

**EL LIDERAZGO EN EL SECTOR BANCARIO: UN ANÁLISIS TEÓRICO-PRÁCTICO
APLICADO AL CONTEXTO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA EN GUADALAJARA
DE BUGA, VALLE DEL CAUCA.**

GIDDIANY PICO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUADALAJARA DE BUGA**

2025

**EL LIDERAZGO EN EL SECTOR BANCARIO: UN ANÁLISIS TEÓRICO-PRÁCTICO
APLICADO AL CONTEXTO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA EN GUADALAJARA
DE BUGA, VALLE DEL CAUCA.**

GIDDIANY PICO

**Trabajo de grado para obtener el título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director:
JOSÉ HEBERT ARANGO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUADALAJARA DE BUGA**

2025

CONTENIDO

	Pág.
Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción	10
1. Antecedentes	12
1.1 Internacionales	12
1.2 Nacionales.....	14
2. Planteamiento del problema.....	17
2.1 Formulación del problema	19
2.2 Sistematización del problema	19
3. Objetivos	20
3.1 Objetivo General	20
3.2 Objetivos Específicos.....	20
4. Justificación	21
5. Marco de referencia	23
5.1 Marco teórico	23
5.1.1 La teoría de casos como enfoque metodológico en el análisis bancario.....	24
5.1.2 Aplicaciones en el sector bancario: de la gobernanza a la innovación	25
5.1.3 El valor del enfoque para el análisis de liderazgo en bancos locales.....	26
5.1.4 Consideraciones teóricas complementarias	26
5.2 Marco conceptual.....	27
5.3 Marco contextual	31
6. Metodología	33

6.1	Tipo de estudio.....	33
6.2	Método de investigación.....	33
6.3	Enfoque.....	33
6.4	Paradigma.....	33
6.5	Fuentes y técnicas de recolección de información.....	34
7.	Resultados.....	35
7.1	Revisión bibliográfica de los modelos de teorías de casos y de liderazgo aplicables al sector bancario.....	35
7.1.1	Análisis del tratamiento del liderazgo en el sector bancario desde el modelo de estudio de caso.....	38
7.2	Identificación de las competencias y habilidades de liderazgo requeridas en el sector financiero.....	39
7.3	Modelo de teoría de casos de liderazgo.....	44
7.4	Evaluación de cómo se implementan las prácticas de liderazgo en un banco local en Buga.....	49
7.4.1	Delimitación del objeto de estudio y alineación institucional.....	49
7.4.2	Diseño metodológico desde una lógica cualitativa (o mixta).....	50
7.4.3	Aplicación del modelo por dimensiones.....	50
7.4.4	Triangulación y análisis interpretativo.....	51
7.4.5	Devolución de resultados e implementación de mejoras.....	51
7.4.6	Diseño de instrumentos.....	52
7.4.7	Análisis de resultados.....	54
8.	Conclusiones.....	68
9.	Recomendaciones.....	71
10.	Bibliografía.....	72
	Anexos.....	77

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz del problema	18
Tabla 2. Fuentes y técnicas de recolección de información.....	34
Tabla 3. Tabla comparativa de estudios de caso sobre liderazgo en el sector bancario	35
Tabla 4. Competencias y habilidades de liderazgo en el sector financiero.....	42
Tabla 5. Modelo Integrado de Liderazgo Bancario Contextualizado (MILBC).....	47
Tabla 6. Preguntas orientadoras para la evaluación	50
Tabla 7. Guía de preguntas.....	52
Tabla 8. Ítems por dimensión.....	53
Tabla 9. Participantes de la encuesta.....	54

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Modelo multidimensional de liderazgo.	48
Figura 2. ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo en la gestión diaria del equipo?	55
Figura 3. ¿Con qué frecuencia promueve la comunicación abierta y bidireccional con su equipo?	55
Figura 4. ¿En qué medida considera que su liderazgo fomenta el aprendizaje y la autonomía en los colaboradores?	56
Figura 5. ¿Qué tan efectivo es usted en anticipar cambios en el entorno financiero y adaptar las estrategias del equipo?	57
Figura 6. ¿Cómo maneja los conflictos internos en su equipo?.....	57
Figura 7. ¿Cuál es el rol que cree que debe tener un líder en la construcción y mantenimiento de la cultura organizacional?	58
Figura 8. ¿Qué herramientas o métodos utiliza para evaluar el desempeño y motivación de su equipo?.....	58
Figura 9. ¿Qué tan integrado considera que está el liderazgo en la toma de decisiones estratégicas del banco?	59
Figura 10. ¿Qué apoyo o recursos considera necesarios para mejorar sus prácticas de liderazgo?	59
Figura 11. Mi líder fomenta un ambiente de comunicación abierta y respeto.....	61
Figura 12. Mi líder promueve el aprendizaje y me anima a tomar decisiones autónomas en mi trabajo.	62
Figura 13. Percibo que mi líder anticipa cambios y adapta los planes de trabajo para afrontar nuevos retos.	62
Figura 14. Mi líder maneja los conflictos de manera efectiva y justa.	63
Figura 15. Siento que mi líder es un ejemplo vivo de los valores y cultura del banco.....	63
Figura 16. Mi líder motiva y reconoce mi trabajo de forma adecuada.	64
Figura 17. El liderazgo en mi área contribuye positivamente a la toma de decisiones y resultados del banco.	65

Lista de anexos

	Pág.
Anexo A. Guía de entrevista semiestructurada para líderes y mandos medios	77
Anexo B. Encuesta de percepción para colaboradores sobre prácticas de liderazgo.....	78

Resumen

El análisis del liderazgo en el sector bancario de Guadalajara de Buga permitió comprender cómo se configuran las prácticas de dirección dentro de un entorno que combina la presión competitiva del mercado con la necesidad de mantener relaciones cercanas con los clientes y equipos internos. El estudio, de corte cualitativo y naturaleza descriptiva, articuló la revisión de referentes teóricos con un caso aplicado en una entidad local, en donde se usó el Modelo Integrado de Liderazgo Bancario Contextualizado como guía metodológica. Las entrevistas y encuestas realizadas evidenciaron un estilo de liderazgo marcado por la participación, la promoción del aprendizaje y la apertura en la comunicación, lo cual se traduce en un ambiente laboral relativamente cooperativo y con sentido de pertenencia. No obstante, los hallazgos también señalaron que persisten limitaciones en la evaluación formal del desempeño, la gestión sistemática de la motivación y el manejo estructurado de conflictos, aspectos que en ocasiones generan percepciones dispares sobre la solidez del liderazgo en los procesos estratégicos. De igual modo, los líderes expresaron la importancia de fortalecer sus competencias mediante capacitación continua y contar con mayor autonomía en la toma de decisiones. La investigación concluye que el liderazgo bancario no puede entenderse como un esquema rígido, sino como una práctica dinámica y contextual, que demanda mantener un balance entre la claridad estratégica y la sensibilidad hacia las personas, y que de su correcta gestión depende, en gran parte, la sostenibilidad y proyección de las instituciones financieras locales.

Palabras clave: banca, estudio de caso, liderazgo, motivación, organización

Abstract

The analysis of leadership in the banking sector of Guadalajara de Buga made it possible to understand how management practices are shaped within an environment that combines the competitive pressure of the market with the need to maintain close relationships with clients and internal teams. The study, qualitative in approach and descriptive in nature, articulated the review of theoretical references with an applied case in a local institution, where the Integrated Model of Contextualized Banking Leadership was used as a methodological guide. The interviews and surveys conducted revealed a leadership style characterized by participation, the promotion of learning, and openness in communication, which translates into a relatively cooperative work environment with a sense of belonging. However, the findings also indicated persistent limitations in the formal evaluation of performance, the systematic management of motivation, and the structured handling of conflicts, aspects that at times generate divergent perceptions about the solidity of leadership in strategic processes. Likewise, leaders expressed the importance of strengthening their competencies through continuous training and having greater autonomy in decision-making. The research concludes that banking leadership cannot be understood as a rigid scheme, but rather as a dynamic and contextual practice that requires maintaining a balance between strategic clarity and sensitivity toward people, and that its proper management largely determines the sustainability and projection of local financial institutions.

Keywords: banking, case study, leadership, motivation, organization

Introducción

En el sector bancario, el liderazgo no puede entenderse únicamente como una labor de dirección operativa; su peso va mucho más allá, pues se convierte en un pilar estratégico que influye directamente en la motivación del personal, en la solidez institucional y en la capacidad de respuesta ante los cambios que exige el entorno financiero.

En el caso de una ciudad como Guadalajara de Buga, la cual se caracteriza por un comercio en expansión y una economía con cierto dinamismo, los bancos y demás entidades financieras se ven obligados a combinar modernización tecnológica con un trato cercano al cliente, pero esa ecuación no siempre se resuelve bien, pues las formas de liderazgo no terminan de adaptarse al ritmo que exige el entorno y eso se siente dentro de las organizaciones en donde los equipos de trabajo pierden motivación, hay rotación de personal que desgasta y un ambiente laboral que, lejos de impulsar, termina frenando las posibilidades de crecimiento colectivo.

El objetivo general de este trabajo es analizar las prácticas de liderazgo en el sector bancario, enfocándose en sus características esenciales y en los efectos que tienen sobre la gestión organizacional, utilizando una metodología cualitativa de carácter descriptivo, con un enfoque inductivo e interpretativo, lo que permitió aproximarse a la realidad desde las percepciones y experiencias de quienes hacen parte del contexto estudiado, involucrando una revisión bibliográfica y un estudio de caso aplicado en una entidad financiera de Guadalajara de Buga.

El desarrollo de los objetivos inició con una revisión bibliográfica que permitió reconocer distintos enfoques de liderazgo aplicables al ámbito bancario, desde el transformacional hasta el ético. Además, fue posible comprender cómo cada uno aporta en la innovación, la motivación y la adaptación de las organizaciones; más adelante, se identificaron competencias que resultan hoy esenciales en este sector, donde la inteligencia emocional, la visión estratégica y la comunicación son fundamentales, incluso más que las habilidades técnicas.

Con base en ello se formuló el Modelo Integrado de Liderazgo Bancario Contextualizado (MILBC), pensado como una herramienta práctica y flexible que articula dimensiones éticas,

adaptativas y relacionales, y que fue probado en una entidad financiera de Guadalajara de Buga mediante entrevistas y encuestas; los hallazgos sugieren que el liderazgo predominante es participativo y ético, con apertura al diálogo y a la retroalimentación, aunque se evidencian limitaciones en la gestión de conflictos, en la formalización del reconocimiento y en la claridad con que las decisiones de los directivos logran reflejarse en los resultados estratégicos de la organización.

Se concluyó que el liderazgo en la entidad bancaria de Guadalajara de Buga en el estudio de caso, se caracteriza por tener un estilo más humano y participativo, aunque se detectaron áreas de mejora relacionadas con la consistencia en los procesos, la visibilidad de las decisiones estratégicas y la necesidad de formación continua, aspectos fundamentales para consolidar la entidad en el mercado local. Se trata, en últimas, de una práctica que debe equilibrar la visión institucional con la sensibilidad hacia las personas, reconociendo que el liderazgo se construye y se transforma junto con el entorno en el que opera.

1. Antecedentes

1.1 Internacionales

Jivan (2020) muestra que el liderazgo en el sector bancario sudafricano no funciona como un esquema rígido, sino como un sistema en constante evolución, influido tanto por presiones internas entre las que se encuentran los como lineamientos institucionales y políticas corporativas, así como por las exigencias competitivas del mercado. Su estudio, basado en entrevistas a bancos minoristas, BANKSETA y una escuela de negocios vinculada a programas ejecutivos, evidencia que los procesos de formación en liderazgo enfrentan una situación estructural en la que deben adaptarse a las necesidades concretas de los participantes sin perder coherencia con estándares generales que responden a la lógica del sector.

Uno de los hallazgos más relevantes en el trabajo de Jivan (2020) es la brecha persistente entre lo que diseña la academia y lo que realmente esperan los actores financieros, una distancia que, aunque reconocida, sigue sin resolverse del todo. De allí que el estudio enfatice la urgencia de fortalecer las sinergias entre bancos y universidades para construir programas más alineados con la realidad estratégica del negocio.

Mien et al. (2023) estudiaron el sector bancario en Malasia, preguntándose sobre qué tipo de liderazgo impacta mejor el rendimiento operativo cuando la sostenibilidad también está en juego. Su metodología fue cuantitativa en la que encuestaron a 109 gerentes de nivel medio en Selangor y utilizaron modelos de regresión múltiple para interpretar los datos. El resultado cuestiona algunos supuestos habituales, por ejemplo, el liderazgo democrático generalmente apreciado más por su dimensión humana que por su rendimiento, terminó siendo el más efectivo en términos operativos, ya que al promover la participación activa y el trabajo cooperativo, los equipos funcionaban con mayor coherencia y motivación real.

El liderazgo transaccional, aunque suele percibirse como rígido o demasiado centrado en reglas, también mostró un aporte relevante, especialmente por su capacidad para fijar metas claras y garantizar el cumplimiento de los procedimientos, algo clave en sectores regulados como el

financiero. Lo que llamó la atención fue que el estilo transformacional, a menudo presentado como el más inspirador y revolucionario, no tuvo el impacto esperado en este caso específico. En últimas, el estudio de Mien et al. (2023) sugiere que no se trata de elegir un modelo único, sino de combinar de manera estratégica el enfoque democrático con elementos transaccionales, logrando eficiencia sin perder compromiso humano ni sentido de propósito.

Moovala (2024) estudió la expansión del Al Salam Bank-Bahrain tras la adquisición de un banco convencional en ese país, pero lo que más resalta no es la operación financiera como tal, sino la manera en que se gestionó internamente el proceso, dado que el banco optó por una integración participativa, dando voz a los empleados de ambas entidades y conformando comités específicos para acompañar la transición.

Ese enfoque, guiado por un liderazgo enfocado en los valores y no solo en los indicadores, puso el bienestar de las personas en el centro de la estrategia en donde los empleados fueron tratados como protagonistas del éxito y no como un costo a reducir, lo que fortaleció la cultura organizacional. Según el estudio de Moovala (2024), ese estilo de conducción no solo evitó fricciones internas, sino que mejoró la reputación del banco frente a clientes y opinión pública, generando más confianza y, de forma quizá contraintuitiva, también mayores beneficios económicos.

Finalmente, Sidani y Harb (2023) abordaron el liderazgo transformacional desde una mirada más centrada en la innovación, explorando cómo este estilo influye en el sector bancario libanés, particularmente en su capacidad para adaptarse y crear nuevas soluciones. El estudio fue cualitativo y se apoyó en entrevistas con siete altos ejecutivos de cinco bancos comerciales del país.

Aunque en teoría todos los componentes del liderazgo transformacional deberían potenciar la innovación, lo que hallaron fue un panorama un tanto más matizado. La motivación inspiradora y la estimulación intelectual sí jugaron un rol decisivo en impulsar ideas nuevas y formas distintas de pensar los productos y servicios financieros. Pero otros elementos, como la influencia idealizada o la atención individual a los colaboradores, no parecieron tener tanto peso en ese contexto

particular. Esto podría deberse, en parte, a las condiciones socioeconómicas del país o a las estructuras jerárquicas propias de su sistema bancario.

1.2 Nacionales

Torres y Contreras (2012) estudiaron el liderazgo en el sector bancario de Cúcuta poniendo el foco en tres variables entre las que están la personalidad del directivo, la percepción que tienen sus equipos y la cultura organizacional que envuelve ese funcionamiento. Para ello aplicaron encuestas a gerentes y empleados de 42 bancos, procesando la información con herramientas estadísticas avanzadas en SPSS. Los resultados dejan ver líderes generalmente bien valorados por su capacidad de generar confianza, orientar tareas y tomar decisiones oportunas, aunque también se presentaron críticas ligadas a favoritismos y a una supervisión que, según algunos empleados, se concentra demasiado en señalar los errores.

