



**LIDERAZGO COMO PRÁCTICA:
UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA EN TRES BANCOS
COMUNALES DE FONDO ESPERANZA**

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

**Alumno: Vicente Sepúlveda Tizza
Profesor Guía: Matías Sanfuentes Astaburuaga**

Santiago, Julio 2024

Agradecimientos

Quiero comenzar estas líneas agradeciendo a todas aquellas personas que estuvieron presentes en este extenso pero maravilloso camino, en especial a mi familia y a mi pareja Maria José por su apoyo incondicional, su comprensión desmedida y la constante motivación que me entregaron para no dejar este proyecto inconcluso.

Un reconocimiento también a mi profesor guía, Matias Sanfuentes, y al director del magíster, Pedro Leiva, por la paciencia y perseverancia que tuvieron conmigo en el seguimiento y acompañamiento a este trabajo.

Quiero extender este agradecimiento a mis amigos del magíster, quienes fueron un pilar fundamental al comienzo de este proyecto y que me permitieron ampliar mi perspectiva hacia horizontes desconocidos. En especial a Valentín, por ser un increíble compañero durante la investigación y por la paciencia y colaboración dedicada en esta etapa.

Además, no puedo dejar de dar las gracias a mis compañeros de trabajo y diferentes jefaturas que he tenido mientras he transitado en este proyecto, tanto de mi primer como de mi segundo trabajo, por su comprensión y acompañamiento.

Por último, agradecer a Fondo Esperanza, por otorgarnos la posibilidad de recopilar la información necesaria para concretar esta investigación, a la asesora de los bancos por su continuo acompañamiento, y a las socias y socios que participaron de las entrevistas de forma desinteresada.

Índice general

Agradecimientos	1
Índice general	2
Índice de tablas y figuras	3
Resumen Ejecutivo	4
Introducción	5
Descripción de la organización	9
Marco Teórico	14
Banca Comunal	14
Liderazgo: desde la persona al proceso	16
Liderazgo colectivo	20
Liderazgo como práctica: un enfoque dinámico	22
Vinculación entre liderazgo colectivo y liderazgo como práctica	27
Burocracia y liderazgo	28
Metodología	31
Diseño	31
Caracterización de la muestra	32
Métodos de recolección de datos	34
Métodos de análisis de datos	38
Consideraciones éticas	40
Análisis de resultados	41
Administración de reglas y normas por parte de las autoridades formales	44
Comunicación vertical	48
Dependencia sobre autoridades formales	54
Contradicción discursiva respecto al ejercicio del poder de decisión	64
Lineamientos prácticos para Fondo Esperanza	68
Conclusiones	73
Referencias bibliográficas	81
Anexos	87
Anexo 1 Pauta de entrevista a socias y socios	87
Anexo 2 Pauta de entrevista 1 a Asesora	88
Anexo 3 Pauta de entrevista 2 a Asesora	89

Índice de tablas y figuras

Figura 1: Objetivos estratégicos 2018-2023	10
Figura 2: Estructura del gobierno corporativo de Fondo Esperanza	11
Figura 3: Evolución histórica de los enfoques del liderazgo	19
Figura 4: Los medios y espacios en que los dichos, actos y relaciones existen	26
Tabla 1: Características principales de Bancos Comunales	31
Tabla 2: Resumen de observaciones realizadas	33
Tabla 3: Resumen de entrevistas realizadas	34
Figura 5: Estructura de datos según Metodología Gioia	36
Figura 6: Constitución del liderazgo como práctica	40
Figura 7: Intensidad de la práctica 1 según banco comunal	46
Figura 8: Intensidad de la práctica 2 según banco comunal	51
Figura 9: Intensidad de la práctica 3 según banco comunal	57
Figura 10: Práctica de contradicción discursiva	62

Resumen Ejecutivo

En la presente tesis se expone una investigación realizada en tres bancos comunales de Fondo Esperanza, una institución socio-financiera de Chile. El estudio se realizó sobre el ejercicio del liderazgo en esas tres micro-organizaciones, basándose en las principales teorías del liderazgo como práctica. Y la pregunta de investigación que guió el proceso fue ¿Cómo se está constituyendo el liderazgo como práctica dentro de tres bancos comunales de Fondo Esperanza?

Se realizó un análisis cualitativo sobre entrevistas semi-estructuradas y observaciones no participantes, bajo una metodología de teoría fundada. Las principales conclusiones determinaron que el ejercicio del liderazgo se desarrolla bajo una lógica burocrática en los tres bancos investigados. Además, que es discursivamente contradictorio e individualista. Comprendiendo igualmente la limitación de generalizar dichos resultados a todos los bancos comunales existentes en Fondo Esperanza, principalmente por la relevancia del contexto en que se desenvuelve cada uno.

Estos resultados permitieron ahondar en el conocimiento sobre las teorías incipientes del liderazgo como práctica y su relación con organizaciones no productivas, en el contexto en que se enmarca la investigación.

Introducción

En los últimos años el mundo organizacional ha orientado la discusión del liderazgo hacia una dicotomía entre jefes y líderes, aludiendo así que el liderazgo se puede encontrar contenido en una persona o que esta puede ser conferida de liderazgo. Esto se evidencia, por ejemplo, anteponiendo en los cargos la palabra “Líder” u otorgando una significación negativa hacia el término “Jefe/a”. Un destacado académico de psicodinámica organizacional, Abraham Zaleznik (1977), postula que, mientras los managers o directivos están enfocados en el “cómo” se ejecuta algo, los líderes se preocupan del “qué”. En otras palabras, que los jefes se concentran en el control y la racionalidad para cumplir con los objetivos de una organización. Mientras que los líderes en desarrollar nuevas perspectivas y abrir posibilidades de innovación, cambios y adaptación.

Sin embargo, esta asignación formal e individualizada del liderazgo choca con los nuevos paradigmas del management, los que plantean la necesidad de adoptar formas más horizontales, democráticas y participativas dentro de las organizaciones (Gantman, 2014). Y esos nuevos paradigmas coinciden también con las expectativas por parte de los trabajadores, quienes buscan mayor horizontalidad en las interacciones sociales (Araujo, 2016, p. 144). Además, este enfoque contradice las teorías más incipientes de liderazgo que sugieren un enfoque más dinámico y colectivo, principalmente porque, a través de esta dicotomía entre jefes y líderes, se combinan recursos lingüísticos y estructurales para *conferir de liderazgo* a las personas, limitando así las posibilidades de un liderazgo más compartido y participativo.

Desde un punto de vista tradicional se define liderazgo como la capacidad que tiene una

persona de influir en un grupo de personas de modo que logren cumplir con una tarea (Robbins y Judge, 2013, p. 368) o de establecer una dirección y motivar a las personas para llegar a una meta (French y Bell, 1996, citado por Gómez-Rada, 2002). En otras palabras, implica persuadir a las personas para que dejen de lado sus intereses propios y trabajen en apoyo de un bien común.

Ahora bien, las teorías de liderazgo han experimentado una constante evolución, transitando por definiciones diversas que han ido sucediendo a modo de *oleadas cíclicas*, reenfatizando sobre algunos aspectos y reduciendo la importancia de otros (Gómez-Rada, 2002) (itálicas del autor). Durante las últimas tres décadas, ha predominado un giro hacia un marco más colectivo y dinámico, impulsado por diversas teorías y materializado en diferentes estilos de liderazgo. Se define como colectivo porque invita a concebir el liderazgo como un proceso compartido y co-construido, que tiene tendencias colaborativas y que no genera dependencia sobre ciertas personas para movilizar las acciones (Raelin, 2011; Raelin, 2018). Y dinámico porque posibilita mediante alguna forma de agencia la reorientación del flujo de su propia práctica (Raelin, 2016a; Raelin, 2023). Una de las teorías llamativas que ha emergido a partir de este enfoque es la conocida como Liderazgo como práctica, o L-A-P por sus siglas en inglés, y que se sitúa como parte de un “marco metateórico para liderazgo colectivo” adaptado por Joseph Raelin (2023) a partir de la obra de Nicole Alexy (2020).

Tomando en cuenta todo lo anterior, se ha definido que esta investigación estará centrada en la visión del liderazgo como práctica en pequeñas organizaciones conocidas como Bancos Comunales (BC), pertenecientes a Fondo Esperanza (FE), una organización comunitaria de carácter financiero a la que las personas pueden asociarse a través de la

creación de entidades micro-organizativas conformadas mayoritariamente por personas de bajos ingresos.

La motivación para investigar en esta organización se basa en tres pilares fundamentales. En primer lugar, se destaca la facilidad en el nexo que se ha generado para poder trabajar junto a FE, ya que la investigación fue propuesta por el profesor guía de esta tesis tras un acercamiento inicial con la organización y un posterior interés investigativo. En segundo lugar, porque desde FE han enfatizado en la importancia de la confianza y el ejercicio del liderazgo en los BC, por ejemplo, por poner en la palestra la aplicación de dinámicas de corresponsabilidad; y porque el liderazgo es un constructo que resulta crucial para cumplir con los objetivos organizacionales de FE que apuntan a reducir una perspectiva individualista de la sociedad (Fondo Esperanza, 2023b). Por último, se ha decidido trabajar con Fondo Esperanza como caso de estudio por la necesidad de explorar la aplicabilidad de los enfoques emergentes del liderazgo como práctica en un contexto poco explorado. Ya que Fondo Esperanza se constituye como una organización no productiva, dado que no persigue el lucro, pero que además opera en un contexto socioeconómico particular.

En relación con lo anterior, la pregunta de investigación que guiará este proceso será: ¿Cómo se está constituyendo el liderazgo como práctica dentro de tres bancos comunales de Fondo Esperanza?

El objetivo general de la investigación consiste en identificar y analizar los factores que constituyen el liderazgo como una práctica dentro de los bancos comunales desde la perspectiva descrita en el marco teórico. Mientras que los objetivos específicos son:

- (1) Identificar las prácticas que constituyen el ejercicio del liderazgo en tres bancos comunales de Fondo Esperanza, a través de sus contextos y actividades.
- (2) Determinar similitudes en las dinámicas existentes entre los bancos comunales, a partir de visiones y experiencias compartidas de los diferentes socios(as).
- (3) Analizar la relación entre cada práctica identificada y sus características definidas, respecto al ejercicio del liderazgo.

Descripción de la organización

El liderazgo desde un enfoque dinámico y colectivo, así como sus prácticas y las actividades que sostienen dichas prácticas, será analizado en pequeñas organizaciones llamadas Bancos Comunales, que forman parte de una organización más amplia llamada Fondo Esperanza.

Fondo Esperanza es la organización de desarrollo social más grande de Chile, que hace más de 20 años brinda un servicio microfinanciero integral a emprendedoras y emprendedores de dicho país. Pertenece en un 51% a la Fundación de Microfinanzas BBVA, y en un 49% al Hogar de Cristo (Fondo Esperanza, 2023a). Su **misión** consiste en: “Inspirar a personas de sectores vulnerables a transformar sus condiciones de vida, las de sus familias y comunidades, ampliando sus oportunidades mediante servicios financieros, capacitación y redes que les permitan desarrollar emprendimientos sostenibles” (Ibid., 2023a). Mientras que su **visión** apunta a “impactar en el desarrollo social de emprendedores de sectores vulnerables, a través de un modelo sostenible en el tiempo, siendo la institución de microfinanzas más relevante de Chile” (Ibid., 2023a).

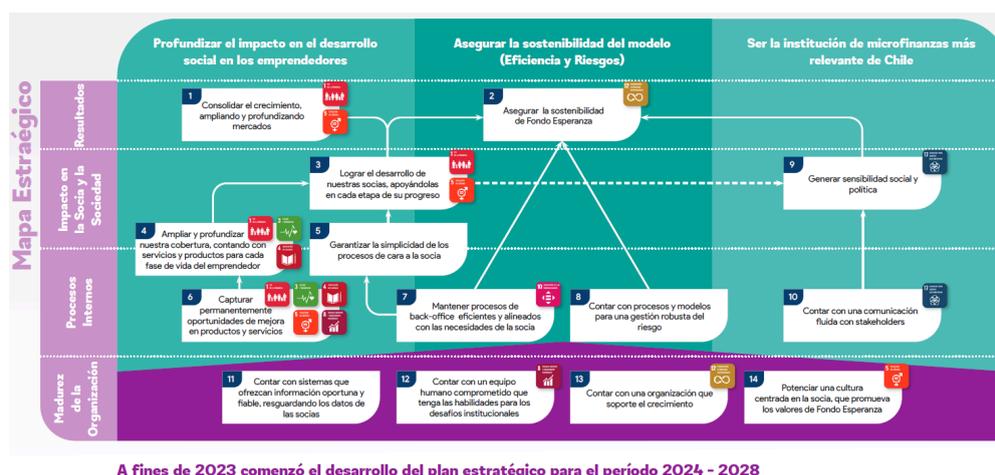
Adicionalmente, los **valores** que Fondo Esperanza (2023a) busca promover son:

- La socia en el centro: destacando el compromiso social por la superación de la pobreza y el desarrollo de las personas y sus comunidades.
- Ser un equipo: destacando la colaboración y flexibilidad.
- Relaciones transparentes: abordando la valoración por la diversidad de opiniones para reforzar la transparencia en las relaciones.

- Generar impacto social: apostando por acciones éticas e íntegras para fortalecer la responsabilidad social, económica y medioambiental.
- Aspirar a más: apostando por continuar posicionándose como la organización de microfinanzas para personas vulnerables más grande de Chile.

Por otra parte, sus **objetivos estratégicos** se establecen según el mapa que se presenta a continuación:

Figura 1: Objetivos estratégicos 2018-2023

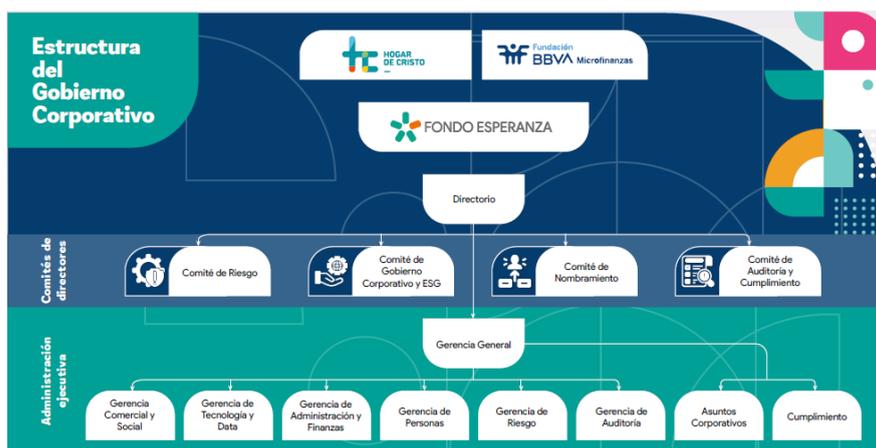


Fuente: Fondo Esperanza (2024)

Bajo este contexto, su servicio integral se basa en cuatro pilares con los que buscan aportar al desarrollo socioeconómico de las socias: (1) entrega de productos microfinancieros; (2) capacitaciones; (3) generación de redes de apoyo y, la recientemente agregada, (4) inclusión digital. La metodología aplicada para llevar a cabo esto se llama “Banca Comunal” y tiene como objetivo potenciar los emprendimientos a través de un trabajo grupal, donde **la cohesión y la confianza** entre los integrantes es clave (Fondo Esperanza, 2023a).

Además, la organización está compuesta por 525 trabajadores y cuenta con 51 oficinas dispuestas desde Arica a Chiloé, funcionando como oficina central la ubicada en Santiago Centro. Su estructura se caracteriza por contar con un directorio que tiene presidencia, vicepresidencia y 7 directores, quienes además se reparten funciones en cuatro comisiones; también existe una gerencia general y 6 gerencias, tal como se describe en la Figura 2. Adicionalmente, se destaca que el 81% de los trabajadores son mujeres (Fondo Esperanza, 2024).

Figura 2: Estructura del gobierno corporativo de Fondo Esperanza



Fuente: Fondo Esperanza (2024)

Para cumplir con el primer servicio de entrega de productos microfinancieros, Fondo Esperanza establece como modalidad de trabajo los Bancos Comunales. Son grupos de entre 18 a 25 personas que se organizan para recibir el apoyo de Fondo Esperanza y acceder a financiamiento para sus emprendimientos, bajo un sistema de co-avalidad solidaria. “La co-avalidad solidaria es el respaldo mutuo que tienen como compañeros y socios, donde si alguno tiene una dificultad para pagar su crédito, el resto del grupo lo apoyará con el pago del mismo” (Fondo Esperanza, 2022). Cada emprendedor puede

solicitar un monto personal que debe ir destinado exclusivamente al desarrollo de su negocio, siempre y cuando cumpla con otros requisitos, siendo el más importante que todas las personas del grupo estén de acuerdo en ser co-avalistas del crédito de cada uno, lo que genera una interdependencia entre ellos. Estos microcréditos son continuos y progresivos, con montos que comienzan en los \$70.000 y terminan en \$1.340.000. Los ciclos de pago se definen entre cuatro a seis meses y la frecuencia de cuotas puede ser semanal o quincenal (Ibid., 2022).

