto en el campo de las organizaciones se ha encaminado hacia desmembrar este término en dos tipos de confianza. Zhu et al. (2013), Bauer & Green (1996), y Braun et al. (2013) identifican en la confianza el componente cognitivo y afectivo, brindando un análisis más completo a través de la exploración de cómo se producen y significan las percepciones acerca de los diversos actores dentro de un sistema organizacional en base a acciones, comportamientos y dispositivos concretos. Desde este marco epistemológico, entonces, esta investigación busca abordar la confianza y el liderazgo como dos elementos que resultan importantes para la comprensión del panorama organizacional contemporáneo, tomando como base que los diversos contextos que atraviesan las organizaciones deben ser analizados y explicados a partir de sus mismas particularidades.

Para indagar en la construcción y sostenibilidad de la confianza, en el marco de la planeación y desarrollo del proyecto de tesis para optar al grado de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, se encontró la posibilidad de trabajar en la organización Fondo Esperanza, fundación que brinda servicios micro-financieros a emprendedores/as. De forma más específica, se definió como campo de observación tres Bancos Comunes que conforman la organización. La pertinencia de esto radicó en que se esperaba que las formas de organización autogestionada dentro de los Bancos

Comunales -y sus diferencias entre ellos- suscitaran diferentes formas de liderazgo y de construir y sostener la confianza.

Respecto a los Bancos Comunales de Fondo Esperanza, estos son organizaciones conformadas por emprendedores/as que se conglomeran de forma territorial, con el fin de postular a los microcréditos que Fondo Esperanza presta. Esta forma de organización autogestionada permite tener un sistema de confianza y validez que reemplaza al convencional sistema financiero basado en el historial crediticio de las personas. Visto así, entonces, la confianza constituye un eje principal y transversal para estas microorganizaciones, debido a la necesidad de establecer vínculos sostenibles entre participantes para el desarrollo de una coavalidad exitosa. Por otro lado, dado que los Bancos Comunales se organizan de forma independiente, esto permitió observar formas variadas de organización interna a través de las directivas de cada uno de estos y, a partir de ello, se observaron diversas formas en las que el liderazgo emerge y en las que el colectivo se relaciona.

En relación con lo anterior, se plantea la siguiente pregunta:

-¿Cómo se construye y sostiene la confianza, y cuál es su papel en el ejercicio del liderazgo en las microorganizaciones de Fondo Esperanza?

El objetivo general es:

-Examinar cómo se construye y sostiene la confianza, y cuál es su papel en el ejercicio del liderazgo en las microorganizaciones de Fondo Esperanza.

Los objetivos específicos son:

(1) Evaluar la percepción de la confianza en sus dimensiones sistémica, colectiva e individual en los miembros de los Bancos Comunales.

(2) Analizar el papel del liderazgo en la construcción y sostenibilidad de la confianza.

(3) Comparar la construcción y sostenibilidad de la confianza entre Bancos Comunales, y cómo afecta a la sostenibilidad de estos.

Descripción de la organización

En el contexto histórico-social-económico de países en vías de desarrollo y con índices altos de desigualdad, las instituciones financieras solidarias han impactando fuertemente en el acceso al crédito de personas que están al margen de los sistemas financieros bancarios convencionales (Mainsah et al., 2004; Alam & Getubig, 2010). Así, desde la fundación de la metodología de Bancos Comunales hasta ahora, en Latinoamérica se han desplegado una cantidad considerable de instituciones, no solo con la idea de democratizar el acceso al crédito, sino también con un motivo de eficiencia, en donde los riesgos de morosidad y costos de selección de deudores terminan siendo desplazados desde las instituciones acreedoras hacia los mismos socios que se benefician de estos servicios financieros (Galarza, 2003).

En Chile, Fondo Esperanza se presenta como una de las principales alternativas al modelo financiero tradicional sustentado en el historial crediticio de las personas (Fondo Esperanza, 2023a). Tiene como objetivo el "transformar [las] condiciones de vida [de las personas emprendedoras], las de sus familias y comunidades, ampliando sus oportunidades mediante servicios financieros, de capacitación y redes que les permitan desarrollar emprendimientos sostenibles" (Ibid., 2023a). Para esto, los valores centrales son el situar al/la socio/a en el centro, enfocándose en que las personas participen superen la pobreza, a través del desarrollo personal y el de sus comunidades mediante la generación de vínculos y relaciones cercanas de largo plazo (Ibid., 2023a).

En cuanto al equipo interno, la organización es integrada por 525 profesionales, con redes de oficinas desde Arica hasta Chiloé. El equipo se caracteriza por la gran presencia femenina, en donde el 82% del total es mujer. A su vez, la red de clientes es conformada

por un 79% de mujeres, y en donde el 49% de los hogares del total está bajo la línea de pobreza (Fondo Esperanza, 2022).

Debido al contexto y al tipo de servicio que la institución brinda, la relación establecida entre los/as emprendedores y Fondo Esperanza resulta crucial para el funcionamiento efectivo del sistema de microfinanciamiento, porque la construcción de la confianza sirve para otorgar validez a la capacidad de pago de las personas que se brindan del servicio de esta institución. Por esto mismo, la forma organizativa en la que se establece esta relación es a través de microorganizaciones autogestionadas por emprendedores/as, usualmente formadas en torno a localidades territoriales específicas.

Los Bancos Comunales son conformados por emprendedores/as que se agrupan para postular a los microcréditos que entrega Fondo Esperanza. Cada integrante solicita un crédito individual y al mismo tiempo es coaval solidario de los/as demás integrantes. Luego, de forma interna, cada Banco Comunal se organiza mediante una directiva y subgrupos para pagar las cuotas del crédito (Fondo Esperanza, 2023b). En cuanto a la relación de cada microorganización con la institución, existen reuniones periódicas entre "asesores/as de Fondo Esperanza [y los/as miembros de los Bancos Comunales] para revisar pagos, recibir capacitación y fortalecer sus redes" (Ibid., 2023b).

Los/as emprendedores/as, al momento de pertenecer a un Banco Comunal, son considerados/as socios/as, en donde podrán acceder a financiamientos individuales. Estos financiamientos se otorgan por ciclos, que son períodos de tiempo definidos en donde todos/as los/as participantes de cada Banco Comunal tienen la posibilidad de solicitar microcréditos; estos se otorgarán según el cumplimiento de condiciones específicas, que tienen relación con el comportamiento (asistencia a reuniones, pago

dentro de los plazos acordados y buena convivencia) y el estado financiero del emprendimiento (capacidad de pago y microcréditos anteriormente solicitados).

En un inicio, la persona que se incorpora a un Banco Comunal puede solicitar un microcrédito de entre \$70.000 y \$400.000, en función de la capacidad de pago que se tiene según el emprendimiento y sus estados financieros. En medida que se va atendiendo de forma responsable al pago de cuotas y a la asistencia a las reuniones establecidas, el monto de microcrédito que se podrá otorgar en el siguiente ciclo irá ascendiendo.

Además del acceso a financiamientos individuales, la intención de pertenecer a un Banco Comunal atiende al recibimiento de ayuda integral, que consta de capacitaciones, redes de apoyo e inclusión digital. Primero, la institución busca potenciar y fortalecer las competencias, habilidades y conocimientos, a través de la "Escuela de Emprendimiento, un servicio de capacitación continua [que se basa] en una metodología de educación para adultos, [con] un enfoque participativo de aprendizaje que enfatiza el protagonismo y empoderamiento" (Fondo Esperanza, 2022).

En complemento, Fondo Esperanza busca generar vínculos de colaboración entre los/as socios/as, con el fin de aumentar la competitividad de los negocios, tener acceso a otras fuentes de financiamiento, mejorar los procesos de producción, distribución, visualización y venta, acceder a descuentos y beneficios, entre otras cosas (Ibid., 2022). Finalmente, producto de la acelerada transformación digital generada a partir de la pandemia, la necesidad de uso de los medios digitales resultó crucial para el emprendimiento. Por esto mismo, como pilar de apoyo, los Bancos Comunales reciben formación educativa en línea con la alfabetización digital (Ibid., 2022).

Teniendo en consideración el panorama organizacional expuesto, es que se buscó profundizar en el contexto específico de Fondo Esperanza bajo la perspectiva de Carolina Hormazábal, encargada de personas; María Gracia, subgerente de estudios; y Karina Gómez, gerente comercial y social. Mediante reuniones, en donde nos brindaron antecedentes respecto a la institución, es que surgió al idea de hacer una revisión al liderazgo y el desarrollo de la confianza dentro de los Bancos Comunales, bajo la premisa de que una directiva y socios/as empoderados/as conllevan a un Banco Comunal que responde responsablemente a los requerimientos, y con un desarrollo continuo y efectivo de crecimiento interno.

El propósito organizacional, por lo tanto, apuntó a conocer la forma de organizarse de los/as socios/as de Bancos Comunales en particular, en relación con las formas de liderazgo que se dan según las características y contextos de cada microorganización, tomando en consideración su historia, la de sus miembros, y el desarrollo que ha tenido cada Banco Comunal. Sin embargo, además, el interés en este proyecto emerge dada la variedad de características que puede presentar cada Banco Comunal, de forma de que el estudio del fenómeno de la confianza y el liderazgo, con perspectivas contemporáneas, resulta interesante por las diversas posibilidades de organización que se pueden hallar.

Profundizando en los antecedentes de Fondo Esperanza y los Bancos Comunales, se identificaron 2 ejes relevantes que impactan de forma notable en la construcción y sostenibilidad de la confianza: La coavalidad como sistema financiero, y los Lineamientos y reglas de Fondo Esperanza y los Bancos Comunales

Coavalidad como sistema financiero

La construcción y sostenibilidad de la confianza es un elemento que norma y configura las dinámicas organizacionales y los vínculos interpersonales. Esto responde al tipo de organización y rubro, en donde la alternativa a la bancarización requiere de otros mecanismos para predecir y medir el comportamiento de pago.

El comportamiento de pago es convencionalmente medido por las instituciones bancarias a través de instituciones centralizadas que, mediante una red informativa, comparten información personal sobre deudas y cobranzas (por ejemplo, Sinacofi, red electrónica que gestiona y distribuye información individual de valor; y Dicom, institución que recopila y genera información sobre el riesgo crediticio de las personas y empresas). En este caso, Fondo Esperanza presenta una alternativa para emprendedores/as, con un sistema de predicción y medición del comportamiento de pago basado en la coavalidad entre socios/as, en donde cada socio/a tiene la facultad de aprobar o rechazar el otorgamiento del crédito de sus pares. Por otro lado, la coavalidad también implica la responsabilidad grupal respecto al pago oportuno de las cuotas de los créditos de cada uno/a. Así, en caso de impago (ya sea por eventos imprevistos de algún/a socio/a, o salida repentina de alguno/a de ellos/as), el Banco Comunal debe responder.

En torno a este sistema financiero, Fondo Esperanza dispone una serie de mecanismos para resguardar la solvencia del Banco Comunal:

- (1) Las cápsulas crediticias, por un lado, son la forma en la que los/as socios/as nuevos/as que no tienen antecedentes (o que no hayan ingresado vía referidos) solicitan los créditos, de forma que la responsabilidad respecto al no pago de las cuotas no recaiga en los demás socios/as, sino en la institución misma.

Posteriormente, en cuanto se conoce un historial de pago oportuno de los créditos de los/as integrantes nuevos/as, estos/as pasan a formar parte del sistema general de coavalidad de su Banco Comunal.

(2) Por otro lado, la caja chica es un fondo de efectivo con el que dispone cada Banco Comunal para su uso en caso de emergencias. Así, en caso de atraso o impago de alguna cuota por parte de un/a socio/a, la directiva y el colectivo podrán hacer uso de ese dinero. La construcción de este fondo es constituida principalmente por cuotas de incorporación (pagadas al ingresar a la institución) y multas, asociadas al incumplimiento de reglas (inasistencias, atrasos en las reuniones, o pago retrasado de las cuotas).

(3) El ingreso por referido es la forma convencional con la que los/as socios/as ingresan a los Bancos Comunales, bajo la idea de que tener antecedentes respecto a un/a nuevo/a integrante permite predecir su responsabilidad y confiabilidad. De esta forma, es el medio de ingreso más valorado y buscado por los Bancos Comunales y Fondo Esperanza.

La coavalidad también requiere de una organización interna eficiente que permita la autogestión de los/as socios/as en cuanto a la recaudación y pago de los créditos que solicitan. Así, cada Banco Comunal se compondrá de una directiva, la cual gestionará al grupo y transmitirá la información necesaria; y de subgrupos de socios/as, a cargo de los/as delegados/as de cuponera, quienes se encargarán de recibir los pagos periódicos de los integrantes de cada subgrupo. Por otro lado, la Asesora es quien gestiona cada Banco Comunal a través de las reuniones periódicas. Su rol es de representar a Fondo

Esperanza, mediar y gestionar las reuniones y, sobre todo, velar por un desarrollo idóneo del Banco Comunal.

Lineamientos y reglas de Fondo Esperanza y los Bancos Comunales

Fondo Esperanza establece una serie de lineamientos que, en su conjunto, permiten un desarrollo efectivo de cada Banco Comunal. (1) El pago oportuno, por un lado, implica el pago de las cuotas de los créditos de forma recurrente y dentro de los plazos; (2) la asistencia, por otro lado, busca promover el compromiso de cada socio/a en la asistencia de las reuniones periódicas del grupo; y finalmente, (3) la buena convivencia se presenta como un lineamiento transversal que busca desarrollar vínculos de calidad entre los integrantes de cada Banco Comunal, a través de una comunicación respetuosa, la escucha activa y el apoyo mutuo.

Respecto a esto, los Bancos Comunales tienen serie de reglas concretas que buscan el alcance de los lineamientos planteados por Fondo Esperanza. Estas son establecidas por la directiva de cada Banco Comunal, con la ayuda y recomendaciones de la Asesora y, en algunas ocasiones, con la decisión del colectivo.

(1) En cuanto al pago oportuno de las cuotas, existe un método sistematizado que reporta el comportamiento de pago de los/as socios/as, quienes, hacia el final del período del pago de los créditos, son evaluados/as para decidir los montos máximos a los que pueden acceder. Este proceso depende de los/as delegados/as de cuponera, que informan a la directiva y Asesora el comportamiento de pago de cada integrante de su subgrupo. Luego, la directiva y los/as delegados/as de cuponera, en

conjunto con la Asesora, conforman el *Comité*, en donde se decide los montos a otorgar a cada socio/a en base a su comportamiento.

- (2) Respecto a la asistencia y atrasos en las reuniones, cada Banco Comunal tiene estipuladas sanciones monetarias en caso de no cumplir con los requisitos. De esta forma, este castigo busca promover una asistencia continua, bajo la idea de que las reuniones son la fuente principal de entrega de información, resolución de dudas, formación educativa y el fortalecimiento de los vínculos entre socios/as.
- (3) La buena convivencia, si bien no suele tener reglas concretas asociadas, es vista como algo fundamental al momento de evaluar los montos de crédito que se otorgarán y la permanencia de cada socio/a. Acá, la directiva y Asesora actúan bajo su propio criterio para hacer juicios de valor respecto a la responsabilidad, compromiso y proactividad de cada persona.

Ante el incumplimiento sostenido de las reglas establecidas, la directiva, Asesora o socios/as podrán solicitar la expulsión del/la socio/a, demostrando así que tanto Fondo Esperanza como los mismos Bancos Comunales trabajan bajo la idea de que el grupo debe avanzar de forma conjunta, y que cualquier socio/a que se desalinee de esa idea será visto/a como alguien que interrumpe el desarrollo y progreso de la microorganización.

A raíz de esto, en la sección de Análisis de resultado estos antecedentes se complementan de forma más profunda con los hallazgos en torno a la confianza y el liderazgo de los Bancos Comunales.

Marco teórico

El presente marco teórico presenta, en primer lugar, una concepción del liderazgo que integra aspectos del liderazgo distribuido, transformacional y relacional, destacando elementos clave que subrayan la importancia de cómo se establecen y evolucionan las relaciones interpersonales para el cumplimiento de las tareas y los objetivos organizacionales. Por otro lado, se examina en detalle el concepto de la confianza en sus dimensiones sistémica, colectiva e individual, definiéndola como un factor regulador de las interacciones sociales, ejerciendo así un impacto sustancial en el liderazgo y la operatividad de la organización. En suma de lo anterior, se profundizó en la confianza cognitiva y afectiva, explicándolas como dos elementos complementarios que son buscados en los vínculos sociales de las organizaciones para la construcción y sostenibilidad efectiva de las relaciones.