Un hallazgo especialmente interesante en el trabajo de Torres y Contreras (2012) es que las mujeres en posiciones directivas tienden a ejercer un liderazgo más participativo y transformacional, favoreciendo climas laborales basados en la comunicación cercana y la colaboración genuina. Esta diferencia no solo mejora relaciones internas, sino que plantea preguntas sobre qué tipo de liderazgo realmente impulsa el desempeño a largo plazo.

Cabra (2022) presentó su trabajo “Propuesta para liderar equipos comerciales de alto desempeño en una empresa del sector bancario”, donde exploró cuál es el mejor estilo de liderazgo para potenciar el rendimiento de los equipos comerciales en este sector y planteó estrategias para hacerlo posible. A través de una metodología cualitativa con enfoque descriptivo, combinó revisión bibliográfica, análisis comparativo de resultados en tres oficinas y observación directa, lo que le permitió concluir que el liderazgo democrático-participativo es el más efectivo para equilibrar la gestión del equipo con el cumplimiento de metas comerciales.

Detectó que los equipos con mayor desempeño comparten ciertas características clave, como el enfoque en objetivos comunes, la autonomía y la sinergia entre sus miembros, y que el líder no solo debe ser un estratega, sino también un buen comunicador y un facilitador del crecimiento

profesional. Como propuesta, diseñó un modelo de liderazgo basado en tres pilares como son el estratégico, operativo y humano, con la intención de crear un entorno de trabajo más eficiente y motivador.

En otro estudio, Bran, et al. (2021) llevó a cabo un estudio de caso con el fin de conocer qué tan efectivas resultan ciertas estrategias de flexibilidad organizacional que una entidad bancaria estatal en Medellín implementó y cómo estas repercuten en el clima laboral que allí se vive, o al menos en cómo lo perciben quienes lo habitan a diario. El equipo investigador optó por un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, usando entrevistas semiestructuradas como herramienta principal; se entrevistaron 16 trabajadores que fueron elegidos a través de un muestreo teórico, buscando voces con experiencias diversas y significativas.

Gracias a este método, fue posible captar matices muy específicos de cómo se vive el teletrabajo, los turnos rotativos y las jornadas intensivas dentro de la rutina bancaria, y aunque a veces no fue fácil sistematizar tantas visiones personales, el análisis permitió ver patrones comunes. Entre los hallazgos más valiosos se destacó que estas formas de flexibilización no solo mejoran el bienestar de los empleados, sino que además refuerzan cosas que a veces se pierden en las estructuras rígidas, como la confianza entre compañeros o el deseo genuino de aportar al grupo.

El análisis llevado a cabo por Pool (2021) examinó las estrategias implementadas por la Dirección de Canales del Banco de Bogotá para impulsar la migración hacia la banca digital, un proyecto para la modernización del sector financiero, utilizando una metodología de enfoque cualitativo, basada en un análisis estratégico con herramientas como matrices SWOT y PESTEL, y complementaron esta visión con una entrevista al jefe del área de Canales y Migración Transaccional.

Entre las conclusiones, destacaron que aunque hubo avances significativos en la cantidad de transacciones autogestionadas, que llegaron a representar algo cercano al 96%, todavía persistían barreras culturales y de confianza, sobre todo entre los clientes mayores, quienes aún prefieren los canales tradicionales, además, identificaron carencias en la gestión de información y datos internos, lo cual complicaba la toma de decisiones estratégicas y medía mal el impacto real de las

iniciativas. Es interesante (y llamativo) cómo combinaron datos concretos con perspectivas estratégicas para sugerir mejoras puntuales, como fortalecer la educación digital y garantizar la seguridad en las transacciones.

2. Planteamiento del problema

Los bancos no solo mueven dinero, también son piezas fundamentales en el equilibrio económico y el progreso social, y su éxito no depende únicamente de números y transacciones, sino de qué tan bien funcionan sus equipos, qué tan rápido se adaptan a los cambios y cómo responden a las necesidades de sus clientes, sobre todo en ciudades como Guadalajara de Buga, donde el comercio y la economía están en constante crecimiento y la competencia se vuelve más exigente cada día, por lo que las instituciones financieras deben encontrar el balance entre innovación, eficiencia y un servicio cercano que realmente conecte con las expectativas del público.

Aunque el sector bancario cumple un papel clave en la economía, hay señales evidentes de que el liderazgo dentro de estas organizaciones no siempre es el más efectivo, y eso se refleja en la desmotivación de los empleados, en la dificultad para retener talento y en un ambiente de trabajo que no favorece la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, lo que a largo plazo afecta tanto el desempeño interno como la calidad del servicio que reciben los clientes, quienes, al percibir una atención deficiente o poco personalizada, pueden perder la confianza en la entidad y optar por alternativas más competitivas.

Estas dificultades provienen, en gran medida, de un liderazgo poco preparado para gestionar personas y adaptarse a modelos más flexibles como el transformacional, ya que la urgencia por cumplir metas financieras inmediatas suele desplazar la formación del talento y el fortalecimiento cultural, lo que, sumado a estructuras rígidas y roles poco claros, termina generando tensiones internas que obstaculizan la adaptación del banco a los cambios del entorno.

Si estas deficiencias en el liderazgo no se enfrentan, las consecuencias pueden ser serias, no solo para la organización, sino también para quienes trabajan en ella, porque una dirección ineficaz suele traducirse en alta rotación de empleados, lo que incrementa costos operativos y dificulta la consolidación de equipos sólidos y comprometidos con los objetivos de la entidad, pero además, el impacto va más allá del ámbito interno, ya que una mala gestión puede deteriorar la percepción de los clientes, erosionar la confianza en los servicios y afectar la estabilidad financiera del banco,

especialmente en un contexto donde la evolución tecnológica y las crecientes exigencias del mercado exigen instituciones ágiles y preparadas para el cambio.

Tabla 1. Matriz del problema

Situación observada	Posibles causas vinculadas al liderazgo	Consecuencias para la organización
Ambiente laboral tenso y poco motivador	Estilo autoritario, baja empatía y ausencia de reconocimiento al esfuerzo del equipo	Disminuye el compromiso, aumenta el ausentismo y se debilita el sentido de pertenencia
Alta rotación de personal	Escasas oportunidades de crecimiento, poca retroalimentación y liderazgo enfocado solo en indicadores	Se incrementan los costos por reemplazo y formación, se pierde talento estratégico y se afecta la memoria organizacional
Comunicación limitada entre niveles jerárquicos	Liderazgo cerrado, poca apertura al diálogo y falta de claridad en los canales de información	Se multiplican los errores operativos, se duplican tareas y crece la frustración del personal
Resultados por debajo de las metas establecidas	Falta de alineación entre los objetivos del equipo y la estrategia directiva, liderazgo poco orientado a futuro	El rendimiento global de la sucursal cae, se incumplen metas y surge una percepción de ineficiencia
Dificultad para adaptarse a nuevas tecnologías o cambios internos	Liderazgo conservador, resistencia al cambio y poca capacitación al personal	Se retrasan procesos de modernización, se pierde competitividad y la calidad del servicio se ve comprometida
Niveles bajos de satisfacción del cliente	Equipos desmotivados, fallas en la gestión interna y escasa orientación al usuario	Aumentan las quejas, se pierden clientes y se deteriora la reputación institucional

Fuente: elaboración propia

En este sentido, resulta importante investigar las prácticas de liderazgo en el sector bancario para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que permitan a las entidades financieras no solo enfrentar los desafíos actuales, sino también posicionarse como organizaciones líderes en el desarrollo económico y social de la región.

2.1 Formulación del problema

¿Cuáles son las prácticas de liderazgo en el sector bancario, según las características clave y su impacto en la gestión organizacional, que pueden identificarse en una revisión bibliográfica y el estudio de caso de una entidad financiera en Guadalajara de Buga?

2.2 Sistematización del problema

¿Qué se ha documentado en la literatura sobre los modelos de teorías de casos y de liderazgo aplicables al sector bancario?

¿Cuáles son las competencias y habilidades de liderazgo requeridas en el sector financiero?

¿Cuáles son las características requeridas de un modelo de teoría de casos de liderazgo?

¿Cómo se puede evaluar la implementación de las prácticas de liderazgo en un banco local en Buga?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Analizar las prácticas de liderazgo en el sector bancario, identificando características clave y su impacto en la gestión organizacional, mediante una revisión bibliográfica y el estudio de caso de una entidad financiera en Guadalajara de Buga.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar una revisión bibliográfica de los modelos de teorías de casos y de liderazgo aplicables al sector bancario.
- Identificar las competencias y habilidades de liderazgo requeridas en el sector financiero.
- Plantear un modelo de teoría de casos de liderazgo
- Evaluar cómo se implementan las prácticas de liderazgo en un banco local en Buga.

4. Justificación

Entender el papel del liderazgo en la gestión de los bancos no es solo una cuestión teórica, sino una necesidad real para mejorar su funcionamiento diario y la relación con sus empleados, por ello, aunque se ha estudiado ampliamente en distintos sectores, su impacto en instituciones financieras tiene particularidades que merecen atención, sobre todo porque modelos como el liderazgo transformacional, transaccional y democrático pueden influir en la productividad y la motivación de los equipos de trabajo, por lo tanto, la clave está en analizar cómo estos estilos se aplican en el ámbito bancario y qué obstáculos o ventajas surgen en el contexto específico de Guadalajara de Buga, donde las dinámicas económicas y la competencia generan desafíos particulares para quienes ocupan posiciones de liderazgo.

Este estudio tiene un valor práctico evidente porque permite identificar qué estrategias de liderazgo realmente generan impacto en la gestión bancaria y cómo pueden aplicarse para mejorar el ambiente laboral, la fidelización del talento y la experiencia del cliente, factores clave para la competitividad del sector financiero que muchas veces se ven afectados por estructuras rígidas y modelos de liderazgo poco efectivos que no logran adaptarse a los cambios del mercado ni a las nuevas expectativas de los empleados y clientes, además, los hallazgos pueden servir como una guía para directivos y gerentes que buscan fortalecer sus habilidades y transformar la cultura organizacional de sus equipos, promoviendo un liderazgo más dinámico y adaptable que no solo beneficie a la entidad analizada, sino que también pueda aplicarse en otras instituciones con desafíos similares dentro del sector.

Desde la perspectiva metodológica, este estudio combina dos enfoques complementarios: una revisión bibliográfica para construir una base teórica sólida y un estudio de caso que brinda una visión más cercana a la realidad del sector bancario en Guadalajara de Buga, lo que permite no solo analizar teorías previas, sino también contrastarlas con situaciones concretas dentro de una institución específica, además, esta combinación facilita la identificación de patrones en la gestión del liderazgo y ayuda a generar recomendaciones más ajustadas a las dinámicas locales, evitando generalizaciones que no siempre responden a las particularidades del contexto, por lo que el

estudio no solo busca describir lo que ocurre, sino también aportar soluciones prácticas y aplicables.

5. Marco de referencia

5.1 Marco teórico

Al abordar el tema del liderazgo en las empresas implica resaltar lo relacionado con la gerencia, dado que es el potencial que permite los procesos funcionales que realizan al interior de las empresas. Este factor ha tomado diferentes connotaciones con el tiempo, es decir, ha sido denotado como la gestión administrativa y ejecutiva de toda organización

La gestión de liderazgo y administración empresarial es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura organizacional, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes para determinar un liderazgo.

Es importante entender desde autores como Perilla y Gómez (2017), que según la característica de las empresas (privada y pública) también se genera un tipo de liderazgo o carácter en cada líder teniendo en cuenta su formación, en el caso del privado y teniendo en cuenta que uno de los supuestos básicos del modelo económico neoliberal es la flexibilización del mercado laboral para reducir los costos de producción y generar rentabilidad y bienestar en los trabajadores. La evidencia empírica ha demostrado que este supuesto no se cumple y, por el contrario, lo que ha ocurrido es un incremento del desempleo estructural, informa y en general el deterioro de las condiciones laborales de los trabajadores. es un caso paradigmático de implementación de políticas que evidencian un liderazgo disfuncional, es posible asociar las condiciones laborales con pocas presiones y bajo estrés en el trabajo, o disposición de tiempo libre conservando un buen nivel económico. Pero la experiencia demuestra que es más que eso.

Para Galmiche et al. (2025), el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para influir en un grupo y orientar sus esfuerzos hacia una meta compartida, guiando, motivando y tomando decisiones que afectan directamente la forma en que los demás actúan. Estos autores destacan principalmente dos estilos de liderazgo como el transaccional, que funciona a partir de acuerdos

claros, cumplimiento de tareas y recompensas por desempeño, manteniendo una estructura definida y controlada; también está el liderazgo transformacional, que va un paso más allá porque busca inspirar, generar visión de futuro, promover el crecimiento personal de los empleados y estimular nuevas formas de pensar.

Por su parte, Ramírez (2012) entiende el liderazgo como un proceso vinculado a la forma en que un gerente dirige y gestiona una organización, pues sostiene que no es posible separar el estilo de liderazgo del enfoque gerencial que adopta quien toma decisiones. A partir de una revisión documental, el autor explica que cada estilo de liderazgo responde a un tipo particular de gestión, lo que significa que la manera de liderar define, en buena medida, cómo se orientan las metas, los procesos y las dinámicas internas.

5.1.1 La teoría de casos como enfoque metodológico en el análisis bancario

Según Yin (2018), la teoría es el eje que da sentido al estudio de caso, pues orienta el diseño desde el inicio al aportar una estructura lógica que define qué se investiga, qué proposiciones se formulan y qué evidencia se debe recolectar; incluso cuando el estudio se plantea sin hipótesis explícitas, siempre hay un marco conceptual, aunque sea tácito, que guía las decisiones del investigador. Su función es permitir que los hallazgos no queden encerrados en el caso particular sino que puedan dialogar con un marco teórico más amplio mediante la llamada generalización analítica, es decir, contrastando lo observado con teorías existentes en lugar de extender los resultados a poblaciones estadísticas.

Además, Yin (2018) señala que las estrategias de análisis como la concordancia de patrones o la construcción de explicaciones dependen directamente de las proposiciones teóricas, lo que reafirma que la interpretación de la evidencia nunca es neutra. Incluso la forma de escribir el informe final puede configurarse como un ejercicio de construcción teórica cuando el caso se utiliza para poner a prueba, refinar o proponer teoría.

Yin (2018), plantea que el estudio de caso resulta especialmente adecuado cuando el investigador se enfrenta a preguntas del tipo "cómo" o "por qué", es decir, cuando no se trata de contar cuántas veces ocurre algo, sino de entender las razones profundas detrás de esas ocurrencias. Esto encaja particularmente bien con el análisis del liderazgo en instituciones bancarias, donde las decisiones no siempre siguen un patrón claro y donde las relaciones humanas muchas veces atravesadas por la cultura institucional o por la historia misma del banco juegan un papel determinante.

Por tanto, el estudio de caso se presenta como una manera de reflexionar sobre la investigación teniendo en cuenta el contexto de la situación en que se desarrolla un fenómeno en particular, en este caso, el liderazgo en la entidad bancaria de Guadalajara de Buga, de una manera concreta buscando comprender los fenómenos organizacionales más allá de lo que puede ser cuantificable.

5.1.2 Aplicaciones en el sector bancario: de la gobernanza a la innovación

En los estudios bancarios, la teoría de casos ha sido utilizada para explorar temas como la propiedad estatal, la toma de decisiones financieras y los procesos de innovación, al respecto, Rasmussen (2010), por ejemplo, estudió el caso del banco DnB NOR en Noruega para demostrar cómo la propiedad estatal puede ser eficaz siempre que existan buenas prácticas de gobernanza, regulación independiente y respeto por las normas corporativas. Esta aproximación de caso único ayudó a desmitificar algunas creencias sobre la ineficiencia del control público en instituciones financieras.

Gilboa y Schmeidler (1995) desarrollaron un marco teórico basado en la toma de decisiones por casos previos, una idea que ha sido aplicada al análisis de los mercados financieros, mientras que Guerdjikova (2004), afirma que esta perspectiva plantea que los actores financieros —como los inversores o los mismos gerentes bancarios— no siempre se guían por modelos racionales complejos, sino por experiencias pasadas que consideran similares, lo cual condiciona su comportamiento ante escenarios nuevos pero no totalmente desconocidos. Esta teoría resulta particularmente útil para entender cómo los líderes bancarios deciden en contextos de alta incertidumbre, una situación bastante común en el entorno financiero colombiano.