Al trabajar bajo una metodología grupal, quienes conforman el Banco Comunal deben ser idealmente vecinos (o trabajar en el mismo sector). Esto es fundamental para que se conozcan, confíen y puedan asistir a las reuniones (Fondo Esperanza, 2022). Adicionalmente, cada banco debe definir una directiva, la que está compuesta por una presidencia, secretaría, tesorería y una delegación de educación. También se forman subgrupos de entre 5-6 personas dentro del BC, en los cuales existe una delegación de cuponeras. El grupo se reúne en forma periódica, ya sea con una frecuencia semanal, quincenal o mensual, para recibir capacitaciones y fortalecer sus redes de apoyo, en estas instancias son guiados por asesoras y asesores de Fondo Esperanza (Fondo Esperanza, 2023a).

Como se menciona, además del acceso a financiamiento, Fondo Esperanza otorga un servicio de capacitación continua, a través de la “Escuela de Emprendimiento”, que surgió el año 2007 y que consiste en un servicio basado en una metodología de educación para adultos, con un enfoque participativo de aprendizaje que enfatiza el protagonismo y empoderamiento. El modelo como tal ha tenido varias modificaciones a lo largo de los años, pero las principales apuntan a la creación de una malla de educación especializada con

foco relativo a lo digital; a establecer una modalidad híbrida de educación, es decir, con capacitaciones presenciales y remotas durante las reuniones; y a dar acceso a contenidos educativos mediante una plataforma virtual (Fondo Esperanza, 2023a).

Por otro lado, en relación con las redes de apoyo Fondo Esperanza establece como objetivo mejorar la competitividad de sus negocios, tener acceso a otras fuentes de financiamiento y mejorar los procesos de producción, distribución, entre otros. Estas redes vienen a funcionar como un complemento a todo lo que ya entrega Fondo Esperanza (Fondo Esperanza, 2023a).

Finalmente, el pilar de la inclusión digital fue incorporado por Fondo Esperanza como parte de su servicio el año 2002, y busca acompañar a los emprendedores en la acelerada transformación digital que se dio durante la pandemia. Así es como se ha materializado, hasta ahora, en incorporar una línea de alfabetización digital obligatoria en la plataforma educativa (Fondo Esperanza, 2023a).

Marco Teórico

Banca Comunal

El modelo de banca comunal surge a partir de la implementación de un sistema microfinanciero por parte del profesor Mohammad Yunus. Este sistema nació en 1976 bajo un experimento llamado *Grameen Bank* que Yunus realizó en viviendas aledañas a la Universidad de Chittagong en Jobra, Bangladesh, y consistía en otorgar pequeños préstamos a personas pobres de esos sectores rurales. Al ver que la totalidad de ellas devolvió el primer préstamo, decidió repetir el experimento en todo Bangladesh. Dando origen así a una industria de microcréditos, la que a lo largo de los años ha demostrado ser una herramienta eficaz para aliviar la pobreza y, además, crear riqueza (Mainsah et al., 2004)

Los objetivos iniciales de Yunus eran: (1) ampliar las facilidades bancarias a hombres y mujeres pobres; (2) eliminar la explotación por parte de los prestamistas; (3) crear oportunidades de empleo e (4) incluir a los desfavorecidos, mayoritariamente mujeres de hogares pobres. Su éxito fue tal que el Banco Grameen terminó siendo institucionalizado de forma oficial y a fines de 2008 ya había prestado más de 7.600 millones de dólares a personas pobres (Grameen Bank, s.f.)

El sistema microfinanciero establecido por Yunus a través del Banco Grameen se destaca por apoyar a los más pobres entre los pobres, principalmente mujeres. Además, ingresan a través de un grupo de préstamo auto seleccionado de entre 5 y 10 miembros, en el que se auto clasifican según su solvencia económica y definen una presidencia que recibe préstamos solo una vez que los prestatarios más necesitados hayan cumplido todas sus

condiciones. Por otro lado, el manejo del riesgo es facilitado mayoritariamente por la presión social que se imponen entre los miembros de cada grupo, también por el apoyo que se brindan entre sí y por el acompañamiento que van teniendo por parte de los gestores de centros que se encargan principalmente de supervisar los pagos y aprobar los préstamos (Mainsah et al., 2004). Esto incluso genera la expectativa de que los créditos solidarios tengan una ventaja comparativa respecto al resto del mercado crediticio tradicional, ya que los miembros de un grupo solidario tienen una ventaja en información local respecto del prestamista (Galarza, 2003). Por último, destacan los reconocimientos que se van otorgando a las sucursales que cumplen con los valores de Grameen y el crecimiento sostenido que ha tenido el sistema impartido por el mismo banco (Mainsah et al., 2004).

Por otro lado, las microfinanzas como se conocen hoy en día consisten en el fomento, desarrollo y fortalecimiento del sistema microfinanciero, el que atiende al sector de microempresas, usualmente categorizadas a partir de un nivel de ventas menor a 5 mil dólares mensuales y con menos de 10 trabajadores. El objetivo consiste en promover productos y servicios financieros a sectores condicionados por la vulnerabilidad social, de modo que se puedan integrar a las dinámicas económicas y sociales. Uno de los principales productos entregados son los microcréditos, que corresponden a montos pequeños en plazos cortos y medianos, sin garantías; otorgados de forma individual o mediante grupos y destinados hacia actividades productivas (Dávila, 2002).

Francisco Galarza ha examinado exhaustivamente la literatura asociada a créditos sociales de estas características, y, luego de revisar las ventajas y limitaciones, entrega algunas lecciones aprendidas respecto a los casos exitosos de este sistema, entre las que destacan: la importancia de una correcta selección de miembros para los grupos, por ejemplo,

evitando incluir familiares, evaluando la capacidad de pago y diversificando los negocios involucrados. Además, asegurar mecanismos de monitoreo por parte de la entidad prestamista, evitando confiar excesivamente en el automonitoreo del grupo. Y la importancia de que los lazos sociales establecidos entre los miembros permitan una adecuada capacidad para monitorear, presionar y sancionar efectivamente a sus pares ante incumplimientos (Galarza, 2003).

Por último, para el caso chileno, Fondo Esperanza fue pionera en implementar un sistema de estas características desde el año 2002 y lo ha hecho mediante un “sistema microfinanciero integral enfocado en emprendedores de sectores vulnerables, principalmente mujeres, con el objetivo de entregarles las herramientas necesarias para el desarrollo de sus negocios” (Fondo Esperanza, 2023).

Liderazgo: desde la persona al proceso

Una de las primeras teorías de liderazgo es la teoría de rasgos, que se plantea como el comienzo de los estudios científicos sobre el liderazgo a inicios del siglo 20, y que sugiere que algunas características disposicionales como los rasgos son las que diferencian a una persona líder de una no líder, centrando así las investigaciones en identificar diferencias sólidas de los rasgos que llevan a un liderazgo eficaz (Day y Antonakis, 2012). Posteriormente, surgió un enfoque en comportamientos o conductas, por ejemplo, dirigiendo la mirada hacia las tareas, las personas y a la intersección entre ambas (Blake y Mouton, 1964, citado por Raelin, 2023).

Pero, a partir de este último enfoque, los teóricos de la contingencia comenzaron a señalar

que no existía ningún conjunto de comportamientos que se pueda aplicar en todas las situaciones o tareas, es decir, que no hay un estilo de liderazgo universal, sino que puede variar (Raelin, 2023; Day y Antonakis, 2012). A partir de esto es que Fiedler (1971) afirmó que la efectividad del tipo de liderazgo ejercido dependería más bien de las relaciones entre líderes y miembros; de la estructura de las tareas; y de las posiciones de poder de los/las líderes. Uno de los principales aspectos a destacar de esta línea investigativa es que trajo a la discusión el término de “seguidores”. Extendiendo así el enfoque hacia las teorías de liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. Por una parte, el liderazgo transaccional se basa en el poder que deben ejercer los líderes para motivar a los seguidores a realizar tareas, traduciendo ese poder mediante incentivos (Burns, 1978). Mientras que, por otro lado, en la teoría transformacional los líderes buscan otras formas de motivar a los seguidores, principalmente a través de una estimulación intelectual y una visión convincente, con el objetivo de satisfacer sus necesidades de orden superior y generando mayor implicación en el proceso (Bass, 1985); de ese modo los líderes transformacionales pueden no solo afrontar los cambios, sino también iniciarlos, mediante la construcción de relaciones sólidas que ayudan a la evolución propia y de los demás (Horner, 1997).

Luego, obtuvo popularidad una escuela que profundizó la investigación en las relaciones entre líderes y seguidores, dando origen así a la teoría de intercambio líder-miembro [LMX, por sus siglas en inglés], en la que se enfatiza que los procesos de liderazgo eficaz se producen cuando líderes y seguidores son capaces de desarrollar relaciones de liderazgo maduras, generando bases de influencia incremental (Graen y Uhl-Bien, 1995).

Si bien, ha existido una predominancia investigativa del liderazgo hacia características individuales o hacia el *qué* y *cómo* se hacen las cosas; así es como se ha destacado una perspectiva entitativa que se basa en actividades realizadas, alejándose de un enfoque que lo sitúe más en los procesos sociales dinámicos (Raelin, 2023). Es así, que han surgido una serie de teorías más incipientes que sitúan el interés investigativo en torno a los procesos sociales; una de ellas es la del liderazgo “compartido” (Pearce y Conger, 2003); otro es el “distribuido” (Spillane, 2006; Gibb, 1954, p. 884); también existen el enfoque “colectivo” (Denis et al., 2001) y el “relacional” (Uhl-Bien, 2006). Aunque, es de tal magnitud la complejidad de las perspectivas colectivas que las y los investigadores Denis, Langley y Sergi (2012) han presentado una exhaustiva revisión de la literatura sobre las teorías asociadas a estos constructos. Y a partir de esta exploración los han agrupado y hecho parte de un concepto mayor llamado *Liderazgo en plural*.

Por otro lado, Nicole Alexy (2020) ha presentado un *lente metateórico* que reconstruye en cinco metateorías los principales estudios sobre el liderazgo colectivo, identificándose como una (1) Propiedad de equipo; (2) Propiedad de sistema; (3) Práctica discursiva; (4) Práctica Social; y (5) Práctica Intersubjetiva. Esta última metateoría hace referencia a la comprensión del liderazgo como “una práctica intersubjetiva en la que las personas y los materiales reorientan el flujo de la práctica hacia nuevos significados y direcciones” (Raelin, 2023).

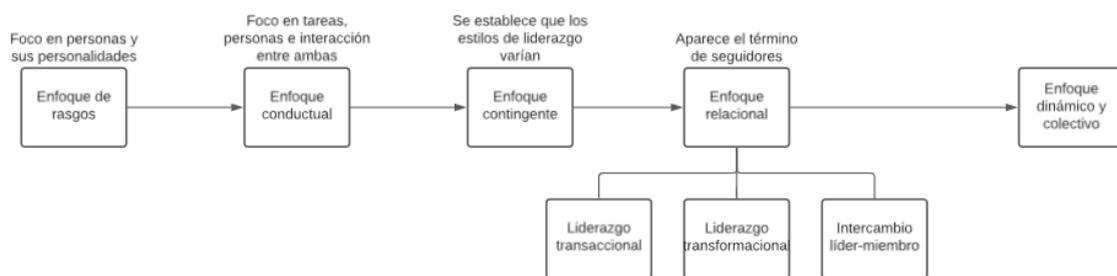
Así también otros autores sostienen que un punto de partida compartido para visualizar holísticamente el liderazgo es ahondando en las prácticas de liderazgo y el contexto específico en el que estas se desarrollan (Endrissat y Von Arx, 2013; Ospina et al, 2020).

La comprensión de un fenómeno como una práctica se centra en tres principios comunes

abordados por diversos teóricos de la práctica. Primero, que la práctica es comprendida como una constelación organizada de actividades realizadas por diferentes personas, también como un fenómeno social al ser abarcada por múltiples personas. Segundo, que las características importantes de la vida humana deben entenderse como formas de la propia actividad humana y arraigadas en las prácticas, siendo algunas de ellas el poder, las organizaciones y el cambio social. Y, tercero, que la base de la actividad humana son las capacidades corporales no proposicionales, es decir, que no se pueden expresar fácilmente mediante palabras y que en las acciones es también importante de considerar el conjunto cuerpo y mente, sin situarlos bajo una lógica dual (Schatzki, 2012).

A continuación, se ofrece un diagrama evolutivo (Figura 3) sobre las principales investigaciones del liderazgo, adaptado a partir de la obra de Joseph Raelin (2023):

Figura 3: Evolución histórica de los enfoques del liderazgo



Fuente: Elaboración propia a partir de Raelin (2023).

Por último, es importante destacar que la teoría de la práctica ha sido conectada a la noción de liderazgo colectivo, principalmente porque ambas establecen la superposición de su constitución social, más que individualista. Llevando así a utilizar el enfoque de liderazgo

como práctica para entender cómo los procesos sociales cambian la trayectoria del flujo de la práctica, en otras palabras, para comprender cómo las dinámicas sociales van cambiando la práctica del liderazgo (Raelin, 2023).

A partir de lo anterior, se hace relevante ir desagregando las diferentes teorías que han permitido agrupar el fenómeno del liderazgo bajo una perspectiva colectiva. Para luego dar paso a la comprensión más detallada de las teorías que lo sitúan como un proceso dinámico y entender el porqué de este dinamismo.

Liderazgo colectivo

El liderazgo plural o colectivo surge principalmente bajo la premisa de que es un fenómeno social; un proceso colectivo, en el que las personas están presentes en él y no son poseedoras de este, es decir, se guía por una mirada sistémica y contextual (Denis, Langley y Sergi, 2012). Además, el término colectivo es suficientemente elástico para abarcar el enfoque más amplio posible (Ospina et al., 2020). Por lo mismo, es importante ir desagregando las teorías que conforman esta perspectiva colectiva, a modo de ir identificando sus similitudes y diferencias, así como su posterior vinculación con la perspectiva dinámica.

En primera instancia se tiene el *liderazgo relacional*, que viene a entenderse como un proceso de influencia social a través del cual se construye y produce el cambio. Es un enfoque que además se puede desagregar en dos miradas que permiten explicar mejor el proceso, una de ellas es la de *entidades individuales* y la otra de *relaciones*. La primera mirada es relativa a las características individuales que líderes y seguidores traen consigo

hacia sus intercambios interpersonales, como lo son las percepciones; cogniciones; atributos o comportamientos. Mientras que la segunda mirada está vinculada con las propias relaciones, es decir, pone énfasis en los procesos sociales que se van generando a partir de las múltiples realidades existentes (Uhl-Bien, 2006).

Por otro lado, existe la concepción del *liderazgo distribuido* (Crevani et al., 2007; Gronn, 2002; Parry y Bryman, 2006). Esta puede llevar a observar la *distribución del liderazgo* de dos maneras, primero como la adición o suma de acciones de liderazgo ejercidas por varias personas que en conjunto representan un sistema. O mediante formas de acción concertada de liderazgo, por ejemplo, a través de mecanismos de colaboración espontáneos; intuitivamente desde las relaciones entre colegas; o mediante prácticas institucionalizadas que llevan a estructuras formales. La existencia de un liderazgo distribuido se da bajo ciertas propiedades presentes en las organizaciones y que se van produciendo a partir de una rearticulación de los flujos de trabajo, estas son la interdependencia y la coordinación (Gronn, 2002). La primera perspectiva vendría más bien a explicar una agrupación de liderazgo “representativo” vinculándose débilmente con una distribución. Mientras que la segunda tiene un sentido “naturalmente” distributivo en el que las estructuras y rutinas contribuyen a distribuir el liderazgo entre las personas.

Otra de las teorías es la del *liderazgo compartido* (Avolio et al., 2003; Burke et al., 2003; Pearce y Conger, 2003; Houghton et al., 2003; Pearce et al., 2008, citado en Jones, 2014). Justamente son Pearce y Conger (2003) quienes definen este concepto como:

“un proceso dinámico de influencia interactiva entre individuos en grupos, cuyo objetivo es liderarse mutuamente para lograr metas grupales, organizacionales o

ambas. Este proceso a menudo implica la influencia de pares o laterales, así como la influencia jerárquica ascendente o descendente” (p. 1)

Si bien Denis, Langley y Sergi (2012) señalan que la comparación entre estas corrientes podría complicarse, debido a que se centran en fenómenos empíricos distintos, aún así cada una puede ofrecer lecciones para investigaciones futuras, para así agregar solidez e ideas clave. Además, apuntan a que las formas plurales de liderazgo en que diferentes personas aportan recursos, capacidades y fuente de legitimidad, ofrecen un camino para lograr cosas, sin asegurar el éxito, pero siendo un componente clave en las organizaciones (Ibid., 2012).

Liderazgo como práctica: un enfoque dinámico

Antes de continuar, es necesario determinar por qué se ha establecido a la práctica como una unidad de análisis. La teoría de la práctica fue profundamente presentada en las obras de Theodore Schatzki, y es una derivada de la *teoría social* (Bourdieu, 1990; Giddens, 1979), que busca explicar una lógica de vida social mediante las ontologías relacionadas con los sitios o lugares específicos. Esta teoría sitúa la vida social “como un nexo de prácticas” y apunta que, bajo esa perspectiva, “la mayoría de lo que las personas hacen se realiza como parte de alguna(s) práctica(s) u otra(s); y que los fenómenos sociales como las instituciones y el poder se deben entender a través de las estructuras y relaciones entre las prácticas” (Schatzki, 1997). Concibiendo dichas prácticas como “un conjunto de actividades humanas encarnadas y mediadas materialmente, centralmente organizadas en torno a una comprensión práctica compartida” (Schatzki, 2001). Actividades **encarnadas** porque “la naturaleza del cuerpo humano se entrelaza con las formas de las actividades” (Ibid., 2001).