El liderazgo desde diversos prismas

El liderazgo en el estudio de las organizaciones y desde un marco interpretativo ha sido objeto de análisis desde diversas aristas, en donde se ha buscado concebirlo como un fenómeno multidimensional que emerge a partir de la participación de múltiples actores que asumen roles de liderazgo a lo largo del tiempo (Yammarino et al., 2012). Esta visión reconoce que el liderazgo surge de conexiones interdependientes en donde cada individuo forma parte de un sistema relacional complejo en donde, independiente de su posición de autoridad formal, influye en las condiciones que permiten el ejercicio del liderazgo (Cullen-Lester & Yammarino, 2016). Se destaca así la labor colectiva de este fenómeno, tomando a las prácticas como la gestión, delegación y toma de decisiones

como procesos colectivos que ocurren gracias a la participación de múltiples integrantes de una organización (Yuki, 1999).

Bajo este panorama, el liderazgo es entendido como un fenómeno social que, en base a las condiciones estructurales y cotidianas de un sistema organizacional, permite la producción de dirección, alineamiento y compromiso en los individuos para el cumplimiento de metas y tareas organizacionales (Drath et al., 2008). Esta definición converge con la visión del liderazgo distribuido, transformacional y relacional, en donde cada una aborda desde diferentes ejes centrales cómo la interacción entre los miembros de un sistema organizacional permite el desarrollo y sostenibilidad idóneo de la organización para cumplir con los objetivos organizacionales.

El liderazgo distribuido, por su parte, se presenta como una unidad de análisis que busca reconocerlo como una actividad que se distribuye entre los miembros de un grupo, concentrándose en cómo se trabaja colectivamente para lograr objetivos comunes a través de la integración complementaria de tareas y elementos (Gronn, 2002). Ahora bien, la relación entre los elementos técnicos y sociales resulta muy importante, en tanto la ejecución de tareas no implica solamente una actividad mecánica, sino que también está trazada por los valores e intereses de los individuos, quienes tendrán preferencias y tomarán decisiones respecto a la configuración de la realización de las tareas (Ibid., 2002). Bajo esta perspectiva, se establece que los individuos asumirán roles de liderazgo desde/en diversas dimensiones y momentos de un proyecto o tarea (Gronn, 2002), por lo que el liderazgo no se encontrará únicamente en el líder ni en donde es reconocido el liderazgo, sino en un medio indefinido: ambos son 'momentos inseparables', y cada uno refiere necesariamente a otro (Denis et al., 2012).

Frente a esto, surge el cuestionamiento sobre si el liderazgo es una propiedad exclusiva de los individuos, ya que este elemento ha estado vinculado con el control y la autoridad, cuando también puede ser examinado desde la perspectiva de la participación y la creación colectiva de un sentido de dirección (Ibid., 2012). Este sentido de creación, si bien suele ser generado por figuras de autoridad que tienen implicancias directas en la estrategia del negocio y la organización en sí; de igual forma se ve impactado por el colectivo, quien constantemente dibuja su propio sentido de dirección, esté o no alineado con las estructuras formales (Ibid., 2012). En función de lo anterior, aunque se reconozca la existencia de roles de autoridad a través de los cuales se ejerza el liderazgo, no hay que ignorar la existencia de los otros actores del sistema organizacional. Así, se plantea que “los actores están presentes en el liderazgo -ejerciéndolo, influyéndolo y creándolo-, pero no son "contenedores" [de este]” (Ibid., 2012).

Complementando esto, la teoría del Intercambio Líder-Miembro (*Leader Member Exchange* o LMX en inglés) como forma de concebir el liderazgo expone la idea de que existe un intercambio continuo y mutuo de recursos y soporte entre el/la líder y el/la seguidor/a (Wilson & Cunliffe, 2022), en donde las relaciones serían negociadas a lo largo del tiempo a través de una serie de intercambios, construyendo confianza y respeto mutuo (Kangas, 2020). Bajo esta perspectiva, la confianza que se establezca será fundamental para la relación, haciendo que la calidad del vínculo sea vista como un proceso continuo que muta constantemente.

Ahora bien, aunque se ha profundizado en elementos relevantes como la lealtad, la contribución mutua y el respeto, no se ha ahondado en factores que impacten en la calidad de la relación interpersonal ni en el desarrollo o interrupción de esta (Wilson &

Cunliffe, 2022). En suma, la mayoría de las investigaciones que se basan en la LMX lo hacen a través de metodologías cuantitativas que, además, se enfocan en momentos únicos del contexto tanto organizacional como interpersonal (Ibid., 2022). Esto termina siendo un elemento crítico, dado que los hallazgos suelen propiciar un resultado binario en donde la relación se determina como positiva o negativa (Ibid., 2022), sin brindar un análisis que exponga o cartografie las relaciones sociales emergentes dentro de los sistemas organizacionales. Frente a esto, Bauer & Green (1996) presentaron un estudio en donde hicieron una revisión al desarrollo de la relación entre líderes y personas lideradas en distintos momentos, lo que ayudó a conocer con mayor profundidad factores circundantes respecto a la construcción y deterioro de las relaciones. A partir de ello, los autores identificaron que la confianza y su evolución a lo largo del tiempo fueron factores clave para la comprensión de cómo se iban desarrollando los lazos interpersonales.

Wilson & Cunliffe (2022), por su parte, indican que el desarrollo de la relación entre el líder y *el seguidor* se constituye a partir del valor y respeto percibido que cada individuo aporta para el vínculo, mientras que la interrupción/disrupción de la relación referiría a eventos, acciones, comentarios o interacciones contrarios a las expectativas que se tienen del otro, lo que a su vez conlleva a cuestionar y re-evaluar la relación. Las expectativas adheridas a los/as individuos liderados/as tendrán relación con las competencias sociales, en donde la orientación hacia el colectivo, el pensamiento individual activo en el contexto de los valores del equipo, la transparencia relacional y la capacidad de procesar información relacionada con uno mismo de manera precisa serían factores importantes al momento de analizar la forma de actuar y de atribuir un juicio de valor (Benson et al., 2015).

Esta perspectiva también se ve fortalecida por la visión del liderazgo relacional, en donde se considera que el liderazgo será efectivo solo ante la existencia de relaciones interpersonales de calidad dentro de las organizaciones, y si bien en los equipos de trabajo su desarrollo y sostenibilidad dependen de una serie de factores (el tipo de líderes, la orientación del liderazgo, el grado de interacción entre los individuos, y el flujo comunicacional que establezcan, entre una variedad de elementos) (Wilson & Cunliffe, 2022), la confianza juega un papel elemental en el liderazgo, dado que la capacidad tanto de los/as líderes como del colectivo de construirla y sostenerla impactará considerablemente en la satisfacción laboral (Knoll & Gill, 2011), eficacia, cohesión y rendimiento general (Al-Ani et al., 2011).

Ahora bien, la relación entre la confianza con la efectividad del liderazgo y la calidad de las relaciones se basa en que estas son un proceso que muta y es mutuo (Wilson & Cunliffe, 2022). Así, las relaciones cambiarán con el pasar del tiempo dependiendo de cómo cada individuo interpreta la relación en base a las expectativas, conductas, comportamientos y acciones. Además, algo que se vuelve crucial es el *salto de fe* que las personas deben hacer al momento de establecer un vínculo, lo que hace referencia a la primera impresión y a la confianza que deben depositar en el/la otro/a, lo que también implica someter su vulnerabilidad (Ibid., 2022). Bajo esta noción, la confianza se concibe como un estado psicológico en el que los individuos implican su vulnerabilidad en base a expectativas positivas del/la otro/a, con la creencia de que se este/a actuará de forma responsable y sin interés en aprovechar la debilidad para el beneficio propio (Sánchez et al., 2020; Skinner et al., 2014).

De esta forma, los/as seguidores son sujetos al arbitraje de las figuras de liderazgo, quienes tienen poder para la asignación de recursos y la delegación de tareas (Knoll & Gill, 2011), lo que a su vez indica que la vulnerabilidad estará concentrada en el/la seguidor/a, debido a la asimetría del vínculo. Frente a esto, la construcción de la confianza será considerada como un elemento clave para la sostenibilidad de las relaciones y la organización, por lo que, con la finalidad de reducir el sentimiento de vulnerabilidad en los/as seguidores/as (Yáñez & Valenzuela, 2013), se buscarán métodos y estrategias para estrechar el vínculo entre líder-seguidor/a.

Este concepto también se relaciona con la capacidad transformacional del liderazgo, en donde la inspiración y motivación de las figuras de liderazgo impacta en el desarrollo de los/as seguidores/as, ayudando a que alcancen su potencial y logren los objetivos organizacionales (Zhu et al., 2013). A partir de esto, los roles que cumplen los/as líderes y las expectativas que se desprenden de estos entrarán en juego, por lo que la confianza que los/as seguidores/as tengan de las figuras de liderazgo tendrá implicancias importantes para el desarrollo de la relación, debido al potencial de desestabilización y estabilización que poseen los seguidores respecto a este vínculo (Dejours, 2012; Marion et al., 2016).

La confianza y su papel en el ejercicio del liderazgo

La literatura respecto a la confianza en las organizaciones ha estado profundamente ligada al liderazgo, en tanto las investigaciones han ahondado en la relación entre los/as líderes y sus seguidores, y la forma en que la confianza se produce y sostiene a partir de este vínculo (Brewer, 2005; Saunders et al., 2014; Skinner et al., 2014). Así, desde la vereda del liderazgo emergen múltiples visiones que buscan otorgar sentido y

explicabilidad a cómo operan las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones y cómo las personas ejercen influencia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Braun et al., 2013; Meseguer, 2011, en Zayas-Agüero, 2016; Gronn, 2002). Ahora bien, en el estudio del concepto de la confianza en relación con el liderazgo, se puede tomar una perspectiva multi-nivel, en donde el énfasis no esté situado únicamente en la relación entre el/la líder y sus seguidores/as, sino también en el entramado complejo de las relaciones interpersonales entre diversos actores del sistema organizacional (Shamir & Lapidot, 2003). Desde esta perspectiva, la confianza puede ser analizada desde los niveles individual, colectivo y sistémico, lo que nos proporciona una visión más comprensiva en la que se reconoce que las relaciones interpersonales están trazadas por estructuras y valores compartidos dentro de la organización (Ibid., 2003). Esta articulación permite conocer de forma cercana cómo se construyen y sostienen los vínculos dentro de los sistemas organizacionales, vislumbrando elementos emergentes que respondan y al mismo tiempo se fundamenten por las características particulares de la organización.

A partir de esto, Mariñez (2012) considera a la confianza como una dimensión reflexiva, multidimensional y asimétrica que consta de mapear las expectativas cognitivas e institucionales para tomar decisiones en base al riesgo que estas implican. Desde esta mirada, este concepto no se sostendría de una base ontológica generalizada, sino que está influenciado por los contextos particulares con los que los individuos interactúan. Aquí, entonces, entrará en juego el componente idiosincrásico, en donde variables factores (como las experiencias pasadas, valores y personalidad) también terminarán moldeando de qué forma es percibida la relación entre los individuos (Wilson & Cunliffe, 2022). De esto, se desprende la idea de considerar la construcción de la confianza como

un fenómeno particular, en donde el significado y valor de esta variará según las personas involucradas, y la percepción y concepción que se tenga del sistema organizacional y la organización misma.

Acompañando esta perspectiva idiosincrática y particular del fenómeno de la confianza multi-nivel, estudios recientes respecto a este concepto en las organizaciones han orientado el análisis hacia elaborar un sistema en donde los elementos cognitivos y afectivos juegan un papel complementario. Acá, comprender que la confianza es constituida por características y percepciones que responden al carácter racional y emocional nos brinda una visión que permite entender este fenómeno como un proceso continuo que va mutando.

Por un lado, respecto a la confianza cognitiva, se entenderá que esta se basa en la competencia y fiabilidad del/la otro/a, fundamentándose en aspectos racionales y cognitivos en donde se evalúa la capacidad y credibilidad para cumplir con las responsabilidades y el compromiso (Reid & Karambayya, 2015; Braun et al., 2013). Por otro lado, la confianza afectiva se centra en la conexión emocional, considerando la importancia de compartir valores, emociones y experiencias para fortalecer la relación y la confianza mutua (Braun, et al., 2013). El valor de este tipo de confianza se establecerá en medida de que se percibe un interés en el/la otro/a de preocuparse genuinamente por el bienestar y actuar tomando en cuenta sus intereses emocionales (Zhu, et al., 2012).

A continuación, se detalla en los niveles sistémico, colectivo e interpersonal de la confianza como constituyentes de un sistema multidimensional, para luego profundizar en la confianza cognitiva y afectiva y su relación con el desarrollo y sostenibilidad de la confianza a lo largo del tiempo.

Nivel sistémico de la confianza

Ante la creciente complejidad de las sociedades actuales, las instituciones y organizaciones han tomado un rol como mediadoras de la confianza, producto de la necesidad de facilitar la interacción social en entornos más amplios y complejos (Mariñez, 2012). Respecto a esto, la confianza en las instituciones y en las redes será un elemento transversal, en donde es importante la existencia de reglas y procedimientos establecidos que permitan que los individuos puedan desarrollarse en un ambiente imparcial y consistente, incidiendo positivamente en la capacidad del sistema para cumplir los objetivos organizacionales y mantener un ambiente de trabajo saludable y productivo (Shamir & Lapidot, 2003; Quandt, 2012).

Este nivel la confianza también suele ser abordado desde la perspectiva gubernamental, en donde la confianza en las autoridades, en representación de un gobierno, resulta necesaria para facilitar las interacciones entre diversos actores de una sociedad (Brewer, 2005). De igual forma, la gobernanza dentro de las organizaciones también requerirá de la confianza que tengan los individuos hacia esta para lograr un cumplimiento efectivo y eficaz de los objetivos organizacionales. Shamir & Lapidot (2003) presentan un ejemplo de cómo opera la confianza multi-nivel dentro de cursos para oficiales del IDF (Fuerzas de Defensa de Israel), en el manejo de expulsión de miembros. Aquí, la forma de gestionar las expulsiones impacta en cómo los cadetes conciben a la organización, quienes buscarán transparencia, coherencia y justicia en los procesos. Así, cualquier procedimiento interno de gestión (de muchos existentes dentro de las organizaciones) estará sometido de forma latente al juicio de los participantes del sistema organizacional, quienes, aunque en situación de subordinados, construyen una imagen de la institución que le otorga confianza.

Respecto al funcionamiento idóneo de las organizaciones, es necesario comprender que la importancia de la confianza sistémica va en su articulación transversal con la comunicación que se pueda dar dentro de los sistemas. La pérdida de la confianza en la institución terminará por ser un peligro en la calidad de la información que se transmite, la cohesión social y la salud democrática (Quandt, 2012), deteriorando los vínculos sociales dentro de una organización. Frente a esto, si bien los elementos estructurales dispuestos en las organizaciones serán determinantes en la concepción que se tenga de la organización, los/as líderes, en rol de mediadores entre la organización y los individuos, serán vistos como representantes institucionales, de forma que estos/as serán sometidos no solamente al juicio de sus seguidores como personas en rol de liderazgo y gestión, sino también en representación de la organización (Shamir & Lapidot, 2003). De esta manera el rol de los/as líderes dentro de las organizaciones impactará en la construcción y sostenibilidad de la confianza que sea percibida acerca de la organización, a través de la transparencia, comunicación efectiva e integridad (Saunders et al., 2014) que puedan proporcionar al colectivo.

Nivel colectivo de la confianza

Esta dimensión acerca del concepto busca retomar el análisis de las interacciones y dinámicas sociales, centrándonos en que estas influyen en la formación y sostenibilidad de la confianza dentro de las organizaciones. De forma más específica, Shamir & Lapidot (2003) enfatizan en que los individuos suelen integrarse en grupos, en donde la información que se comparte, las opiniones expresadas, los comportamientos observados y las experiencias compartidas entre miembros termina por impactar en las percepciones que tiene cada uno respecto a sus líderes y a la organización, haciendo

de la confianza un proceso dinámico producto de la socialización constante dentro de la organización (Ibid., 2003). Acá, la interpretación compartida juega un rol fundamental, en tanto se producen ideas colectivas sobre la confiabilidad e integridad de sus pares y líderes a través de la influencia social que se da en la comunicación entre miembros. A partir de esto, los grupos participan en la construcción de significados compartidos en torno a la confianza, en base a los valores, normas y experiencias del grupo (Ibid., 2003).