Asimismo, Kubus et al. (2018) utilizó el estudio de casos múltiples para analizar cómo diferentes bancos europeos respondieron a la crisis financiera global mediante la adopción de innovaciones tecnológicas y reconfiguraciones internas. Este enfoque le permitió identificar patrones de adaptación y transformación que pueden ser relevantes para entidades más pequeñas o en mercados emergentes como el colombiano. La innovación no siempre nace de la estabilidad; muchas veces es una reacción a presiones externas, y eso también se puede observar con claridad mediante los estudios de caso.

5.1.3 El valor del enfoque para el análisis de liderazgo en bancos locales

En el marco del presente trabajo, cuyo objetivo general es analizar las prácticas de liderazgo en el sector bancario, el uso de la teoría de casos aporta una dimensión experiencial que no puede capturarse del todo en estudios puramente cuantitativos o bibliográficos. Al elegir una entidad financiera en Guadalajara de Buga como caso de estudio, se abre una ventana para comprender cómo se vive el liderazgo desde adentro, cuáles son los estilos predominantes, qué desafíos enfrentan los líderes y qué efectos tienen sus decisiones en el funcionamiento de la organización. Esta cercanía permite recoger no solo datos duros, sino también percepciones, tensiones y matices que enriquecen el análisis.

Además, el estudio de caso favorece un enfoque inductivo que, aunque parte de un marco teórico general sobre liderazgo, permite descubrir variables emergentes a lo largo del proceso. Por ejemplo, podría encontrarse que más allá de las competencias técnicas, la cercanía emocional o la capacidad de escucha del líder son factores determinantes para el clima organizacional, algo que difícilmente surgiría de una revisión documental. Esta capacidad de descubrir lo no previsto es uno de los principales aportes del enfoque (Stake, 1995).

5.1.4 Consideraciones teóricas complementarias

Si bien el estudio de caso ofrece una ventana valiosa para entender situaciones particulares con una profundidad que pocas metodologías permiten, su riqueza interpretativa se potencia cuando se le cruza con marcos teóricos más amplios. Es decir, no basta con observar; también es necesario

contar con herramientas conceptuales que permitan vincular lo observado con dinámicas de mayor escala. La teoría de los niveles superiores, por ejemplo, plantea que los líderes no toman decisiones en el vacío, sino que estas están profundamente marcadas por su historia personal, sus valores, sus trayectorias formativas, e incluso por la manera en que interpretan el mundo (Carvalho et al., 2023). Cuando se aplica esta mirada a contextos bancarios específicos, se vuelve más claro cómo ciertas decisiones estratégicas están en realidad moldeadas por subjetividades particulares.

Este tipo de teoría ayuda a tender puentes entre lo micro y lo macro, lo interno y lo estructural. Algo similar ocurre con enfoques como la teoría monetaria de la distribución, que, aunque se sitúa en un plano más estructural, permite observar cómo una institución financiera concreta se inserta en una red más amplia de relaciones económicas, donde distintas formas de capital —financiero, político, cultural— se disputan espacio, legitimidad y poder (Zolea, 2025). Sin embargo, lo que estas teorías no siempre logran mostrar es cómo se encarnan esas tensiones en la cotidianidad del banco, en los dilemas que enfrentan sus directivos o en las formas en que los empleados experimentan los cambios.

Ahí es donde el estudio de caso cobra verdadero sentido porque los marcos conceptuales ayudan a tener una visión general, pero es al mirar de cerca lo particular cuando se entiende cómo esas ideas se convierten en decisiones, en conflictos y en acciones concretas. El caso no se opone a la teoría; más bien la complementa, la enriquece e incluso, en ocasiones, la pone en duda desde la experiencia real. Esa mezcla, aunque no siempre sea ordenada ni lineal, es fundamental para comprender de manera más completa —y más humana— las dinámicas actuales en el sector bancario.

5.2 Marco conceptual

Este trabajo se sitúa en la intersección entre el liderazgo, la gestión organizacional y el desempeño del sector bancario, y lo hace a través de un estudio de caso que ofrece una mirada más cercana a las habilidades que exigen los cambios actuales del sistema financiero; lejos de quedarse en una descripción plana, el análisis combina referentes conceptuales con evidencias recientes, mostrando que las dinámicas de dirección y adaptación no son solo constructos teóricos sino procesos que

toman forma en la práctica cotidiana, donde la flexibilidad y la capacidad de decisión marcan diferencias notables en la manera en que las entidades responden a un entorno cada vez más desafiante.

Liderazgo

El liderazgo en la banca no puede entenderse solo como dirección formal ni como simple administración de procesos, pues actúa más bien como un recurso estratégico que influye en la solidez de la institución, en la disposición de sus equipos y en la forma como responden a transformaciones del entorno; aun así, al no existir una definición cerrada, se asume como un fenómeno relativo a las circunstancias y a la cultura, expresado en estilos que varían y que terminan marcando diferencias palpables en los resultados organizacionales (Galmiche et al., 2025); Perilla & Gómez, 2017).

En este marco, se han identificado estilos como el liderazgo democrático-participativo, valorado por su impacto positivo en la cohesión de equipos y en la toma de decisiones colectivas (Cabra, 2022; Torres & Contreras, 2012); y el liderazgo transaccional, que se caracteriza por establecer metas claras y reforzar el cumplimiento normativo, siendo especialmente útil para la gestión de resultados en entornos regulados como el bancario (Mien et al., 2023), por su parte, el liderazgo transformacional ha demostrado efectos mixtos, así en algunos casos potencia la innovación mediante la estimulación intelectual y la motivación inspiradora (Sidani & Harb, 2023), mientras que en otros contextos su impacto es limitado. El liderazgo ético también surge como una dimensión clave, particularmente en instituciones donde la confianza del cliente depende de la coherencia entre discurso y acción (Moovala, 2024).

Estos enfoques confluyen en la noción de que un liderazgo eficaz no se reduce a la eficiencia técnica, sino que implica sensibilidad interpersonal, ética organizacional y claridad estratégica, variables todas que inciden directamente en el clima laboral, la retención de talento y la percepción del servicio financiero.

Sector bancario

El sector bancario constituye una estructura medular del sistema económico, cuya estabilidad y adaptabilidad se reflejan en la dinámica productiva y social de los territorios, por eso, más allá de sus funciones tradicionales de intermediación financiera, se ha transformado en un campo de innovación tecnológica, gestión de riesgos y competencia institucional, por tanto, en localidades intermedias como Guadalajara de Buga, el sistema bancario opera bajo tensiones específicas como la presión por modernizar sus procesos, la necesidad de formar liderazgos comprometidos y la urgencia de responder a la demanda de cercanía humana en el servicio.

Estudios de diversas latitudes confirman que la gestión bancaria efectiva depende tanto de factores estructurales como de prácticas organizacionales (Jivan, 2020; Kubus et al., 2018), desde Sudáfrica hasta Noruega, pasando por el Líbano o Colombia, se observa que las prácticas de liderazgo y cultura organizacional pueden ser tan determinantes como la rentabilidad financiera o la solvencia institucional (Rasmussen, 2010; Sidani & Harb, 2023), incluso los bancos estatales, como el caso colombiano analizado por Bran et al. (2021), enfrentan desafíos similares en cuanto a gobernanza y desempeño de sus líderes.

Gestión organizacional

La gestión organizacional se entiende como el conjunto de acciones que articulan el funcionamiento interno de una institución, desde la planificación estratégica hasta la gestión del talento humano, además, en entornos bancarios, esta función adquiere un carácter técnico y político al mismo tiempo, ya que implica administrar procesos sensibles a la regulación, a la percepción del cliente y a las condiciones macroeconómicas.

Una gestión deficiente, caracterizada por rigidez jerárquica, ausencia de comunicación clara o falta de visión compartida, suele derivar en climas laborales negativos y en una alta rotación de personal (Bran et al., 2021), en cambio, una gestión orientada a la flexibilidad, la participación y la formación de competencias, fortalece tanto la operación como la cultura organizacional (Cabra, 2022; Torres & Contreras, 2012). En este contexto, la toma de decisiones no responde únicamente

a criterios racionales sino también a trayectorias previas, intuiciones y experiencias acumuladas, como lo advierte Guerdjikova (2004) desde una perspectiva conductual.

La gestión del cambio, planteada desde un enfoque participativo, permite enfrentar resistencias internas e integrar innovaciones sin romper con la identidad institucional (Moovala, 2024), por tanto, esta mirada sugiere que el éxito organizacional no es solo un producto de estrategias diseñadas desde arriba, sino de una interacción continua entre cultura, liderazgo y estructura.

Estudio de caso

Según Yin (2018), el estudio de caso se plantea como una forma de investigar fenómenos tal como ocurren en su contexto real, considerando los matices, relaciones y particularidades que otras metodologías suelen simplificar. A diferencia de los métodos que buscan generalizar resultados a grandes poblaciones, este enfoque se interesa por comprender la lógica interna de la situación y los significados que construyen quienes participan en ella.

Por su parte, Stake (1995) destaca que esta estrategia permite captar detalles que a menudo se pierden en análisis cuantitativos, como gestos, emociones o dinámicas no declaradas que influyen directamente en la toma de decisiones, por tanto, en el entorno bancario, donde las relaciones humanas pesan tanto como los indicadores financieros, esta perspectiva es útil para entender cómo se ejerce el liderazgo y cómo se interpreta la autoridad desde quienes viven el día a día institucional. Por ello, la presente investigación recurre al estudio de caso como medio para observar, con profundidad y sin reducir la realidad, la manera en que se construyen las prácticas organizacionales en una entidad financiera de Guadalajara de Buga.

Competencias y habilidades

De acuerdo con Cabra (2022), las competencias y habilidades surgen como ejes críticos para el ejercicio del liderazgo y el desempeño organizacional, mientras que Jivan (2020), afirma que en el sector bancario, estas competencias no se reducen a conocimientos técnicos o normativos sino

que comprenden también habilidades interpersonales, pensamiento estratégico, gestión emocional y disposición al aprendizaje continuo.

Como plantean Carvalho et al. (2024), la formación académica, la experiencia previa y los valores personales de los líderes determinan en buena medida sus decisiones y estilos de gestión, como plantea desde la teoría de los niveles superiores. Por otro lado, Torres y Contreras (2012) afirman que el entorno organizacional influye en la manera como se desarrollan y valoran estas habilidades, por lo que no puede entenderse su expresión al margen del contexto cultural e institucional.

5.3 Marco contextual

Guadalajara de Buga, situada en el corazón del Valle del Cauca, ha venido consolidándose como una ciudad con un ritmo económico bastante activo y con señales claras de crecimiento sostenido en los últimos años (Cámara de Comercio de Buga y Alcaldía Municipal, 2024). Aunque su economía no es particularmente industrializada, sí muestra un perfil muy marcado hacia las actividades del sector terciario, que representan más de la mitad del valor agregado económico local, alrededor del 52.4%. Sectores como el comercio, la manufactura a pequeña escala, la agricultura y la pesca, junto con ciertos servicios administrativos, configuran su base productiva. Entre ellos, el comercio destaca no solo por su aporte al Producto Interno Bruto local, sino también por ser el principal empleador del municipio. Este dinamismo laboral ha contribuido a sostener una relativa estabilidad en la ocupación formal, un factor que ha sido determinante para la solidez del tejido empresarial, conformado en su inmensa mayoría —casi el 97%— por microempresas (Ortegón, 2020).

Este entorno, que combina dinamismo comercial con una estructura empresarial predominantemente pequeña, ha propiciado también una creciente demanda de servicios financieros. En la ciudad operan la mayoría de los bancos comerciales del país, que han instalado sucursales o agencias foráneas para atender al mercado local. Además de las sedes físicas, estas entidades han desplegado redes complementarias como cajeros automáticos, plataformas digitales para operaciones bancarias en línea, servicios especializados para empresas pequeñas y medianas,

e incluso corresponsales bancarios distribuidos en distintos barrios y zonas rurales del municipio (Cámara de Comercio de Buga y Alcaldía Municipal, 2024).

Uno de los actores más visibles dentro de este panorama es el Banco de Bogotá, que ha sabido adaptarse a las necesidades del entorno local mediante una oferta diversificada. Su presencia no se limita a la infraestructura física, sino que también se extiende a través de soluciones digitales y canales alternativos, lo cual facilita el acceso tanto para los empresarios como para los hogares bugueños. Su enfoque incluye desde servicios básicos hasta productos orientados a empresas, y la red de corresponsales bancarios ha sido clave para garantizar la cobertura territorial, especialmente en aquellas zonas donde no resulta viable abrir una oficina convencional (Cámara de Comercio de Buga y Alcaldía Municipal, 2024).

Todo esto ocurre en una ciudad que, aunque de tamaño intermedio, juega un papel nada menor en el contexto logístico regional. Su ubicación geográfica la convierte en un punto de paso estratégico entre el norte y el sur del país, favorecida por una conectividad vial eficiente y por una infraestructura de servicios públicos bastante robusta. En términos de tecnología y comunicaciones, la penetración de internet de banda ancha no solo es notable, sino que incluso supera el promedio del Valle del Cauca y del país en general. Este entorno facilita tanto las operaciones empresariales como el acceso cotidiano a los servicios financieros, especialmente por parte de las microempresas, que son el rostro más común del emprendimiento local (Cámara de Comercio de Buga y Alcaldía Municipal, 2024).

6. Metodología

6.1 Tipo de estudio

Según Bernal (2010), los estudios cualitativo-descriptivos están orientados a caracterizar fenómenos tal como se presentan en su contexto, sin intervenir ni modificar las condiciones en las que se desarrollan, por tanto, resulta oportuno utilizarlo en este trabajo, dado que su propósito es examinar cómo se manifiestan ciertas prácticas de liderazgo dentro del sector bancario y cómo estas impactan en la gestión organizacional, se alinea con una investigación de tipo cualitativo-descriptiva

6.2 Método de investigación

En cuanto al método de investigación, se opta por el inductivo, dado que, siguiendo a Lerma (2007), este método parte de casos particulares para construir interpretaciones más generales, por tanto, en este caso, se tomará como base un estudio de caso en Guadalajara de Buga que, al ser analizado a profundidad, puede revelar patrones que permitan entender ciertas constantes o particularidades del liderazgo bancario.

6.3 Enfoque

El enfoque de la investigación es cualitativo, tal como lo plantean Hernández Sampieri y Mendoza (2018), quienes señalan que este enfoque es útil cuando se intenta comprender fenómenos complejos desde las percepciones y experiencias de los actores involucrados. El liderazgo, por su carácter relacional y contextual, difícilmente puede captarse de forma adecuada mediante cifras o métricas estandarizadas; se necesita observar, escuchar y reflexionar a partir de testimonios, documentos y vivencias organizacionales.

6.4 Paradigma

Respecto al paradigma, se adopta una postura interpretativa, dado que, como lo explican Ñaupas et al. (2018), este paradigma parte del supuesto de que la realidad es construida socialmente y, por tanto, requiere ser comprendida desde las perspectivas de quienes la viven.

6.5 Fuentes y técnicas de recolección de información

Al tratarse de una investigación de tipo cualitativo con énfasis en una revisión bibliográfica y un estudio de caso, la mayor parte del trabajo se apoya en fuentes secundarias, es decir, textos escritos por otros investigadores, documentos institucionales o normativas previamente publicadas. Solo el último objetivo recurre a fuentes primarias, ya que implica un acercamiento directo a la realidad del banco local seleccionado. Según Méndez (2008), la elección de las fuentes debe responder al propósito de indagación, equilibrando lo conceptual con lo empírico, sin perder de vista el contexto que da sentido a los hallazgos.