Y **mediadas materialmente** porque las actividades se vinculan con, y se desarrollan en conjuntos ordenados de elementos no humanos, lo que significa que comprender ciertas prácticas específicas implica comprender configuraciones materiales (Ibid., 2001). Por lo tanto, al pretender visualizar el liderazgo como un fenómeno social y dinámico, la teoría de la práctica permite situarlo como un fenómeno causante de, y causado por, el cambio social, mediante la reorientación de los flujos de sí mismo como práctica.

La visión del liderazgo como práctica viene naturalmente a desafiar las visiones tradicionales de liderazgo, porque no se basa únicamente en las cualidades de individuos, ni necesita centrarse en la relación diádica entre líderes-seguidores, que históricamente ha sido el punto de partida para cualquier discusión sobre liderazgo (Raelin, 2017). Por una parte, el enfoque tradicional ha sido definido como una aproximación entitativa porque “otorga prioridad ontológica a las entidades o estados sociales que existen previamente a las relaciones y los procesos” (Crevani y Endrissat, 2016, p. 23). A partir de aquello, si se observan las prácticas “movilizadas por actores, entonces esta visión se asemeja a un enfoque entitativo. Esto significa que incluso los enfoques procesuales que se centran en las acciones y la práctica (como el liderazgo como práctica) pueden tener un carácter entitativo” (Ibid., 2016, p. 23). Por otro lado, si se piensa en una práctica por sí sola, esta puede ser entendida como un *proceso en desarrollo*, y, por consecuencia, sigue una lógica de ontología relacional (Thompson, 2011; Crevani y Endrissat, 2016).

Ahora bien, es necesario enfatizar en la distinción conceptual entre analizar varias prácticas y analizar una práctica. Las prácticas se refieren a secuencias específicas de actividades que pueden repetirse (Pickering, 1995, citado por Raelin, 2016a). Y, por otra parte, una práctica “se asocia con un modo más transaccional caracterizado por un flujo continuo de

procesos en el que los compromisos materiales-discursivos producen un significado emergente y mutuo” (Ibid., 2016a). En otras palabras, el liderazgo como una práctica está mejor situado en el contexto, ya que las prácticas por sí solas se podrían asociar erróneamente a sujetos particulares que las ejercen o ser vistas como productos (objetos) de acciones efectuadas por los mismos sujetos, lo que dificultaría la comprensión y el análisis del liderazgo como un fenómeno social.

Es así como situar el liderazgo como práctica, bajo una ontología relacional y entendiéndolo como un proceso en desarrollo, permite que se utilice un enfoque dinámico para analizarlo. Pues este dinamismo proviene principalmente de nuevos significados y direcciones que establecen las personas y los recursos con los que cuentan, los que generan que la práctica vea su flujo reorientado (Raelin, 2023).

Luego, surge la interrogante sobre cómo situar el liderazgo como práctica bajo una aproximación empírica. Es así como autores como Jane Wilkinson y Stephen Kemmis han explorado cómo las prácticas emergen de los contextos particulares, de qué están compuestas, y cómo se relacionan unas con otras, dando así paso a una visualización holística del liderazgo como práctica (Wilkinson y Kemmis, 2018). Esto lo hacen a través de la aproximación ontológica de los sitios, definida más arriba, que ve a las organizaciones como “sitio(s) de vida social... compuestos por una red de prácticas humanas y disposiciones materiales” (Schatzki, 2005). Y entendiéndolos a estos sitios como sinónimos de contexto, ya que apuntan a una concepción temporal y espacial de una actividad. Esta aproximación ontológica fue entonces aplicada por Wilkinson y Kemmis (2018) a través de una investigación a cuatro escuelas primarias de Australia, enfocándose principalmente en examinar cómo la práctica de “liderar” se relacionaba con otras prácticas educativas. Allí se

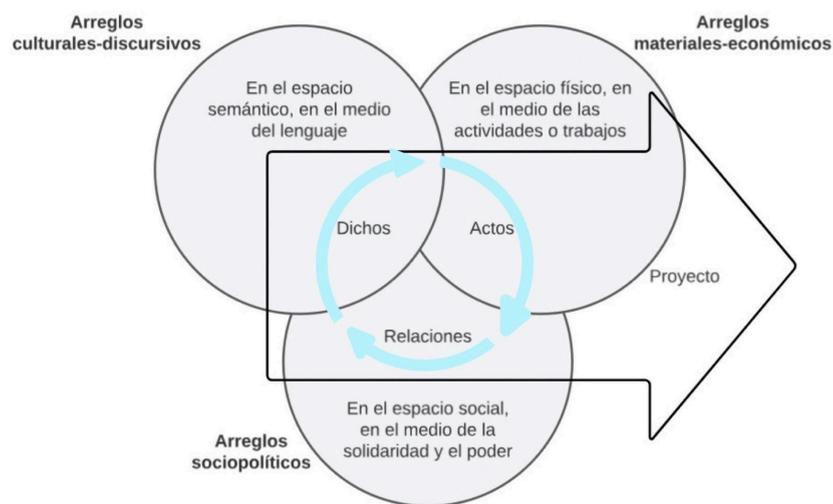
plantea el liderazgo como “liderar” para alejarse aún más de la noción de “liderazgo” como un estado fijo (ontología entitativa) y para llevar la discusión hacia las prácticas que constituyen el liderazgo. Es así como presentaron una teoría de las arquitecturas de la práctica, la que no solo reconoce la agencia de las interpretaciones e intenciones de las y los participantes, sino también la agencia de no-humanos (Wilkinson y Kemmis, 2018).

Dicha teoría señala que una práctica como la de liderar puede ser concebida como una *orquestración* de construcciones y configuraciones de otras prácticas (Wilkinson y Kemmis, 2018) (itálicas del autor). Por lo tanto, se definen tres dimensiones de arquitecturas que constituyen las condiciones de habilitación y limitación para la realización de las prácticas. La cultural-discursiva; la material-económica; y la sociopolítica. La primera dimensión hace referencia a los significados y comprensiones de una práctica, es decir, es moldeada por los discursos que articulan la práctica. La segunda dimensión se refiere a las actividades de una práctica propiamente tal, es decir, a los quehaceres o actos. Mientras que la tercera y última dimensión aborda los tipos de conexiones mediante los que se desenvuelven las personas y los objetos en una práctica, es decir, son las relaciones entre las personas y entre las personas y los objetos (Kemmis et al., 2012, p. 35).

Dicho de otra manera, las prácticas se desenvuelven en un espacio-tiempo de la actividad, ya que la actividad se desarrolla en un tiempo determinado con objetos vinculados y organizados en un espacio físico (Schatzki, 2010, citado por Kemmis et al., 2013, p. 33). Por lo tanto, esta concepción, junto a la aproximación ontológica de los sitios, permiten distinguir que los sitios no son meros contextos que contienen a las prácticas, sino que las prácticas son moldeadas en parte por las **condiciones y contenidos** específicos que existen en un momento específico. Es así como este espacio-tiempo incorpora (1) *contenidos* y

condiciones culturales-discursivas, mediante el lenguaje, en la dimensión semántica; (2) *contenidos y condiciones* materiales-económicas, mediante las actividades o trabajos en la dimensión física y (3) *contenidos y condiciones* sociopolíticas que se producen mediante la solidaridad y el poder en el espacio social (Kemmis et al., 2013, p. 34). Esto se puede ver representado gráficamente en la Figura 4.

Figura 4: Los medios y espacios en que los dichos, actos y relaciones existen



Fuente: Adaptado al español a partir de Kemmis et al. (2013)

Ahora bien, es importante tener en cuenta que los *dichos* (*sayings*), los *actos* (*doings*) y las *relaciones* (*relatings*) no se pueden separar unos de otros, ya que su unión permite otorgar distinción a una práctica de otra (Wilkinson y Kemmis, 2018). Por otro lado, es necesario precisar que estas arquitecturas de una práctica existen en una *relación dialéctica* con las prácticas que las moldean, es decir, que ambas constituyen y son constituidas por la propia práctica (Kemmis et al., 2012, p. 36).

Para ser aún más específicos es necesario ejemplificar qué actividades fueron estudiadas en la investigación de la teoría de arquitecturas de la práctica. En el caso de la dimensión cultural-discursiva se pueden encontrar las conversaciones bajo un lenguaje compartido, por ejemplo, las ideas y entendimientos acerca de prácticas particulares. Por otro lado, en cuanto a la dimensión material-económica fueron tomados en cuenta los actos como las reuniones y sus disposiciones físicas, por ejemplo, el lugar donde estas se realizaban o la disposición de las sillas a la hora de reunirse. Finalmente, en cuanto a la dimensión sociopolítica, para las relaciones se tuvieron en cuenta, por ejemplo, las micropolíticas de poder que eran aprendidas y/o modificadas a través de disposiciones de otras prácticas (Wilkinson y Kemmis, 2018).

Vinculación entre liderazgo colectivo y liderazgo como práctica

Al apuntar a la búsqueda de observar el liderazgo como un fenómeno social y dinámico, como una práctica, es sumamente necesario quitarle de raíz un enfoque individualista que promueve la utilización del concepto en un sentido de propiedad, ya sea como una función o rol que “debe” ejecutarse, o como un atributo personal e intransferible. Dicha necesidad se vuelve imperante porque el liderazgo como práctica se establece sobre una base ontológica que señala que “nuestra forma más básica de ser es entrelazada al resto y a prácticas socio-materiales específicas” (Sandberg y Tsoukas, 2011). Esto apunta a que nuestra mera existencia depende de la interacción con las demás personas y con las cosas que habitan nuestro entorno. Es así como, llevado al plano de las prácticas, “el liderazgo se convierte en una consecuencia de la construcción colaborativa de significados” (Raelin, 2016b).

Además, se ha dado la tendencia de que durante las últimas décadas “los investigadores de la práctica están interesados en las creencias y co-construcciones que surgen para guiar la acción individual y colectiva” (Raelin, 2011). Por lo tanto, se establece que la percepción del liderazgo bajo un enfoque colectivo/plural es más bien un punto de partida de las teorías que lo sitúan como una práctica.

Burocracia y liderazgo

Otro eje central de este estudio ha resultado ser la burocracia, concepto fundamental que amerita un examen profundo de sus diversas concepciones e interpretaciones, abordadas por una amplia gama de académicos en distintas disciplinas

Max Weber, dentro de su principal obra *Economía y Sociedad* (1922) presenta la burocracia como un tipo de organización social caracterizada por dominar a través del saber, lo que le otorga un carácter fundamentalmente racionalista y bastante específico, comprendido como racionalización formal. En esta se tiende a acrecentar el poder a través del saber de servicio, es decir, de conocimientos adquiridos a partir de las relaciones o depositados en expedientes (Weber, 1922). Estos últimos son mayormente conocidos hoy en día como reglas, normas y procedimientos establecidos por y para las personas e instituciones.

La burocracia también puede ser entendida como un sistema político en el que el dominio es asociado con el uso de la palabra escrita (por ejemplo, reglas y normas) y ejercido por autoridades asentadas en bureaux mientras crean y administran las normas que guían su modo de organización (Morgan, 1990).

Esto conduce a una concepción más crítica de la burocracia instaurada por Michel Foucault, en donde se combinan de alguna manera los puntos de vista recién presentados, pues este autor analiza la burocracia como una forma de poder, demostrando que no se queda únicamente en una forma de organización, sino también la visualiza como un mecanismo de poder para determinar la conducta de otras personas. Siendo la racionalización un factor determinante en dicho ejercicio del poder (Foucault, 1989).

Por otro lado, George Ritzer, un sociólogo y académico, en su obra *La McDonalización de la Sociedad* (1996), da origen a un fenómeno social llamado *mcdonalización* y lo explica como la modernización de una de las principales ideas transmitidas por Max Weber, la racionalización formal y la deshumanización que esta genera, teniendo como principal ejemplo a la empresa McDonald's. Además, menciona que la burocracia es un caso paradigmático de la racionalización formal y una precursora de la *mcdonalización*. Por lo tanto, asocia así los sistemas burocráticos con las cuatro características principales de la racionalización formal y de la *mcdonalización*: la *eficiencia* en las estructuras; la *previsibilidad* en el comportamiento; la pretensión de cuantificación o *cálculo* y el *control*. Indicando así que las organizaciones burocráticas ponen el acento principalmente en el control, sustituyendo las decisiones humanas por los dictados de leyes, regulaciones y estructuras (Ritzer, 1996).

Por último, al vincular la burocracia con lo planteado anteriormente sobre liderazgo es importante tomarla en cuenta de la forma más holística posible, es decir, como una forma de organizarse y un mecanismo de poder al mismo tiempo. Entendiendo así, por ejemplo, que un grupo de personas podría, por ende, tener un *comportamiento burocrático*, dependiendo de las condiciones del medio y las experiencias previas aprendidas.

Si adicionalmente se considera la conceptualización del liderazgo como práctica, definida previamente, entonces se puede encontrar una concordancia. Ya que es posible visualizar ambos conceptos como fenómenos sociales, que dependen de diversos factores como las relaciones entre las personas (ej. poder), entre las personas y sus disposiciones materiales (ej. reglas y normas) o entre las personas y su lenguaje. De este modo, se facilita la comprensión del liderazgo como una práctica que puede desarrollarse tanto de forma burocrática como no burocrática.

Metodología

Para poder dar con la información requerida, de modo que permita lograr los objetivos descritos en la presente investigación, entonces ha sido necesario poder contar con una riqueza de datos suficiente y pertinente. Por ende, de forma adicional a la revisión de literatura como la descrita anteriormente, se ha realizado un trabajo de campo basado principalmente bajo una metodología inductiva, exploratoria y cualitativa, con un enfoque interpretativo. Mediante esta modalidad de investigación se buscará dotar de categorías relevantes que se relacionan con las arquitecturas prácticas del liderazgo dentro de los bancos comunales de Fondo Esperanza (FE). El acceso a los BC y a los datos de la organización, fue negociado entre el profesor guía de esta investigación y la subgerenta de estudios de FE.

Diseño

El procedimiento metodológico de esta investigación está basado en el método de la Teoría Fundamentada (TF), el que hace referencia a que una teoría surge a partir de los datos, mediante su recolección y análisis sistemático. Es decir, la investigación no necesariamente se inicia con una teoría ya conocida, sino que la teoría o los conceptos relevantes que la orientan emergen a partir de los mismos datos (Strauss y Corbin, 2016, p. 21).

Timonen et al (2018) definen que la TF es una metodología que está motivada por el pragmatismo y que puede llevarse a la práctica desde cualquier perspectiva científica. Pero que además se rige por una serie de principios básicos como:

1. La apertura a nuevos hallazgos y la anulación del sentido de prueba de hipótesis (Bryant, 2017).

2. La sensibilidad con la que se aplica el marco teórico (Charmaz, 2006).
3. La capacidad de comparar constante o permanentemente los datos nuevos con los anteriores para identificar similitudes y diferencias (Strauss y Corbin, 2016, p. 148).
4. La utilización de muestreo teórico para generar más fuentes de datos, lo que quiere decir que hay que guiarse por los datos para acceder a otros (Morse, 2007; Strauss y Corbin, 2016, p. 219).
5. La necesidad de saturación teórica, que refiere a agotar todas las opciones posibles de generación de información (Morse, 1995; Glaser y Strauss, 1967).
6. El sentido de emergencia, es decir, que no se deben imponer teorías preconcebidas (LaRossa, 2005).
7. La capacidad de reflexión sobre los sesgos personales y las suposiciones (Charmaz, 2000).

Es así como la teoría fundamentada permitirá descubrir cómo las personas participantes del estudio interpretan su realidad referida a las prácticas de liderazgo dentro de los bancos comunales, y complementar con la arquitectura de la práctica que sea observada en cada uno de ellos.

Caracterización de la muestra

La muestra está conformada por tres bancos comunales pertenecientes a la Región Metropolitana, de los que uno se compone de al menos 70% hombres, el otro de un 60% de mujeres, y el último con más del 80% de mujeres. Además, son diferentes en cuanto a su antigüedad formando parte de FE: el primero lleva más de 10 años, el segundo

aproximadamente un año y medio, y el tercero más de 8 años. Por otro lado, el primero y el segundo se fundaron en la comuna de Santiago Centro, mientras que el tercero en Quinta Normal. La elección de estos bancos comunales con diferentes composiciones fueron acordadas explícitamente junto a FE y tiene como principal objetivo poder comparar constantemente los datos entre sí, pero también para ayudar a dar mayor validez en caso de que se detecten categorías de datos similares.

Adicionalmente, en cuanto a los negocios que poseen las socias y socios de estos bancos se destaca que, en el primer banco comunal la mayoría posee negocios de venta minorista en un persa (mercado) de la capital; en el segundo son en su mayoría feriantes y vendedores de ropa por internet; mientras que en el tercero la mayoría también trabaja en la feria o fabricando productos caseros, ya sean de alimentación como de decoración.

A continuación, se expone un resumen de la caracterización (Tabla 1) de los bancos comunales escogidos para esta investigación:

Tabla 1: Características principales de Bancos Comunales

Código	Integrantes	Antigüedad (años)	Comuna	Hombres	Mujeres
BC1	24	10	Santiago Centro	16	8
BC2	10	1	Santiago Centro	4	6
BC3	25	8	Quinta Normal	4	21

Adicionalmente, se contó con una muestra de personas entrevistadas, la que será descrita en mayor detalle en la siguiente sección.