Los miembros del grupo también tendrán una concepción compartida acerca de la integridad, competencia y alineación de los líderes y el sistema con los valores del grupo, y buscarán desarrollarse en un ambiente que sea percibido como confiable (Ibid., 2003). De forma más ilustrativa, volviendo al caso de los cadetes de la IDF en el contexto del manejo de la expulsión de miembros, Shamir & Lapidot (2003) explican que los cadetes actúan como un grupo en defensa de sus valores y normas compartidos, desafiando las decisiones de expulsión que perciben como injustas a los intereses del equipo. Esto demuestra la percepción compartida de que los líderes y el sistema operan de acuerdo con los valores y normas del grupo, lo que fortalece la cohesión y la solidaridad dentro de la organización. Visto de otra forma, se espera que los colectivos reaccionen ante situaciones que se desalineen de los intereses del colectivo, exigiendo que las normas y valores del sistema converjan con los del grupo, en pos de fortalecer los vínculos entre diversos actores y, por consiguiente, la confianza.

Desde una perspectiva interna, la confianza colectiva no solo construirá una imagen acerca de los actores externos del grupo, sino que también desarrolla y sostiene un vínculo entre pares. Acá, la socialización mutua sostenida en el tiempo genera valores compartidos que terminan por desarrollar una visión e identidad colectiva (Empson,

2019; Novicevic et al., 2016). Así, el proceso de construcción de la confianza colectiva se basará en el fortalecimiento de la solidaridad y cohesión, a través de la interacción y colaboración entre los miembros del grupo en situaciones de vulnerabilidad compartida (Shamir & Lapidot, 2003). Pero la confianza además presenta antecedentes y consecuencias particulares a nivel colectivo, producto de la influencia de los valores, normas e identidad del grupo en la confianza colectiva. Desde esto, entonces, se entenderá que la confianza colectiva estará influenciada por factores idiosincrásicos y circunstanciales particulares, fortaleciendo la idea de entender este fenómeno como un elemento emergente que no responde a una ontología generalizada (Wilson & Cunliffe, 2022).

En relación con lo anterior, este nivel de análisis resulta relevante debido a la importancia de la confianza grupal entre miembros para un liderazgo efectivo y buen rendimiento del equipo, además de ser un mediador clave en la relación entre individuos para colaborar de forma efectiva y lograr los objetivos del equipo (Braun et al., 2013). Con esta base, el liderazgo transformacional, al buscar la participación activa de los individuos dentro de una organización, promovería modelos mentales acerca de cómo funciona la organización y cómo se deben abordar los problemas (Ibid., et al., 2013); y así, cuando estos modelos mentales convergen, es más probable que se trabaje de forma efectiva.

Nivel interpersonal de la confianza

No deja de ser importante abordar este concepto desde su dimensión interpersonal, tomando como eje rector el hecho de que la confianza se construye a partir de las interacciones directas entre individuos. Aquí, la experiencia vivida de los miembros incide en la confianza y desconfianza que se establece en los vínculos sociales y las

organizaciones (Mariñez, 2012). Los individuos se basarán en las interacciones y comportamientos observados en el contexto organizacional para construir su percepción sobre la integridad, competencia y fiabilidad de sus líderes (Shamir & Lapidot, 2003). Y por lo tanto, el acto de confiar implica hacer un recorrido a las experiencias pasadas, estableciendo el valor de tomar el riesgo de someter su propia vulnerabilidad (Mariñez, 2012). Pero también, como indican Reid & Karambayya (2015), la confianza implica depender emocionalmente de la otra persona, estableciendo un vínculo que no se basa únicamente en la observación, sino en la implicación misma con el/la otro/a.

Para los/as líderes, entonces, será crucial establecer confianza en sus seguidores/as para el funcionamiento pertinente de una organización, debido a que esta constituye un elemento importante para la validación y legitimación de sus roles (Reid & Karambayya, 2015). Los/as líderes deberán actuar de forma comprometida, competente y consistente (Shamir & Lapidot, 2003), a la vez de comunicarse de forma abierta y honesta, para trabajar la incertidumbre y conflictos, y propiciar un ambiente de socialización efectivo (Novicevic, et al., 2016). De esta forma, los individuos desarrollarán la confianza mutua en medida de que las disposiciones estructurales permitan relacionarse de forma íntegra dentro del sistema organizacional.

Confianza cognitiva y afectiva

Reid & Karambayya (2015) plantean que la confianza en las relaciones es un proceso evolutivo a lo largo del tiempo, en donde si bien en un comienzo estas pueden basarse en intereses cognitivos y racionales, con el paso del tiempo los individuos buscarán una confianza más profunda y emocional. A partir de esto, los factores cognitivos y afectivos emergen como dos formas de confianza que se relacionan y complementan, otorgando

explicabilidad a cómo se desarrollan las relaciones a lo largo del tiempo (Zhu et al., 2013; Bauer & Green, 1996).

Bajo la perspectiva de Braun et. al. (2013), existe una relación importante en el potencial que tiene un grupo de construir y sostener la confianza, con la confianza cognitiva percibida en las figuras de liderazgo. De esta forma, las capacidades, conocimientos y competencias percibidas en las personas que desempeñan el liderazgo son un componente crucial, impactando en el trabajo colaborativo y en la confianza grupal, a través de la toma de decisiones y la comunicación efectiva (Ibid., 2013). Ahora bien, respecto a lo anterior, Zhu et al. (2013) explican que un exceso de confianza cognitiva puede tener un impacto negativo en el rendimiento laboral, debido a la dependencia que se puede llegar a desarrollar en los/as seguidores/as. Esto provocaría formas de gestionar más jerárquicas, en donde la iniciativa y proactividad de los/as seguidores se vería comprometida. El desafío, entonces, iría en establecer niveles de confianza regulados en donde se propicie un ambiente de compartición de pensamientos, sentimientos e ideas, sin generar una sobreestimación de las figuras de liderazgo. Para ello, la confianza colectiva, a la vez de la autonomía de los individuos, jugarán un papel crucial.

Por otro lado, la confianza afectiva, que se construye a través de la interacción y el intercambio de experiencias positivas entre el líder y los seguidores, ayudaría a generar un sentimiento de cercanía y empatía (Zhu, et al., 2013). Frente a esto, la confianza afectiva es importante debido a que en medida de que los/as seguidores se sientan cómodos/as, estarán más motivados/as a compartir sus pensamientos y sentimientos, y a la vez más dispuestos/as a seguir las directrices y trabajar en conjunto. Acá, el

desarrollo del componente afectivo se produce a través de la preocupación sincera por el bienestar y los intereses del/la otro/a, generando sentimientos de cercanía, empatía y apoyo emocional (Ibid., 2013).

Analizando este concepto desde ambas veredas, es posible entender que la complementariedad de los componentes cognitivos y afectivos está constantemente en juego, en medida de que los vínculos se desarrollan a lo largo del tiempo. Y si bien los múltiples actores dentro de un sistema organizacional desprenderán formas diversas de relacionarse, parece existir una dinámica convencional en donde la confianza cognitiva en los/as líderes es buscada con mayor ímpetu hacia el inicio de las relaciones (Reid & Karambayya, 2015). Esto puede guardar relación con su rol en representar a la organización, en tanto los individuos buscarán confiar en el sistema en el que interactúan, en donde los/as líderes son responsables de brindar un ambiente de confianza, a través de gestiones concretas con relación a la comunicación y flujo de información efectivos (Shamir & Lapidot, 2003). Posteriormente, el elemento afectivo podría estar ligado a la sostenibilidad de la confianza, en donde las relaciones se profundizan a través de compartir experiencias e ideas, sometiendo su vulnerabilidad (Reid & Karambayya, 2015).

Cardona et al., (2023) plantean que, para el intercambio de conocimiento dentro de las organizaciones, los individuos otorgan mayor valor a la capacidad del/la otro/a en transmitir de forma efectiva la información, a través de la confianza cognitiva que perciban de ellos/as. Así, los individuos en roles de transmisión de información y compartimiento de conocimientos se verán sometidos al juicio de los/as demás respecto de sus capacidades comunicacionales. Por otro lado, como indican Reid & Karambayya

(2015), en medida de que la relación entre los individuos se fortalece dentro de las organizaciones, estos/as buscarán profundizar en el aspecto afectivo, entrometiéndose con el/la otro/a para compartir experiencias y emociones. Esto respondería a que, en medida de que un sistema organizacional alcanza un aprendizaje organizacional sólido, las acciones y comportamientos observables más inmediatos, asociados a la confianza cognitiva, son superados (Zhu et al., 2012).

Ahora bien, la valoración por desarrollar tempranamente un tipo de confianza por sobre otro puede depender del contexto particular de cada organización. Por ejemplo, Wilson & Cunliffe (2022) plantean una visión contrapuesta a la expuesta por Reid & Karambayya (2015), Zhu et al. (2012) y Cardona et al., (2023), sosteniendo la idea de que la simpatía y benevolencia, asociadas a la confianza afectiva, son fundamentales en las primeras etapas de desarrollo de relaciones entre líderes y miembros de la organización. Estos aspectos emocionales positivos contribuirían a generar un ambiente de trabajo favorable, promoviendo la creatividad, el rendimiento y reduciendo la rotación de personal (Wilson & Cunliffe, 2022). De esta forma, esta visión enfocada en un análisis de las relaciones entre líder-seguidor a lo largo del tiempo propone que las interacciones iniciales sí se ven impactadas por elementos que guardan relación con la conexión emocional que se pueda establecer entre individuos. Así, el análisis respecto a estos dos tipos de confianza no debiera cerrarse únicamente en reconocer un primer estado en donde la confianza cognitiva resulta más relevante, sino más bien comprender en que la diversidad y complejidad de las organizaciones hacen que este fenómeno social sea particular para cada organización.

Metodología

Los procesos de transformación social de las sociedades actuales requieren de una nueva sensibilidad para el estudio de los fenómenos sociales, por lo que, para la comprensión del devenir social, se hace urgente ahondar en cómo los significados construyen los sujetos (Sisto, 2008). Ante esto, se considera que la investigación funciona como un proceso constructivo, en donde la verdad participativa es producto del diálogo y la co-construcción, mediante la utilización de los recursos simbólicos con los cuales los individuos se producen y reproducen a sí mismos (Potter & Wetherell, 1987).

Como plantean Sánchez et al. (2020), también resulta importante indagar en cómo la confianza es concebida e interpretada, por lo que la idea de tomar un enfoque paradigmático múltiple daría espacio para explorar la contribución de una visión tanto constructivista como interpretativa acerca del liderazgo y la confianza. Esta doble articulación, entonces, permitiría reconocer las similitudes y diferencias entre Bancos Comunales respecto a cómo se concibe y valora la confianza, y, sobre todo, indagar en cómo los valores y estructuras organizacionales terminan impactando en la producción y sostenibilidad de la confianza, y de qué forma esta se relaciona con las dinámicas sociales entre socios/as para la sostenibilidad de las relaciones interpersonales, de las microorganizaciones y de la institución.

De la mano con lo anterior, en el plano de lo cotidiano dentro de las organizaciones, el liderazgo puede considerarse como una actividad de práctica dialógica (Cunliffe & Eriksen, 2011), en donde las interacciones cotidianas son construidas y mediadas a través de un encuentro entre individuos, quienes co-construyen y significan los espacios y procesos sociales (Benson et al., 2015; Sisto, 2008). Esta perspectiva se concentraría

en el aspecto relacional del liderazgo, tomando como eje central la participación colectiva e interconectada de los individuos dentro de un sistema organizacional a través de las conversaciones, la escucha activa, la comprensión de diversas perspectivas y el fomento de un intercambio continuo de ideas (Cunliffe & Eriksen, 2011). Este enfoque paradigmático permite un adentramiento más profundo en los significados que los/as participantes de los sistemas organizacionales atribuyen, brindando un panorama integral que responde a la complejidad e incertidumbre en los que las organizaciones están insertas hoy en día. A partir de esto, entonces, resulta necesario atender a los contextos particulares en los que los/as socios/as se desenvuelven, tomando en consideración que tanto Fondo Esperanza como cada Banco Comunal opera bajo una red de elementos normativos que configuran las relaciones sociales.

Diseño de investigación

Con la finalidad de lograr los objetivos planteados en el presente proyecto, se realizó un estudio con enfoque cualitativo exploratorio a través de la metodología de la Teoría Fundada, en donde el énfasis estuvo situado en la comprensión de la experiencia subjetiva (Strauss & Corbin, 2014) enunciada por las personas participantes de cada Banco Comunal. Así, los hallazgos fueron desarrollados a partir del análisis exhaustivo de los relatos de socios/as de Bancos Comunales, a través de los cuales emergieron códigos en torno a las concepciones de los roles de los individuos dentro de estas microorganizaciones, la construcción de la confianza tanto en la relación de los/as socios/as con la directiva como a nivel colectivo, además de una serie de elementos variados referentes al funcionamiento de la institución, los servicios que entrega, el cómo operan los Bancos Comunales y cuáles son los sistemas estructurales adheridos a estos.

En este estudio, además de la realización de entrevistas semiestructuradas, se hicieron observaciones de campo no participativas, asistiendo (de forma tanto presencial como *online*) a reuniones periódicas que tenían los Bancos Comunales, en donde los ejes centrales fueron la resolución de dudas, transmisión de información, rendición de cuentas, toma de decisiones, la capacitación/formación de socios/as a través de clases dictadas por la asesora, y la asignación de los montos de los créditos.

La pauta de entrevista se construyó con la intención de ahondar en el conocimiento situacional de los contextos particulares de cada microorganización y participante. Por otro lado, a través de las observaciones se conoció de forma directa el funcionamiento de estas microorganizaciones, lo que también permitió establecer un panorama general acerca de los elementos circundantes que podían tener relación con la concepción acerca de los roles, la construcción de la confianza, y, en general, los vínculos sociales particulares. Con esto, el uso de estas dos metodologías de estudio de campo permitió el desarrollo de un análisis contrastante a nivel transversal, identificando patrones y diferencias entre socios/as y entre Bancos Comunales.

Muestra y recolección de datos

Para el estudio de campo la recolección de datos y análisis preliminar fue realizada en forma de dupla por dos estudiantes tesistas del programa de Magíster, con la finalidad de complementar las perspectivas, además de reducir los sesgos y mejorar la calidad de las entrevistas. Esto se consideró como algo fundamental para un análisis de calidad, en donde compartir visiones permitió desarrollar un proceso iterativo de codificación, categorización y análisis de resultados, otorgando una mayor validez a los hallazgos.

El estudio de campo se llevó a cabo en 3 Bancos Comunales de la Región Metropolitana. La selección de estos se realizó con ayuda de una representante de Fondo Esperanza, quien permitió el contacto directo con una asesora que tenía a cargo una gran cantidad de Bancos Comunales. A partir de esto, entre las opciones que se presentaron, la selección de estas 3 microorganizaciones se basó en la diversidad, buscando que las características históricas de estos Bancos fuera contrastante.

Por un lado, el Banco Comunal 1, situado en Santiago Centro, tiene 10 años de antigüedad, y 24 socios/as, de los cuales 16 son hombres y 8 mujeres. El Banco Comunal 2, que fue disuelto y actualmente ya no opera, era también de Santiago Centro, y tenía un año y medio de antigüedad, con solo 10 integrantes: 4 hombres y 6 mujeres. El Banco Comunal 3, de Quinta Normal, tiene 8 años de antigüedad, y 25 integrantes: 4 hombres y 21 mujeres (Revisar Tabla 1). Como se puede apreciar, considerando a los 3 Bancos, es relevante la diferencia de los años de antigüedad, la cantidad de integrantes y la participación masculina/femenina.

Además, mientras se realizaba el estudio de campo, el Banco Comunal 2 fue cerrado, debido a que no sostuvo la cantidad de socios/as mínima que solicitaba Fondo Esperanza. Esta situación permitió profundizar y contrastar en las características particulares de cada grupo, brindándonos un panorama más completo acerca de cómo se construyen y sostienen estas microorganizaciones.

Tabla 1
Características de los Bancos Comunales

Código	Comuna	Antigüedad	Nº integrantes	Nº hombres	Nº mujeres
BC1	Santiago Centro	10 años	24	16	8
BC2	Santiago Centro	1 año	10	4	6
BC3	Quinta Normal	8 años	25	4	21

Se realizaron 8 observaciones: 3 en el Banco Comunal 1, 3 en el Banco Comunal 2, y 2 en el Banco Comunal 3 (Revisar Tabla 2). Una vez alcanzado este punto, vimos que se presentó una repetición sistemática de patrones de conducta, de modo que se alcanzó una saturación teórica en donde la emergencia de propiedades y dimensiones para las categorías de análisis ya no significaban un aporte relevante.