A continuación, se presenta la tabla 2, diferenciando explícitamente entre fuentes primarias y secundarias:

Tabla 2. Fuentes y técnicas de recolección de información

Objetivo específico	Fuente de información	Técnica de recolección
Realizar una revisión bibliográfica de los modelos de teorías de casos y de liderazgo aplicables al sector bancario.	Fuente secundaria: libros especializados, artículos científicos, tesis, informes institucionales	Revisión documental y análisis bibliográfico sistemático
Identificar las competencias y habilidades de liderazgo requeridas en el sector financiero.	Fuente secundaria: estudios académicos, normas del sistema financiero, manuales de formación gerencial	Revisión documental y análisis de contenido
Plantear un modelo de teoría de casos de liderazgo.	Fuente secundaria: literatura teórica y estudios de caso previos en entornos similares	Revisión y sistematización bibliográfica con enfoque interpretativo
Evaluar cómo se implementan las prácticas de liderazgo en un banco local en Buga.	Fuente primaria: entrevistas a directivos y revisión de documentos internos del banco	Entrevistas semi-estructuradas, análisis de documentos institucionales, observación no participante (cuando sea posible)

Fuente: elaboración del autor.

7. Resultados

7.1 Revisión bibliográfica de los modelos de teorías de casos y de liderazgo aplicables al sector bancario

La revisión bibliográfica se efectuó a partir de los trabajos seleccionados en los antecedentes de este documento, complementados con otros que fueron identificados por medio de una búsqueda en plataformas como Scispace y NotebookLM, utilizando como frase de búsqueda la siguiente: “De qué manera se ha abordado el liderazgo desde los estudios de caso, qué modelos de teorías de casos han utilizado y cómo lo han hecho? Se seleccionaron un total de 12 documentos.

A continuación se detalla de qué manera los estudios seleccionados han abordado el liderazgo desde el enfoque de estudio de caso, los modelos o teorías de casos utilizados y cómo, basándose en la información proporcionada en las fuentes. Varios de los estudios proporcionados utilizan el estudio de caso como método de investigación o se centran en el análisis detallado de una entidad o sector específico. La forma en que abordan el liderazgo y los métodos empleados varían:

Tabla 3. Tabla comparativa de estudios de caso sobre liderazgo en el sector bancario

N.º	Referencia	Tipo de estudio de caso	Metodología / Enfoque	Modelo / Teoría de caso	Aplicación (cómo lo utilizaron)
1	Bran, Castro, Toro, Torres & Valencia (2021)	Estudio de caso único y explícito en entidad bancaria estatal en Medellín	Cualitativo de alcance descriptivo	No se menciona un modelo específico.	Participaron 16 funcionarios mediante muestreo teórico; se indagó sobre estrategias de flexibilidad y su efecto en el clima organizacional en contexto COVID-19.

N.º	Referencia	Tipo de estudio de caso	Metodología / Enfoque	Modelo / Teoría de caso	Aplicación (cómo lo utilizaron)
2	Jivan (2020)	Estudio de caso cualitativo multisitio incrustado	Investigación cualitativa con diseño de estudio de caso	Se acoge a Merriam (2001a) y Yin (2003); modelo incrustado con múltiples unidades	Muestreo intencional. Entrevistas semiestructuradas a 31 participantes (bancos, BANKSETA, escuela de negocios). Analiza evolución de gestión del liderazgo.
3	Moovala (2024)	Estudio de caso descriptivo narrativo de Al Salam Bank – Bahrain	Narrativo-descriptivo sin método detallado	No se especifica teoría formal; caso orientado a análisis estratégico	Se narra el proceso de transformación institucional basado en liderazgo ético, gestión estratégica y enfoque en las personas.
4	Ruíz & Viveros (2023)	Estudio de caso descriptivo en unidad de Banca Pyme en Cali	Cualitativo con recolección de datos no numéricos	Se fundamenta en Cebreiro & Fernández (2004) y Pérez-Serrano (1994)	Encuestas con instrumentos de liderazgo, entrevistas y documentos. Se analizó el impacto del liderazgo transformacional.
5	Sidani & Harb (2023)	Estudio de caso multisitio del sector bancario libanés	Enfoque cualitativo exploratorio	Caso definido por el sector como unidad de análisis (5 bancos)	Entrevistas semiestructuradas a 11 gerentes senior; exploración del rol del liderazgo transformacional en la innovación.

N.º	Referencia	Tipo de estudio de caso	Metodología / Enfoque	Modelo / Teoría de caso	Aplicación (cómo lo utilizaron)
6	García & Tovar (2022)	Estudio de caso en banco privado ecuatoriano	Mixto: cualitativo (entrevistas) y cuantitativo (encuestas)	Inspirado en Yin (2018) como referencia de rigor metodológico	Se utilizó triangulación de métodos para analizar cómo el liderazgo participativo incide en la motivación laboral.
7	Mien et al. (2023)	Estudio de caso en la banca de Malasia	Cualitativo con enfoque fenomenológico	Modelo fenomenológico dentro del enfoque de estudio de caso	Se realizaron entrevistas profundas a líderes intermedios para comprender su percepción del liderazgo ético.
8	Chicama et al. (2017)	Estudio de caso múltiple comparativo en Perú	Diseño cualitativo comparativo	Apoyo conceptual en Stake (1995) y Merriam (2009)	Se compararon tres bancos peruanos y cómo sus modelos de liderazgo influyeron en la retención del talento.
9	Li (2024)	Estudio de caso en la industria bancaria de China	Cualitativo con análisis documental e histórico	Teoría de sistemas aplicada a estudio de caso	Examina la relación entre el liderazgo transformacional, el clima de innovación y el compromiso organizacional en la industria bancaria de China.
10	Neira (2022)	Estudio de caso exploratorio en banco	Enfoque cualitativo etnográfico	Enfoque etnográfico dentro del diseño de caso	Observación participante y entrevistas; se analizó el liderazgo comunitario en

N.º	Referencia	Tipo de estudio de caso	Metodología / Enfoque	Modelo / Teoría de caso	Aplicación (cómo lo utilizaron)
		cooperativo colombiano			procesos de decisión colectiva.

Fuente: elaboración del autor

7.1.1 Análisis del tratamiento del liderazgo en el sector bancario desde el modelo de estudio de caso

El estudio del liderazgo bancario mediante casos ha permitido observar un escenario amplio y heterogéneo, donde predominan metodologías cualitativas que priorizan comprender desde dentro cómo el liderazgo moldea el clima, la innovación y la capacidad de respuesta institucional.

Un ejemplo de lo anterior es el trabajo de Bran et al. (2021), quienes optan por un estudio de caso en una entidad estatal de Medellín y, desde un enfoque descriptivo, analizan cómo la organización recurrió a estrategias de flexibilidad frente al impacto generado por la pandemia del COVID-19, por lo cual se logró observar con detalle fenómenos que en un estudio más amplio quizá se pasarían por alto, y aunque esa elección reduce la posibilidad de generalizar, gana profundidad y cercanía con la realidad de la organización. Jivan (2020), en contraste, se inclina por un diseño multisitio lo cual amplía la mirada hacia varias unidades analíticas y da más fuerza a la comparación, reforzando la validez externa. Esto muestra que la decisión sobre el tipo de caso responde menos a una receta fija y más a la intención de lo que se quiere comprender del liderazgo.

Existen también investigaciones que priorizan la narración o la descripción sobre el andamiaje teórico, como el trabajo de Moovala (2024) en el Al Salam Bank de Bahrein, donde se resalta el liderazgo ético y la gestión centrada en las personas, un enfoque sensible al contexto cultural. De manera diferente, Ruíz y Viveros (2023) recurren a encuestas y entrevistas para examinar el liderazgo transformacional en la banca Pyme de Cali, articulando teoría y evidencia empírica en un intento por capturar percepciones y prácticas de manera más equilibrada.

Sidani y Harb (2023) analizan el liderazgo transformacional en bancos libaneses a través de un estudio de caso multisitio, destacando cómo este estilo favorece la innovación en escenarios de inestabilidad. Algo similar plantean Chicoma et al. (2017) en Perú, al comparar distintos modelos de liderazgo y su influencia en la retención de talento, lo que deja ver que no se trata solo de guiar, sino de consolidar procesos de desarrollo interno que fortalezcan a la organización.

En los estudios más recientes se nota un avance importante gracias al uso de métodos mixtos, ya que trabajos como el de García y Tovar (2022) combinan encuestas y entrevistas para comprender mejor cómo el liderazgo participativo influye en la motivación del personal, logrando una triangulación metodológica poco usual en investigaciones cualitativas. Otros autores, como Mien et al. (2023), optan por un enfoque fenomenológico en un banco islámico y muestran cómo el liderazgo ético está fuertemente conectado con creencias religiosas y contextos culturales específicos.

También aparecen miradas más comparativas, como la de Li (2024), que analiza la relación entre liderazgo transformacional, innovación y compromiso en la banca china, mientras que Neira (2022) evidencia, desde una perspectiva etnográfica, que en un banco cooperativo colombiano el liderazgo se construye colectivamente con un fuerte sentido comunitario y horizontal. En conjunto, estas investigaciones demuestran que el liderazgo bancario no puede entenderse desde una sola mirada, ya que su expresión depende del contexto y requiere enfoques flexibles que permitan captar su carácter dinámico y profundamente relacional.

7.2 Identificación de las competencias y habilidades de liderazgo requeridas en el sector financiero

El trabajo de Cabra (2022) presenta una mirada sobre lo que hoy realmente define a un buen líder en el sector bancario, mostrando que no basta con dominar productos o indicadores, sino que el valor está en combinar lo técnico con una sensibilidad humana capaz de sostener equipos en entornos cambiantes.

La inteligencia emocional aparece como el núcleo de esa capacidad, pues como explica Parra (2022, citado en Cabra, 2022), el autoconocimiento y el autocontrol no solo fortalecen la estabilidad del líder, sino que permiten construir relaciones más auténticas dentro del equipo. A esto se suma una dimensión estratégica que no se queda en la planeación, ya que el liderazgo implica hacer que las cosas ocurran con seguimiento riguroso, pero también con capacidad reflexiva para interpretar lo que sucede y ajustar el rumbo cuando sea necesario. Y en este

interpretar, encuentra sentido a los cambios en los clientes, en los productos, en la organización misma.

Dentro de este abanico de cualidades, también se advierte la necesidad de un liderazgo capacitador. Ya no se espera que el jefe sea una figura lejana o impositiva, sino alguien que comparte el conocimiento, que potencia el crecimiento del otro y, sobre todo, que promueve la autonomía. Enseñar para que el otro no dependa: esa parece ser una clave silenciosa, pero profunda.

No se puede dejar de lado la dimensión analítica, que no se agota en la lectura de cifras, sino que se vincula con la toma de decisiones consensuadas. El dato se convierte en argumento, pero no en imposición. Es una habilidad que articula lo cuantitativo con lo humano. Y aquí también aparece la figura del comunicador, como un líder que logra que su mensaje sea comprendido de forma clara y compartida entre todos los miembros del equipo.

Por lo tanto, el liderazgo que describe Cabra (2022) se construye sobre una mezcla de competencias técnicas, habilidades relacionales y una sensibilidad estratégica que se adapta, que observa y que actúa. Liderar en el sector financiero no consiste simplemente en cumplir metas, sino en construir equipos que puedan sostenerse, adaptarse y crecer en escenarios volátiles, y para ello se requiere mucho más que carisma: se necesita capacidad para leer el entorno, para escuchar, para formar, y, sobre todo, para movilizar.

El trabajo desarrollado por Jivan (2020) se aleja de las aproximaciones tradicionales que intentan encasillar el liderazgo en una lista de habilidades fijas o competencias rígidas. Este se enfoca en analizar la transformación del concepto mismo de liderazgo dentro del sector bancario minorista, revelando tensiones, contradicciones y vacíos que suelen pasarse por alto cuando se intenta formar líderes desde enfoques convencionales. De hecho, una de sus críticas más fuertes apunta precisamente a la desconexión entre la inversión en desarrollo del liderazgo y los escasos resultados tangibles que estas iniciativas han arrojado, lo cual pone en entredicho la eficacia de los métodos utilizados y, más aún, la idea misma de que el liderazgo se construye únicamente desde el individuo y su repertorio de competencias.

Algo que llama la atención en su planteamiento es la diferencia entre dos modelos de competencia, por un lado, se espera que los líderes posean habilidades universales o "genéricas"; por otro, se les exige responder con precisión quirúrgica a contextos complejos, diversos y profundamente localizados, como lo serían los desafíos culturales post-apartheid, los impactos de la globalización o las transformaciones tecnológicas del sector. Esta contradicción evidencia una falla estructural en la forma en que se ha pensado el liderazgo, pues se asume que basta con moldear al individuo sin mirar de cerca los entornos en los que deberá actuar. El autor no lo dice con ligereza: advierte que estas concepciones individualistas y descontextualizadas del liderazgo resultan, a la larga, insuficientes.

Las presiones sobre quienes encabezan los Centros de Desarrollo de Liderazgo en los bancos no son menores. Se les exige que preparen líderes para un mundo VUCA—volátil, incierto, complejo y ambiguo—, mientras al mismo tiempo deben garantizar resultados inmediatos y alineación organizacional. Esta dualidad, que casi raya en lo paradójico, revela que el tipo de líder que se necesita hoy no solo debe adaptarse rápidamente, sino que también tiene que ser capaz de pensar estratégicamente y operar con una mirada pragmática orientada a resultados.

Un aspecto que se repite, aunque no siempre con el mismo nombre, es la necesidad de que los líderes encarnen los valores de la organización. No basta con promover una cultura desde discursos o campañas internas; se espera que el liderazgo “viva la cultura”, que la haga tangible, que actúe como modelo y canal de esa identidad institucional. En otras palabras, se trata de un liderazgo profundamente simbólico, donde las acciones cotidianas del líder refuerzan o erosionan la coherencia cultural del banco.

Jivan (2020) plantea un cambio importante al cuestionar la idea del liderazgo como talento individual y proponer que hoy tiene más sentido pensar en dinámicas compartidas, donde lo que realmente importa no es la figura del “líder héroe” sino las relaciones que se crean para movilizar a otros; se trata de liderazgos que se tejen en colectivo, más colaborativos y menos centrados en el poder personal, algo que empieza a verse como imprescindible ante la complejidad actual de las organizaciones.

El mismo estudio recoge testimonios de líderes en formación que cuentan cómo el liderazgo no siempre se vive desde la seguridad, sino desde la confrontación personal, el error y el aprendizaje constante, mostrando que liderar también implica soltar rigideces, ceder control y actuar con humildad frente a la incertidumbre, lo que refuerza una mirada más humana y realista del rol.

Aunque Bran et al. (2021) no discuten directamente qué es el liderazgo, su análisis sobre la flexibilidad organizacional evidencia habilidades muy alineadas con esa visión contemporánea: gestionar el cambio, pensar estratégicamente, fomentar equipos colaborativos e impulsar comunicación transparente, lo que indica que hoy se necesita un liderazgo que combine lo humano con lo técnico y que sea capaz de articular intereses diversos dentro de la operación bancaria.

En conjunto, los aportes de Cabra, Jivan y Bran et al. coinciden en que el liderazgo en el sector financiero ya no puede pensarse como una capacidad estática ni individualista, sino como un ejercicio dinámico que exige estrategia, empatía y capacidad para actuar dentro de sistemas complejos; no existen fórmulas rígidas, pero sí señales claras de transformación hacia modelos más colaborativos, relacionales y adaptativos.

A continuación, se presenta una tabla que organiza las competencias y habilidades de liderazgo requeridas en el sector financiero identificadas a partir de los estudios analizados, integrando tanto dimensiones estratégicas como humanas que hoy resultan esenciales para responder a la realidad del entorno bancario:

Tabla 4. Competencias y habilidades de liderazgo en el sector financiero

Dimensión	Competencia o habilidad	Descripción funcional
Emocional y relacional	Inteligencia emocional	Capacidad de autorregulación, autoconciencia y manejo emocional para sostener relaciones sanas y liderar en entornos de alta presión.
	Comunicación empática y efectiva	Habilidad para transmitir mensajes con claridad, promover la comprensión mutua y fomentar la conexión interpersonal dentro del equipo.