Cabe destacar, que al momento de la entrega de esta tesis, el banco comunal 2 había sido disuelto por parte de Fondo Esperanza. Principalmente debido a conflictos de convivencia, lo que llevó a la institución a evitar mayores riesgos y proceder a su eliminación como banco.

Métodos de recolección de datos

La etapa de recolección de datos está compuesta de dos mecanismos. Inicialmente consisten en indagar en las dinámicas de trabajo de los BC, mediante una observación no participante de sus reuniones. Para luego dar paso a la realización de entrevistas semiestructuradas en profundidad con algunos miembros de los tres bancos. Adicionalmente, se han revisado fuentes de información secundaria otorgadas por las autoridades de FE con las cuales se ha establecido contacto, y que corresponden mayoritariamente a libros sobre las temáticas financieras que dieron origen a FE.

Finalmente, se obtuvo otra fuente de información secundaria que corresponde al reglamento interno de unos de los bancos comunales observados.

Para el trabajo de campo se realizó una investigación conjunta entre dos estudiantes tesistas del Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, ya que, si bien los proyectos de grado son de carácter individual, se consideró pertinente hacer la recolección de datos en forma de dupla, para abarcar una mayor cantidad de bancos y facilitar las etapas de recolección y análisis de datos.

Respecto a las observaciones, se realizaron 8 visitas a reuniones en los tres bancos comunales descritos anteriormente. Casi a la mitad de ellas de forma presencial, lo que fue dependiendo netamente de las condiciones y etapas en que se encontraba cada banco. Las reuniones son agendadas y gestionadas junto a una asesora designada para cada banco comunal, que, en este caso, resulta ser la misma para los tres. Estas reuniones tienen diferentes propósitos, entre los cuales se encuentran: jornadas de postulación a microcréditos; jornadas de capacitación y educación; elecciones de directivas; entre otros.

A continuación, se expone un cuadro resumen con información importante sobre las observaciones realizadas:

Tabla 2: Resumen de observaciones realizadas

Código Observación	Código Banco Comunal	Modalidad	Fecha de realización
BC1.01	BC1	Presencial	20/04/2023
BC1.02	BC1	Online	04/05/2023
BC2.01	BC2	Presencial	15/05/2023
BC2.02	BC2	Online	22/05/2023
BC1.03	BC1	Presencial	01/06/2023
BC2.03	BC2	Online	05/06/2023
BC3.01	BC3	Presencial	28/08/2023
BC3.02	BC3	Online	25/09/2023

El instrumento más importante utilizado fue la entrevista en profundidad, dado que permite realizar una indagación exhaustiva para lograr que la persona encuestada se exprese de

forma libre, permitiendo así que la discusión se pueda centrar en las creencias, emociones y afectos que posee la persona (Ortez, 2016).

Se efectuaron a 12 socias y socios repartidos entre los 3 bancos comunales, además de dos entrevistas a la asesora de los 3 bancos comunales. Estas entrevistas se llevaron a cabo mayoritariamente de forma telemática, mediante la plataforma Google Meet. Y fueron grabadas solo en forma auditiva, mientras que su duración osciló alrededor de los 50 minutos.

Se han realizado bajo un muestreo de tipo no probabilístico, ya que su elección se basa en las condiciones que cumplen para representar a grupos específicos dentro de los bancos comunales. Por ejemplo, para efectos de esta investigación, se ha asegurado contar con los relatos de miembros que participan en la directiva; de miembros que son delegados/as de cuponera y personas que no poseen cargo alguno dentro de cada banco. Mientras que su antigüedad ha sido consecuencia de la decisión anterior, y cuenta con una distribución bastante amplia, recibiendo los testimonios de personas que llevan menos de un año dentro de un banco comunal, hasta personas que llevan más de 10 años.

A continuación, se presenta un resumen de las entrevistas realizadas a la fecha con algunas variables relevantes de considerar:

Tabla 3: Resumen de entrevistas realizadas

Código de Entrevista	Código Banco Comunal	Sexo	Cargo de miembro	Fecha realización
E1	BC1	Masculino	Delegado de cuponera	16/06/2023
E2	BC2	Femenino	Sin cargo	12/07/2023
E3	BC1	Femenino	Delegada de cuponera	01/08/2023
E4	BC1	Masculino	Presidente de directiva	01/08/2023
E5	BC1	Masculino	Tesorero de directiva	03/08/2023
E6	BC2	Masculino	Delegado de educación	28/08/2023
E7	BC3	Femenino	Sin cargo	06/09/2023
E8	BC2	Masculino	Sin cargo	06/09/2023
E9	BC3	Femenino	Secretaria de directiva	08/09/2023
E10	BC3	Femenino	Sin cargo	08/09/2023
E11	BC3	Femenino	Sin cargo	24/11/2023
E12	BC1	Masculino	Sin cargo	24/11/2023
EA1	-	Femenino	Asesora	05/06/2023
EA2	-	Femenino	Asesora	01/03/2024

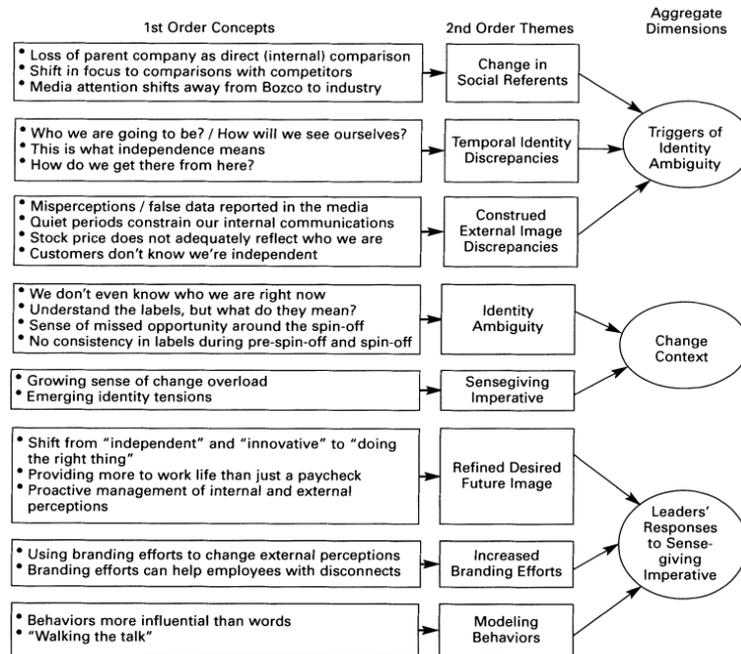
Para efectos de esta investigación, las entrevistas permitieron libertad a las personas entrevistadas, de modo que las discusiones fueron guiadas principalmente bajo sus términos, ya que se contó con un guión flexible y que se iba adaptando a las circunstancias de cada contexto (Anexo 1).

Métodos de análisis de datos

La Teoría Fundamentada cuenta con procedimientos que proporcionan estandarización y rigor a una investigación cualitativa, puesto que mediante el equilibrio entre ciencia y arte se aplican técnicas sistemáticas y creativas como la codificación abierta, la axial y la selectiva. Estas técnicas permiten establecer categorías a partir de los datos, ahondar en ellas y establecer relaciones entre las mismas (Strauss y Corbin, 2016). De tal forma se lograrían desarrollar teorías a partir de la información revisada y analizada para así generar una interpretación de la realidad.

Existen metodologías, como la de Gioia, que establecen categorías de primer, segundo y tercer orden a partir de los datos. Un ejemplo de esta, y que permite comprender de manera más sencilla la técnica de la TF, se puede visualizar en la siguiente figura presentada por Corley y Gioia (2004), a partir de una investigación realizada en una de las organizaciones Fortune 100:

Figura 5: Estructura de datos según Metodología Gioia



Fuente: Corley y Gioia (2004).

De esta forma, la teoría fundamentada permitiría descubrir cómo las personas participantes del estudio interpretan su realidad referida al liderazgo dentro de la organización, junto con el significado que le otorgan a dicha experiencia. Así, el liderazgo y sus actividades que la definen como práctica se comprenderán desde la perspectiva de los entrevistados para posteriormente utilizar esta información y realizar una interpretación del contexto de los tres bancos comunales investigados. Cabe indicar que, como se señaló previamente, la información será complementada con lo observado por los investigadores, por ende, los contextos no serán interpretados únicamente desde la perspectiva de las personas entrevistadas. Es decir, el análisis de datos contempla las entrevistas y observaciones no participantes descritas previamente.

Consideraciones éticas

En cuanto a las consideraciones éticas es importante destacar que en cada etapa de la investigación fueron resguardadas las identidades de las personas, por lo tanto, así se busca su integridad física y psicológica; también se resguardan sus vivencias y experiencias personales, las que serán analizadas principalmente desde una perspectiva grupal con el objetivo de identificar dinámicas y/o conductas sistemáticas a partir de los datos, es decir, de lo observado y de lo discutido en las entrevistas. Por otro lado, los consentimientos informados fueron realizados durante la misma entrevista

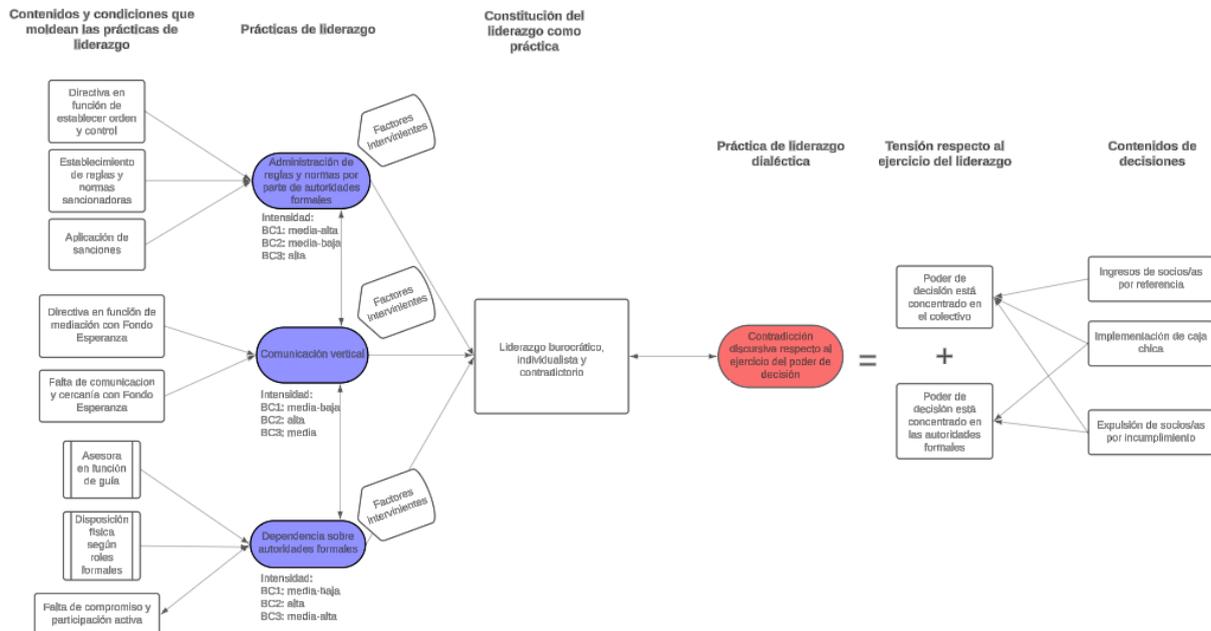
Finalmente, en relación con el almacenaje de los datos, en las observaciones realizadas solo se ha tomado nota de lo que allí sucede y se ha traspasado a una carpeta de datos en línea, la que está compartida en Google Drive entre los investigadores y el profesor guía de esta investigación. Mientras que con las entrevistas se realizó de la misma manera, en las cuales se grabó únicamente el audio y se tomaron apuntes breves, lo que luego terminó siendo almacenado en dicha carpeta compartida. Ahora bien, este almacenamiento se realiza con el objetivo de utilizar todos los recursos disponibles para el análisis de resultados, por ende, hay un resguardo por no compartir la carpeta con otras personas, ya sean de Fondo Esperanza como de otra institución.

Análisis de resultados

Con el objetivo de comprender de mejor manera las dinámicas en la que operan las prácticas de liderazgo dentro de los tres bancos comunales investigados, y cómo estas se vinculan entre sí, es que se ha realizado un análisis de resultados que se construyó a partir de un proceso de codificación abierta, axial y selectiva (Strauss y Corbin, 2002). Estas codificaciones fueron realizadas únicamente sobre las transcripciones de las entrevistas, aunque para la etapa de categorización se complementó con citas de los investigadores a partir de las observaciones.

Entonces, es pertinente reconocer la existencia de categorías emergentes de los datos que están visibles en las entrevistas y observaciones, y que se construyeron con apoyo del marco teórico del liderazgo como una práctica, pero además combinándolo con la estructura de datos de Corley y Gioia (2004). Por lo tanto, a continuación, se presenta un diagrama de categorización en que se relacionan entre sí los códigos y las dimensiones más relevantes identificadas:

Figura 6: Constitución del liderazgo como práctica



Fuente: Elaboración propia

Antes de continuar con la explicación del diagrama, es importante aclarar las interpretaciones que se establecen para los principales conceptos utilizados en este análisis. Kemmis et al. (2013) definen a los *contenidos* y las *condiciones* como las características específicas principales que permiten moldear una práctica.

Ahora bien, la diferencia entre ambos términos no solo radica en su etimología¹, sino también en la interpretación que se les puede otorgar en esta investigación. Ya que se ha determinado, para efectos de este análisis, que los contenidos significan contextos particulares que se desarrollan durante y dentro de una práctica. Mientras que las condiciones, además de significar contextos particulares, tienen una connotación de

¹ **Contenido:** Cosa que se contiene dentro de otra (RAE, s.f.). **Condición:** Situación o circunstancia indispensable para la existencia de otra (RAE, s.f.)

causalidad sobre una práctica, es decir, que sin ellas una práctica no podría catalogarse como existente.

Además, esta interpretación permite manejar en el análisis de forma complementaria los tipos de *contenidos y condiciones* mencionados previamente en el marco teórico: *sayings*, *doings* y *relatings* (Kemmis et al., 2013). Pues son unificados para utilizarlos como un lente de análisis de la forma de organizarse de los bancos y también para permitir demostrar mejor la relación dialéctica entre ellos y las prácticas identificadas.

Por último, se abordará el análisis mediante factores intervinientes, que significan variables que modifican una relación entre otras dos variables. Para efectos de esta investigación, los factores intervinientes permiten comprender cómo cambia una práctica entre los tres bancos comunales y en relación con sus condiciones y contenidos. Esto último se mide a través de una escala de intensidad, autodeterminada por el investigador, que va desde baja a alta, pasando por un total de cinco niveles. Cabe destacar que estos factores son detallados en las siguientes secciones en que se explican las prácticas identificadas.

Es así como, con la información que proporcionaron las y los entrevistados, además de las observaciones, se observa cómo emergen condiciones y contenidos que van moldeando ciertas prácticas, las que a su vez van constituyendo el ejercicio del liderazgo como una práctica dentro de los bancos comunales. Esta última ha sido determinada que se desarrolla bajo una lógica burocrática e individualista, pero que además entra en tensión producto de una práctica adicional identificada a la derecha de la figura, que surge de una discrepancia entre sus *contenidos y condiciones* (Kemmis et al., 2013).

A continuación, se detallan las prácticas de liderazgo identificadas a partir de sus *contenidos y condiciones* (Kemmis et al., 2013), así como los factores intervinientes identificados para cada una, y se analiza cómo van constituyendo el liderazgo como una práctica dentro de los tres bancos comunales investigados.

Administración de reglas y normas por parte de las autoridades formales

Como primera idea surge que los bancos comunales ejercen la administración de reglas y normas por parte de las autoridades formales, siendo estas últimas las directivas y la asesora. Esta es una práctica caracterizada y constituida en primer lugar por el ejercicio de orden y control de parte de las directivas, las que van otorgando definiciones sobre ciertas materias como las sanciones; pero que, además, como se esperaría por su condición de existencia, van aportando al establecimiento de orden cuando algunas situaciones se vuelven difíciles de manejar:

“Mi rol más que nada es ordenar el gallinero, como le digo yo, que no se pasen de listos, que no empiecen... Además, de repente hay complicaciones en todos lados, pero es ordenar más que nada. O sea, es pura gente adulta, grande, a veces igual está el tirón de orejas por ahí, porque hay gente que no funciona o llega tarde” (BC1, E4)

La práctica también está constituida por el establecimiento de reglas y normas sancionadoras, haciendo la distinción en que las primeras son definidas de forma explícita en reglamentos internos y/o reuniones, mientras que las segundas son expectativas implícitas que declaran como grupo o a modo personal respecto al comportamiento del resto:

“Obviamente, hay que ser responsable con los pagos, cumplir con asistir a las reuniones, tener unos valores dentro del banco, una actitud de respeto con el resto de los miembros. En general, la sanción va referente a los montos que un socio pueda pedir, entonces ahí no se le aprueba el monto completo” (BC3, E9)

“Entonces, son reglamentos para que la gente cumpla con asistir a las reuniones que son importantes (...) igual es importante cumplir, no puedes estar solamente participando por participar, decir ‘presente’ no más. Por más que yo me quede callado toda la reunión, igual soy responsable de ir, de participar de alguna cosa, pero hay gente que llega tarde, que a veces va y dice ‘no puedo por tal cosa’ o ‘no voy a llegar a la reunión’” (BC1, E12)

“Entonces a pesar de que no está escrito, así como ‘si no aporta ideas no le damos toda la plata’, sí es un plus, porque eres una persona que vale para el... para el Banco Comunal” (BC1, E1)

Por otro lado, destaca el contenido de la aplicación de las sanciones, principalmente en referencia a quiénes las ejecutan, que en su mayoría son las y los miembros de las directivas. Si bien, en las entrevistas fue reconocido casi únicamente por personas del BC1, durante las observaciones con los otros dos bancos igualmente se pudo evidenciar que quienes las aplican son las directivas y/o la asesora, es decir, las autoridades formales:

“Y al que no quiera lo castigamos con el monto, súper simple, porque nosotros nos aburrimos con dar advertencias verbales, porque son las mismas personas las que cometen los mismos errores, a sabiendas de lo que están haciendo, por eso se castiga el bolsillo”

(BC1, E5)

Ahora bien, es importante considerar que a lo largo de la investigación se han podido identificar ciertos factores intervinientes que van determinando el nivel de intensidad con el que se presenta esta práctica dentro de cada banco comunal.