Tabla 2
Características de las observaciones

Código de observación	Banco Comunal en el que se realizó	Formato de la observación	Fecha de realización
O1	Banco Comunal #1	Presencial	20/04/2024
O2	Banco Comunal #1	Online (Google Meets)	04/05/2023
O3	Banco Comunal #1	Presencial	01/06/2023
O4	Banco Comunal #2	Presencial	15/05/2023
O5	Banco Comunal #2	Online (Google Meets)	22/05/2023

O6	Banco Comunal #2	Online (Google Meets)	05/06/2023
O7	Banco Comunal #3	Presencial	28/08/2023
O8	Banco Comunal #3	Online (Google Meets)	25/09/2023

Respecto a las entrevistas a los/as socios/as, se realizaron 12, con un promedio de 56 minutos, una duración mínima de 35 minutos, y máxima de 1 hora 51 minutos. De estas, 5 fueron realizadas a socios/as del Banco Comunal #1, 3 al Banco Comunal #2, y 4 al Banco Comunal #3 (Revisar Tabla 3). En cuanto a la caracterización de los/as entrevistados/as de los Bancos Comunales, el enfoque principal de selección se basó en incluir a socios/as que fueran tanto parte de la directiva como socios/as sin cargos de autoridad.

En complemento, se realizaron 2 entrevistas a la Asesora de los tres Bancos Comunales. La primera, se realizó al empezar el estudio, lo que nos ayudó a entender el panorama de la institución y los Bancos Comunales en general; mientras que la segunda, realizada hacia el término de la investigación, sirvió para profundizar en una perspectiva más estratégica acerca de cada Banco Comunal.

Tabla 3
Características de las entrevistas

Código de entrevista	Pertenencia	Género	Calidad de miembro	Duración	Fecha de realización
E1	BC1	Masculino	Delegado de cuponera	56:00	16/06/2023
E2	BC2	Femenino	Socia	45:00	12/07/2023

E3	BC1	Femenino	Delegada de cuponera	58:00	01/08/2023
E4	BC1	Masculino	Presidente de la directiva	1:12:00	01/08/2023
E5	BC1	Masculino	Tesorero de la directiva	1:51:00	03/08/2023
E6	BC2	Masculino	Socio	35:00	28/08/2023
E7	BC3	Femenino	Socia	01:08:00	06/09/2023
E8	BC2	Masculino	Socio	52:00	06/09/2023
E9	BC3	Femenino	Secretaria	37:00	08/09/2023
E10	BC3	Femenino	Socia	35:00	08/09/2023
E11	BC3	Femenino	Socia	50:00	24/11/2023
E12	BC1	Masculino	Socio	56:00	24/11/2023
EA1	Asesora de los tres Bancos Comunales			47:00	05/06/2023
EA2				01:02:00	01/03/2024

Método de análisis

Para el análisis de las entrevistas se realizó un proceso iterativo, en donde la codificación abierta ocurrió mientras se entrevistaba a otros/as socios/as, con la finalidad de sistematizar una metodología continua de recolección de datos y análisis de estos. A partir de esto, tanto los códigos abiertos, así como la categorización y la profundización en las diferentes temáticas en las entrevistas, fue mutando en base a los hallazgos preliminares y los intereses que fueron emergiendo en las primeras iteraciones. En complemento, una vez establecida una categorización de los códigos abiertos, el análisis de resultados consideró elementos emergentes de las observaciones no participantes,

de forma que las citas presentes en el análisis de resultados incluyen relatos de los/as socios/as entrevistados y notas de campo de las observaciones de ambos investigadores.

Ahora, bajo la motivación de realizar un análisis integral que comprendiera la particularidad de cada Banco Comunal, el presente proyecto incluyó en el análisis una perspectiva de caso comparativo. La fortaleza de esta metodología está en que permitió una comprensión más detallada del fenómeno estudiado, a través de la identificación de patrones y tendencias, y, sobre todo, la comprensión de los factores contextuales que explicaron las similitudes y diferencias (Bartlett & Vavrus, 2017).

Desde esta perspectiva, Bartlett & Vavrus (2017) explican la existencia de dos lógicas de comparación: la comparación y contraste; y el seguimiento a través de escalas. La comparación y contraste es la lógica de comparación más común, que implica comparar dos o más casos para identificar similitudes y diferencias, permitiendo analizar patrones y tendencias. Por otro lado, el seguimiento a través de escalas trata de seguir un fenómeno y analizarlo desde los diferentes contextos en los que se sitúa. Así, enfocarse en los lineamientos y dispositivos que Fondo Esperanza aplica a cada organización será importante, para entender de qué forma estos son interpretados y significados, a la vez de ver cómo estos influyen en la construcción de confianza y el ejercicio del liderazgo.

Consideraciones éticas

Con la finalidad de proteger la integridad de las personas con las que se trabajó en las observaciones y a quienes se entrevistó, se consideró importante entregar información clara y precisa a las personas, indicando quiénes somos y los objetivos que se tenían, y

enfatisando que es un estudio académico con la intención de observar fenómenos sociales.

Además, se ha resguardado la identidad de las personas, en donde nos hemos limitado a identificarlos con el nombre, género y rol dentro de la organización, sin profundizar en otras formas de identificación como puede ser apellidos, edad específica, ni información de contacto; pues los aspectos relevantes para el estudio atienden a la comprensión de la situación particular (pero sin individualizar). Respecto a esto, para las citas expuestas en el análisis de resultados, se utilizaron nombres ficticios.

Finalmente, respeto al acceso a los datos, el compromiso ha estado en restringir el registro: En las observaciones se ha tomado nota respecto a lo observado, pero no se ha hecho registro visual o de audio. A su vez, las grabaciones de las entrevistas fueron eliminadas.

Análisis de resultados

1. Construcción y sostenibilidad de la confianza en los Bancos Comunales

Bajo la metodología de financiamiento basada en la coavalidad, la confianza que las instituciones financieras tradicionales deben depositar en sus acreedores termina siendo desplazada hacia los/as socios/as, quienes al ser coavaladores/as deben responder colectivamente ante los eventuales atrasos e impagos de sus pares. Así, la confianza termina siendo mediadora de las relaciones sociales, tomando como base el comportamiento (y responsabilidad) de cada socio.

"Lo primero es que [los socios] se conozcan y que confíen entre ellos; si hay un banco comunal que es conformado por personas que no se conocen, yo creo que está dado para que no sea exitoso. O sea, lo primero es conocerse porque aquí existe la coavalidad solidaria y cuando hay socios que invitan a otros y ese nuevo no es conocido por todos se fomenta que todos se conozcan, que se vayan a visitar, que la directiva tenga el control de dónde vive cada uno, cuál es su emprendimiento, etcétera. Primero, lo primordial para mí es la confianza entre los socios." (IA2)

La confianza lo es todo, porque, como te decía antes, todos somos avales de todos, por lo tanto, las dudas son tremendas cuando se ingresa una persona nueva, se dice "chuta ¿Y quién es esta persona? ¿Alguien la conoce?". (E12, BC1).

Como indican la Asesora y los/as socios/as de los Bancos Comunales, este sistema financiero requiere necesariamente de una confianza establecida entre socios/as, de forma que Fondo Esperanza fomenta continuamente la profundización de los vínculos sociales para desarrollarla.

Con base en lo anterior, a continuación se presentan una serie de hallazgos que explican cómo se construye y sostiene la confianza, y su articulación con el ejercicio del liderazgo dentro de los Bancos Comunales. Luego, se aborda en la confianza multi-nivel analizando cómo los hallazgos contribuyen en la construcción de una red compleja de actores que operan a nivel interpersonal, colectivo, y sistémico.

Control de socios/as para la construcción de confianza

Se identificó que la confianza es construida y sostenida en medida de que se puede conocer y proyectar la responsabilidad individual y grupal, por lo que una estrategia para asegurarla es el registro y control del comportamiento de los/as socios/as, desde diversas relaciones entre actores del sistema organizacional.

Control de la Asesora hacia Bancos Comunales: Si bien la institución destaca que los Bancos Comunales son microorganizaciones autogestionadas, la existencia de dispositivos y lineamientos, como las cápsulas crediticias y la caja chica son una estrategia centralizada para controlar la responsabilidad del grupo.

"[La Asesora] comparte información. Como yo soy de la directiva, cuando termina cada ciclo hay una reunión de la directiva para evaluar los montos que cada socio está pidiendo, entonces nos dice "chiquillas, esto pasó con este socio, hay que quizás poner atención en esto". Nos guía en diferentes temas." (E9, BC3)

"Ella es la embajadora de Fondo Esperanza, ella es la que llega con los créditos, con toda la información, con todo el conocimiento." (E5, BC1)

"Yo siempre, como Asesora, estoy actualizando a mi jefatura, "Jefa, pasó esto, pasó esto otro ¿Qué puedo hacer?", ella me da como tips para trabajar en algunas situaciones. (...) Además tenemos planillas donde vamos actualizando información de los bancos, por ejemplo, dónde se juntan, quién es parte de la directiva, el teléfono, el día de la reunión." (EA2)

Como se aprecia en los relatos, la Asesora es vista como un agente crucial que no solo asesora y guía, sino que contiene, transmite y registra información relacionada con el comportamiento de los/as socios/as y sus posibilidades de financiamiento, situando su rol como el principal actor mediador entre la institución y los Bancos Comunales.

Respecto a la contención y registro de información, desde su rol, la Asesora se enfoca en el seguimiento del cumplimiento oportuno del pago de las cuotas, la asistencia y atrasos, y la convivencia de cada socio/a, con la finalidad de proponer medidas de control

para orientar el comportamiento, además de transmitir esa información a Fondo Esperanza. Desde este mecanismo, Fondo Esperanza tendrá una hoja de vida del/la socio/a, como medida en respuesta al sistema financiero alternativo.

Las medidas de control se enfocan en disminuir los montos de los créditos de quienes no han respondido de forma totalmente responsable a sus obligaciones, acompañado de advertencias verbales. Ahora bien, en caso de que sea un incumplimiento sostenido en el tiempo, la Asesora, en conjunto con la directiva, pueden plantear la expulsión de socios/as u otras medidas, con la finalidad de sostener la convivencia y rendimiento colectivo.

Control de la Directiva hacia los/as socios/as: La directiva de cada Banco Comunal (constituida por un presidente, tesorero y secretario) llevará un registro exhaustivo de los socios, en relación con las fechas de pago de las cuotas, asistencia y atrasos en las reuniones, además de un registro respecto a las conductas sociales de cada uno (como participación activa en las reuniones y Whatsapp, estar atentos a la información que se transmite, aportar ideas, ser respetuosos, etc.).

La directiva es la que da la recomendación o no recomendación. Que son los que dicen... no sé po, a la Asesora le dicen "Matías, eh, está pidiendo un millón 300". "¿Le damos el millón 300?".[Y la directiva dice:] "Sí, llegó temprano, no faltó a ninguna reunión, aporta ideas". (E1, BC1)

Luego, esta transmisión de información se produce de forma continua en conversaciones informales con la Asesora, aunque de manera formal se realiza en la *reunión de recrédito*, en donde la Asesora, en conjunto con la Directiva y los/as Delegados/as de cuponera, rinden cuentas y establecen los montos de los créditos solicitados por cada socio/a, en función del rendimiento basado en el cumplimiento de las reglas.

Control entre socios: En las relaciones interpersonales socio/a a socio/a, la construcción de los vínculos se basa primordialmente en la responsabilidad que se percibe del/la otro/a, lo que conlleva a que cada uno/a dibuje constantemente un mapa mental respecto al comportamiento de sus pares.

"Estamos amarrados entre todos, porque todos somos nuestros avales, por lo tanto, el sistema que tiene Fondo Esperanza es que si tú fallas falla el grupo completo. (...) Entonces, cualquier persona que no participe según el reglamento de llegar temprano, de participar, de pagar al día, que es el reglamento interno y también el que Fondo Esperanza nos pone a nosotros, genera obviamente problemas en el grupo y hace que la directiva o alguna persona diga "saben que, me gustaría que votáramos si esta persona sigue o no, porque es mucho problema"". (E12, BC1)

Como explica este relato, existe una concienciación generalizada de que el comportamiento individual impacta al colectivo, por lo que los antecedentes que puedan tenerse del otro sirven como predictores de la responsabilidad. Así, los socios valorarán las instancias para compartir información y experiencias sobre sus vidas privadas y los emprendimientos. Esto también se relaciona con que la mayoría de los nuevos ingresos son a través de referidos, por lo que resulta común la presencia de amigos, vecinos y familiares en el grupo.

Control de Fondo Esperanza hacia la Asesora: Las gestiones de la Asesora con cada Banco Comunal implican un trabajo integral que debe ser reportado a Fondo Esperanza, para poder cuantificar y posicionar a los grupos en función de su efectividad, además de trabajar en la mejora continua de la morosidad de los Bancos Comunales y los/as socios/as. Frente a esto, desde la vereda de la institución, la Asesora, en calidad de trabajadora, también se someterá a un control, en donde deberá rendir cuentas respecto a sus gestiones.

"Tenemos que cumplir con metas en el mes, y ahí nos van realizando seguimiento de cuántos socios tenemos, si hay socios que no pagan su crédito, si hay mora. (...) Siempre nos están fomentando que entreguemos nuestras buenas prácticas, o sea, qué otras cosas hacemos para que disminuya esta mora y riesgo." (EA2)

Pese a que existen múltiples evaluaciones hacia los/as Asesores/as, el énfasis que tiene Fondo Esperanza gira en torno al control y reducción de la morosidad de los/as socios/as, impactando en cómo la Asesora desarrolla su trabajo. Desde esto, las/os Asesoras/es desarrollarán estrategias diversas, de forma tanto institucionalizada como independiente, para mejorar los resultados de los grupos a los que asesoran, lo que se reflejaría en métricas positivas de su rendimiento laboral.

Implicancias en el ejercicio del liderazgo: Observamos que las tareas de gestión y mediación realizadas por la directiva y la Asesora terminan fortaleciendo la autoridad formal de estos cargos, al ser proveedores del ambiente organizacional imparcial y consistente que los individuos buscan para establecer confianza en el sistema. A partir de esto, la concentración de tareas y toma de decisiones en estas figuras de autoridad termina desincentivando la participación de personas con menos experiencia dentro de esta institución, quienes desde la comodidad de estar siendo gestionados toman un rol pasivo. Así, en las reuniones la participación termina estando concentrada en unos pocos; lo que se suma al poco interés en formar parte de la directiva, producto del miedo de no cumplir con las expectativas que se tienen de estos cargos. Como plantean Zhu et al. (2013), la confianza cognitiva altamente desarrollada en las autoridades formales terminaría por generar impactos negativos en el ejercicio del liderazgo, debido a una concentración en las tareas que guardan relación con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De esta forma, vemos que el cumplimiento de los objetivos organizacionales se sostiene en las autoridades formales, en complemento con el criterio de cada socio respecto a la responsabilidad y confianza depositada en los pares y el colectivo. Además, la estructura de relaciones de control termina siendo percibida como positiva, dado que el modelo financiero que subyace requiere de mecanismos formales eficientes para disminuir las adversidades asociadas a la insolvencia y morosidad. Esto guarda relación con lo que indican Wilson & Cunliffe (2022), Knoll & Gill (2011), y Al-Ani et al. (2011) respecto a la capacidad de los/as líderes de construir relaciones de confianza redituables, y su papel para la producción de cohesión y eficacia. Y en este sentido, este entramado complejo de relaciones de control posiciona a la Asesora y directiva en roles cruciales para la sostenibilidad de las microorganizaciones.

Ahora bien, desde esto también se desprenden tensiones en relación con el ejercicio del liderazgo, en donde los socios perciben a la directiva y Asesora como los principales actores que impactan en el rendimiento del Banco Comunal, mientras que las tareas de control de los socios se limitan a proveer de la información que posteriormente las autoridades formales codificarán. Así, por ejemplo, si bien los socios podrán reportar el mal comportamiento de un miembro en particular, será la directiva y Asesora la que aplicará las sanciones, generalmente asociadas a disminución del monto del crédito o una multa.

Profundizando en esto, la facultad individual de decidir no coavalar a un socio o plantear su expulsión se verá intermediada por el juicio de la directiva y los demás socios, planteando un panorama en donde se dificulta el accionar individual. Esto termina por situar el ejercicio del liderazgo individual como un evento subyugado por la facultad de

las autoridades formales, por lo que la producción de dirección, alineamiento y compromiso se producirá principalmente a través de la valoración positiva o negativa que los socios puedan tener respecto a la gestión, delegación y toma de decisiones de la directiva y Asesora.