Dimensión	Competencia o habilidad	Descripción funcional
	Liderazgo capacitador	Promoción de la autonomía, formación continua del equipo y disposición para compartir el conocimiento de forma constructiva.
Técnica y estratégica	Visión estratégica	Capacidad para anticipar escenarios futuros, comprender las dinámicas del entorno financiero y traducirlas en acciones con impacto organizacional.
	Ejecución orientada a resultados	Transformación de la estrategia en planes concretos y medibles, asegurando el cumplimiento de objetivos sin perder sensibilidad humana.
	Capacidad analítica	Interpretación de datos financieros y organizacionales con criterio crítico para tomar decisiones informadas, equilibrando lo cuantitativo y lo cualitativo.
Contextual y adaptativa	Gestión del cambio	Habilidad para liderar procesos de transformación organizacional, enfrentar resistencias y facilitar la adaptación en contextos volátiles e inciertos.
	Flexibilidad cognitiva y adaptabilidad	Disposición para revisar supuestos, cambiar de enfoque cuando sea necesario y responder eficazmente ante nuevas exigencias del entorno.
	Conocimiento del entorno y lectura contextual	Comprensión de factores sociales, culturales y económicos que afectan la dinámica bancaria y adecuación del liderazgo a dichos contextos.
Ética y cultural	Integridad y coherencia cultural	Actuar como portador de los valores institucionales, reforzando la cultura organizacional a través de acciones cotidianas alineadas con principios éticos.
	Liderazgo simbólico	Ser referente interno en la organización mediante comportamientos ejemplares, consolidando una identidad cultural compartida.
Colaborativa y distribuida	Facilitación de procesos colaborativos	Habilidad para construir redes de cooperación, favorecer el trabajo en equipo y promover un liderazgo horizontal y no centralizado.

Dimensión	Competencia o habilidad	Descripción funcional
	Construcción de liderazgo colectivo	Reconocimiento del liderazgo como proceso compartido, impulsado por múltiples actores que actúan en red y desde diversos niveles jerárquicos.

Fuente: elaboración del autor con base en revisión bibliográfica.

7.3 Modelo de teoría de casos de liderazgo

Construir un modelo de análisis de liderazgo que tenga sentido para el contexto bancario regional en este caso, en una entidad financiera de Guadalajara de Buga, exigió ir más allá de simplemente compilar una serie de casos o teorías dispersas. El proceso fue más parecido a armar un rompecabezas en el que cada pieza, cada autor, cada enfoque metodológico, tenía un peso particular. No se trataba solo de identificar qué tipo de liderazgo se estudiaba en los bancos, sino de entender cómo se analizaba ese liderazgo, con qué lentes, con qué métodos, y sobre todo, qué se lograba ver o transformar gracias a ello.

El primer paso fue revisar con cuidado la tabla comparativa de estudios de caso sobre liderazgo en el sector bancario, donde se sintetizan diez investigaciones recientes con diversas miradas. Aunque todas se ubican dentro del enfoque cualitativo, el abanico metodológico es bastante variado: hay estudios narrativos, etnográficos, fenomenológicos, comparativos y hasta mixtos. Este mosaico permitió observar tendencias y, al mismo tiempo, ausencias. Por ejemplo, pocos trabajos lograban articular una visión integral del liderazgo más allá de lo ético o transformacional. Tampoco todos contextualizaban sus hallazgos al entorno inmediato de la organización.

Partiendo de esa diversidad de enfoques, la propuesta no se basó en una sola teoría de liderazgo, sino que buscó construir un modelo adaptable, combinando elementos de distintos marcos para que realmente respondiera a contextos específicos como el de una entidad financiera regional en Colombia; se priorizó identificar y reinterpretar las dimensiones más relevantes observadas en los casos analizados, logrando un equilibrio entre lo común y lo particular.

Autores como Jivan (2020) y Yin (2003, 2018) resultaron clave para estructurar el estudio de caso, ya que permiten analizar varias unidades dentro de una misma organización por ejemplo, equipos de trabajo, mandos medios o procesos estratégicos, bajo una misma lógica, sin perder profundidad en la comprensión de las dinámicas internas. A su vez, trabajos como los de Ruíz y Viveros (2023) o García y Tovar (2022) ayudaron a precisar el valor del liderazgo transformacional y participativo, mientras que aportes recientes como los de Moovala (2024) o Mien et al. (2023) añadieron una dimensión simbólica y ética que, en el contexto latinoamericano, adquiere una relevancia que no debería pasarse por alto.

Pero fue quizás el enfoque de Neira (2022) el que permitió reconocer algo muchas veces ignorado: que el liderazgo también puede ser comunitario, no necesariamente vertical, y que las decisiones colectivas importan tanto como las individuales. Esta perspectiva se vuelve particularmente útil en entidades de carácter cooperativo o con fuerte arraigo social, como muchas de las que operan en Buga.

Después de hacer esta lectura cruzada, se propuso finalmente el Modelo Integrado de Liderazgo Bancario Contextualizado (MILBC). Se trata de un esquema que busca equilibrar dimensiones estratégicas, relacionales, técnicas, éticas y adaptativas.

Lo interesante de este modelo es que, aunque nace de una sistematización académica, no se desentiende del contexto ni de las personas, en donde su diseño metodológico sugiere la utilización de entrevistas, observación participante y análisis documental. Además, propone preguntas detonantes que pueden adaptarse dependiendo de la institución, su cultura, sus retos y su historia.

Este modelo se plantea como una herramienta para leer, comprender y en caso necesario transformar las formas de liderazgo que se presentan dentro de la organización, abarcando tanto lo que se dice como lo que realmente se hace, y considerando las dinámicas individuales junto con las colectivas, de modo que no solo permita retratar la situación actual sino también abrir camino a procesos de mejora desde la propia cultura interna. En esa línea, el MILBC pretende brindar una mirada amplia pero situada, crítica pero aplicable, que dialogue con las realidades específicas de las instituciones financieras locales y con las situaciones humanas que allí se viven día a día,

reconociendo que el liderazgo en banca no es algo fijo ni neutral, sino una construcción que se redefine constantemente según los contextos, las expectativas y las decisiones que terminan moldeando el rumbo de la organización.

A continuación se presenta una representación tabular del Modelo Integrado de Liderazgo Bancario Contextualizado (MILBC). La tabla organiza las dimensiones clave del modelo, sus componentes, fundamentos teóricos asociados y posibles métodos de análisis, de manera que sirva como una herramienta operativa para la aplicación del modelo en el estudio de una entidad financiera en Guadalajara de Buga:

Tabla 5. Modelo Integrado de Liderazgo Bancario Contextualizado (MILBC)

Dimensión	Descripción General	Componentes Clave	Fundamentos Teóricos / Autores Referentes	Métodos de Recolección Sugeridos
1. Estratégica	Explora cómo el liderazgo orienta los objetivos institucionales y la toma de decisiones.	Visión compartida, toma de decisiones, alineación con objetivos organizacionales.	Moovala (2024); Sidani & Harb (2023); Li (2024)	Análisis documental, entrevistas a directivos
2. Relacional	Evalúa la calidad de las relaciones entre líderes y equipos dentro de la organización.	Comunicación horizontal, empatía, resolución de conflictos.	García & Tovar (2022); Mien et al. (2023)	Entrevistas semiestructuradas, encuestas internas
3. Ético–valórica	Examina los principios éticos que guían las decisiones y comportamientos de los líderes.	Integridad, justicia organizacional, responsabilidad social.	Mien et al. (2023); Moovala (2024); Neira (2022)	Observación participante, narrativas, estudio de casos éticos
4. Técnico–instrumental	Analiza las competencias técnicas y de gestión que poseen los líderes en el entorno bancario.	Conocimiento del sistema financiero, normatividad, eficiencia operativa.	Bran et al. (2021); García & Tovar (2022)	Encuestas, análisis de desempeño, revisión de procesos
5. Adaptativo–transformacional	Considera la capacidad del liderazgo para promover el cambio y adaptarse a contextos dinámicos.	Innovación, flexibilidad, gestión del cambio organizacional.	Ruíz & Viveros (2023); Jivan (2020); Sidani & Harb (2023)	Entrevistas en profundidad, análisis de reformas internas
6. Comunitario–participativo	Evalúa el nivel de participación y construcción colectiva en los procesos de liderazgo.	Toma de decisiones colectiva, inclusión, construcción de consensos.	Neira (2022); Chicoma et al. (2017)	Grupos focales, observación directa, entrevistas a equipos

Fuente: elaboración del autor, 2025

El modelo está diseñado para ser flexible y escalable, de modo que pueda adaptarse a distintos tipos de organizaciones financieras —desde cooperativas hasta bancos privados—. Cada dimensión puede analizarse de forma independiente o integrada, según los objetivos del estudio.

Figura 1. Modelo multidimensional de liderazgo.



Fuente: elaboración propia por medio de Claude AI.

7.4 Evaluación de cómo se implementan las prácticas de liderazgo en un banco local en Buga

Para aplicar el Modelo Integrado de Liderazgo Bancario Contextualizado (MILBC) en un banco local de Guadalajara de Buga, se plantea un enfoque metodológico flexible que avance de manera gradual y permita recolectar información adecuada, tomando en cuenta las particularidades culturales, operativas y sociales del sistema financiero regional, de forma que el proceso no se limite a observar desde afuera, sino que logre interpretar con precisión las prácticas reales de liderazgo y su influencia en la dinámica interna de la organización.

7.4.1 Delimitación del objeto de estudio y alineación institucional

Esta primera fase funciona como un filtro para que el análisis del liderazgo realmente tenga sentido dentro del banco local, pues obliga a definir desde el inicio si el objetivo es diagnosticar o transformar, qué niveles organizacionales se van a observar y qué elementos institucionales ya existen, como la misión, los manuales y las políticas internas. Esa claridad no es solo operativa, sino epistemológica, porque según Yin (2018) la teoría debe ser la que guía la mirada del estudio de caso, marcando qué buscar, qué interpretar y, sobre todo, permitiendo estar abierto a hallazgos que contradigan lo esperado.

Esta preparación evita caer en modelos genéricos desconectados de la cultura organizacional, ya que el liderazgo en banca es situacional y está atravesado por la identidad misma de la institución, como lo anotan Madero y Barboza (2015, citado en Bran et al., 2021). De ahí que los líderes actúen como traductores del contexto, ajustando las prácticas al lenguaje, los ritmos y la historia interna, tal como lo plantea Jivan (2020), mientras que Schein (1982, citado en Torres & Contreras, 2012) recuerda que todo liderazgo siempre responde al entorno político y económico donde ocurre, nunca en abstracto.

7.4.2 Diseño metodológico desde una lógica cualitativa (o mixta)

La aplicación del modelo se plantea principalmente desde una mirada cualitativa, pues su intención es comprender las dinámicas reales del liderazgo más que medirlas en abstracto, aunque puede fortalecerse con instrumentos cuantitativos si la institución cuenta con los recursos.

Para ello, se propone articular entrevistas semiestructuradas tanto con líderes como con colaboradores, además de realizar grupos focales que permitan contrastar percepciones entre distintos niveles jerárquicos, sumado a espacios de observación directa o participante en reuniones, procesos estratégicos o incluso situaciones de atención al cliente.

Si se busca complementar con indicadores numéricos, también es posible integrar encuestas internas. Esta combinación metodológica no solo recoge los discursos sobre liderazgo, sino que permite observar cómo realmente se traduce en prácticas diarias y relaciones vivas dentro de la organización.

7.4.3 Aplicación del modelo por dimensiones

Cada dimensión del MILBC permite evaluar de manera integral el liderazgo, por lo tanto, se sugiere abordar el modelo de forma escalonada, explorando cada dimensión mediante preguntas guía:

Tabla 6. Preguntas orientadoras para la evaluación

Dimensión	Preguntas orientadoras para la evaluación
Estratégica	¿Cómo se toman las decisiones clave en el banco? ¿Los líderes alinean sus decisiones con la visión institucional?
Relacional	¿Qué tan fluida es la comunicación entre líderes y colaboradores? ¿Se percibe cercanía o distanciamiento?
Ético–valórica	¿Se promueven valores como la equidad, la honestidad o el respeto? ¿Cómo se abordan los dilemas éticos en el liderazgo diario?

Dimensión	Preguntas orientadoras para la evaluación
Técnico–instrumental	¿Los líderes dominan aspectos técnicos del sistema financiero? ¿Se evidencia capacidad de gestión en la operación diaria?
Adaptativo–transformacional	¿Qué tan abiertos son los líderes al cambio? ¿Cómo enfrentan las crisis o procesos de innovación?
Comunitario–participativo	¿Se involucra a los equipos en la toma de decisiones? ¿Existen espacios reales para la participación y el consenso?

Fuente: elaboración propia.

Estas preguntas deben adaptarse según el perfil del banco (cooperativo, privado, mixto) y los actores implicados.

7.4.4 Triangulación y análisis interpretativo

La fase de triangulación y análisis interpretativo es clave para garantizar la solidez del estudio, ya que busca superar los sesgos que podrían surgir al depender de una sola fuente de información (Yin, 2018). En esta etapa, se comparan las percepciones obtenidas entre líderes y colaboradores, así como entre las distintas técnicas aplicadas entrevistas, observación, encuestas, y el procesamiento se organiza mediante matrices o codificación temática apoyada en software cualitativo como Atlas.ti o NVivo.

El análisis busca interpretar críticamente lo que ocurre, reconocer patrones, tensiones o fortalezas en las dinámicas de liderazgo, entendiendo que se trata de un fenómeno relacional profundamente marcado por el contexto cultural e institucional (Torres & Contreras, 2012). Justamente, es el método de estudio de caso el que permite captar esa complejidad sin imponer lecturas genéricas o desconectadas de la realidad concreta (Yin, 2018).

7.4.5 Devolución de resultados e implementación de mejoras

El valor práctico del modelo se concreta en la fase final, cuando los hallazgos se traducen en recomendaciones estratégicas y operativas. Estas deben compartirse con los líderes y equipos de gestión del banco en un ejercicio de retroalimentación activa. Idealmente, esto puede generar:

- Planes de formación en liderazgo transformacional o participativo.
- Revisión de estructuras de comunicación interna.
- Diseño de indicadores de liderazgo para monitoreo continuo.

También puede proponerse la creación de una cultura organizacional reflexiva, donde se promueva la evaluación periódica del liderazgo como parte del desarrollo institucional.

Este modelo no debe entenderse como una receta estática, sino como un instrumento vivo y flexible, que dialoga con la cultura del banco, las trayectorias de sus líderes y los desafíos propios del sector financiero en territorios como Guadalajara de Buga. Su aplicación, más que imponer, sugiere, y más que evaluar en términos normativos, busca comprender, conectar y transformar realidades organizacionales desde dentro.

7.4.6 Diseño de instrumentos

A continuación se presentan los instrumentos derivados del Modelo Integrado de Liderazgo Bancario Contextualizado (MILBC), diseñados en una versión simplificada para ser aplicados en el Banco de Guadalajara de Buga. Estos instrumentos permiten identificar, observar y valorar las prácticas de liderazgo desde cinco dimensiones clave del modelo: dimensión estratégica, organizacional, humana, cultural-contextual e institucional-normativa. La aplicación puede realizarse mediante entrevistas semiestructuradas, encuestas y guías de observación.

Instrumento 1: Entrevista semiestructurada a líderes y mandos medios

Objetivo: Explorar la percepción y experiencia directa de los líderes sobre su rol, decisiones estratégicas, gestión del personal y alineación con la cultura organizacional.

Tabla 7. Guía de preguntas

Dimensión	Pregunta orientadora
Estratégica	¿Cuáles son las prioridades estratégicas del banco y cómo se vinculan con su liderazgo?

Dimensión	Pregunta orientadora
Organizacional	¿Cómo toma decisiones dentro del equipo y cómo comunica esas decisiones?
Humana	¿Cómo motiva a sus colaboradores en momentos de alta presión o incertidumbre?
Cultural-contextual	¿De qué manera cree que la cultura regional (Buga y el Valle del Cauca) influye en su estilo de liderazgo?
Institucional-normativa	¿Qué tanto considera las normas internas y la regulación bancaria en su gestión del liderazgo?