En primer lugar, existe un factor que influye generando igual intensidad en los tres bancos comunales, este corresponde a la **naturaleza de las tareas**. Es importante recalcar que cada banco comunal en sí mismo es una organización no productiva, cuyas tareas consisten principalmente en: pagar cuotas sin caer en morosidad, para así continuar recibiendo préstamos de dinero; también en aprender sobre diferentes temáticas asociadas a los negocios, de modo que permitan desarrollarse y crecer en sus propios emprendimientos. Por lo tanto, las reglas y normas no varían mucho entre bancos, pues no existe un margen de movimiento amplio debido a las responsabilidades que se deben cumplir.

Por otro lado, influye la **antigüedad** que posee cada banco comunal, en el sentido que un banco comunal, al tener más años de funcionamiento, le permitiría comprender de mejor manera qué situaciones pueden poner en riesgo la continuidad y cuáles pueden consolidar la forma de organizarse que requieren. En ese sentido, los bancos comunales 1 y 3, al ser más antiguos, tienen una administración de reglas y normas más intensa por parte de sus autoridades formales, pues cuentan con dinámicas de revisión y control más estrictas así como mayor difusión de sus reglas, fundamentándose principalmente en el buen desempeño que esas prácticas han generado:

“Y hay gente que, básicamente, si tú no les dices todos los días “abróchate los zapatos” va a llegar un día en que no se van a abrochar los zapatos. Básicamente, la directiva tiene como función mantener la casa ordenada” (BC1, E5)

Ahora bien, particularmente en el BC3 se observó un mayor orden en cuanto a la difusión de reglas y normas, pues en una de sus reuniones se evidenció la entrega de un documento que correspondía al reglamento interno del banco y que, según se pudo recabar, lo entregan siempre al comienzo de cada ciclo financiero. Una actividad que no se realiza en el BC1.

Mientras que, en el caso del banco comunal 2 es principalmente la asesora quien va llevando la pauta para ir formando a las autoridades sobre las situaciones a las cuales se les debe prestar mayor atención.

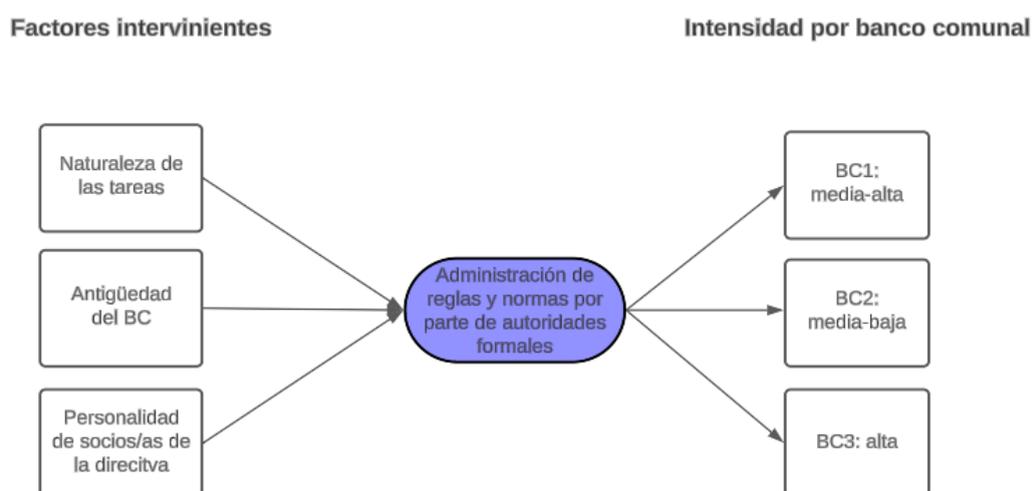
Como último factor interviniente en relación con la presente práctica aparece la **personalidad de las y los socios de las directivas**. Sobre esto, en las observaciones no participantes se ha evidenciado que las directivas de los bancos comunales 1 y 3 se destacan por tener un estilo de comunicación más agresivo, así como por mostrarse más firmes ante la irresponsabilidad de algunas personas: *“Lo que pasa, es que la gente que más habla en el Banco tiende a ser obviamente gente más agresiva, por así decirlo, para hablar. Entonces yo creo que eso retrae a los que hablan poco” (BC1, E1)*

También se destacan por tener una participación mucho más activa que el resto y tener mayor incidencia en las discusiones. Por otro lado, en el caso del banco comunal 2, la directiva tiene una participación mucho más baja en las reuniones, evidencia poca iniciativa

a la hora de tomar la palabra y tiene un comportamiento más reactivo a lo que señala la asesora.

A partir de lo anterior, se presenta un esquema resumen de los factores intervinientes en la práctica de administración de reglas y normas por parte de las autoridades formales, y que muestra cómo influyen en la intensidad que posee dicha práctica en cada banco:

Figura 7: Intensidad de la práctica 1 según banco comunal



Fuente: Elaboración propia

Comunicación vertical

Continuando con las prácticas de liderazgo evidenciadas a lo largo de la investigación se puede encontrar un estilo de comunicación vertical en los tres bancos comunales. Esta práctica está moldeada principalmente por el contenido del funcionamiento de la directiva como una institución mediadora entre el banco y Fondo Esperanza, así como también por la condición de percepción de falta de cercanía y comunicación con FE.

En primer lugar, a lo largo de las observaciones y entrevistas se ha destacado firmemente la idea de que la directiva tiene entre sus funciones la mediación con Fondo Esperanza:

“Él (otro socio) tenía muchas ideas y sentía que sin estar en la directiva no iban a poder escalar esas ideas, porque obviamente la directiva puede llegar al Fondo Esperanza, nosotros, los que no pertenecemos a la directiva, tenemos que tomarlos a ellos por intermediarios, y ellos por intermediarios hablar con nuestro asesor. Entonces es como una burocracia y obviamente el que está más arriba va a ser más escuchado. Él quiso llegar ahí para poder ser escuchado” (BC1, E1)

“La directiva le habla cuando hay algún problema puntual, es la directiva la que se comunica directamente con la asesora” (BC3, E11)

“(…) ellos (la directiva) son los que tienen la relación directa, porque, por ejemplo, la asesora puso ahí (en el grupo de whatsapp) que hablaba con la directiva para no tener que hablar por el grupo. (...) Por lo tanto, la función de la directiva es comunicarse con la asesora; muchas veces ellos nos responden, pero la asesora igual está en el grupo” (BC2, E8)

A partir de estos testimonios, se desprende que las y los socios visualizan un flujo comunicacional que va desde abajo hacia arriba, o viceversa, en relación con las estructuras naturales de los bancos comunales, las que se componen de socios/as que no forman parte de la directiva; socios/as que conforman una directiva; y de asesoras/es que transmiten las ideas y/o lineamientos centrales desde y hacia FE.

Es así como esta idea también generaría dependencia por parte de los socios/as hacia la directiva, la que será profundizada más adelante. Aunque en este caso dicha dependencia se sustenta en que para recibir y/o entregar información relevante, o a la que le desean dar mayor relevancia, se necesita de una participación activa y constante de la directiva, de modo que se convierten en agentes movilizados de ideas hacia FE. Demostrando así una estructura jerárquica clara que asegura el control de las actividades centrales en cada nivel y que se sostiene en este estilo de comunicación formalmente verticalizado.

Por otro lado, el análisis de datos muestra un estilo de comunicación vertical que se condiciona por una percepción de falta de comunicación y cercanía entre los bancos comunales y FE. Primero que todo porque reconocen a la asesora como único punto de contacto con Fondo Esperanza, sin necesariamente tener justificaciones para que no puedan contactarse con alguien más de la institución:

“Ella (la asesora) es la representante, porque es la única persona con la que nosotros tenemos comunicación. O sea, no hay otra persona aparte de ella con la cual tengamos comunicación” (BC1, E12)

En segundo lugar, porque los socios(as) de los 3 bancos comunales hicieron patente la falta de información que indican que deberían tener:

“(…) la relación con ella igual ha sido buena, pero yo siento que falta mucha más información, por ejemplo, hay cosas que se pueden hacer en Fondo Esperanza que son como cápsulas y eso me lo enteré por otra niña, no por la asesora y después yo se lo planteé a la asesora en la última reunión. Entonces falta mucha comunicación, yo igual

encuentro que ella lo ha hecho bien, entendiendo que ella es nueva en el banco y tiene que aprender, (...) pero sí también sé que nos falta mucha información de ella” (BC2, E2)

También señalaron las dificultades que a veces tienen para poder contactarse con la asesora, tanto por su disponibilidad como por la forma de comunicarse:

“(...) sentíamos que las respuestas de ella eran toscas, era como ‘sí’ o ‘no’, ‘hay que hacer esto, esto y esto otro’. En cambio, el otro asesor que teníamos cuando uno le preguntaba algo te llamaba, te decía ‘mira, tienes que hacer esto, puedes hacerlo por acá’, era más cercano, era más de piel. Y ella era más estructurada” (BC3, E11)

Para comprender de mejor manera esta situación es pertinente señalar que cada asesor(a) de FE tiene a cargo suyo en promedio 20 bancos comunales, los que en su mayoría se conforman por aproximadamente 20 personas. Además, esta información no es conocida por la totalidad de las y los socios, tampoco es transparentada y/o recordada constantemente por la asesora de los 3 bancos comunales investigados.

Ahora bien, al igual que como se realizó con la práctica de liderazgo anterior, es importante destacar los factores intervinientes que han sido identificados y que permean en la intensidad de esta práctica de forma distinta entre cada banco. El primer factor observado corresponde a la **cercanía entre socios/as**, que se constituye principalmente de la cercanía geográfica que tienen las personas entre sus hogares y/o negocios, aunque también de la cercanía social, que surge principalmente de las experiencias compartidas entre sí y que se podría evidenciar en el afecto que se tienen.

Otro factor interviniente que influye en la práctica de comunicación vertical es el **nivel de participación** que poseen los socios/as de los bancos. Esto porque, según lo evidenciado a lo largo de la investigación, aquellos bancos comunales en que el nivel de participación es mayor por parte de los socios/as se da una comunicación menos vertical entre los agentes involucrados. En otras palabras, un nivel de participación mayor se traduce en más intervenciones realizadas durante las reuniones y en mayor contacto con la representante de FE (asesora), lo que por consecuencia reduce brechas en los niveles de comunicación.

En el caso del BC1 se produce un flujo comunicacional un poco más horizontal que en los otros dos bancos, debido a la proximidad que tienen los socios/as y a sus visiones compartidas, ya que la mayoría trabaja en el mismo sitio físico, por ende, se ven continuamente y comparten información similar entre sí. También porque tienen un nivel de participación alto debido a que la mayoría interviene en las reuniones, realiza consultas y/o señala inquietudes. Aún así, igualmente se reconoce en dicho banco la importancia de contar con una directiva que *levante* las necesidades hacia Fondo Esperanza. Por lo tanto, se desprende que la práctica de comunicación vertical se desarrolla en una intensidad media-baja.

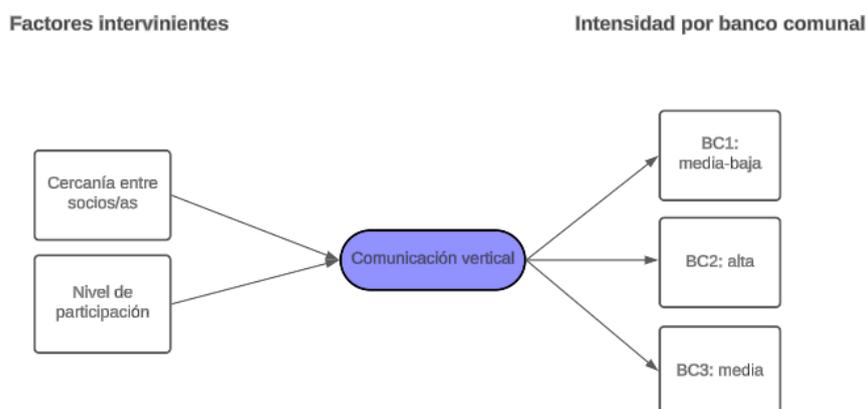
Analizando el BC2 se puede observar que la intensidad con la que se presenta la comunicación vertical es la más alta de los tres bancos. Principalmente, porque se ha evidenciado que en dicho banco la injerencia de la directiva en las discusiones es baja y que la asesora debe estar frecuentemente recalcando la importancia de la participación activa. Esto se debería en primer lugar a que la mayoría de los socios/as no se conocían entre sí, y que si bien la mayoría trabaja en un mismo lugar no viven en comunas siquiera aledañas. De igual modo influye que a las reuniones nunca asistían la totalidad de los

miembros y quienes asistían intervenían poco, o que en algunas las personas de la directiva no demostraban interés por los temas tratados, por ende, se les define con un bajo nivel de participación.

Finalmente, en cuanto al banco comunal 3, la cercanía entre socios/as es similar a la que se observa en el BC1, en este caso debido a que la mayoría vive en sectores aledaños, pero también porque demuestran un interés común por generar la mayor perdurabilidad del banco comunal. Su nivel de participación no es tan alto como el del BC1, pero sí lo suficiente para determinar que la intensidad de la práctica es media, fundamentalmente porque cuando se deben tomar decisiones esperan la opinión de la asesora u otra autoridad formal presente. Esta última idea guarda estrecha relación con el nivel de dependencia que posee cada banco hacia sus autoridades formales y que será profundizado posteriormente.

A continuación, se presenta una figura que resume los factores intervinientes sobre la práctica de comunicación vertical y la intensidad de ésta en los 3 bancos comunales analizados:

Figura 8: Intensidad de la práctica 2 según banco comunal



Fuente: Elaboración propia

Dependencia sobre autoridades formales

La tercera práctica de liderazgo evidenciada corresponde a la dependencia sobre las autoridades formales, que guarda relación con la necesidad de contar con alguien que respalde las decisiones tomadas dentro de cada banco o que otorgue la orientación y/o apoyo necesario respecto a materias que impactan directamente en el banco y en sus negocios, como lo son los propios créditos o las clases de formación en temáticas asociadas a emprendimientos.

Primero que todo, es importante señalar que debido al modelo de apoyo integral que ofrece Fondo Esperanza a cada uno de los bancos comunales que forman parte de sus oficinas, la relación ya inicia desde una base de dependencia hacia la institución, la que será llamada como *dependencia natural*. Esta es originada principalmente por el escenario socioeconómico sobre el que se instalan, es decir, por la evidente necesidad de contar con un apoyo financiero menos restrictivo que la banca tradicional; también por el interés de contar con redes de apoyo cercanas y por las ganas de aprender a desarrollar más sus negocios. Es así como sería apropiado señalar que ningún banco comunal de FE puede presentar una baja intensidad de esta práctica de dependencia sobre las autoridades formales.

En cuanto a esta práctica hay 3 *contenidos y condiciones* (Kemmis et al., 2013) que la van moldeando en cada contexto. La primera condición tiene que ver con las funciones de dirección y guía que va realizando la asesora. En las observaciones se evidenció que la mayoría de las reuniones son dirigidas por la asesora de FE, lo que se debe principalmente a que desde la institución van dando pauta y transmitiendo a la asesora las temáticas más

relevantes que se deben contemplar. Por ejemplo, en lo relativo a la formación de los emprendedores, es Fondo Esperanza quien analiza los resultados de las encuestas de diagnóstico que se realizan en cada banco y así dan recomendaciones sobre las áreas críticas a trabajar, las que luego son transmitidas al banco por la propia asesora.

Por ejemplo, así sucedió durante la primera observación no participante realizada en el BC3: “La asesora indica que en esta sesión se debe conversar sobre la reciente expulsión de miembros, luego realizar una elección de directiva, para finalizar con la planificación de los siguientes ciclos de créditos” (BC3.O1)

Adicionalmente, las propias socias reconocen la importancia que tiene en el funcionamiento del banco el rol de la asesora como guía:

“Bueno, ella nos organiza un poco, nos saca de dudas en cuanto a los montos, en los protocolos. Obviamente, comparte información. (...) Nos guía en diferentes temas” (BC3, E9)

Ahora bien, es importante aclarar que la manera en la que se presenta esta condición puede ir variando, dependiendo de la persona que asesora a cada banco, incluso podría suceder que el contexto en que se enmarcan otros bancos comunales no determine el acompañamiento de la asesora como una condición de dependencia sobre las autoridades formales. Esta última idea también se puede desprender de la siguiente frase que señala justamente la asesora de los tres bancos investigados: *“yo trabajo para que mis bancos comunales sean autónomos y siento que Fondo Esperanza igual entrega las herramientas para potenciar ciertas habilidades”* (EA2). Si bien ella indica que se esfuerza por una mayor

autonomía de los bancos, en la práctica, en los tres observados esto no se evidencia con facilidad.