Tomando las ideas Cullen-Lester & Yammarino (2016), el liderazgo como fenómeno que emerge de las conexiones interdependientes entre actores termina construyendo un sistema organizacional complejo en donde, independiente de la adjudicación de la autoridad formal, cada uno/a impacta en la distribución y cumplimiento de tareas. Aunque, en el contexto de estas microorganizaciones, más allá del desempeño mismo de tareas cruciales que son parte de un proceso necesario para el funcionamiento de los grupos, los/as socios/as tendrían la función de validar y legitimar las acciones desarrolladas por la Asesora y la Directiva. De esta forma, como lo abordan Shamir & Lapidot (2003), todos los procedimientos internos de gestión estarán sometidos al juicio de los participantes del sistema organizacional, quienes desde su individualidad y grupalidad construirán una imagen acerca de la confianza desarrollada en la institución.

Confianza cognitiva desarrollada en la directiva

La percepción generalizada que tienen los/as socios/as respecto a la directiva es que esta es un pilar fundamental para el desarrollo del Banco Comunal, cumpliendo con una variedad de funciones transversales en torno a la gestión del grupo, la entrega de créditos y la mediación de la relación con Fondo Esperanza. Por lo tanto, los/as socios/as consideran que los/as integrantes de este organismo deben ser personas competentes y de confianza.

Implicancias en el ejercicio del liderazgo: La valoración positiva sobre las competencias de quienes desempeñan cargos en la directiva se traduce en una confianza cognitiva altamente desarrollada hacia esta entidad de autoridad formal, estableciendo la barreras implícitas para desempeñar cargos, en relación con las habilidades sociales, conocimientos y antigüedad necesarios para ser parte de la directiva.

"[Los socios de la directiva] son los que tienen más tiempo, los con más experiencia. Si tú me dices "oye ¿Quieres formar parte de la directiva?" en este ciclo o en el ciclo pasado, yo les diría altiro que no. (...) [Ellos] están como anillo en el dedo en el puesto, simplemente." (E8, BC2)

También se observa cómo la confianza otorgada a las figuras de autoridad (directiva) requiere de una disposición individual de adjudicársela. En este sentido, como plantean Skinner et al. (2014), asignar tareas y funciones importantes requiere de confianza, y en caso de que aquellas personas autopercebidas como poco competentes o confiables desempeñen roles de autoridad, puede terminar siendo nocivo para el panorama organizacional: por un lado, generando tensiones e incomodidades en quien no se considere en condición de ser confiable; y, por otro lado, poniendo en riesgo el logro de los objetivos organizacionales.

"Ellas se toman muy a pecho su cargo, por eso todas tenemos miedo de ser presidenta o tesorera, porque en verdad ellas han hecho un muy buen trabajo. (...) Es el miedo de todos, y me incluyo, de tomar un cargo que nos va a quedar grande." (E7, BC3)

Acá, las expectativas de los roles de la directiva terminan siendo producidas y significadas no solo a partir de un listado concreto y formal de funciones por cumplir, sino, y por sobre todo, en base a la experiencia continua de observación de quienes actualmente desempeñan aquellos cargos.

"Tomás me dijo un día "yo confío en vos, vos soy el tesorero, a este huevón lo ponemos de secretario y a esta otra persona de delegado de educación"." (E5, BC1)

Por otro lado, como indica esta cita, se valora que quienes desempeñen cargos de autoridad tengan experiencia y conocimiento, lo que a su vez produce confianza. Así, si bien los lineamientos de Fondo Esperanza explican la necesidad de la realización de elecciones democráticas internas para el acceso cargos de la directiva, en la práctica, los requisitos implícitos para formar parte de la directiva propiciarán que haya socios/as en los que se desarrolle una confianza cognitiva, lo que los llevará a formar parte de la directiva de forma designada.

Esta problemática termina por viciar y polarizar el desarrollo individual de los/as socios/as dentro de los Bancos Comunales, de forma que quienes tienen experiencia en la institución y son percibidos como confiables se ven potenciados en medida de que la microorganización progresa; mientras que los/as socios/as nuevos/as son (auto)percibidos como personas de menos confianza, dificultando el crecimiento individual dentro del grupo. Las consecuencias de este fenómeno pueden ser variadas, (1) impactando en la calidad y profundidad de los vínculos entre socios/as, produciendo una segregación entre socios/as antiguos y nuevos/as, (2) dificultando la transmisión de información efectiva (producto de una comunicación interna entre grupos reducidos concentrados en socios/as antiguos o que son parte de la directiva) y el aprendizaje organizacional (debido al menor acceso a la información) (3) y, en general, significa un desbalance en el desarrollo y progreso de los/as emprendedores/as, lo que se podría traducir en una inestabilidad en la permanencia dentro de la organización y difícil acceso a créditos de mayor monto.

De este modo, esta situación evidencia lo planteado por Zhu et al. (2013), quienes explican que un exceso de confianza cognitiva puede generar una dependencia hacia los/as líderes, lo que termina impactando negativamente en el rendimiento laboral. Esto traería problemas para el futuro del panorama organizacional, en donde se podrían construir y fortalecer formas más jerárquicas de gestión que terminen concentrando la iniciativa y proactividad en unos/as pocos/as.

Por otro lado, esto también contrasta con la intención de la institución acerca de generar espacios de convivencia y ejecución de tareas compartidas, en donde se espera una participación equitativa por parte de los/as socios/as. Y en este caso, la confianza en el sistema que las autoridades formales brindan no motiva a la participación activa.

Necesidad de confianza anticipada en los/as socios/as

Ante un método financiero en donde la responsabilidad de las cuotas impagas recae en los/as socios/as, resulta necesario el desarrollo de la confianza en los pares, lo que muchas veces implica someter al grupo a confiar anticipadamente en los/as emprendedores/as nuevos.

"[Los que ingresen] tienen que ser personas de confianza. Yo igual por eso le agradezco mucho a la señora María (...) [porque] confió en mí, porque puedo ser su vecina, pero si no quiero pagar no pago no más y ella tendrá que pagar, porque me dijo que si yo no pagaba ellos quedaban a cargo de esa deuda." (E7, BC3)

"Es importante que llegue gente que sea responsable y sea gente conocida, que uno sepa que tiene un negocio, que no ande estafando a gente, sino que sea una persona responsable. (...) Es complicado igual, pero nosotros no hemos vivido una situación [de estafa], y espero no vivirla." (E8, BC2)

Los relatos expresan que, ante un sistema que no se rige por la centralización de instituciones financieras que registran el comportamiento de pago y miden el riesgo, el

primer paso que deben dar los/as socios/as y el grupo es confiar en los/as nuevos/as ingresos, teniendo el riesgo de que el Banco Comunal se desestabilice ante cuotas impagas que deberán ser asumidas por el grupo. Esta situación es abordada por Wilson & Cunliffe (2022) como el *salto de fe*, en donde, con antecedentes limitados, los individuos deben confiar tempranamente en los/as otros/as, asumiendo que estos/as actuarán de forma responsable y sin aprovechamiento.

"El grupo conversa sobre los requisitos cuando una nueva persona se quiere integrar al grupo. Establecen que se debe enviar (1) fotos del negocio, insumos y activos fijos, (2) presupuesto necesario, (3) y capacidad de pago (información contable del negocio)." (O1, BC1)

"Este banco se ha caracterizado por las referencias. O sea, nadie invita a alguien que no conoce o que no sabe que tiene hace tiempo un emprendimiento, porque también nos arriesgamos a que esa persona, que solo sabemos el nombre y nada más, después se vaya y quedemos todos pagando su préstamo. Esa no es la idea." (E11, BC3)

Por otro lado, los antecedentes que puedan brindar los/as que postulan a los Bancos Comunales servirán como un insumo crucial para la decisión de incorporación dentro de los grupos, lo que a la vez desplaza el control de socios/as no solo a aquellos que participan en Fondo Esperanza, sino que incluso desde antes de su acceso a la institución. También, como se indica en las notas de campo, el Banco Comunal estableció qué información deben proporcionar quienes quieran incorporarse al grupo, demostrando que ante la incertidumbre sobre la responsabilidad de los/as nuevos/as socios/as, emergen estrategias desde la autogestión del grupo.

Esta situación también guarda relación directa con el sistema de ingreso por referidos como estrategia de los Bancos Comunales para predecir el futuro comportamiento de los/as socios/as nuevos, en donde se promoverá el ingreso de socios/as de confianza que ya sean conocidos por alguien que forme parte de la organización.

Implicancias en el ejercicio del liderazgo: Esta necesidad de confiar anticipadamente genera que los/as socios/as de quienes no se tengan suficientes antecedentes sean vistos como desconfiables, lo que se podría traducir en una exclusión del colectivo, dificultando el desarrollo y progreso del/la socio/a.

"Cuando llega gente nueva sí está la duda, sí está el miedo, pero, lamentablemente, es la opción de confiar no más. Así como los bancos desconfían de uno, te piden un montón de papeles, aquí también está esa desconfianza al principio, pero a medida que van pasando las fechas de pago y no hay problema tampoco hay dudas." (E1, BC1).

"Como soy nueva, solamente conozco a dos o tres personas y con las demás no tengo mayor comunicación o cercanía. Sé también que es porque soy nueva y mi personalidad es de bajo perfil, pero a medida que pase el tiempo espero poder seguir relacionándome mejor, agarrar un poquito más de confianza y también hablar cuando haya esas reuniones presenciales." (E10, BC3).

Como indican los relatos, existe un primer periodo en donde los/as socios/as nuevos/as tienen poca comunicación con el resto, y, en medida de que se va conociendo su comportamiento de pago, se comienza a desarrollar la certeza respecto a la responsabilidad del/a socio/a, dando paso a facilitar la interacción y comunicación con el grupo. Esto se relaciona con las implicancias en el ejercicio del liderazgo de las otras categorías, en donde se puede producir una segregación que termine por impactar negativamente a los/as socios/as nuevos/as y el colectivo, producto de un menor acceso a la información y mayor dificultad para establecer vínculos profundos dentro del Banco Comunal.

Confianza institucional, colectiva e interpersonal

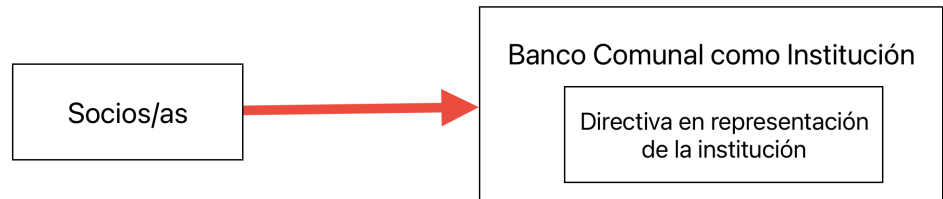
Los hallazgos recién planteados se enfocaron en visibilizar la relevancia que adquiere el rol de la directiva, la Asesora y los/as socios/as en relación con la construcción de la confianza, lo que termina por establecer un espacio colectivo en donde cada uno/a

impacta de forma sustancial en el desarrollo y sostenibilidad de los vínculos sociales y el Banco Comunal. Esto también esclarece la idea de concebir la confianza como un fenómeno multi-nivel, en donde la confianza en la institución y las entidades se vuelve fundamental para las organizaciones.

En este sentido, considerando el sistema financiero de coavalidad y su articulación con la construcción y sostenibilidad de confianza, se identifican dos entidades constituidas como sistema. Primero, cada Banco Comunal es un sistema constituido por socios/as, que es representado por la directiva, y que deberá mostrarse confiable tanto para los/as socios/as como para Fondo Esperanza. Por otro lado, Fondo Esperanza será el sistema en el que los/as socios/as deberán confiar, mediante la disposición de un sistema organizacional coherente y que permita el desarrollo de los/as emprendedores/as.

Bancos Comunales como institución

Respecto a los Bancos Comunales como sistema, esta concepción puede abordarse desde dos aristas. Por un lado, los/as socios/as deberán confiar en sus Bancos Comunales, los que, a través de la directiva, deben presentar un espacio idóneo para el desarrollo de sus socios/as mediante un sistema normativo de reglas que entregue certidumbre y solidez (ver Ilustración 1).

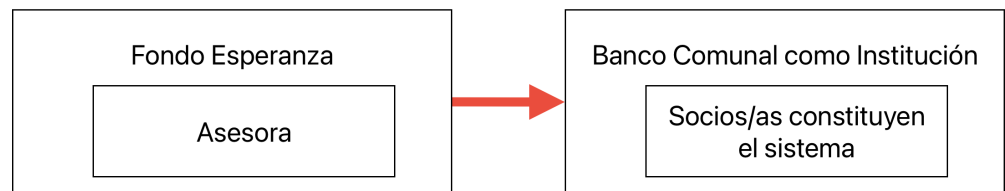


Socios/as deben confiar en los Bancos Comunales

Ilustración 1

Banco Comunal como institución para los/as socios/as

Por otro lado, cada Banco Comunal como sistema debe mostrarse confiable para Fondo Esperanza. Esto guarda relación con el sistema financiero de coavalidad, en donde el vínculo contractual de la deuda no está entre cada socio/a con la institución prestamista, sino en los Bancos Comunales, que son portadores de una deuda íntegra compuesta por microcréditos de cada socio/a (ver Ilustración 2).



Fondo Esperanza debe confiar en los Bancos Comunales, a través de la Asesora

Ilustración 2

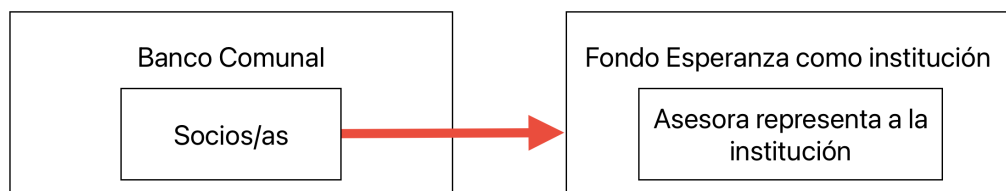
Banco Comunal como institución para Fondo Esperanza

Esta forma de concebir a los Bancos Comunales como un sistema en sí mismo responde directamente en cómo se construye la confianza a través del control de socios/as, una directiva cognitivamente confiable, y ante la necesidad de confiar anticipadamente en los/as socios/as. Ante esto, se suma la necesidad de Fondo Esperanza de establecer un

proceso logístico eficaz que permita la metodología de financiamiento a través de los Bancos Comunales. En este sentido, cada Banco Comunal, como grupo compuesto por emprendedores/as que solicitan crédito de forma colectiva, requerirá de una autogestión y, por lo tanto, de un sistema organizacional confiable que permita a los/as socios/as interactuar y desarrollarse para el alcance de los objetivos organizacionales (Shamir & Lapidot, 2003; Quandt, 2012).

Fondo Esperanza como institución

La confianza sistémica, por otro lado, se genera desde los/as socios/as hacia Fondo Esperanza como institución, la que a través de la Asesora debe propiciar un sistema organizacional con las condiciones idóneas para que se desarrolle la prestación de servicios (ver Figura 3).



Socios/as deben confiar en Fondo Esperanza, a través de la Asesora en representación de la institución

Ilustración 3
Fondo Esperanza como institución

Acá, la carga de la responsabilidad atribuida a la Asesora genera que esta no sea solamente enjuiciada por las tareas y actividades que desarrolle desde su rol, sino que también por los lineamientos, decisiones estratégicas y tareas que Fondo Esperanza ejecute a través de la Asesora. Esto produce que acontecimientos que se escapan del

control de la Asesora sean atribuidos a ella, producto de mostrarse como la representante de la institución.

Confianza colectiva e interpersonal

En el entramado complejo de actores que se relacionan en el sistema organizacional, la concepción acerca de los Bancos Comunales y Fondo Esperanza es construida de forma tanto individual como colectiva. Los procesos de socialización dentro de los Bancos Comunales, a través de las reuniones periódicas y las interacciones en canales de comunicación como Whatsapp, van continuamente contextualizando y brindando antecedentes para que los/as socios/as dibujen sus percepciones e ideas en torno a los/as socios/as, la directiva y la Asesora, además de su Banco Comunal y Fondo Esperanza.

Dentro de esta estructura que opera mediante microorganizaciones (Bancos Comunales), se propicia el desarrollo de valores compartidos en base a las experiencias de los/as socios/as, las que responden al rubro de sus emprendimientos, la antigüedad en el Banco Comunal y de sus emprendimientos, la localidad, entre variados factores. Estos valores terminan siendo contruidos y transmitidos en medida de que se profundizan los vínculos sociales internos, haciendo que los/as socios/as más antiguos fortalezcan las ideas grupales, que pueden tener relación con la percepción de confianza en el/la otro/a, en la directiva, en el Banco Comunal como sistema, en la Asesora y en Fondo Esperanza. Ahora bien, los valores e ideas grupales también estarán trazados por el criterio individual de cada socio/a y sus experiencias particulares, además de las gestiones que la Asesora pueda ejercer en cada Banco Comunal. De forma que la

interacción interpersonal cara a cara también resultará relevante para el desarrollo de las expectativas y juicios respecto a los/as demás.