Fuente: elaboración propia.

Instrumento 2: Encuesta de percepción al personal operativo y administrativo

Objetivo: Medir la percepción que tienen los empleados sobre las prácticas de liderazgo, su impacto en el ambiente laboral y la coherencia con los valores institucionales.

Escala: Tipo Likert de 1 a 5 (1: Totalmente en desacuerdo / 5: Totalmente de acuerdo)

Tabla 8. Ítems por dimensión

Dimensión	Ítems de la encuesta
Estratégica	“Mi líder comunica claramente los objetivos del banco” / “Percibo que existe una visión clara y compartida”
Organizacional	“Se nos permite participar en la toma de decisiones” / “Las decisiones del líder son consistentes”
Humana	“Siento que mi jefe directo se interesa por mi desarrollo profesional” / “El líder promueve un ambiente de respeto”
Cultural-contextual	“Las decisiones del líder respetan las dinámicas culturales locales” / “El liderazgo es sensible a la realidad de la región”
Institucional-normativa	“El líder cumple con las políticas del banco” / “Se promueve el cumplimiento ético y normativo”

Fuente: elaboración propia.

7.4.7 Análisis de resultados

7.4.7.1 Entrevista semiestructurada para líderes y mandos medios

La aplicación del instrumento permitió conocer cómo conciben y ejercen el liderazgo algunos de los mandos medios y directivos de la entidad financiera. El número de participantes fue de tres (3) líderes (ver Tabla 9), mostrando elementos claros sobre el estilo de dirección que predomina, las prácticas habituales y los retos que aún se perciben en el ejercicio de la gestión. A continuación, se exponen los hallazgos pregunta por pregunta, resaltando las tendencias más evidentes.

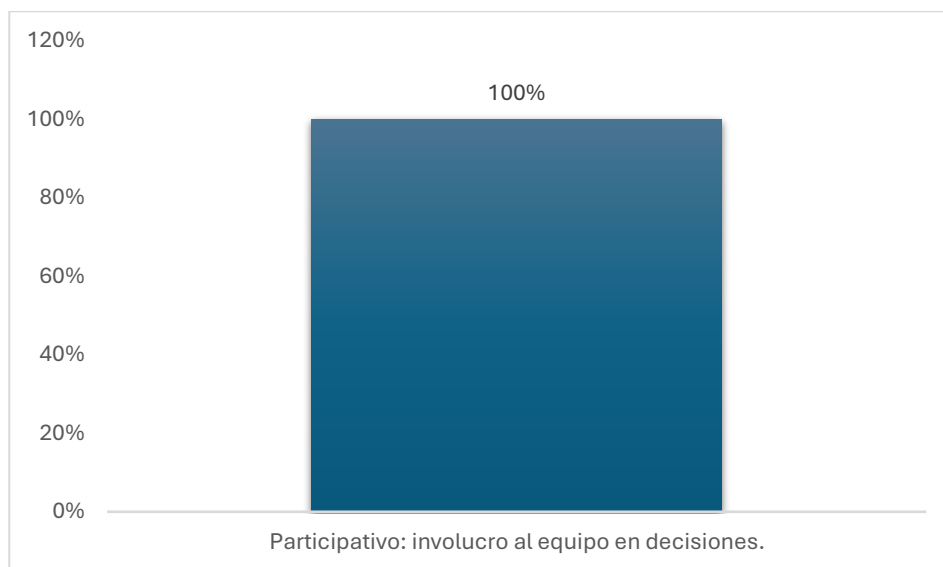
Tabla 9. Participantes de la encuesta

Nombre completo	Cargo desempeñado
SAB	Gerente de Distrito
SSC	Oficial de Operaciones
CV	Supernumerario

Fuente: elaboración trabajo de campo del autor, 2025

En la primera pregunta, orientada a identificar el estilo de liderazgo más habitual (ver figura 2), los tres participantes coincidieron en describirse como líderes participativos, es decir, que tienden a involucrar a su equipo en los procesos de decisión. Este hallazgo sugiere una cultura gerencial que valora la inclusión y la escucha activa, al menos en el nivel en que se desempeñan estos mandos.

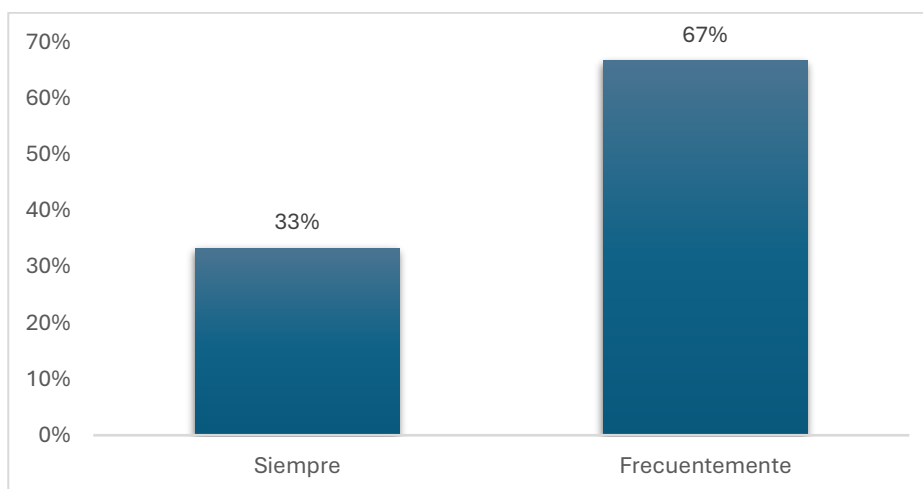
Figura 2. ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo en la gestión diaria del equipo?



Fuente: elaboración trabajo de campo del autor, 2025

Respecto a la frecuencia con la que promueven la comunicación abierta (ver figura 3), las respuestas muestran cierta diversidad: dos de los entrevistados afirmaron que lo hacen “frecuentemente”, mientras que uno señaló que lo promueve “siempre”. Aunque todos reconocen la importancia de mantener un diálogo fluido, se percibe que no todos lo practican con la misma intensidad o constancia.

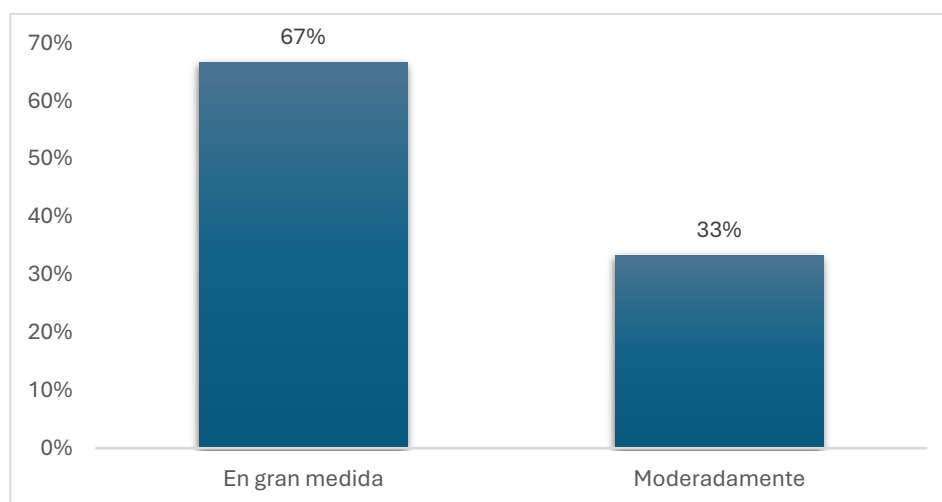
Figura 3. ¿Con qué frecuencia promueve la comunicación abierta y bidireccional con su equipo?



Fuente: elaboración trabajo de campo del autor, 2025

Cuando se les consultó sobre el fomento del aprendizaje y la autonomía (ver figura 4), la mayoría (dos de los tres) considera que su liderazgo contribuye en gran medida a estas dimensiones, mientras que uno lo percibe en un nivel más moderado. Esto da a entender que existe una orientación hacia el desarrollo del personal, pero que no todos sienten que alcanzan el mismo nivel de efectividad en esa tarea.

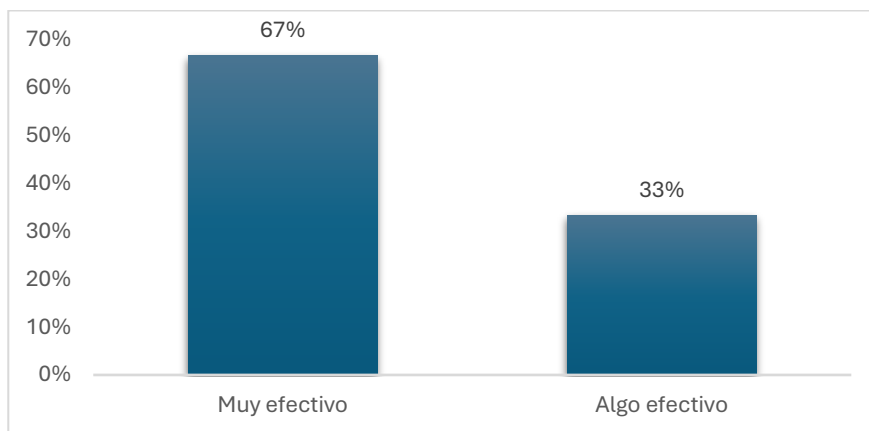
Figura 4. ¿En qué medida considera que su liderazgo fomenta el aprendizaje y la autonomía en los colaboradores?



Fuente: elaboración trabajo de campo del autor, 2025

En la cuarta pregunta, referida a la capacidad de anticipar cambios en el entorno financiero y ajustar estrategias (ver figura 5), dos entrevistados se calificaron como muy efectivos y uno como algo efectivo. El resultado indica que, en general, los líderes perciben en sí mismos una buena capacidad de adaptación, aunque con distintos grados de seguridad frente a este aspecto.

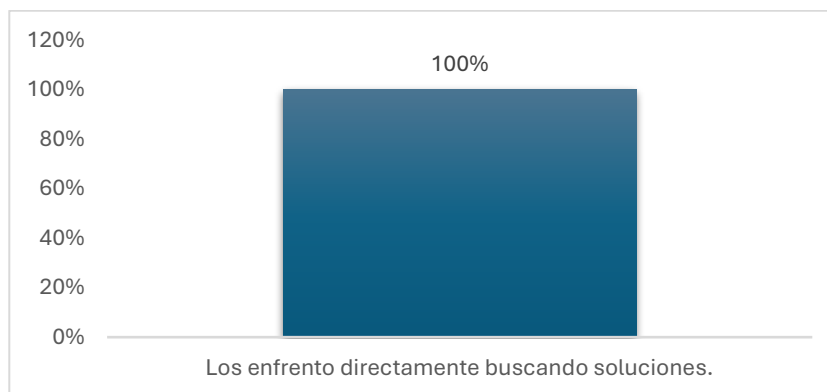
Figura 5. ¿Qué tan efectivo es usted en anticipar cambios en el entorno financiero y adaptar las estrategias del equipo?



Fuente: elaboración trabajo de campo del autor, 2025

Sobre el manejo de conflictos internos (ver figura 6) , los tres coincidieron en que los enfrentan directamente buscando soluciones, lo que refleja un estilo resolutivo y poco evasivo. Este resultado puede interpretarse como un rasgo positivo, ya que denota disposición a intervenir activamente en las tensiones que se generan dentro de los equipos.

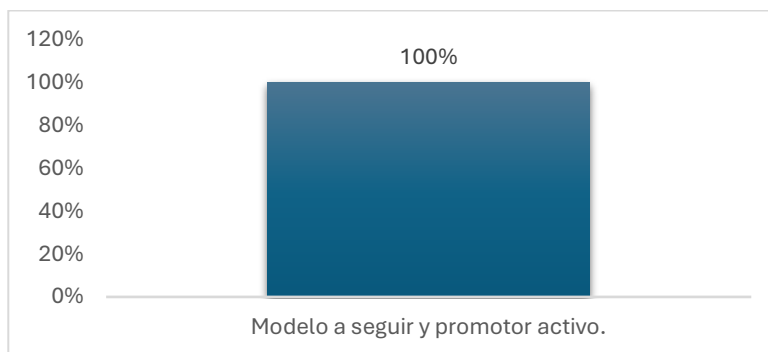
Figura 6. ¿Cómo maneja los conflictos internos en su equipo?



Fuente: elaboración trabajo de campo del autor, 2025

La pregunta acerca del rol que debe tener el líder en la cultura organizacional (ver figura 7) evidenció que todos consideran que deben ser modelos a seguir y promotores activos. Esta unanimidad resalta la conciencia compartida sobre la importancia de encarnar los valores de la organización y de influir en el ambiente laboral a través del ejemplo.

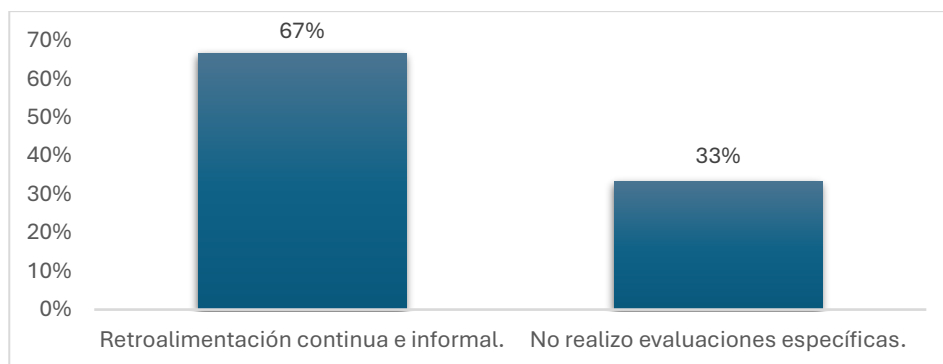
Figura 7. ¿Cuál es el rol que cree que debe tener un líder en la construcción y mantenimiento de la cultura organizacional?



Fuente: elaboración trabajo de campo del autor, 2025

Cuando se indagó por los métodos de evaluación del desempeño y motivación (ver figura 8), se encontraron dos posturas distintas: la mayoría recurre a la retroalimentación continua e informal, mientras que uno reconoció que no aplica evaluaciones específicas. Esto muestra que, aunque existe un esfuerzo por acompañar y dar retroalimentación, todavía hay espacios donde la gestión del desempeño no se formaliza ni se sistematiza.

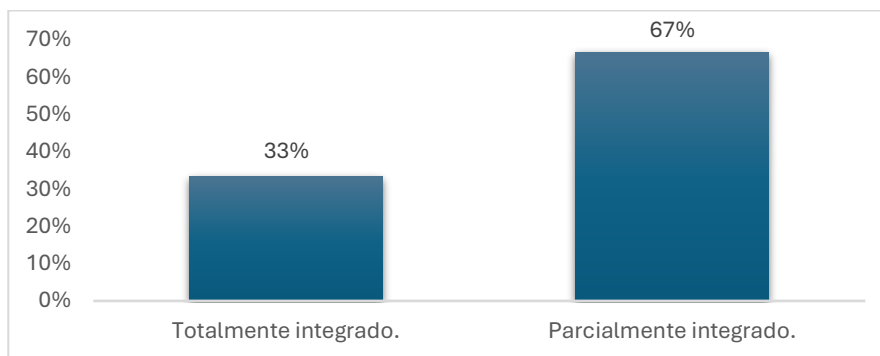
Figura 8. ¿Qué herramientas o métodos utiliza para evaluar el desempeño y motivación de su equipo?



Fuente: elaboración trabajo de campo del autor, 2025

En relación con la integración del liderazgo en la toma de decisiones estratégicas del banco (ver figura 9), un entrevistado lo considera totalmente integrado, mientras que los otros dos lo ven parcialmente. Esto sugiere que, aunque el liderazgo tiene un lugar en las decisiones más amplias, no todos perciben que su participación sea plena o definitiva.