Un contenido de la práctica de dependencia es la disposición física que mantienen las y los socios durante las reuniones presenciales. Al menos en los bancos comunales 1 y 3 se pudo observar que las personas suelen agruparse demostrando distinción y separación entre socias(os) que poseen un cargo versus quienes no: “hay una disposición física dual de las personas, la directiva se encuentra agrupada completamente a un lado de las mesas, mientras que el resto del banco se distribuye en las siguientes tres caras del rectángulo que forma el grupo de mesas” (BC3.O1). Lo mismo sucede con la asesora, quien suele disponerse físicamente junto a las directivas.

Esto último no pudo desprenderse del BC2, principalmente porque en la única reunión presencial de ese banco a la que asistió el equipo investigador, participaron apenas 4 socias(os) del banco y solo una de ellas era parte de la directiva.

A pesar de que se aborde esta condición a partir de las reuniones presenciales, igualmente se puede repensar como las disposiciones físicas durante las reuniones online, en el sentido que en aquellas instancias se podía observar que quienes prendían sus cámaras y/o mantenían activos sus micrófonos eran mayoritariamente las personas de la directiva. Así mismo, eran los que menos se dedicaban a realizar otras tareas mientras se desarrollaban esas reuniones.

Y este último punto ayuda a llevar el análisis hacia la última condición constatada para esta práctica, que corresponde a una falta de compromiso y participación activa por parte de las

y los socios de los bancos comunales, principalmente de las personas que no poseen un cargo. Al igual que en otras condiciones, la falta de compromiso y participación activa también ha sido declarada en las entrevistas realizadas a las socias y socios:

“La gracia de las reuniones es que todos participen. A veces tenemos ese problema de que nadie participa, participan los mismos de siempre, igual es fome, pero, claro, la idea es que todos participen, que todos tengan ideas para que el banco y todos vayan creciendo” (BC1, E4).

“En este ciclo que terminó quedó un socio fuera por faltas de respeto, por su mala actitud, por falta de compromiso” (BC3, E9)

Además, fue una condición evidenciada por el equipo investigador incluso durante las reuniones online:

“Parece una clase del colegio por zoom. Nadie toma la palabra y luego de las instrucciones nadie plantea dudas” (BC2.O2)

Es más, esta analogía al comportamiento como curso de colegio no se produjo solo por parte del equipo investigador, sino que también se compartió posteriormente por parte de socios y de la asesora durante otras reuniones y entrevistas, en una de ellas incluso se comparó a las asesoras(es) con la figura de profesoras(es) jefas(es), demostrando de esta manera que la práctica de dependencia es algo reconocido:

“(...) es igual que en colegio cuando tienes un profe jefe. El profe jefe te conoce, sabe de lo

que eres capaz, sabe lo que sabes hacer, sabe qué no. El asesor acá es igual, por eso te decía que nosotros estábamos acostumbrados a tener otro trato con los asesores, porque con la anterior estuvimos digamos 5 años (...) y ella nos cachaba al tiro, sabía quiénes éramos, se hacía todo más fácil con un asesor” (BC1, E5)

Sin embargo, esta condición de falta de compromiso y participación activa tiene una relación diferente con la práctica de dependencia respecto a las demás prácticas. Ya que, a partir de lo investigado en los tres bancos comunales, se ha determinado que existe una relación dialéctica entre la condición y la práctica, en el sentido que una puede ser causante de la otra y viceversa. En otras palabras, a una menor evidencia de compromiso y participación activa se podría desarrollar mayor dependencia sobre las autoridades formales, y a una mayor dependencia sobre las autoridades formales se puede generar un menor compromiso y falta de participación activa.

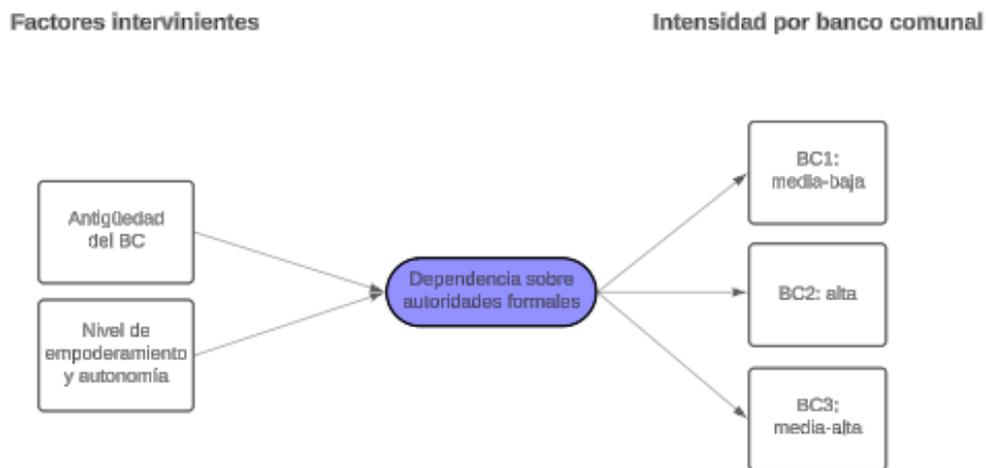
Luego, al igual que en las prácticas comentadas anteriormente, se evidenciaron factores que influyen en la intensidad con la que se presenta la dependencia en cada banco. El primero de estos es uno ya conocido, ya que impacta en otra práctica, y corresponde a la **antigüedad del banco comunal**. En estos casos, a partir de lo observado, se puede desprender que a mayor antigüedad de un banco es menos factible que exista una alta dependencia sobre las autoridades formales, principalmente porque la antigüedad va trayendo consigo más conocimiento acerca de la forma de trabajar en el banco y a su vez la transferencia de este conocimiento entre las personas, lo que se traduce en más facilidades para desarrollar un funcionamiento autónomo.

Es a partir de esta última idea que surge un siguiente factor identificado, es el **nivel de**

empoderamiento y autonomía que tienen las personas que forman parte de un BC. Si un banco está compuesto mayoritariamente por personas que no participan, que no realizan consultas o que no comunican sus problemas, entonces es mucho más complejo que puedan resolver las situaciones por sí solas, es decir, se vuelve mucho más necesario la intervención de las autoridades formales.

A continuación, se presenta una figura que resume los factores intervinientes en la práctica de dependencia sobre las autoridades formales y la intensidad de ésta en los 3 bancos comunales analizados:

Figura 9: Intensidad de la práctica 3 según banco comunal



Fuente Elaboración propia

A partir de las tres prácticas definidas anteriormente, se puede desprender cómo en su conjunto estas van constituyendo el ejercicio del liderazgo dentro de los tres bancos comunales de manera que se observa una tendencia entre ellos. Esta tendencia es que el liderazgo se constituye bajo una lógica *burocrática, discursivamente contradictoria e individualista*.

Principalmente burocrático porque los bancos comunales se rigen por factores estructurales que otorgan dominio al uso de la palabra escrita y a la creación y administración de normas por parte de autoridades burócratas (Morgan, 1990). En otras palabras, en los bancos comunales se ejerce el poder a través de la administración de reglas y normas, y dicho ejercicio es efectuado por las autoridades formales presentes: directivas y asesora, las que son naturalmente burócratas, debido a que su actividad organizativa es guiada principalmente por la administración de las reglas y normas. En definitiva, las reglas y normas se convierten en un mecanismo de sanción que sirve como dispositivo, ya que las autoridades las utilizan para poder establecer orden y control en el modo de organizarse de los bancos comunales, procurando así sostener el modelo financiero integral que ofrece FE, pero también aspirando a construir una cultura de responsabilidad y confianza dentro de cada banco.

En cuanto a su estructura, cada banco comunal, al igual que una organización burocrática, se compone de áreas que se hacen responsables de un fragmento de la tarea principal que tienen (Ritzer, 1996, p. 38), la que se podría simplificar a realizar el cobro de cuotas para recibir los microcréditos financieros. Por una parte, las directivas realizan principalmente tareas de control sobre el comportamiento de las y los socios; por otro lado, las delegaturas de cuponeras se encargan de realizar los cobros del dinero; mientras que las y los socios que no poseen cargos deben encargarse de participar de las reuniones y pagar sin retrasos. Es así como, si las tareas son correctamente ejecutadas por cada área, entonces los bancos van estableciendo que esos son los medios óptimos para alcanzar sus objetivos.

Asimismo, es importante comprender que el contexto bajo el cual operan estas micro organizaciones (al ser entidades financieras) exige intrínsecamente el establecimiento y la

aplicación de reglas y normas, formalmente reconocidas en el mercado financiero como regulaciones, ya que así otorgan mayor viabilidad a las ayudas financieras, y por consecuencia, mayor viabilidad al correcto funcionamiento institucional. Esto demuestra que la estructura de los bancos comunales debe estar amparada por Fondo Esperanza, pues es dicha entidad la que a través de sus asesores exige el establecimiento de las reglas, las que tienen como principal objetivo conducir hacia la sostenibilidad de los bancos comunales.

Por otro lado, la burocracia se evidencia en una última práctica que será profundizada más adelante, esta es de las contradicciones discursivas identificadas entre las y los socios a la hora de abordar la toma de decisiones. Por una parte, hay quienes señalan que toda decisión del banco comunal debe ser aprobada por el grupo en su conjunto; mientras que otras personas (principalmente quienes ejercen cargos) señalan que el poder de decisión recae sobre ellas, o derechamente que hay aspectos que no son consultados a la totalidad de miembros. Si bien, señalan que hay decisiones que por su carácter de urgencia no es posible que sean tomadas bajo un mecanismo colectivo, es esta misma idea la que respalda el funcionamiento burocrático, pues avala la necesidad de contar con autoridades formales que se dediquen a arbitrar las decisiones, a través del uso de las reglas y normas.

Además, se aprecia otra contradicción discursiva a través de los factores culturales que transmite FE, pues dentro de sus valores se señala abiertamente la intención de promover la colaboración y flexibilidad (Fondo Esperanza, 2023a), pero en la práctica se observa una dificultad para que aquello se produzca. Esto se da porque existe una tendencia a la centralización del poder, apoyada por la estructura organizacional de los bancos y por esta lógica burocrática identificada en el ejercicio del liderazgo.

Esta última idea es la que permite adentrarse en el porqué de que el ejercicio del liderazgo también se constituye bajo una lógica individualista. Uno de los principales motivos es que esta administración de reglas y normas, por parte de autoridades formales, es un claro ejemplo de la centralización del poder que se ejerce dentro de los bancos comunales. Una centralización que se da precisamente en un pequeño grupo de personas, e incluso a veces en solo una, la presidenta o el presidente de cada banco, quienes se convierten en los principales representantes del resto de socias hacia Fondo Esperanza, pero también en aquellas personas que se sienten con la obligación de discernir en los momentos claves.

Adicionalmente, en lo relativo a la administración de reglas y normas destaca que el seguimiento continuo respecto al cumplimiento de estas también se desarrolla bajo una lógica principalmente individualista. Si bien FE analiza el riesgo de no pago del banco en su conjunto, al fin y al cabo, el comportamiento de una sola persona podría perjudicar aquel análisis, lo que obliga a las autoridades igualmente a ir estableciendo orden y control de manera individualizada.

Por otra parte, la existencia de un estilo de comunicación verticalizado limita la participación de las demás personas, ya que limita la forma de organizarse del banco a un proceso ascendente, lo que hace que la figura de la presidencia resalte con mayor responsabilidad sobre el éxito o el fracaso del banco, o en su defecto que recaiga sobre la asesora. También este estilo comunicacional limita el reconocimiento de aportes de otras personas que no necesariamente poseen un cargo, ya que se le otorga mayor peso a un asunto cuando es repetido y/o profundizado por las autoridades formales.

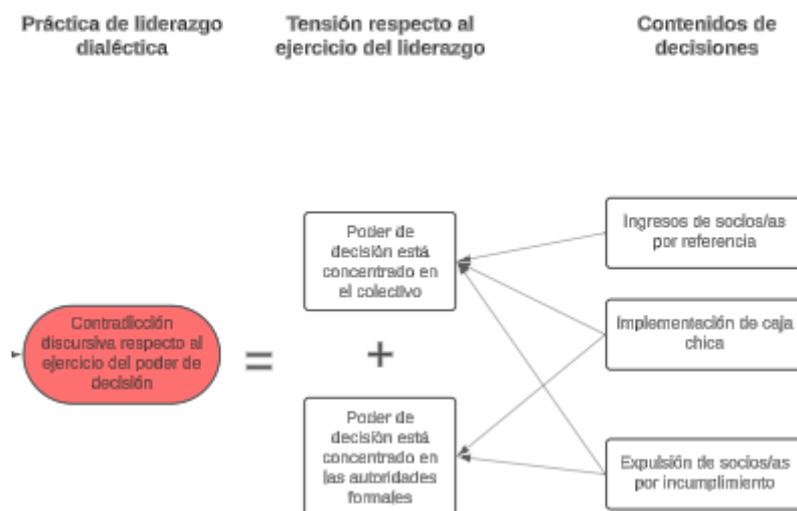
Pasando a otro asunto, la dependencia hacia las autoridades formales se puede traducir en una cultura que no fomenta el empoderamiento, disminuyendo así también las probabilidades de desarrollar una lógica colectiva del ejercicio del liderazgo. Un trabajo que incluso es señalado por la asesora como una prioridad: *“Obviamente, en mis bancos comunales siempre estoy trabajando el tema de que sean más autónomos, más independientes, que no dependan tanto de un asesor, porque el asesor se puede ir y el banco comunal tiene que seguir igual”* (EA2). Esto porque si las personas no desarrollan su autonomía y propio empoderamiento es complejo que sean capaces de influir más en la toma de decisiones del grupo, por ende, profundizan la dependencia sobre las autoridades formales y así también el desarrollo de una lógica individualista.

Por último, aunque Fondo Esperanza ofrece herramientas valiosas para el aprendizaje y la construcción de redes entre sus miembros, se observa que la relación de los participantes en los bancos comunales tiende a ser individualista. Esta tendencia se refleja, por ejemplo, en la escasa mención a los procesos colectivos en sus relatos y la brecha que se identifica entre quienes forman parte de la directiva y quienes no tendrían interés en participar de ella.

A continuación, se profundizará sobre la última práctica identificada y que permite explicar mejor la lógica contradictoria del ejercicio del liderazgo en los tres bancos comunales investigados. Esta corresponde a las contradicciones discursivas respecto al poder de decisión, y se ejemplificará también cómo es que esta produce cierta tensión en torno al ejercicio del liderazgo dentro de los bancos.

Contradicción discursiva respecto al ejercicio del poder de decisión

Figura 10: Práctica de contradicción discursiva



Fuente: Elaboración propia

Esta práctica se constituye de dos condiciones que se complementan pero que a su vez producen una tensión en torno al ejercicio del liderazgo, estas son el poder de decisión concentrado en el colectivo y el poder de decisión concentrado en las autoridades formales. Ambos serán profundizados a continuación, pero antes es importante señalar que esta es una práctica que tiene una relación particular con el ejercicio del liderazgo en los bancos comunales. Similar a lo que ocurre en la práctica de dependencia, a partir de la investigación se ha podido dilucidar que existe una relación dialéctica entre la práctica de contradicción discursiva y el ejercicio burocrático del liderazgo dentro de los bancos, en el sentido de que la primera explica a la segunda, pero también la segunda permite explicar por qué ocurre la primera.

En relación con la condición del poder decisión concentrado en el colectivo, es importante señalar que hay un discurso repetido en los tres bancos comunales sobre un comportamiento ideal de abordar cada toma de decisiones de forma colectiva, es decir, con una respectiva unanimidad. Así lo ejemplifican algunas personas:

“Sí, porque todo se habla en reunión. Por ejemplo, ha habido oportunidades en que no se pueden presentar, pero se da a conocer todo, “mire, se habló de esto y esto, ¿usted está de acuerdo o no está de acuerdo?”. Si la señora no está de acuerdo porque no se presentó, se vuelve a hablar de nuevo en reunión: siempre tenemos que estar todos de acuerdo. Y si una no está de acuerdo se busca otra opción, pero no se pasa a llevar a nadie, porque somos un equipo” (BC3, E7).

“(...) todo se comparte con el grupo, en verdad. Cada vez que se toma una decisión o algo, se comenta. Por ejemplo, si una persona ha hecho un mal ambiente, todos nos damos cuenta, entonces ahí mismo salen los comentarios: ‘te parece si sigue esta persona... o no sigue’. ‘No, esta persona no, está intoxicando (el ambiente)’. Y todo eso, se ha ido conversando cuando corresponde” (BC2, E2).