Siguiendo esta idea, los/as socios/as buscarán desarrollar confianza con los/as demás al profundizar en los vínculos sociales, lo que responde también a la gran cantidad de amigos/as y familiares dentro de estas microorganizaciones. Esto también se ve fortalecido con el ingreso por referidos, lo que evita la desconfianza y pocos antecedentes que se podría tener de los/as nuevos/as socios/as desconocidos. Así, si bien el ambiente de cada Banco Comunal impacta en cómo se desarrolla la confianza en el grupo y en la institución, de igual forma el criterio individual tiene un peso relevante, sobre todo considerando en el carácter de autogestión que tienen las microorganizaciones, en donde se fomenta la autonomía de los/as emprendedores.

Bajo esta lógica, entonces, la construcción y sostenibilidad de la confianza se desarrolla en/entre variados actores, a partir de los procesos de socialización en los espacios que brinda la institución y la Asesora para la interacción entre socios/as. Acá, el carácter de las reuniones, la proactividad y tareas de la Asesora y la directiva, los canales comunicacionales y la disponibilidad de estos, y, finalmente, todos los espacios que Fondo Esperanza pueda brindar a sus socios/as, serán determinantes para el desarrollo de los vínculos sociales y la confianza.

2. Marco comparativo entre Bancos Comunales

Se identificó que Fondo Esperanza promueve un desarrollo continuo de las microorganizaciones, basándose en indicadores clave, como el aumento sostenido de los montos de los créditos solicitados (y, en su conjunto, demostrar esta capacidad de pago), el pago oportuno, la disminución de morosidad, la cantidad de socios/as, la capacidad de reclutar a nuevos/as, además de otros factores más difíciles de cuantificar como una directiva y socios/as comprometidos/as, y un ambiente de respeto y buena convivencia. Acá, Fondo Esperanza toma una perspectiva evolutiva, situando a cada Banco Comunal respecto a los otros, de forma que la comparación y el contraste están fuertemente presentes al momento de evaluar el funcionamiento de los grupos.

Siguiendo esto, si bien la cuantificación y comparación acerca del funcionamiento de los Bancos Comunales es realizada desde una dimensión institucional; la Asesora, por su parte, tiene el conocimiento cercano de los grupos a los que asesora, de forma que sus gestiones también responden en base a su experiencia comparativa.

"Yo siempre, como Asesora, estoy pendiente de que los socios vayan creciendo con el crédito, que vayan invirtiendo esta platita en lo que realmente señalan, porque es así como el socio va creciendo con su emprendimiento. Y yo estoy súper enfocada en el tema de la capacitación que se realiza a los socios para que, aparte de que ellos tengan el financiamiento, tengan los conocimientos para que puedan ir creciendo con Fondo Esperanza." (EA2)

Acá, como indica la Asesora, se espera que los/as socios/as crezcan tanto como emprendedores así como también socios/as, y a partir de esto, menciona que el acompañamiento que se hace irá asociado a brindarles herramientas para gestionar sus finanzas para así, además de fortalecer sus emprendimientos, poder acceder a mayores montos de crédito.

“En la reunión de recrédito, en donde se determinan los montos a entregar a cada socio/a, hay una persona que pidió \$1.300.000. Frente a esto, el presidente y el tesorero indican que, como anteriormente le otorgaron un monto inferior, es mejor hacer un aumento progresivo, sugiriendo otorgarle solo \$900.000, y proyectar entregarle un monto mayor en el futuro. Ante esto, la Asesora y los/as demás aceptan.” (O2, BC1).

Las gestiones de la directiva también irán relacionadas con esta perspectiva evolutiva de los bancos, promoviendo los cambios progresivos que respondan a una evolución sana y natural, por sobre los cambios abruptos.

Este fenómeno responde ante la necesidad de desarrollar y sostener continuamente la confianza y la responsabilidad tanto individual como grupal; sobre todo en un sistema organizacional que no se adhiere a mecanismos de control centralizados como otras instituciones financieras y bancarias. Ante esto, entonces, el acceso al crédito progresivo se muestra como una alternativa segura para disminuir la posibilidad de socios/as insolventes que no puedan responder a sus obligaciones financieras.

“El primer ciclo [de crédito] no te sirve mucho, el segundo tampoco, pero yo creo que después del tercer o cuarto ciclo ya te va a servir el crédito. Ahí se va a ver, porque es mayor la inversión y ahí vale la pena la inversión de tu tiempo, porque en los primeros ciclos es una pérdida de tiempo, por lo menos en mi pensar y sentir. Pero cuando llegue ese minuto ya va a valer la pena, uno va a decir “ya pasó todo lo que tenía que pasar”.” (E8, BC2)

Los/as socios/as también tienen internalizado este discurso, y frente a esto, consideran que los montos bajos a los que acceden en un principio muchas veces no logran ser significativos. Esto provoca que la motivación por participar en el Banco Comunal se enfoque en construir un comportamiento de pago responsable, para acceder a un crédito útil en un futuro próximo.

Esta situación y percepción se extiende a todas las esferas, en donde los Bancos Comunales y la Asesora trabajan constantemente con la idea de mejora continua, de forma tanto individual como grupal. Así, por ejemplo, la directiva irá rindiendo cuentas a la Asesora sobre la responsabilidad grupal, el/la secretario/a hará un recuento de todo lo abordado en la reunión anterior; mientras que la Asesora irá comentando sus apreciaciones acerca del progreso del grupo, mostrando el avance que se tiene en materia de capacitaciones, y posibles créditos a los que pueden acceder.

A continuación, en relación con esto, se presenta un análisis sobre el caso de cada Banco Comunal.

Banco Comunal 1

Banco ejemplar y de tradición

El Banco Comunal 1 es un grupo con más de 10 años de antigüedad, conformado principalmente por hombres comerciantes de larga trayectoria que trabajan de forma cercana con sus compañeros del Banco Comunal. La directiva, en este caso, está compuesta por socios que desempeñan sus cargos desde hace más de 7 años, lo que ha generado que los vínculos entre la directiva y los/as socios/as, y entre los/as socios/as mismos, se estrechen; estableciendo una relación basada en la tradición.

“Al momento de hacer un diagnóstico respecto a su propio Banco Comunal, los/as socios/as destacaron que este es un “banco bueno”; “ordenado” y “antiguo”, resaltando el hecho de que la vasta experiencia les ha permitido consolidarse como grupo.” (O1, BC1)

Como se plantea en esta nota de campo, los/as mismos/as socios/as se posicionan como un banco muy competitivo que cumple con lo que es esperado por la institución.

De esta forma, se valora la competencia de los cargos directivos y el profundo conocimiento que tienen respecto a los procesos que se deben llevar a cabo para la solicitud de los créditos, desarrollando una fuerte confianza cognitiva en la directiva. Esto termina por reforzar a la directiva como autoridad formal, considerándola como un actor central para el desarrollo continuo y efectivo del grupo.

Esta situación internalizada también se manifiesta en lo que los/as socios/as esperan sobre su propio Banco Comunal y la institución. Así, cambios abruptos en las reglas y en la composición de la directiva, o el cambio de la asesora, son vistos como puntos débiles y riesgosos que atentarían contra la estabilidad de la organización.

Madurez de los vínculos sociales

Debido a la antigüedad de varios/as socios/as, a la presencia de vínculos familiares y de amistad, y a la cercanía geográfica entre los locales de los/as emprendedores/as, el grupo percibe que existe una confianza altamente desarrollada en el/la otro/a.

"El banco que tenemos nosotros quizás es diferente a los otros bancos normales. (...) Y aparte que los vecinos están todos al lado, o sea, los locales están todos pegados, a diferencia de otros bancos en donde quizás está el almacén de la esquina, la verdulería en otra esquina, y así. Entonces, nosotros tenemos un tema más familiar, por así decirlo, somos más vecinos, más colegas, más amigos, es mucho más conocido. Quizás, el éxito de nuestro banco pasa mucho por eso, porque tampoco metemos a cualquier persona. Hay que darse cuenta de que no en todos lados hay personas responsables con respecto a un banco." (E4, BC1).

Como se presenta en la cita, estas características serían la razón del éxito y responsabilidad del grupo. Además, esto se presenta como una excepción, mencionando que las mayores distancias geográficas entre socios/as de los otros

bancos pueden propiciar ambientes en donde no exista una responsabilidad del nivel que presenta esta microorganización.

Desde este relato, entonces, los/as socios/as perciben que los vínculos sociales están altamente desarrollados, lo que ha permitido sostener una confianza significativa que permite el desarrollo idóneo de la organización y los procesos que tienen relación con el acceso al crédito.

Construcción de la confianza a través de una directiva vitalicia

La confianza en el Banco Comunal 1 también es abordada desde la directiva, en donde los/as socios/as exponen que, ante la necesidad de una entidad que gestione de forma idónea al colectivo, las personas que desempeñen cargos de autoridad deben ser competentes y confiables.

"En algún momento tuvimos una directiva súper laxa, que permitía que la gente pagara tarde, por ejemplo. (...) Entonces, hay gente que nunca ha entendido lo que significa estar dentro de un banco comunal de Fondo Esperanza, por eso nosotros decidimos "mejor hagámonos cargo nosotros y nos vamos perpetuando en el tiempo (...) Somos una organización que nos ha costado caleta mantenernos, pero lo hemos ido consiguiendo justamente por eso de no cambiar la gente que está en los cargos directivos, porque no todos piensan igual y no todos se saben las reglas." (E5, BC1).

"Yo soy de la idea de no rotar tanto la directiva porque ya tenemos un plan de organización. Y una nueva directiva, cambiar una directiva, por ejemplo, cada cuatro años, puede significar, eh... no sé, que la embarremos. Que sea muy brusco el cambio y al final, en vez de ayudarnos, nos pueda empeorar. Claramente también podríamos mejorar, pero al poner en la balanza el riesgo de tirarnos al azar y ganar o perder, es mejor mantenernos." (E1, BC1).

Frente a esta situación, los/as socios/as valoran una directiva vitalicia, con la idea de mantener un *status quo* estable.

Esta situación puede asociarse a un estado maduro del Banco Comunal, en donde una vez alcanzada la profundización necesaria de los vínculos interpersonales, la orientación de la construcción de la confianza se centra en la mejora continua de los procesos. Para esto, entonces, los cargos directivos serán vistos como cruciales para el desarrollo de la confianza en el Banco Comunal como sistema.

Este contexto particular termina retratando la idea de Zhu et al. (2013) sobre el exceso de confianza cognitiva, y en este sentido, si bien la organización opera de forma eficiente, la posibilidad de socios/as con intención de participar de forma activa y ser agentes de cambio dentro de la microorganización se verá limitada por las barreras implícitas del acceso a los cargos de la directiva. De esta forma, entonces, si bien existirán instancias de participación en las reuniones, las labores cruciales relacionadas con los procesos de acceso al crédito seguirán estando concentradas en los/as mismos/as socios/as.

Banco Comunal 2

Banco nuevo e insostenible

El Banco Comunal 2 actualmente no sigue vigente, debido al continuo déficit de socios/as y a la mala convivencia dentro del grupo, lo que trajo problemas con el acceso al crédito y el pago oportuno de las cuotas. Esto conllevó a que la institución considerara al grupo como insostenible, decidiendo cerrarlo. Aún así, al momento de la realización del estudio de campo, el Banco Comunal 2 tenía alrededor de un año de antigüedad.

“La Asesora recalca la importancia de asistir a las reuniones para crecer como banco. Además, plantea preocupación respecto a la sostenibilidad del grupo, argumentando que la falta de compromiso y la mala convivencia son factores que impactan negativamente en el crecimiento de los Bancos Comunales.” (O4, BC2).

Ahondando en esta situación, el relato principal de la Asesora apuntaba a explicar la importancia de crecer como banco, mediante la mejora continua. Para esto, entonces, sería necesario alcanzar una mayor cantidad de socios/as, a la vez de mejorar la convivencia.

Esta perspectiva que se tiene del grupo se contrasta con la presente en el Banco Comunal 1 y 3, de forma que la Asesora también opera a través de gestiones diferenciadas. En este caso en particular, entonces, la Asesora desempeñará una serie de labores que, al no ser cumplidas por la directiva o socios/as, terminan recayendo en su rol. Tomando esta idea, como plantean Zhu et. al. (2013), el carácter transformacional de un/a líder termina produciendo inspiración y motivación, y en la situación de no encontrar esta figura en la directiva, estas labores terminan siendo desplazadas y adjudicadas hacia la Asesora.

Dificultades para conformar una directiva estable

Se observó que la directiva se reducía a la representación de los cargos, pero sin profundizar en tareas que guardaran relación con las gestiones del banco. Así, la información respecto a los créditos individuales, además del registro de las asistencias o comentarios sobre la convivencia de cada socio/a, era registrada por la Asesora.

"La semana pasada se eligió nueva directiva, aunque el cargo de secretaria sigue sin ser definido, dado que no hay socios/as que quieran participar" (O4, BC2).

Como se indica en la nota de campo, el grupo se veía con dificultades para conformar una directiva estable, producto de la falta de motivación generalizada. Esto también puede guardar relación con cómo el carácter transformacional del liderazgo estaba

concentrado en la Asesora, al no tener figuras de liderazgo internas en representación de los/as socios/as.

"La que tiene acceso con la directiva es netamente es ella, dependemos de la asesora, que nos diga "ya, chicos, está gestionado el recrédito, está autorizado, vayan a la firma y empezamos un nuevo ciclo", y luego en lo que es el recrédito con las reuniones presenciales, reuniones online, capacitaciones y todo lo que Fondo Esperanza nos tenga como requisito y para ofrecer." (E8, BC2).

La dificultad para conformar una directiva impacta directamente en la comunicación que se puede establecer entre el grupo y Fondo Esperanza. La institución espera que, convencionalmente, esta entidad opere desde un rol de mediación, en donde en el vínculo entre directiva y Asesora se genere el intercambio de información. En este caso en específico, la imagen difusa de la directiva termina provocando un quiebre en el canal comunicacional, impactando en todo el colectivo. De esta forma, la Asesora termina concentrando una gran cantidad de información y tareas, en contraste con los otros Bancos Comunales de los que se espera una distribución compartida entre la directiva y la Asesora. También, como indican Wilson & Cunliffe (2022), el flujo comunicacional y el grado de interacción entre diversos actores impacta en el ejercicio del liderazgo y en la construcción y sostenibilidad de la confianza, por lo que la falta de una directiva constituida termina dificultando el desarrollo de un espacio de convivencia coherente y que promueva el rendimiento y satisfacción del grupo.

Necesidad de demostrar confianza individual y grupal

Ante la necesidad del ingreso continuo de socios/as nuevos/as para alcanzar la cantidad mínima esperada por Fondo Esperanza, la confianza percibida por Fondo Esperanza estaba constantemente en juego, producto del vínculo entre la responsabilidad individual

y sus implicancias en el colectivo. Así, la relación entre deudor-acreedor se terminaba estrechando, requiriendo un trabajo profundo de la Asesora para registrar y seguir el comportamiento individual de los/as socios/as, cuidando no caer en morosidad.

"A veces cuando vamos a reacreditar se necesitan más integrantes, los cuales llegan, se presentan, pero, como no son conocidos ni hay confianza de por medio, se hace una cápsula en casos excepcionales. La cápsula quiere decir que se van a coavaluar, pero solo entre las personas nuevas. Por ejemplo, si hay tres o cuatro integrantes, la coavalación es entre ellos y después del primer crédito que les llega, si ellos lo cumplen, ahí ingresan directo con nosotros, no en cápsulas, y ya se coavala entre todos, completo." (E6, BC2)

Como se explica en esta cita, las cápsulas crediticias vienen a solucionar este problema, al brindar un espacio para que los/as socios/as no conocidos/as soliciten sus créditos sin responsabilizar al grupo completo ante eventuales cuotas impagas. Ahora bien, este elemento opera de forma transversal en la organización, aunque en los Bancos Comunes 1 y 3 no se observó su uso, debido a que, de entre la poca cantidad de nuevos ingresos, el conocimiento previo de los/as emprendedores/as no lo hacía necesario. La situación de este grupo viene a contraponerse con una parte fundamental de la coavalidad, en relación con la confianza que los/as socios/as deben desarrollar en sus pares. De esta forma, esta necesidad de conocer los antecedentes del/la otro/a termina siendo desplazada hacia Fondo Esperanza, quien debe poner un énfasis mayor en predecir el comportamiento de pago de los/as socios/as.