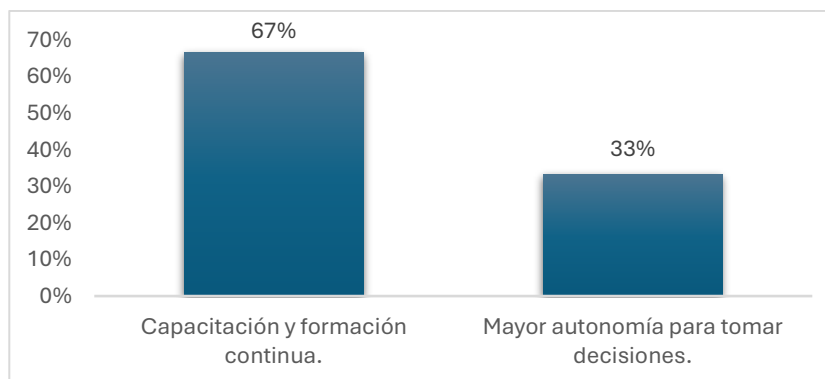
Figura 9. ¿Qué tan integrado considera que está el liderazgo en la toma de decisiones estratégicas del banco?



Fuente: elaboración trabajo de campo del autor, 2025

Por último, en cuanto a los apoyos requeridos para fortalecer sus prácticas de liderazgo (ver figura 10), la mayoría manifestó necesitar capacitaciones y formación continua, y uno solicitó mayor autonomía para tomar decisiones. Aquí se refleja una inquietud por seguir desarrollándose y perfeccionando habilidades, pero también se revela cierta tensión con los márgenes de poder y decisión que otorga la organización.

Figura 10. ¿Qué apoyo o recursos considera necesarios para mejorar sus prácticas de liderazgo?



Fuente: elaboración trabajo de campo del autor, 2025

Los hallazgos muestran que los líderes bancarios entrevistados se inclinan por un estilo participativo, involucrando al equipo en las decisiones, lo que coincide con lo planteado por Torres y Contreras (2012) y Cabra (2022) sobre la confianza que generan los enfoques democráticos en entornos organizacionales.

La comunicación es valorada, aunque no siempre se practica con la misma constancia, lo cual refleja su carácter situacional, tal como lo plantea Galmiche et al. (2025), además, se evidencia una actitud favorable hacia el aprendizaje y la autonomía, alineada con los rasgos del liderazgo transformacional señalados por Sidani y Harb (2023), aunque con variaciones internas que sugieren prácticas aún en transición.

Frente al cambio, los líderes se perciben en su mayoría como adaptables, en línea con lo propuesto por Moovala (2024) sobre la necesidad de visión estratégica en el sector financiero, mientras que el manejo de conflictos es abordado activamente por todos, coherente con lo afirmado por Perilla y Gómez (2017) sobre la dimensión relacional del liderazgo.

También hay consenso en el rol simbólico y cultural del líder, coincidiendo con la perspectiva ética señalada por Moovala (2024), sin embargo, aparecen vacíos en la evaluación formal del desempeño, lo cual respalda la advertencia de Bran et al. (2021) sobre debilidades estructurales en bancos con jerarquías rígidas. La integración del liderazgo en decisiones estratégicas es percibida como parcial, confirmando lo que Jivan (2020) plantea sobre la influencia del grado de legitimidad interna.

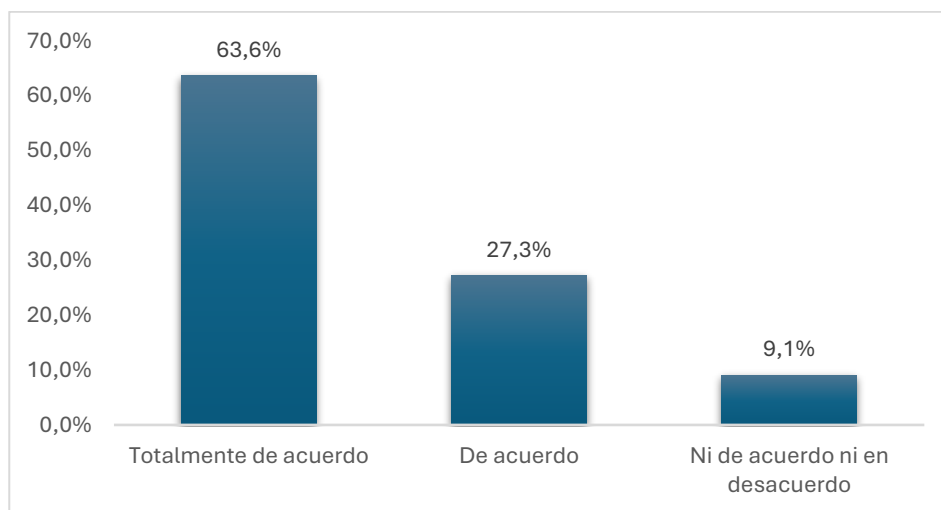
Finalmente, los líderes demandan más formación y autonomía, reforzando la idea expuesta por Cabra (2022) de que el desarrollo del liderazgo depende tanto de las capacidades como del margen real de acción. Por lo tanto, se configura un liderazgo participativo, ético y adaptable, pero aún condicionado por estructuras formales y procesos poco sistematizados, lo cual confirma la importancia del análisis contextual señalado por Yin (2018).

7.4.7.2 Encuesta de percepción para colaboradores sobre prácticas de liderazgo

El levantamiento de información con los colaboradores de la sucursal bancaria en Guadalajara de Buga buscó identificar cómo perciben el liderazgo ejercido por sus jefes inmediatos. A diferencia de la mirada directiva que se recoge en entrevistas con mandos medios, este instrumento permitió contrastar la visión desde abajo, es decir, desde quienes viven a diario la relación laboral bajo lineamientos concretos de conducción.

En la primera pregunta, referida al ambiente de comunicación y respeto (ver figura 11), la mayoría de los colaboradores se mostró totalmente de acuerdo con que su líder fomenta estas prácticas, mientras que un 27% lo confirmó con menor intensidad y apenas un caso se mantuvo neutral. Esto sugiere que la percepción general es de apertura, aunque no del todo unánime, pues queda un margen de colaboradores que quizá no experimentan de forma tan consistente esa dinámica.

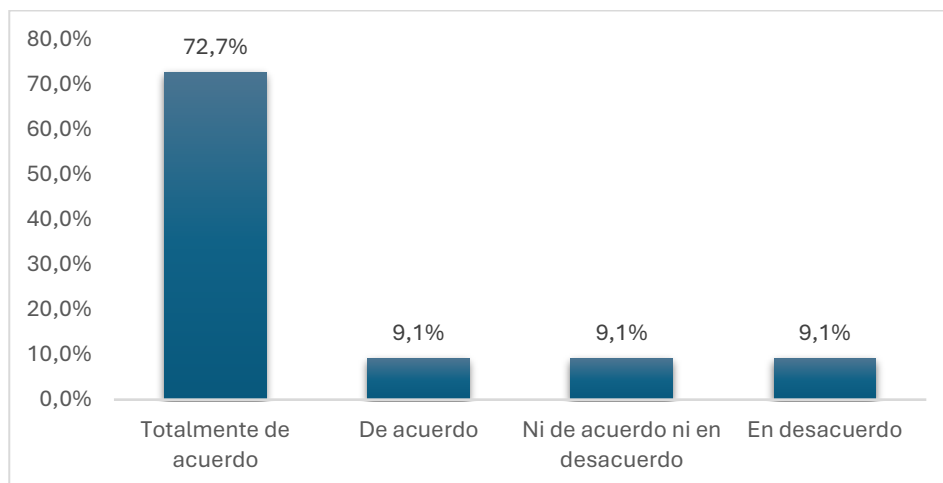
Figura 11. Mi líder fomenta un ambiente de comunicación abierta y respeto.



Fuente: elaboración trabajo de campo del autor, 2025

Respecto a la promoción del aprendizaje y la autonomía (ver figura 12), el resultado fue incluso más favorable: más del 70% manifestó estar totalmente de acuerdo en que su líder impulsa estas prácticas, y solo se identificó un 9% que expresó desacuerdo. Esto deja ver que los líderes son percibidos como figuras que confían en la capacidad de sus equipos y procuran delegar, aunque al menos un colaborador siente que estas oportunidades son insuficientes.

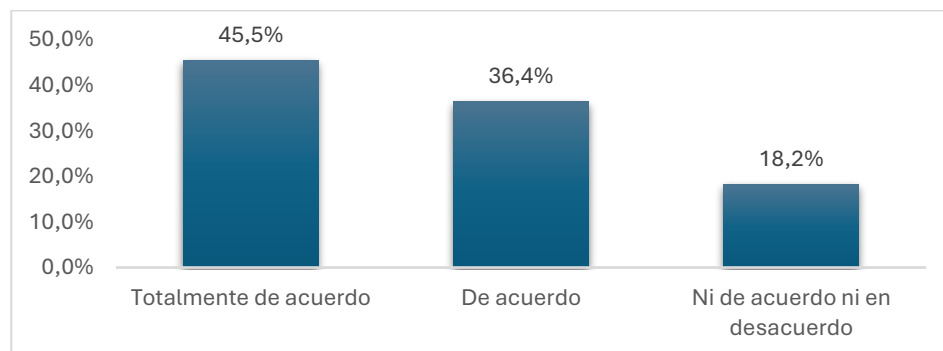
Figura 12. Mi líder promueve el aprendizaje y me anima a tomar decisiones autónomas en mi trabajo.



Fuente: elaboración trabajo de campo del autor, 2025

En la tercera pregunta, vinculada con la anticipación al cambio y la adaptación de planes (ver figura 13), el panorama fue un poco más equilibrado. Un 45% dijo estar totalmente de acuerdo y un 36% de acuerdo, lo cual suma una mayoría importante, pero aquí aparece un 18% que no se inclinó ni hacia lo positivo ni lo negativo. Esto refleja que, aunque el liderazgo es percibido como flexible frente a los retos, todavía no todos los trabajadores lo viven con la misma intensidad o constancia.

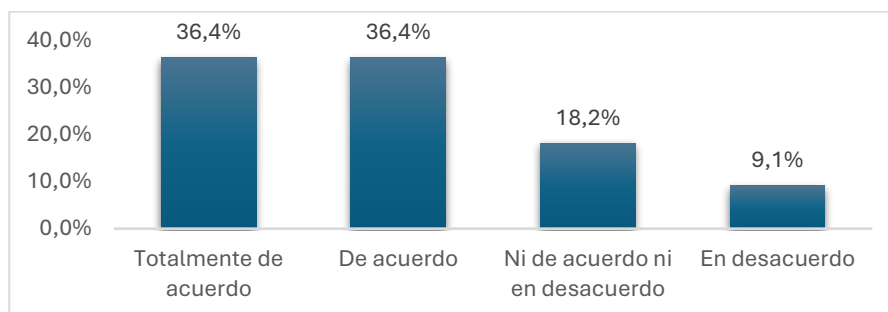
Figura 13. Percibo que mi líder anticipa cambios y adapta los planes de trabajo para afrontar nuevos retos.



Fuente: elaboración trabajo de campo del autor, 2025

La cuarta pregunta abordó la manera como los líderes gestionan los conflictos internos (ver figura 14). Los resultados mostraron un patrón dividido: 36% se ubicó en la opción más alta de valoración, otro 36% en un acuerdo moderado y casi un 30% repartido entre la neutralidad y el desacuerdo. Este indicador señala que, si bien existe confianza en el manejo de situaciones difíciles, también hay una proporción de trabajadores que no se siente del todo respaldada.

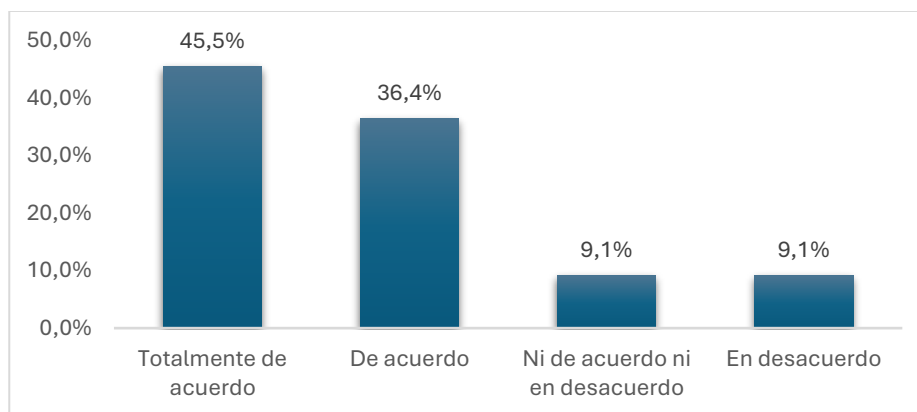
Figura 14. Mi líder maneja los conflictos de manera efectiva y justa.



Fuente: elaboración trabajo de campo del autor, 2025

Cuando se preguntó si los líderes representan los valores y la cultura del banco (ver figura 15), la mayoría se mostró favorable, con más de 80% entre totalmente de acuerdo y de acuerdo. Sin embargo, un 9% opinó en desacuerdo, lo cual deja abierta la inquietud de que, aunque la figura del líder se asocia a la identidad institucional, no todos los colaboradores la ven reflejada en la práctica diaria.

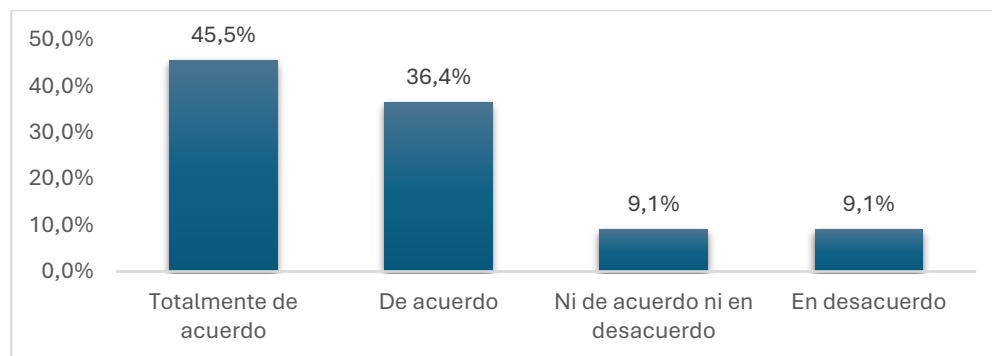
Figura 15. Siento que mi líder es un ejemplo vivo de los valores y cultura del banco.



Fuente: elaboración trabajo de campo del autor, 2025

En cuanto al reconocimiento y motivación laboral (ver figura 16), la tendencia fue semejante: cerca de 82% considera que recibe una adecuada valoración, aunque aparece nuevamente un pequeño grupo que siente lo contrario. Esta brecha, aunque minoritaria, es significativa porque alude a un aspecto muy sensible de la gestión del talento.

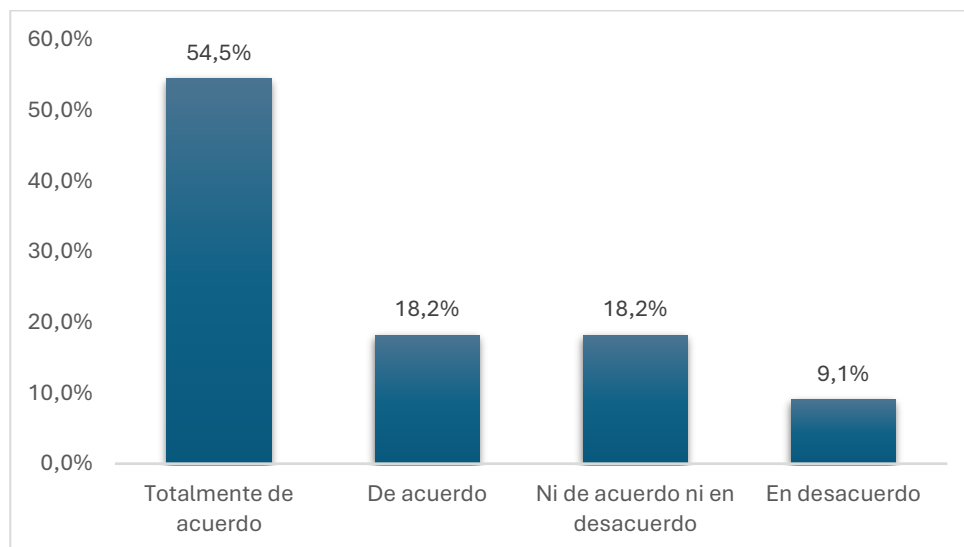
Figura 16. Mi líder motiva y reconoce mi trabajo de forma adecuada.