Aunque también hay socias y socios que destacan que el poder de decisión se suele concentrar sobre la directiva, e incluso sobre la asesora. Esto en lo relativo a diferentes temáticas, sin necesariamente generar distinción sobre algún tipo de decisión. A continuación, se ejemplifica con lo que declara una persona del BC3 cuando fue consultada respecto a la decisión de expulsar a socios:

“No, como te digo, eso entra a evaluación de la directiva. Se observa un todo en general: si pagó, si faltó a alguna reunión por temas de salud, que están obviamente aceptadas las excusas, si ha sido responsable y respetuoso. Entonces ahí la directiva, si tiene certificado de salud, lo avala de acuerdo con eso, pero si no tiene certificado por la falta, faltó y no dio ni siquiera una explicación, por reglamento queda fuera” (BC3, E9)

Ahora bien, distando de este último ejemplo, sobre la expulsión de un socio en el BC1 alguien declaró:

“Primero fue solo con la directiva, pero después abrió la discusión a todos, porque se les estaba escapando de las manos a ellos. Entonces más que decidir ellos y cortar el queque, prefirieron hacer partícipe a todo el Banco Comunal y se dieron cuenta que la mayoría pensábamos igual” (BC1, E1)

Adicionalmente, se van generando ciertos matices dentro de los propios discursos, en los que, por ejemplo, otro socio declara que, si bien las decisiones no son unánimes, sí son democráticas, es decir, aprobadas por la mayoría:

“Somos súper democráticos. Sí, somos súper democráticos, pero como es democracia, si de 21, 11 deciden que se hace esto y los otros 10 no están conformes con eso, lamentablemente hay que hacer ese cambio. Y ahí es donde, de repente, hay como disrupciones que dicen: ‘Pero por qué si yo no quería, yo también pertenezco al banco’. Sí, pero la mayoría gana. Esa es la forma en que trabajamos nosotros” (BC1, E1)

Así es como se va haciendo evidente una contradicción discursiva entre socias y socios de los mismos bancos comunales, escapando de una idea al parecer utópica de que todas las decisiones son tomadas por unanimidad o al menos tomando en cuenta la opinión de la mayoría. Y va generando tensión y una extraña irracionalidad respecto al ejercicio de liderar dentro de los tres bancos comunales. La siguiente frase es la que mejor resume esta última práctica identificada:

“Las decisiones las tomamos entre todos, pero cuando hay algo muy urgente las tomo yo no más. Quizás, puede sonar un poco autoritario, pero tomo las decisiones por el bien común, obviamente, consultándole a la directiva. Si es algo rápido, tomo las decisiones con la directiva, no hay un consenso con todos, porque de repente preguntarles y que todos contesten es complicado. Por ejemplo, hay cosas rápidas como ‘oye, sabes que no ha pagado este socio’, ‘ya, cobra al tiro la cuota, no nos compliquemos’. Trato de resolver todo a la mano, todo simple, trato de hacer todo de forma rápida y factible” (BC1, E4)

Pasando a otro tema, pese a que cada banco comunal posee su propia historia, su diferente composición sociocultural e incluso sus propios y particulares intereses individuales, a lo largo de esta investigación se ha podido determinar una tendencia en cuanto al ejercicio del liderazgo en ellos. Tendencia que ha sido traducida a través de las cuatro prácticas descritas, y que, si bien se desarrollan con diferente intensidad entre los tres bancos, debido a sus diferencias, igualmente permiten distinguir tintes de homogeneidad en sus funcionamientos.

Ahora bien, aquello no quiere decir que los resultados obtenidos acá sean factibles de generalizar a todos los bancos comunales de Fondo Esperanza, pues, como se ha

comentado anteriormente, hay factores estructurales que también acompañan las conclusiones establecidas. Uno de ellos, por ejemplo, es el hecho de que los tres bancos investigados tienen la asesoría de la misma persona. Aunque también puede considerarse el contexto geográfico, ya que se abordó la investigación con tres bancos de la misma región Metropolitana.

Lineamientos prácticos para Fondo Esperanza

A partir de todo lo mencionado anteriormente, es posible desprender algunos lineamientos prácticos que recomendar a Fondo Esperanza en torno a los dos bancos comunales que siguen vigentes. Lo primordial es trabajar en la reconfiguración de algunos factores intervinientes bajo los que se desenvuelven, porque así la intensidad de las prácticas definidas previamente podría disminuir. Aunque, reconociendo que, para que aquello suceda, también se debería complementar con reconfiguraciones en torno a *los contenidos y las condiciones* identificadas (Kemmis et al., 2013).

En primer lugar, es importante reconfigurar el grado de empoderamiento y autonomía que son capaces de desarrollar, debido al impacto que estos tienen en la dependencia sobre las autoridades formales. Por ejemplo, como se ha podido evidenciar, en el caso del banco comunal 1 existe un mayor nivel de empoderamiento y autonomía, que es soportado por una mayor antigüedad en su funcionamiento, y que permite concluir que tienen un menor nivel de dependencia hacia las autoridades formales que los otros bancos.

Por lo tanto, es relevante que Fondo Esperanza defina mecanismos adicionales que permitan fomentar el desarrollo de autonomía y empoderamiento en las socias y socios de cada banco. Estos mecanismos se podrían concretar mediante más instancias de toma de decisiones colectivas. Una de ellas podría ser la co-construcción del plan de aprendizaje asociado a cada banco, más allá de la manera en la que ya se realiza actualmente. En ese sentido, durante las observaciones no participantes en las reuniones, se evidenció que Fondo Esperanza envía una vez al año (al menos) una encuesta de “diagnóstico” de contenidos, a partir de temáticas definidas por la misma institución, permitiendo así generar

un plan de aprendizaje para cada banco. Ahora bien, estos resultados no son mayormente discutidos, sino que dedican tiempo principalmente a definir la prioridad de cada tema y resolver dudas sobre lo que significa cada uno.

Esto último, en parte, influye negativamente en el nivel de empoderamiento que puede demostrar cada persona respecto a las iniciativas de aprendizaje. Por lo tanto, una sugerencia a considerar para FE es que durante las reuniones en que se aborde el plan de aprendizaje, se dedique un mayor espacio para discusión y reflexión, por ejemplo, permitiendo durante las reuniones recibir sugerencias sobre nuevas temáticas a considerar y/o profundizaciones particulares que les gustaría desarrollar en cada temática; ofreciendo el espacio fuera de reuniones para apoyar en la construcción de los contenidos a considerar para cada temática

En lo relativo a la autonomía, sería importante asegurar un acompañamiento más personalizado para aquellas personas que no están tan familiarizadas con las herramientas utilizadas por FE, por ejemplo, con la propia encuesta de diagnóstico; con la aplicación móvil para socias y socios; o con el sitio web en el que cuentan con material de capacitaciones. Respecto a este punto, actualmente en uno de los bancos se cuenta con una embajadora digital, que justamente tiene por propósito acompañar a las demás socias para facilitar el uso de las herramientas digitales. El problema radica en que las personas se acostumbran a ese acompañamiento y no adquieren el conocimiento necesario para perdurar utilizando las herramientas de forma autónoma.

Es por eso que aquí se propone que este acompañamiento sea impartido únicamente durante las reuniones, y que se dedique siempre tiempo a repasar en la utilización de las

herramientas, independiente de que estas no se vayan a requerir para un fin en particular durante esas sesiones. Por último, que la responsabilidad del apoyo no recaiga solo en una persona, sino que se recomienda que varias puedan ayudar a otras en forma simultánea. Esto ayudaría principalmente a que las personas no dependan de un único apoyo continuo para desenvolverse adecuadamente con las herramientas y desarrollen autonomía en relación a ello.

En segundo lugar, la reconfiguración de los factores intervinientes en la práctica de administración de reglas y normas por parte de las autoridades formales presenta desafíos considerables. La naturaleza de las tareas, heredada del modelo de banca comunal, se vuelve inflexible. La personalidad de los socios directivos requeriría un esfuerzo conjunto que excede las capacidades de Fondo Esperanza. Y la antigüedad del banco la hace prácticamente inmutable. Por lo tanto, resulta inviable formular sugerencias que pretendan alterar estos factores intervinientes.

En tercer lugar, es importante modificar los mecanismos de comunicación que sostiene la institución con sus bancos comunales y que hoy en día consolidan un estilo de comunicación vertical. Hay que considerar además la dificultad que conlleva el seguimiento continuo cuando una asesora o asesor debe estar a cargo de guiar a casi 20 bancos. Por ende, como sugerencia sería importante proveer una línea directa de asesoría, mediante atención telefónica o mensajería instantánea, para brindar soporte inmediato a los bancos comunales, especialmente cuando sus asesoras se encuentran sobrecargadas de trabajo. Esta línea directa funcionaría como un canal alternativo y complementario a la asesoría presencial. Ahora bien, a diferencia de otras sugerencias, la línea directa de asesoría posee una menor factibilidad, ya que implicaría que Fondo Esperanza incurra en mayores costos

al requerir una dotación de personas exclusivamente dedicada a esas funciones.

Además, sería importante realizar un reforzamiento en la promoción de sus sitios privados, accesibles únicamente para las socias y socios, que contienen material bastante útil y explicado en simple. Estas sugerencias ayudarían directamente a descentralizar el flujo comunicacional y reducir la verticalidad de este.

Por otro lado, se podrían complementar con iniciativas asociadas a la reconfiguración de los factores intervinientes, en relación con el nivel de participación y la cercanía entre socias/os. Esto porque, como se vio anteriormente, las deficiencias en la comunicación impactan negativamente en la claridad y la comprensión que tienen las socias y socios sobre las alternativas disponibles de productos y servicios.

Por lo tanto, sería recomendable generar más instancias para que las socias y socios se conozcan en mayor profundidad, permitiendo así que quienes tengan mayor información sobre Fondo Esperanza puedan traspasar con mayor recurrencia sus conocimientos hacia el resto, y, por consecuencia, fomentarían el nivel de participación dentro de cada banco. Pero también porque tener más momentos para compartir ayudaría a una mayor integración entre los miembros de cada banco, facilitando así generar una mayor cercanía.

Un ejemplo de estas instancias es algo que incluso fue comentado durante una de las reuniones y hace alusión a actividades como desayunos comunitarios previo a las reuniones. Aunque también se podría materializar en celebraciones por hitos relevantes de cada banco comunal, como cuando un periodo de crédito finaliza sin incrementar el riesgo financiero del grupo.

Para finalizar, es importante recalcar que la mayor parte de estos lineamientos prácticos que puede implementar Fondo Esperanza poseen una alta factibilidad, ya que no requieren costos significativos en la ejecución de las iniciativas; además, existe una predisposición a colaborar de parte de las y los socios, en particular en lo relativo a fortalecer sus relaciones; y habría un respaldo importante desde los objetivos estratégicos de la institución, por ejemplo, al ir en pos de contar con sistemas que ofrezcan información oportuna y fiable. Por último, los lineamientos adquieren relevancia al ofrecer ayuda para reducir el ejercicio del liderazgo bajo una lógica burocrática e individualista, principalmente porque están orientados a cambiar la perspectiva de las prácticas de liderazgo identificadas, buscando reducir el estilo de comunicación vertical y la dependencia sobre las autoridades formales.

Conclusiones

A partir de los resultados de la investigación, queda evidenciada la forma en la que se va constituyendo el ejercicio del liderazgo como una práctica en los tres bancos comunales involucrados. Distinguiendo las prácticas que lo componen y la intensidad con que se desarrolla cada una en los respectivos bancos. Es así como se visualiza el liderazgo ejercido de una forma **burocrática, individualista y contradictoria en su discurso**.

En primer lugar, los contextos en los que se desarrollan los bancos comunales investigados permiten identificar que hay *contenidos y condiciones* particulares de ellos que evidencian una latente y necesaria administración de reglas y normas por parte de las autoridades formales, caracterizada por **dichos, actos y relaciones** (Kemmis et al., 2013) en gran medida **burocráticos** (Weber, 1922; Foucault, 1989; Morgan, 1990). Recalcando de las *relaciones/relatings* (Kemmis et al., 2013) la importancia que tiene el ejercicio del poder por parte de las directivas y/o la asesora, quienes deben controlar, sancionar y establecer mecanismos que ayuden a esas dos tareas.

Adicionalmente, en cuanto a los *actos/doings* y *dichos/sayings* (Kemmis et al., 2013), la administración de reglas y normas por parte de las autoridades formales es **culturalmente respaldada** por todas las planas jerárquicas que se podrían identificar en Fondo Esperanza, desde las socias y socios hasta las máximas autoridades. Ese respaldo se materializa en *dichos* y *actos* relacionados con la relevancia e interpretación que se le otorga a las reglas y normas en las entrevistas; también con las expectativas de Fondo Esperanza señaladas en sus objetivos estratégicos en pos de la sostenibilidad del modelo financiero que ofrecen (Fondo Esperanza, 2024).

Además, no es un respaldo frecuentemente revisitado o discutido, porque se supone que las cosas deberían hacerse así, ya que así resultan bien. Y también queda demostrado cuando la práctica no se desarrolla generando un buen desempeño, por ejemplo, con lo ocurrido en el banco comunal 2, en el que la directiva no se destacaba por dar mayor importancia a la administración de reglas y normas, responsabilidad que recaía casi únicamente en la asesora, y que, entre otras causas, terminó por acabar con la existencia de dicho banco.

Esta lógica **burocrática** en el ejercicio del liderazgo también se justifica por otra práctica identificada, la de comunicación vertical en los tres bancos comunales investigados. La que se acentúa a partir de aspectos relacionales como el ejercicio del poder y la percepción de éste dentro de los bancos. Un ejercicio del poder que destaca por reproducirse mediante un *escalamiento* de las solicitudes y problemas, desde las socias sin cargo, pasando por la directiva, hasta llegar a la asesora, y así incluso seguir escalando, dependiendo de la complejidad de la decisión que amerita. Aunque al mismo tiempo, es necesario destacar que, en cuanto a los *contenidos y las condiciones culturales-discursivas* (Kemmis et al., 2013), existen expectativas de una mayor cercanía por parte de Fondo Esperanza, una cercanía que no necesariamente se materializa a través de la perdurabilidad de este estilo de comunicación vertical.

Esta práctica de comunicación vertical condice bien con dos características centrales de las organizaciones burocráticas, primero porque demuestra la jerarquización de las relaciones interpersonales provocada por la necesidad de control, y segundo porque demuestra la

importancia de la eficiencia en los procesos, llevando a la idea de que si las cosas funcionan bien de una manera, entonces es mejor que se mantengan así (Ritzer, 1996).

Por otro lado, se destaca la práctica de dependencia sobre las autoridades formales como sustento del ejercicio burocrático del liderazgo. Pues, la existencia de dependencia entre unos y otros requiere de sistemas de control que permitan un adecuado funcionamiento, en pos de la sostenibilidad, los que son facilitados por las autoridades formales. En términos de *los contenidos y las condiciones sociopolíticas/relatings* (Kemmis et al., 2013) llama la atención que en cada banco observado existe una disposición física y psicológica hacia las autoridades formales como la asesora o la directiva, no en un sentido de veneración, sino en un sentido de sustento práctico para facilitar las tareas o las decisiones que se deben tomar. Retomando nuevamente la idea de que sí las cosas funcionan bien de una manera es mejor que se mantengan así. Por ejemplo, con lo ocurrido en el banco comunal 1, donde por varios ciclos no se ha modificado la composición de la directiva porque han tenido buenos resultados y no prefieren arriesgarse a fallar.

Además, la idea del ejercicio burocrático del liderazgo es relevante porque pone en evidencia la complejidad de encontrar en estos bancos una lógica colectiva como la descrita en el marco teórico. Además, porque se contrapone con las expectativas que había al comenzar esta investigación, que apuntaban a encontrar un ejercicio de liderazgo colectivo.

Las expectativas de encontrarse con un liderazgo colectivo se basan en diversos motivos, uno de ellos estrechamente vinculado a uno de los cuatro pilares del servicio integral de Fondo Esperanza: la generación de redes de apoyo. Para que este pilar sea tangible, es fundamental que los bancos comunales desarrollen un funcionamiento más cohesionado y

colectivo, creando un entorno propicio para la recepción y el intercambio de apoyo entre sus miembros y otras instituciones.

Por otro lado, la coavalidad solidaria, pilar fundamental de los bancos comunales, exige el desarrollo de sólidas lógicas colectivas. Esto implica que las personas no solo se conozcan y confíen mutuamente, sino que también sean capaces de asumir un riesgo que trasciende sus comportamientos individuales. Desde otro punto de vista, la solidaridad y colaboración son valores fundamentales que deben estar presente en los bancos, por ende, se alinean con las expectativas de que se desarrolle un liderazgo colectivo.

Ahora bien, retomando la idea de la burocratización, esta se nutre bastante de una idea que se ha venido repitiendo: que si las cosas funcionan bien de una manera es mejor que se mantengan así. Por ende, dentro de estos bancos comunales se va arraigando una cultura funcionalista, que prioriza la estabilidad por sobre el dinamismo, y que fomenta una resistencia al cambio. Como consecuencia, la práctica de liderazgo no va reorientando su flujo mientras se desarrolla y pasa a tener un enfoque más bien *entitativo* (Crevani y Endrissat, 2016), a tener un estado fijo.

Al mismo tiempo, el funcionamiento burocrático de los bancos comunales obstaculiza el desarrollo de formas pluralistas o colectivas de liderazgo. Ya que este sistema fomenta y se ve fomentado por la concentración del poder en manos de pocos individuos, principalmente las autoridades formales (directiva y asesora). Además, la estructura jerárquica, que fomenta la dependencia; y la comunicación vertical, limitan las posibilidades de aprovechar las capacidades, recursos y fuentes de legitimidad de diferentes personas. Esta situación es similar a la que se observa en todo sistema racional-burocrático con sus propias

irracionalidades, donde la lógica interna exige que cada persona se comporte de una manera determinada (Ritzer, 1996, p. 148).