En el ejercicio del liderazgo, la facultad que tienen los/as socios/as de deliberar individualmente respecto al acceso a crédito de sus pares termina estando poco presente, producto del uso constante de las cápsulas crediticias. Esto provoca que las conexiones interdependientes que terminan construyendo el liderazgo a través de la participación colectiva (Yammarino et al., 2012) se vean debilitadas, al no proporcionar

a los/as socios/as la capacidad de tomar decisiones sustanciales en cuanto a los procesos principales de la organización, como lo es el acceso al crédito.

Banco Comunal 3

Construcción de la confianza a través de rotación de la directiva

El Banco Comunal 3 tiene 8 años de antigüedad, y está conformado principalmente por mujeres. Las/os emprendedoras/es se desempeñan en diversos rubros comerciales y de servicios, de forma que el grupo es considerado (por los/as mismos/as entrevistados/as) como heterogéneo.

A diferencia del Banco Comunal 1, pese a que este sea un grupo con trayectoria, los cargos directivos tienen establecido un periodo máximo de permanencia, lo que genera una rotación periódica de la directiva. Esta forma de organización, que difiere de la del Banco Comunal 1, impacta de forma sustancial en las relaciones interpersonales y en la concepción que se tiene del grupo y de la institución. Por lo tanto, con la motivación de sostener la rotación de la directiva, la construcción y sostenibilidad de los vínculos estará enfocada en mejorar y sostener los vínculos interpersonales, más allá de poner énfasis en la mejora de procesos, como se apreciaba en el Banco Comunal 1. Así, la concepción sobre la relación entre socios/as es vista de una forma más unitaria, sin distinciones mayores entre personas que desempeñan cargos y quienes no.

"El cambio de directiva está para no tener malos entendidos. (...) En todas las reuniones se habla de que estamos conformes con la directiva, pero hay que cambiarla sí o sí, yo creo que podría ser eso, para que no haya malos entendidos, para que nos vayamos conociendo mejor." (E7, BC3)

"En esta reunión se hará elecciones de directiva. La Asesora dice que es necesario que haya cambios en su composición; aunque María, quien lleva 2 ciclos,

puede mantenerse. En roles de presidenta y tesorera, específicamente, ella dice que las vigentes llevan mucho tiempo, y que el protocolo indica que hay que rotar a las socias.” (O7, BC3)

Como se plantea en estas citas, esta necesidad de rotar cargos viene incentivada desde la Asesora, quien asevera que es una regla que constituye los lineamientos de Fondo Esperanza; aunque esta situación se opone con la presentada en el Banco Comunal 1, en donde esta instrucción no está presente. Desde esta idea, entonces, además de entender que la razón subyacente guarda relación con cómo se busca el desarrollo y sostenibilidad de la confianza, acá las gestiones de la Asesora variarán según el contexto particular del grupo.

Confianza desarrollada en la Asesora y el sistema

Se aprecia una confianza altamente desarrollada en la Asesora, lo que permite que su criterio impacte sustancialmente en la forma en la que se llevan a cabo los procesos internos de gestión, como la conformación de la directiva, el registro y seguimiento del comportamiento de socios/as, y la aplicación de sanciones. Esto contrasta con el Banco Comunal 1, que si bien tiene una antigüedad y cantidad de socios/as similar a este grupo, establece límites respecto a las formas en las que se dan los procesos. Un ejemplo de esto, es la mantención de una directiva vitalicia, pese a que el lineamiento establecido por Fondo Esperanza solicite la rotación de los cargos.

“Para mí la Asesora lo es todo: resolver las dudas, me ayuda en lo que más pueda, está pendiente. Al menos en mi caso ha estado pendiente de mí, “Carolina ¿Estás bien? ¿Cómo te ha ido?”. Para mí es todo bueno.” (E7, BC3)

“Todas las personas que quieren intervenir levantan educadamente la mano para pedirle la palabra a la Asesora. Se observa que la Asesora es quien gestiona y lidera toda la reunión.” (O7, BC3)

En las entrevistas y observaciones de campo, se observó que la Asesora es altamente validada como autoridad formal, situándose como el actor principal en la mediación entre la institución y el grupo, construyendo y sosteniendo la confianza que los/as socios/as tienen en el sistema. Como planean Quandt (2012), y Shamir & Lapidot (2003), la calidad de la información guarda relación directa con la confianza que se tiene en el sistema, de forma que los elementos estructurales dispuestos en las organización -por ejemplo, los cargos formales como el de la Asesora- resultan importantes para el desarrollo idóneo de la microorganización y la institución.

Bajo esta mirada, si bien las tareas relacionadas con el proceso de acceso al crédito, la gestión de las reuniones y la transmisión de la información se distribuyen en la directiva y Asesora; en este grupo, a diferencia del Banco Comunal 1, la apreciación positiva terminará resaltando las labores de la Asesora, lo que también es demostrado en los espacios de interacción cotidiana.

Valoración por los procesos jerárquicos

En relación con lo anterior, los/as socios/as indican que las labores de las autoridades formales, y sobre todo de la Asesora, colaboran con un desarrollo eficiente de la organización.

"Yo creo que la Asesora se comunica directamente con la directiva más que nada por un tema de evitar el conflicto, y lo encuentro súper bueno porque al final cualquier opinión puede ser tergiversada o malinterpretada y eso también afecta la relación de un grupo. Entonces, a veces conversando las cosas entre menos personas... o sea, cuando tú haces algo muy masivo se puede malinterpretar y si lo haces con pocas personas se puede llegar a un mejor acuerdo y sin enfrentar a otros." (E11, BC3)

En este caso, el entrevistado plantea la utilidad de mantener un flujo comunicacional verticalizado, en donde la Asesora se comunique con la directiva, para que luego esta transmita la información a los/as socios/as. Esto refuerza la idea de Quandt (2012) acerca de la importancia de la confianza sistémica en articulación con la comunicación que se pueda dar dentro de un sistema organizacional. Frente a esto, los líderes (Saunders et al., 2014) construirán la confianza al brindar un espacio de comunicación efectiva y transparencia, situación que se ve presente mediante el ejercicio del liderazgo por parte de la Asesora, en ayuda con las labores de la directiva.

3. Discusión

En este análisis se ahondó en el fenómeno de la confianza dentro de estas tres microorganizaciones, lo que permitió profundizar en las motivaciones que sostienen la construcción y desarrollo de esta, y las formas de organización y de gestión concretas que impactan en el desarrollo de la confianza. Desde esto, se desprende la idea principal de que, en el contexto particular de cada Banco Comunal, se produce una red compleja de confianza entre actores que, en su integridad, sirve como sostén de la institución misma.

Desde esta red compleja, los/as socios/as perciben a los Bancos Comunales y Fondo Esperanza como sistemas íntegros que a través de sus lineamientos proporcionan un ambiente coherente y seguro para el desarrollo de las actividades. Para esto, el rol de la directiva y la Asesora como mediadores y representantes de/entre las instituciones son cruciales, lo que es evidenciado por los relatos y las observaciones de campo que apuntan a cómo estos actores, desde una posición estratégica, impactan en la comunicación efectiva y la transmisión de información. Esto fortalece lo planteado desde la literatura en torno a la confianza multinivel y el liderazgo, en donde los vínculos interpersonales se relacionan directamente con cómo es concebida, construida y sostenida la confianza, y a la vez, cómo estas concepciones terminan propiciando y explicando formas concretas de liderazgo.

Respecto a los hallazgos, el control de socios/as, la confianza cognitiva desarrollada en la directiva y la necesidad de confianza anticipada en los/as socios/as serían los elementos principales de la coavalidad como sistema financiero que se basa sustancialmente en la confianza como valor. Pero sobre todo, esto también permite

ahondar en cómo la responsabilidad tanto individual como colectiva termina siendo el factor principal respecto al desarrollo de la confianza en los/as socios/as.

En conjunto con eso, las instituciones que utilizan la metodología de bancos comunales terminan desplazando los costos operativos y financieros que convencionalmente están asociados al establecimiento de una relación deudor-acreedor. En este caso, la selección de usuarios/clientes y la respuesta ante la morosidad está situada en los/as socios/as mismos/as, quienes a través de sus Bancos Comunales deben elaborar estrategias para solventar estos procesos. Ante esto, entonces, se entenderá que las significaciones que los/as socios/as otorgan al valor de la responsabilidad y la confianza serán a partir de este panorama que los/as somete a responder ante estos procesos.

Estas respuestas se evidencian en las formas de operar de las organizaciones, en conjunto con los procesos y dispositivos que la misma institución pone a disposición para las microorganizaciones. Por un lado, la selección de usuarios/clientes responde a la necesidad de los/as socios/as de confiar anticipadamente en los nuevos ingresos, desde donde también se observó que la mayoría de estos eran mediante referencias personales; constituyendo así una organización en torno a la vecindad, amistad y familiaridad entre socios/as. Por otro lado, las cápsulas crediticias y la caja chica buscan solventar los posibles impagos, aunque la responsabilidad sigue estando en las mismas microorganizaciones.

Respecto al marco comparativo presentado, se observa que la noción generalizada respecto a los Bancos Comunales es que estos deben responder de forma continua a un crecimiento sostenido. Esto tiene sentido al relacionar el acceso al crédito con el crecimiento de los emprendimientos, de forma que la institución esperará que los/as

socios/as aumenten sostenidamente su capacidad de pago, accediendo a un financiamiento cada vez mayor. Sin embargo, esta forma de abordar estas microorganizaciones termina estableciendo una competitividad y comparación constantes, en donde cada Banco Comunal es situado respecto a los demás.

Al ahondar de forma más precisa en cada grupo, se evidenció que el ejercicio del liderazgo está estrechamente relacionado con la distribución de tareas entre la directiva y la Asesora, a la vez de la proactividad de estos mismos actores en relación con la participación de los/as socios/as que no forman parte de la directiva. Así, se establece un complemento entre la directiva y la Asesora, lo que a su vez impacta en la confianza que se desarrolla sobre estos roles, en relación con el ambiente que puedan propiciar para el colectivo.

El Banco Comunal 1 y 3, si bien tienen una antigüedad y cantidad de socios/as similares, demostraron contrastar en torno a cómo se construye la confianza a través de sus directivas. Mientras el grupo 1 consideró importante la mejora continua de los procesos mediante una directiva competente y vitalicia; el grupo 3 valoraba principalmente el desarrollo de la confianza entre socios/as a través de la rotación de cargos. Estas terminan respondiendo a los contextos particulares que atraviesan a cada organización, en lo que respecta al fortalecimiento de los vínculos interpersonales. Así, el Banco Comunal 1, al tener cercanía entre socios/as, además de un rubro en común, se muestra como una microorganización unida y de confianza. Por otro lado, el Banco Comunal 3, al estar constituido por socios/as de diferentes rubros, podría requerir de un mecanismo específico para construir la confianza entre socios/as.

Respecto al Banco Comunal 2, la antigüedad y cantidad de socios/as difiere de los otros dos grupos, lo que queda demostrado en su funcionamiento interno, en el rol de la Asesora y la conformación de la directiva. Esta microorganización, que fue cerrada al no cumplir con la cantidad mínima de socios/as, presentaba múltiples problemas, lo que se materializaba en una baja motivación, dificultad para conformar una directiva, y en una mala convivencia.

Desde este panorama, el Banco Comunal 2, situado como una microorganización nueva que debía ser fortalecida a través de las gestiones de la Asesora, presentaba la necesidad continua de mostrarse confiable ante Fondo Esperanza. Esta situación se contradice con lo que se espera de este sistema financiero, en donde los costos operativos y financieros son traspasados a los/as socios/as mismos/as. En este caso, el uso continuo de las cápsulas crediticias (que exentan a los/as socios/as de la responsabilidad ante cuotas impagas), además del ingreso recurrente de nuevos/as socios/as, terminaba dificultando la predicción de la responsabilidad individual y grupal, impactando importantemente en la confianza en los/as mismos/as socios/as y el grupo.

Propuestas de intervención

A continuación, tomando en consideración los antecedentes anteriores, se plantean una serie de propuestas de intervención.

Propuesta 1: Generar diagnóstico de características contextuales de los Bancos Comunales

Considerando que los hallazgos evidenciaron una concentración en el desarrollo de las tareas principales en relación con los procesos internos de los Bancos Comunales por parte de las autoridades formales, esta propuesta busca intervenir la baja participación de socios/as a través de generar informes de diagnóstico para cada Banco Comunal.

Por ejemplo, el Banco Comunal #1 está compuesto por trabajadores que desarrollan sus actividades económicas en sectores específicos de la Región, lo que se suma a horarios particulares y concentrados que no responden a los típicos encontrados en otros emprendimientos fuera del Persa Biobío. Por esto, apuntando a estas características específicas de cada banco, Fondo Esperanza podría generar productos específicos que atiendan a los contextos particulares según el tipo de rubro y de emprendedores.

Por otro lado, por ejemplo, el Banco Comunal #3 está compuesto por una mayoría de mujeres, quienes también deben realizar una gran cantidad de labores domésticas y de cuidados. De esta forma, entender estos contextos permitiría coordinar reuniones que se adecúen de forma más específica a cada persona.

Con esta idea, se busca promover la participación colectiva, al generar un ambiente de colaboración que atiende a los contextos de sus socios/as.

Actores clave

Para la implementación de esta propuesta, será necesario la participación de la asesora, además de la directiva y los/as socios/as. Por otro lado, debido a la gran carga laboral de la asesora, sería necesario incorporar cargos estratégicos para ayudar con estas actividades.

Implementación

Esta propuesta tiene una implementación de corto plazo, en donde lo principal será desarrollar un programa interno para alinear este proceso con las asesoras y demás trabajadores, para su posterior realización en cada Banco Comunal.

Propuesta 2: Mapear actividades y tareas realizadas por los/as socios/as para incentivar la distribución

Continuando con el diagnóstico sobre la participación concentrada en la directiva y asesora, resulta necesario también reorientar la perspectiva evolutiva que tiene Fondo Esperanza, lo que termina por desincentivar la participación de socios/as que no son parte de las autoridades formales.

De forma más específica, se plantea la realización de un calendario de actividades en donde se indique todas las tareas por realizar en relación con los procesos internos (como el proceso de acceso al crédito). Así, se espera poder desarrollar una mayor delegación de tareas para empoderar a los/as socios/as a realizar actividades significativas. A esto, puede sumarse la inclusión de bitácoras de actividades en donde

los/as socios/as deban ir registrando el desarrollo de actividades que van llevando a cabo dentro de las microorganizaciones.

Actores clave

Acá, además de la asesora y directiva, podría constituirse un comité compuesto por miembros de la directiva y socios/as que no sean parte de esta, para acercar la relación y, desde este microorganismo, gestionar el calendario, bitácoras, y distribución de las tareas.

Implementación

Para implementar esta propuesta, será necesario un plan de acción desde Fondo Esperanza, para no solo transmitir la información a los Bancos Comunales, sino también generar instancias de formación asociadas en donde se indique la importancia de la distribución de tareas para el funcionamiento sostenible de las microorganizaciones.

Propuesta 3: Programa de inclusión de socios/as

Esta propuesta busca formalizar la participación colaborativa, a través de la asignación de mentores para acompañar a los/as socios/as nuevos/as, además de la creación de subsecretarías para la resolución de dudas.

Así, quienes van recién incorporándose a los espacios organizacionales pueden tener un acompañamiento más cercano por parte de personas experimentadas dentro de la organización, facilitando la adaptación y el aprendizaje organizacional.

Actores clave

Acá, además de la asesora y directiva, lo ideal sería la conformación de subsecretarías que sirvan como soporte de la directiva. Por ejemplo, subsecretaría de crédito, que resuelva dudas respecto al acceso al crédito dentro de los Bancos Comunales; o la subsecretaría de tecnologías, para resolver dudas respecto a las plataformas internas que se usan en Fondo Esperanza, como las páginas webs de capacitación o las aplicaciones para las reuniones online.

Implementación

La implementación requeriría de la participación activa de los Bancos Comunales, de forma que sería en un mediano plazo, cuando las anteriores 2 propuestas estén en marcha.

Propuesta 4: Apoyo integral a los Bancos Comunales en relación con el riesgo financiero

Tomando en cuenta que la coavalidad requiere de una corresponsabilidad colectiva e individual, es necesario que Fondo Esperanza, como institución, pueda mermer los riesgos asociados con esta metodología financiera. De esta forma, se propone la realización de un programa de apoyo integral que incorpore:

-Proceso formal de acompañamiento para demandar y hacer seguimiento a socios/as que incumplen con los pagos.