En segundo lugar, los contextos bajo los cuales se desarrollan los tres bancos comunales fomentan un ejercicio **individualista** del liderazgo. Hay *contenidos y condiciones* (Kemmis et al, 2013) que permiten evidenciarlo en la práctica de dependencia sobre las autoridades formales, por ejemplo, en lo relativo a las *relaciones/relatings* (Kemmis et al., 2013) se destaca la relevancia mencionada que se otorga sobre la directiva, en particular sobre las personas que cumplen el rol de presidencia y cómo éstas ejercen su poder de forma tal que no se distribuye y se concentra solo en ellas o apenas en la asesora y demás personas de la directiva. Así como sucede en el banco comunal 1, que, si bien no tiene una alta intensidad de esta práctica, sí existe un presidente con un fuerte carácter que muchas veces tiene la última palabra en las decisiones y que suele ofrecer su figura de autoridad para escalar los problemas con la asesora, asumiendo así mismo la mayor relevancia que tendría por poseer dicho cargo.

Luego, también hay disposiciones culturales-discursivas (Kemmis et al., 2013) presentes en la práctica de administración de reglas y normas por parte de las autoridades formales que ayudan a identificar un estilo individualista al liderar y que se complementa con la práctica de dependencia. Por ejemplo, se encuentra en las referencias a la necesidad de mantener “ordenado el gallinero”; en la liviandad con la que a veces se toman las decisiones para sancionar o castigar a las personas que incumplen; y en la misma normalización que existe dentro de los bancos de tener que “escalar” sus problemas o solicitudes para que sean considerados.

Esto lleva a identificar disposiciones de los *dichos, actos y relaciones* (Kemmis et al., 2013) que dan forma a la práctica de comunicación vertical y que permiten dilucidar un ejercicio individualista del liderazgo. Ya que esta normalización de escalar los problemas o solicitudes explica bastante bien el hecho de que las personas saben que la directiva es quien debe mediar las situaciones con Fondo Esperanza, y, por consecuencia, restringe a su vez una participación más activa de socias que no ejercen un cargo, pues prefieren depositar su confianza y expectativas en las autoridades.

Lo anterior evidencia aún más la complejidad de encontrar un ejercicio colectivo del liderazgo en estos bancos comunales, ya que destacan por desarrollarse bajo lógicas culturalmente tradicionales, verticalizadas y jerárquicas en cuanto a sus relaciones interpersonales, generando así una especie de subordinación en sus comportamientos.

En tercer y último lugar, es necesario resaltar la idea de la contradicción discursiva en torno al ejercicio del poder de decisión identificada a lo largo de la investigación. Cabe destacar que esta práctica posee una relación particular con el ejercicio del liderazgo respecto a las otras prácticas, ya que es dialéctica, pues existe como causa y consecuencia de este. Esto último se da porque sus *contenidos y condiciones*, principalmente las del tipo *culturales-discursivas* (Kemmis et al., 2013), permiten justificar aún más el ejercicio burocrático e individualista. Por ejemplo, a través de las contradicciones discursivas evidenciadas sobre la toma de decisiones, que muestran una irracionalidad dentro del funcionamiento racional-burocrático, situación que también se da dentro de organizaciones burocráticas (Ritzer, 1996). Adicionalmente, una parte de la contradicción justifica el ejercicio individualista, puesto que demuestra la concentración del poder de decisión en las

autoridades formales, y que se suma a lo ya descrito en disposiciones anteriores como de la administración de reglas y normas, reduciendo así la idea pluralista y colectiva de liderar.

En resumen, a pesar de haber utilizado la teoría de las arquitecturas de la práctica como un lente de análisis respecto al ejercicio del liderazgo en estos tres bancos comunales, es importante destacar que las disposiciones bajo las cuales se desarrolla esta práctica han permitido comprender que el liderazgo observado se caracteriza más bien por tener un enfoque *entitativo* (Crevani y Endrissat, 2016), es decir, por presentarse en un estado fijo y repetitivo, alejándose así de un enfoque colectivo y dinámico.

Por último, es importante precisar que el Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional ha proporcionado aprendizajes fundamentales tanto para el desarrollo de esta investigación como para el futuro profesional del investigador. Si bien este programa de posgrado se centra principalmente en abordar las problemáticas y desafíos actuales de las organizaciones y en preparar a los estudiantes para sus roles profesionales, es necesario destacar la complementariedad y la visión integral que ofrecen las teorías de ciencias sociales facilitadas el cuerpo docente, quienes además poseen un amplio interés investigativo y una cercanía excepcional con los estudiantes.

En particular, los cursos de Liderazgo y Análisis Crítico permitieron ampliar significativamente los conocimientos y la mirada crítica sobre los fenómenos sociales relacionados con la gestión de personas, grupos y organizaciones. Además, sus contenidos se complementan muy bien con los cursos de Coaching y Comportamiento Organizacional, permitiendo generar asociaciones significativas entre las materias que aborda cada uno. Por ejemplo, en relación con la presente tesis, se destaca el análisis de los fenómenos de los

80

bancos comunales desde una perspectiva crítica, la que fue fortalecida por los dos primeros cursos, y cómo aquello se vio potenciado por el hallazgo de patrones de comportamiento, algo que no habría sido posible sin los conocimientos adquiridos en los últimos dos cursos.

Esta tesis se propone ampliar el campo de los estudios críticos sobre el liderazgo en contextos específicos, llevando a la práctica teorías emergentes en la materia, contribuyendo al desarrollo de nuevos marcos teóricos y herramientas prácticas para el análisis y la intervención en el ámbito del liderazgo, y proporcionando información valiosa para una amplia gama de actores, incluidos gerentes, investigadores, políticos y otros miembros de la sociedad.

Referencias bibliográficas

Alexy, N. (2020). A metatheoretic reconstruction of collective leadership studies. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 14705). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Araujo, K. (2016). *El miedo a los subordinados: una teoría de la autoridad*. LOM ediciones.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.

Bourdieu, P. (1990) *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity.

Bryant, A. (2017). *Grounded theory and grounded theorizing: Pragmatism in research practice*. New York, NY: Oxford University Press.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Charmaz, K. (2000). Grounded theory. Objectivist and constructivist methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategies of qualitative inquiry* (2nd ed., pp. 249–291). Thousand Oaks, CA: Sage.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London, England: Sage.

Corley, K. G. y Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative science quarterly*, 49(2), 173-208.

Crevani, L. y Endrissat, N. (2016). Mapping the leadership-as-practice terrain. En *Leadership-as-practice: Theory and application*. New York. NY: Routledge.

Crevani, L.; Lindgren, M.; y Packendorff, J. (2007a). Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40—67.

Dávila, M. (2002). Experiencias de microcrédito en Ecuador. En Shapleigh, A. y Fernández, F. (Eds.), *Microfinanzas en Ecuador* (p. 20). Ecuador: Proyecto SALTO.

Day, D. y Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership* (2° ed.). London: Sage.

Denis, J.-L.; Lamothe, L. y Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809–837.

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

Endrissat, N., & von Arx, W. (2013). Leadership practices and context: Two sides of the same coin. *Leadership*, 9(2), 278-304.

Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological bulletin*, 76(2), 128.

Foucault, M. (1989). El poder: cuatro conferencias. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Humanidades. Traducido por Antonio Marquet

Fondo Esperanza (2022). Presentación Institucional Fondo Esperanza.

Fondo Esperanza (2023a). Memoria Anual 2022.

Fondo Esperanza (2023b). Reunión inicial de proyecto de investigación.

Fondo Esperanza (2024). Memoria Anual 2023.

Gantman, E. R. (2014). El paradigma posburocrático en Administración: ¿realidad o ideología?. *Administración y organizaciones*, 17(32), 35-53.

Galarza, F. (2003). El crédito solidario, el colateral social, y la colusión. Algunos apuntes (Group Lending, Social Collateral and Collusion. Some Notes). Centro Peruano de Estudios Sociales. MPRA Paper, (30442).

Gibb, C. A. (1954). Leadership. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 877–917). Reading, MA: Addison-Wesley.

Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure and contradiction in social analysis*. Berkeley, CA: University of California Press.

Glaser, B. G., y Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine.

Gómez-Rada, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-77.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.

Grameen Bank (s.f.) History. <https://www.grameen-info.org/history/>

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

Horner, M. (1997) Leadership theory: past, present and future, *Team Performance Management*, 3 (4), 270–287.

Huxham, C. y Vangen, S. (2000). Leadership in the shaping and implementation agendas: How things happen in a collaboration (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1159–1175.

Jones, S. (2014). Distributed leadership: A critical analysis. *Leadership*, 10(2), 129-141. Sage Journals.

Kemmis, S.; Edwards-Groves, C.; Wilkinson, J. y Hardy, I. (2012). Ecologies of practices. En P. Hager, A. Lee, y A. Reich (Eds.), *Practice, learning and change* (pp. 33–49). Dordrecht: Springer.

Kemmis, S.; Wilkinson, J.; Edwards-Groves, C.; Hardy, I.; Grootenboer, P. & Bristol, L. (2013). *Changing practices, changing education*. Springer Science & Business Media.

LaRossa, R. (2005). Grounded theory methods and qualitative family research. *Journal of Marriage and Family*, 67, 837–857. doi:10.1111/j.1741-3737.2005.00179.x

Mainsah, E.; Heuer, S.; Kalra, A. y Zhang, Q. (2004) Grameen Bank: Taking Capitalism to the Poor. *Chazen Web Journal of International Business*, 1, 28.

Miller, E. J. (2012). *Liderazgo, creatividad y cambio en organizaciones*. Ediciones Copygraph.

Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*, Madrid: Ra-ma, 1990, pp. 127-186.

Morse, J. M. (1995). The significance of saturation. *Qualitative Health Research*, 5, 147–149. doi:10.1177/104973239500500201

Morse, J. M. (2007). Sampling in grounded theory. En A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The SAGE handbook of grounded theory* (pp. 229–244). London, England: Sage.

Ospina, S. M., Foldy, E. G., Fairhurst, G. T., & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations*, 73(4), 441-463.

Parry, K. W., y Bryman, A. (2006). Leadership in organizations. En S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, y W. R. Nord (Eds.), *The SAGE handbook of organization studies* (2nd ed.). London: Sage.

Pearce, C. y Conger, J. (2003) *Shared Leadership: Reframing The Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Raelin, J. A. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, 7: 195-211.

Raelin, J. A. (2016). *Leadership-as-practice: Theory and application*. New York. NY: Routledge.

Raelin, J. A. (2016). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, 12(2), 131-158.

Raelin, J. A. (2017). Leadership-as-practice: Theory and application—An editor's reflection, *Leadership*, ISSN 1742-7169. SAGE Publishing, Thousand Oaks, CA, Vol. 13, Iss. 2, pp. 215-221.

Raelin, J. A. (2018). What are you afraid of: Collective leadership and its learning implications. *Management Learning*, 49: 59-66.

Raelin, J. A. (2023). Leadership-as-practice: its past history, present emergence, and future potential. *Academy of Management Collections*, 2: 19-30.

Ritzer, G. (1996). *La McDonalización de la sociedad: un análisis de la racionalización en la vida cotidiana* (Trad. I. Hierro y R. Hierro). Barcelona: Ariel. (Obra original publicada en 1993).

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15º ed.). Editorial Pearson Educación-México.

Schatzki, T. (1997). Practices and Actions A Wittgensteinian Critique of Bourdieu and Giddens. *Philosophy of the Social Sciences* 1997 27:3, 283-308. London: Sage.

Schatzki, T. (2001). Introduction: Practice theory. En T. Schatzki, K. Knorr-Cetina, & E. von Savigny (Eds.), *The practice turn in contemporary theory* (pp. 10–23). London: Routledge.

Schatzki, T. (2005). Peripheral vision: The sites of organizations. *Organization Studies*, 26, 465–484.

Schatzki, T. (2012). A primer on practices. In J. Higgs, R. Barnett, S. Billett, M. Hutchings, & F. Trede (Eds.), *Practice-based education* (pp. 13–26). Rotterdam: Sense.

Spillane, J. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Strauss, A. y Corbin, J. (2016). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia. (Libro original publicado en 1998).

Thompson, M. (2011). Ontological shift or ontological drift? Reality claims, epistemological frameworks, and theory generation in organization studies. *Academy of Management Review*, 36(4), 754-773.

Timonen, V.; Foley, G. y Conlon, C. (2018). Challenges when using grounded theory: A pragmatic introduction to doing GT research. *International journal of qualitative methods*, 17(1), 1609406918758086.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.

Weber, M. (1922). *ECONOMÍA Y SOCIEDAD: Esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica. Segunda reimpresión, 2002.

Wilkinson, J. y Kemmis, S. (2018). Practice theory: Viewing leadership as leading. In *New directions in educational leadership theory* (pp. 36-52). Routledge.

Zaleznik, A. (1977). *Managers and leaders: Are they different*.

Anexos

Anexo 1 Pauta de entrevista a socias y socios

1. Describa cómo llegó a ser parte del banco comunal BC vinculado a FE
2. ¿Qué roles ha desempeñado en esta organización? (importante rescatar elementos biográficos que muestren cómo ha llegado a ejercer funciones de mayor liderazgo en el BC, ¿hay otros antecedentes personales relevantes?)
3. ¿Cuál es el objetivo central que cumple el BC para usted? (explorar desde su subjetividad relevancia que tiene el BC para él y para las demás personas que lo componen o se benefician de él)
4. *Indagar en la forma cómo se organiza el BC para el logro de sus objetivos, tareas, funciones, cómo se distribuyen.*
5. ¿Cómo es la relación con FE? ¿Cómo es el vínculo con las asesoras o asesores? ¿Cuáles son las principales dificultades y dilemas que enfrentan? (rotación, falta de apoyo, reglas poco claras, falta de capacitación etc.) Se espera que el entrevistado lo señale, no inducir respuesta
6. *Indagar en el proceso de toma decisiones del BC, quién, cómo y cuándo se toman las decisiones.*
7. Explorar, ¿cómo se ejerce influencia al interior del BC? ¿Quién tiene poder y cuáles son sus fuentes? ¿Cómo se legitima la autoridad al interior del BC?
8. ¿Qué mecanismos de premio y sanción existen en el BC? ¿con qué parámetros se toman las decisiones complejas? (por ejemplo, reducir flujos de dinero). ¿Quiénes son los encargados de implementarlas y cómo es el proceso?
9. ¿Cómo son las relaciones interpersonales al interior del BC? ¿Qué funciones tienen los vínculos que ahí se han desarrollado?

Anexo 2 Pauta de entrevista 1 a Asesora

1. Describa cómo llegó a ser parte de FE
2. ¿Cuál es el objetivo central que cumple este trabajo para ti? (explorar desde su subjetividad relevancia que tiene FE para ella)
3. ¿Cómo es tu relación con FE y con los vínculos entre distintas personas y áreas?
¿Cuáles son las principales dificultades y dilemas que enfrentan? (rotación, falta de apoyo, reglas poco claras, falta de capacitación etc.) Se espera que el entrevistado lo señale, no inducir respuesta
4. Indagar en la forma cómo se organiza FE para el logro de sus objetivos, tareas, funciones, cómo se distribuyen.

¿Cómo definen los objetivos organizacionales? (misión, visión, miradas a corto y largo plazo)

¿Cómo se definen y distribuyen las tareas? ¿Qué persona se encarga de ello (jefatura o administrativa?)

Forma de organizarse (reus, whatsapp?)
5. ¿Cómo son las relaciones interpersonales al interior de los BC que asesoras?
(Aclarar que son los dos con los que hemos trabajado) ¿Crees que hay relación entre antigüedad del BC y la profundidad de las relaciones que se dan dentro?
6. ¿Impactos de la pandemia?

Anexo 3 Pauta de entrevista 2 a Asesora

1. Comprendemos que tu rol principal es relacionarte con los bancos comunales que tienes a cargo, pero no tenemos mucha más información acerca de tu vínculo con Fondo Esperanza. ¿Podrías hablarnos un poco de eso?
2. ¿De qué forma ustedes, como asesoras, buscan la mejoría continua de los bancos comunales? ¿Debes hacer reportes o entregar algún tipo de información acerca de cada banco?
3. ¿Cuáles crees que son los factores principales que debe tener un banco para que sea exitoso? ¿Qué cosas específicas dificultan el desarrollo exitoso de un banco? ¿Qué es lo que espera Fondo Esperanza de los bancos? ¿Cómo Fondo Esperanza genera confianza en los/as socios/as? ¿Cómo Fondo Esperanza confía en los/as socios/as?
4. Sabes que hemos conocido 3 bancos de los que tienes a cargo. ¿A grandes rasgos, podrías mencionar las diferencias que encuentras entre ellos? ¿De qué forma tus gestiones se complementan con la de la directiva?
5. Crees que los mecanismos actuales de funcionamiento son capaces de desarrollar competencias que permitan empoderar más a las personas y generar mayor autonomía? (Ej. reglas y normas)
6. A lo largo de las entrevistas hemos evidenciado que hay personas que destacan el funcionamiento colectivo mientras que al mismo tiempo valoran que la directiva o tú tomen las decisiones, ¿por qué crees que se produce esto?
7. ¿Qué tan importante es la covalidad para Fondo Esperanza? ¿Cuál es la relevancia de la confianza (entre socios/as, confianza contigo, confianza en Fondo Esperanza)?
8. ¿Cómo crees que los/as socios/as las perciben a ustedes?