-Fondos institucionales de ayuda para la cobertura de cuotas impagas por socios/as excluidos/as.

-Canales de ayuda directa entre socio y la institución para la aclaración de dudas respecto a la covalidad.

Actores clave

Para esto, será crucial la creación de un departamento de Fondo Esperanza que pueda responder ante la logística de esta propuesta de intervención. Incluyendo a trabajadores del área de riesgo, pero también de trabajadores directos que operen como servicio al cliente para atender a los/as socios/as.

Implementación

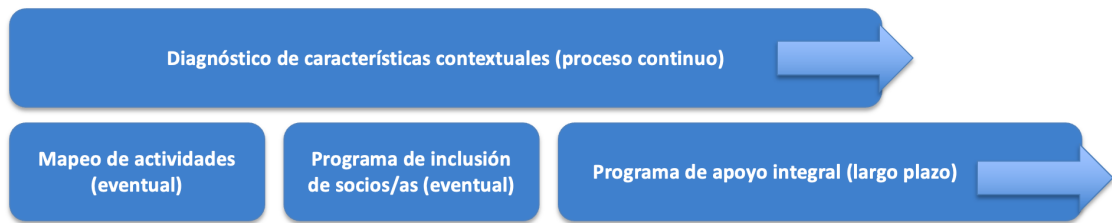
Esta implementación, al requerir mayores costos, sería de mayor plazo.

Gestiones para la implementación de las propuestas

Las implicancias de las propuestas serían:

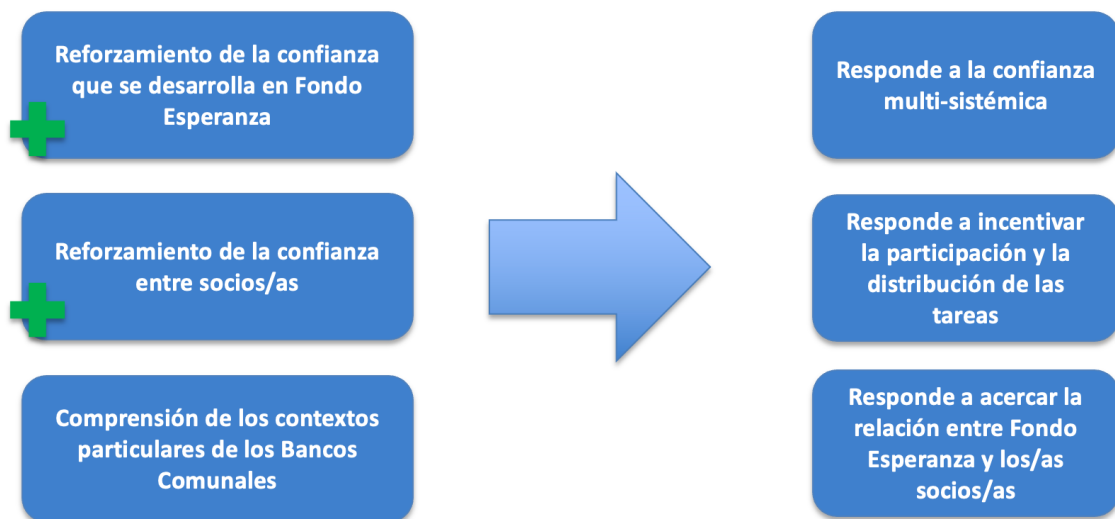
- Reenfocar objetivos organizacionales.
- Capacitación a asesoras.
- Liberación de carga laboral de asesoras.
- Elaboración de programas de capacitación a socios/as para la implementación de tareas.

Plazos



Como se presenta en la figura, se esperaría que el diagnóstico de características contextuales sea un proceso continuo, mientras que el mapeo de actividades y programa de inclusión de socios/as sea de corto plazo. Finalmente, el Programa de apoyo integral requeriría de un mayor plazo.

Impactos



La implementación de estas propuestas ayudaría a fortalecer la confianza que se desarrolla en Fondo Esperanza, además de la confianza entre socios/as. Esto, también responde a considerar la confianza como una dimensión multi-sistémica, y que además requiere del incentivo de una participación y distribución de las tareas para el

cumplimiento de los objetivos organizacionales; sumado a la necesidad de acercar la relación entre los/as socios/as y la institución misma.

Conclusiones

Finalmente, bajo el cuadro analítico presentado en el análisis de resultados, se entiende que la confianza se erige como un pilar fundamental en la dinámica organizacional de estos grupos, siendo un elemento clave para el establecimiento de relaciones sólidas y el logro de objetivos organizacionales. Por otro lado, el liderazgo juega un papel importante en la promoción de la confianza, haciendo necesario un enfoque empoderador y participativo para fomentar un ambiente de colaboración, responsabilidad y compromiso.

Respecto a esto, el análisis nos permitió entender que la relación que se establecía entre las autoridades formales y el liderazgo es muy estrecha, debido a los procesos del otorgamiento de crédito y al contexto de las reuniones, haciendo que las tareas principales sean gestionadas por la directiva y la Asesora. Así, el espacio para la participación activa por parte de los/as socios/as se ve limitado por mecanismos jerárquicos que concentran la ejecución de las tareas principales (como puede ser, la aplicación de sanciones por parte de la directiva, o el cobro de las cuotas por parte de los/as delegados/as de cuponera). Frente a esto, las personas que activamente impactan en el colectivo, influyendo y accionando, son las autoridades formales, quienes ejercen los roles de liderazgo.

Esta actitud también se ve fortalecida por la confianza depositada en la directiva, de forma que se desincentiva la participación activa en pos de delegar las gestiones a quienes son percibidos/as como más confiables. Así, cuando se generan situaciones para abrir el espacio a la participación, los/as socios/as expresan su comodidad en

concentrarla en las autoridades formales para no intervenir o deteriorar el desarrollo óptimo de la organización

Por otro lado, bajo la idea de que los Bancos Comunales están conformados por emprendedores/as con un objetivo en común, el escenario ideal que se plantea institucionalmente es el de una organización que tiene como pilar la colaboración y democracia ante los procesos internos. Sin embargo, debido a la necesidad de cumplir irrestrictamente con los lineamientos de Fondo Esperanza, esta forma de organización se vuelve difícil y poco eficiente. Esto se ve apoyado desde varios puntos por los/as entrevistados/as, quienes indican preferir una organización que se mantenga en un status quo estable, para reducir las consecuencias desestabilizadoras y riesgos que pueden implicar cambios abruptos de políticas o reglas internas, o cambio de directiva o asesora.

Así, en cambio, prevalecerá una estructura organizacional basada en la gestión, en donde la toma de decisiones distribuida se ve subordinada por formas eficientes de sobrellevar los procesos internos. Acá, como ejemplo principal, pese a que la coavalidad es un elemento clave para otorgar los créditos, hay una apreciación más fuerte por el proceso de la definición de montos de crédito que lleva a cabo el comité. De otra forma, también, las decisiones concentradas en la directiva, como puede ser la expulsión de un/a socio/a o la decisión del uso de la caja chica, se verán respaldadas con la premisa de que los procesos de gestión que lleva a cabo la directiva son más efectivos y eficientes que los procesos democráticos de toma de decisiones.

Ahora bien, en contraste con lo mencionado anteriormente, la concentración de las tareas mediante formas de organización basadas en la gestión indican la función efectiva

de la directiva, de forma que, pese a que no se desarrolle un campo amplio para la participación de cada uno/a de los/as socios/as, el desempeño de los cargos de la directiva en sí misma supone una forma directa de participación. Y si bien algunas directivas terminan siendo poco accesibles, de igual forma Fondo Esperanza dispone de los espacios para posibilitar el acceso para desempeñar cargos de autoridad dentro de los grupos.

La presente tesis evidenció que la confianza en entornos autogestionados como las microorganizaciones va más allá del aspecto financiero, demostrando que las relaciones basadas en la reciprocidad, transparencia y colaboración son sumamente importantes para un desarrollo idóneo de las organizaciones. En este sentido, la confianza en las instituciones, en el grupo y en los/as socios/as se convierte en un elemento fundamental para la cohesión del grupo y el éxito de las iniciativas emprendedoras, al generar un ambiente de seguridad y apoyo mutuo. Además, la importancia de concebir a la confianza como un fenómeno multinivel va a identificar el entrelace entre aspectos organizacionales, sociales y emocionales.

Desde esto, resulta necesario reconocer la interacción dinámica entre estos niveles y la necesidad de implementar estrategias diferenciadas para fortalecer la confianza en cada uno de ellos, promoviendo así relaciones sólidas y duraderas. Desde el liderazgo, esto también resalta la importancia de adaptar el estilo de liderazgo a las necesidades y características específicas de cada grupo, en donde la Asesora y directiva toman un papel fundamental.

Esperamos que esta investigación pueda abrir el campo de las ciencias sociales hacia los Bancos Comunales, proporcionando una visión sistémica e integral, y motivando a

seguir explorando cómo las características particulares tecno-socio-productivas inciden transversalmente en las dinámicas sociales y los vínculos interpersonales dentro de las organizaciones.

Bibliografía

Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 1(1), 53-63.

Al-Ani, B., Horspool, A., & Bligh, M. C. (2011). Collaborating with 'virtual strangers': Towards developing a framework for leadership in distributed teams. *Leadership*, 7(3), 219-249.

Alam, M. N., & Getubig, D. M. (2010). *Guidelines for Establishing and Operating Grameen-Style Microcredit Programs Based on the Practices of Grameen Bank and the Experiences of Grameen Trust and Grameen Foundation Partners*. Grameen Foundation, Grameen Trust.

Bartlett, L., & Vavrus, F. (2017). Comparative Case Studies: An Innovative Approach. *Nordic Journal of Comparative and International Education (NJCIE)*, 1(1).

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of a leader-member exchange: a longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538–1567.

Benson, A. J., Hardy, J., & Eys, M. (2015). Contextualizing leaders' interpretations of proactive followership. *Journal of Organizational Behavior*, 37(7), 949–966.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.

Brewer, B. (2005). CAPAM Symposium on Networked Government: Building public trust through public-private partnerships. *International Review of Administrative Sciences*, 71(3), 475–492.

Cardona Gómez, Luz Estela, Espinosa Suescún, Ana María, & Franco Ruiz, Camilo. (2023). La confianza cognitiva como antecedente del intercambio de conocimiento en equipos de tecnología. *Suma de Negocios*, 14(30), 1-11.

Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425–1449.

Dejours, C. (2012). La cooperación vertical y la cuestión de autoridad. En Trabajo vivo.

Denis, J. L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.

Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635-653.

Empson, Laura (2019). Ambiguous authority and hidden hierarchy: Collective leadership in an elite professional service firm. *Leadership*, 0(0) 62-86.

Fondo Esperanza. (2022). Memoria Anual 2022. Recuperado de https://www.fondoesperanza.cl/descarga/Fondo_Esperanza_Memoria_Anual_2022.pdf

Fondo Esperanza. (2023a). Quiénes somos. Recuperado de <https://www.fondoesperanza.cl/quienes-somos>

Fondo Esperanza. (2023b). Servicios. Recuperado de <https://www.fondoesperanza.cl/servicios/>

Galarza, Francisco (2003): *El crédito solidario, el colateral social, y la colusión. Algunos apuntes*. Publicado en: Debate Agrario No. 35 (2003): pp. 105-132.

Garcés, M. & Stecher, A. (2021). El trabajo en tiempos de lean management: una revisión crítica sobre sus efectos adversos en las experiencias de trabajo. *Innovar*, 31(79), 61-78.

Grace, G. (1995). School leadership: beyond education management: an essay in policy scholarship. London: *Falmer*.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.

Jones, S. (2016). Distributed leadership: A critical analysis. *Leadership*, 10(2), 129-146.

Kangas, Hilpi (2020). Spanning leader–subordinate relationships through negative interactions: An examination of leader–subordinate exchange breaches. *Leadership*, 0(0), 1-18.

Knoll, D., Gill, H. (2011). Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4):313-30.

Lazzarato, M. (2006). El "pluralismo semiótico" y el nuevo gobierno de los signos. Homenaje a Félix Guattari. *transversal texts*.

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 114(139), 30.

Mainsah, E., Heuer, S.R., & Kalra, A. (2004). Grameen Bank: Taking Capitalism to the Poor.

Mariñez, C. (2012). La confianza: aproximaciones teóricas y propuesta sistémica para su abordaje en las ciencias sociales. *Revista de ciencias sociales*, 2(1), 168-199.

Marion, R., Christiansen, J., Klar, H. W., Schreiber, C., & Erdener, M. A. (2016). Informal leadership, interaction, cliques and productive capacity in organizations: A collectivist analysis. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 242–260.

Méndez, R. R. (2011). El papel de las resistencias en la constitución del sujeto de trabajo, en los procesos de trabajo. *Acciones E Investigaciones Sociales*, (26), 127–145.

Méndez, R. R. (1994). “Desgaste Mental en los procesos de Trabajo”, en Teoría y Práctica del trabajo social en Empresa (pp. 101-112). Buenos Aires: Humanitas.

Meseguer, A. (2011). Estrategia de RR. HH., Capital Humano, vol. 254, pp. 21-22.

Novicevic, M. M.; Humphreys, J. H.; Popoola, I. T.; Poor, S.; Gigliotti, R.; Randolph-Seng, B. (2016). Collective leadership as institutional work: interpreting evidence from Mound Bayou. *Leadership*, 0(0) 1-25.

Potter, J. y Wetherell, M. (1987). Discourse and social psychology. London: Sage.

Quandt, T. (2012). What's left of trust in a network society? An evolutionary model and critical discussion of trust and societal communication. *European Journal of Communication*, 27(1), 7-21.

Reid, W.; Karambayya, R. (2015). The shadow of history: Situated dynamics of trust in dual executive leadership. *Leadership*, 0(0) 1-23.

Robbins, S. P., Judge, T. A. ;, & Enríquez Brito, J. (2008). Comportamiento organizacional (13a. ed. --.). México D.F.: Pearson Educación.

Sánchez, I. D., Ospina, S. M., & Salgado, E. (2020). Advancing constructionist leadership research through paradigm interplay: An application in the leadership–trust domain. *Leadership*, 16(6), 683-711.

Saunders, Mark., Dietz, Graham., Thornhill, A. (2014). Trust and distrust: Polar opposites, or independent but co-existing?. *Human Relations*, 67(6), 660.

Shamir, B., & Lapidot, Y. (2003). Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations. *Organization Studies*, 24(3), 463-491.

- Sisto, V., & Zelaya, V. (2013). La etnografía de dispositivos como herramienta de análisis y el estudio del managerialismo como práctica local. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1345-1354.
- Sisto, V. (2002). Teoría Psicológica en Acción: La Psicología Frente a las Consecuencias Psicológicas y Sociales de los Procesos de Flexibilización Laboral. *Psicoperspectivas*, 1, 111-123.
- Sisto, V. (2008). La investigación como una aventura de producción dialógica: La relación con el otro y los criterios de validación en la metodología cualitativa contemporánea. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 7(1), 114-136.
- Skinner, D., Dietz, G., & Weibel, A. (2014). The dark side of trust: When trust becomes a 'poisoned chalice'. *Organization*, 21(2), 206-224.
- Stecher, Antonio. (2012). Perfiles Identitarios de Trabajadores de Grandes Empresas del Retail en Santiago de Chile: Aportes Psicosociales a la Comprensión de las Identidades Laborales. *Psyche (Santiago)*, 21(2), 9-20.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2014). *Basic of Qualitative Research*. California, Estados Unidos: SAGE Publications.
- Wilson, J. A., & Cunliffe, A. L. (2022). The development and disruption of relationships between leaders and organizational members and the importance of trust. *Leadership*, 18(3), 359-382.
- Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the "we" in leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5, 382-402.
- Yáñez, R., Ahumada Figueroa, L., & Cova Solar, F. (2006). Factores necesarios para el desarrollo de la confianza social. *Universitas Psychologica*, 5(1), 9-20.
- Yáñez, R. J., & Valenzuela, S. (2013). Conductas críticas para experimentar confianza en el liderazgo en enfermería en un hospital de alta complejidad. *Aquichan*, 13(2), 186-196.
- Yuki, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zayas-Agüero, P. M., & Báez-Santana, R. A. (2016). Evaluación del compromiso organizacional en una distribuidora mayorista. *Ciencias Holguín*, 22(2), 1-12.

Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2012). The mediating effects of cognitive and affective trust on the relationship between follower perceptions of transformational leadership behavior and their work outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105.