Fuente: elaboración trabajo de campo del autor, 2025

Finalmente, sobre la incidencia del liderazgo en la toma de decisiones y los resultados (ver figura 17), el 55% de los encuestados se mostró totalmente convencido de que esta influencia es positiva, mientras que un 18% lo consideró de manera parcial. No obstante, cerca de un 27% no lo percibió con claridad o directamente no estuvo de acuerdo, lo cual revela un matiz interesante: aunque el liderazgo se reconoce como motor del banco, su impacto concreto en las decisiones estratégicas no es percibido de manera uniforme por todos los colaboradores.

Figura 17. El liderazgo en mi área contribuye positivamente a la toma de decisiones y resultados del banco.



Fuente: elaboración trabajo de campo del autor, 2025

El análisis de las percepciones de los colaboradores sobre el liderazgo en la sucursal de Guadalajara de Buga muestra un punto de contraste respecto a lo expresado por los propios líderes. Al mirar los resultados, lo que aparece no es una simple confirmación de que las prácticas directivas son adecuadas, sino un matiz más complejo: se reconocen virtudes claras en términos de comunicación, motivación y representación de los valores institucionales, pero también emergen grietas en dimensiones como el manejo de conflictos, la consistencia del reconocimiento y la conexión entre liderazgo y decisiones estratégicas. Estas impresiones deben leerse a la luz del marco conceptual, pues lo que los colaboradores describen se conecta con la literatura sobre liderazgo en entornos bancarios y sobre las exigencias de gestión organizacional en contextos de transformación constante.

En la primera dimensión, relacionada con la comunicación, la gran mayoría de los trabajadores manifestó que sus líderes fomentan un ambiente abierto y respetuoso. Este hallazgo se alinea con la idea de que el liderazgo participativo contribuye a generar confianza y compromiso en los equipos (Cabra, 2022; Torres & Contreras, 2012). No obstante, la presencia de un porcentaje que no percibe plenamente esa apertura deja entrever que la comunicación, aun siendo bien valorada, no siempre se vive con la misma intensidad, lo cual conecta con lo señalado por Chiavenato (2019),

quien resalta que el liderazgo es situacional y depende tanto de la intención del líder como de la interpretación subjetiva de los colaboradores.

Con relación al fomento del aprendizaje y la autonomía, los resultados indican que más del 70% se siente respaldado por sus líderes en estas prácticas. Este dato dialoga directamente con el enfoque transformacional, que se caracteriza por estimular la innovación y la toma de decisiones autónomas (Sidani & Harb, 2023). Sin embargo, la existencia de un pequeño grupo en desacuerdo evidencia que la autonomía no es percibida de manera homogénea, lo cual es comprensible en organizaciones bancarias donde conviven prácticas de control normativo con espacios de iniciativa personal (Mien et al., 2023).

Cuando los colaboradores evaluaron la capacidad de sus líderes para anticipar cambios y adaptar planes, los resultados mostraron una aprobación amplia, aunque con más dispersión. Esta variabilidad coincide con lo planteado por Moovala (2024), quien señala que el liderazgo ético y flexible es esencial en instituciones expuestas a entornos altamente regulados y cambiantes. La dispersión, sin embargo, puede interpretarse como una dificultad de los equipos para percibir de forma inmediata los ajustes estratégicos, ya que estos suelen ser definidos a nivel macro y no siempre se traducen con claridad en la operación cotidiana.

El manejo de conflictos aparece como uno de los puntos más frágiles. Aunque una proporción importante reconoce la efectividad de sus líderes, casi un tercio de los encuestados se mantuvo en posiciones neutrales o negativas. Esta ambigüedad es consistente con estudios que evidencian cómo la gestión de conflictos requiere no solo habilidades técnicas, sino una fuerte capacidad emocional y ética (Perilla & Gómez, 2017). En contextos bancarios, donde la presión por resultados es constante, el conflicto suele ser inevitable, y la percepción de justicia en su resolución resulta determinante para la cohesión del equipo (Bran et al., 2021).

La percepción sobre el líder como ejemplo de valores institucionales fue altamente positiva, lo que coincide con la noción de liderazgo ético como un factor crítico para fortalecer la confianza en instituciones financieras (Moovala, 2024). Sin embargo, la minoría que manifestó desacuerdo sugiere que no siempre existe coherencia entre el discurso cultural del banco y las prácticas

observadas, lo que confirma la idea de que la cultura organizacional no se impone, sino que se construye en las interacciones cotidianas (Rasmussen, 2010).

En cuanto a la motivación y reconocimiento del trabajo, los resultados reflejan una aprobación similar: mayoría satisfecha, pero con un pequeño grupo que siente carencia. La literatura ha mostrado que el reconocimiento no solo incrementa el rendimiento, sino que impacta directamente en la retención del talento y en el clima laboral (Cabra, 2022; Jivan, 2020). De ahí que las percepciones de falta de motivación, aunque minoritarias, no sean menores, pues pueden convertirse en fuentes de desgaste y rotación si no se atienden oportunamente.

Finalmente, la incidencia del liderazgo en la toma de decisiones y resultados del banco fue percibida como positiva por la mayoría, pero nuevamente se observa un grupo que no lo reconoce con claridad. Este hallazgo conecta con la discusión sobre el liderazgo estratégico: mientras que la dirección percibe sus prácticas como plenamente integradas en las decisiones (Sidani & Harb, 2023), algunos colaboradores no alcanzan a ver esa conexión. Tal brecha se explica porque la influencia del liderazgo estratégico no siempre se traduce en efectos visibles para todos los niveles de la organización, especialmente en sectores donde las decisiones se toman en estructuras jerárquicas y centralizadas (Kubus et al., 2018).

En suma, los resultados de esta encuesta no solo confirman que los líderes del banco cuentan con una buena valoración de sus equipos, sino que también visibilizan ciertos desafíos ligados a la gestión de conflictos, la coherencia cultural y la percepción de participación estratégica. Estas tensiones, más que debilidades definitivas, deben entenderse como señales de ajuste necesarias para fortalecer las competencias de liderazgo en un entorno tan dinámico y sensible como el financiero.

8. Conclusiones

En primer lugar, cumpliendo con el objetivo de realizar una revisión bibliográfica de los modelos de teorías de casos y de liderazgo aplicables al sector bancario. La revisión bibliográfica se efectuó a partir de los trabajos seleccionados en los antecedentes de este documento, complementados con otros que fueron identificados por medio de una búsqueda en plataformas como Scispace y NotebookLM, utilizando como frase de búsqueda la siguiente: “De qué manera se ha abordado el liderazgo desde los estudios de caso, qué modelos de teorías de casos han utilizado y cómo lo han hecho? Se seleccionaron un total de 12 documentos. El estudio confirmó que el liderazgo en las instituciones financieras trasciende lo meramente técnico para convertirse en un recurso estratégico fundamental. Esta revisión permitió ver que el sector bancario, debido a su presión competitiva y su necesidad de mantener cercanía con los clientes, requiere estilos de dirección dinámicos. De esta manera, se constató que enfoques como el liderazgo democrático-participativo resultan efectivos al fomentar la colaboración y el rendimiento operativo, mientras que el liderazgo transformacional es vital para impulsar la innovación y la adaptación en el sector.

A partir de esta base teórica, que estableció la naturaleza dinámica y estratégica del liderazgo bancario, se pudo abordar el segundo objetivo específico: identificar las competencias y habilidades requeridas en el sector financiero. La investigación evidenció que no basta con el dominio de los productos o indicadores, sino que el valor reside en una mezcla de capacidades técnicas y sensibilidad humana. Es decir, se identificaron como esenciales la inteligencia emocional (para la autoconciencia y el autocontrol), la visión estratégica (para anticipar cambios) y la comunicación empática. Además, se resaltó que el paradigma actual se orienta a un liderazgo capacitador, que comparte conocimiento y promueve la autonomía en lugar de centrarse únicamente en la figura del "líder héroe".

Con el fin de abordar la realidad local de la entidad en Guadalajara de Buga y evaluar estas competencias en la práctica, se procedió a cumplir el tercer objetivo específico: plantear un modelo de teoría de casos de liderazgo. En consecuencia, se formuló el Modelo Integrado de Liderazgo Bancario Contextualizado (MILBC). Este modelo se diseñó como una herramienta flexible que permite analizar el liderazgo no como un esquema rígido, sino como una práctica dinámica y

contextual. El MILBC articula seis dimensiones clave: estratégica, relacional, ético-valórica, técnico-instrumental, adaptativo-transformacional y comunitario-participativo, para lograr una comprensión más completa del fenómeno en la realidad particular de un banco local.

Finalmente, al aplicar el MILBC, se logró cumplir con el cuarto objetivo específico: evaluar cómo se implementan las prácticas de liderazgo en el banco local en Buga. Por un lado, la evaluación evidenció que el estilo de liderazgo predominante es participativo y ético, con una fuerte valoración de la comunicación abierta. La mayoría de los líderes y colaboradores sienten que se promueve el aprendizaje y la autonomía, y que los líderes actúan como ejemplos vivos de los valores y la cultura de la institución. Estos hallazgos confirman que existe una base sólida y humana en la gestión de los equipos.

No obstante, esta evaluación también reveló áreas de mejora que son críticas para la sostenibilidad del banco. Específicamente, se detectaron limitaciones en la formalización de la evaluación del desempeño y en la gestión sistemática de la motivación (reconocimiento), que a menudo son informales y no alcanzan a todo el personal por igual. Del mismo modo, aunque los líderes creen que manejan los conflictos de manera efectiva, las percepciones de los colaboradores están divididas, sugiriendo que el manejo estructurado de las tensiones internas sigue siendo un desafío. Además, aunque el liderazgo se siente integrado en la toma de decisiones, la conexión entre las prácticas de liderazgo en el día a día y su impacto en los procesos estratégicos de alto nivel no es visible ni clara para todos los empleados. En este sentido, los propios líderes expresaron la necesidad de contar con mayor autonomía y capacitación continua para mejorar sus prácticas.

La investigación concluye que el liderazgo en la entidad bancaria de Guadalajara de Buga es una práctica dinámica y contextualizada que se inclina hacia lo participativo y ético, fortaleciendo el sentido de pertenencia en un entorno competitivo. Sin embargo, para que este liderazgo garantice la sostenibilidad y la proyección a futuro de la institución, debe fortalecer la consistencia en los procesos formales (como la evaluación y el reconocimiento) y hacer más visible su contribución a la estrategia de la organización.

9. Recomendaciones

Formalizar la evaluación del desempeño mediante procesos claros y periódicos que permitan reconocer logros y definir metas de manera justa.

Mejorar la gestión de conflictos con prácticas más transparentes, evitando favoritismos y fortaleciendo la confianza.

Fortalecer la comunicación interna, mostrando cómo las acciones de cada equipo impactan en los resultados generales de la organización.

Impulsar la formación continua de los líderes y otorgar mayor autonomía en la toma de decisiones para responder con agilidad a los cambios.

Asegurar coherencia entre valores y prácticas, garantizando que el liderazgo refleje en la acción diaria los principios éticos institucionales.

Se deja la ventana abierta para nuevas investigaciones en las cuales se pueda aplicar el modelo que aquí se propuso.

10. Bibliografía

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). Bogotá: Pearson Educación. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bran, L., Castro, L., Toro, L., Torres, E., & Valencia, A. (2021). Estrategias de flexibilidad organizacional: estudio de caso en una entidad bancaria estatal colombiana para el año 2020. *Económicas CUC*, 42(2), 115-132. doi:<https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Org.6>
- Cabra, L. J. (2022). *Propuesta Para Liderar Equipos Comerciales De Alto Desempeño En Una Empresa Del Sector Bancario*. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/9fd8702f-395c-426d-bdf9-a3ec65317169/content>
- Cámara de Comercio de Buga y Alcaldía Municipal. (2024). *Guía del inversionista Buga 2023*. Obtenido de Cámara de Comercio de Buga: <https://www.ccbuga.org.co/wp-content/uploads/2024/02/Guia-del-Inversionista-2023-actualizada.pdf>
- Carvalho, A., Soela, V., Versiani, F., & Martins, D. (2024). The practice of experienced CEOs: Relational leaders challenging crisis situations. *Contextus*, 22, 1-14. Obtenido de <https://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/91199/250103>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. Barceolna: McGraw Hill.
- Chicoma, F., & Chuquitaípe, M. (2017). *Principales factores en la gestión del talento que generan satisfacción laboral en los ejecutivos de atención al cliente de banca personal: Un estudio basado en los bancos BBVA Continental, Interbank y Banco de Crédito del Perú (BCP)*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621869/RIVAS?sequence=5>
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación*. Huancayo: Universidad Continental. Obtenido de

- https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf
- Galmiche, E., Surdez, E., & Aguilar, N. (2025). Relationships Between Leadership Styles and Internal Social Capital with Organizational Knowledge Sharing. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 13(1), 87-104. Obtenido de <https://www-webofscience-com.bd.univalle.edu.co/wos/woscc/full-record/WOS:001460829800002>
- Gilboa, I., & Shemeidler, D. (1995). Case-Based Decision Theory. *The Quarterly Journal of Economics*, 110(3), 605-639. Obtenido de https://itzhakgilboa.weebly.com/uploads/8/3/6/3/8363317/gilboa_schmeidler_cbdt_qje_1995.pdf
- Guerdjikova, A. (2004). *Case-Based Decision Theory and Financial Markets*. Heidelberg: Universität Heidelberg. Obtenido de <https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/5176/1/mythesis.pdf>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_abuso/articulos/sampierilasrutas.pdf
- Jivan, A. (2020). A case study of the evolving management of leadership development in the retail banking sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1-12. Obtenido de <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/1155/1978>
- Kubus, R., González, S., & Pérez, J. (2018). Innovation Ecosystems in the European Union: Towards a Theoretical Framework for their Structural Advancement Assessment. *Croatian Yearbook of European Law and Policy*, 14(1), 181-218. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/331150722_Innovation_Ecosystems_in_the_European_Union_Towards_a_Theoretical_Framework_for_their_Structural_Advancement_Assessment
- Lerma, H. (2007). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Li, F. (2024). Transformational leadership, organizational innovation climate, and organizational commitment of the banking industry: Basis for corporate performance improvement

- framework. *Management*, 12(10), 173-185. Obtenido de https://consortiacademia.org/wp-content/uploads/2022/m_v12i10/M241242_final.pdf
- Méndez, C. (2008). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Mien, O., Senathirajah, A., Isa, M., Haque, R., Lertatthakornkit, T., Ramasamy, G., & Krishnasamy, H. (2023). Leadership Style's Impact on Operational Performance Towards Sustainable Growth: A Case Study of the Malaysian Banking Industry. *International Journal of Instructional Cases*, 7(2), 107-130. Obtenido de <https://www-scopus-com.bd.univalle.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85196363984&origin=scopusAI>
- Moovala, V. (2024). Leading change: a case study of Al Salam Bank–Bahrain. *Edward Elgar Publishing*, 278-285. doi:<https://doi.org/10.4337/9781035311866.00051>
- Neira, C. C. (2022). *Estilos de liderazgo del equipo directivo de una cooperativa de ahorro y crédito en Colombia*. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/81954/1020769915.2022.pdf>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá D.C.: Ediciones de la U.
- Ogliastri, E. (2005). Liderazgo Organizacional en Colombia: Un Estudio Cualitativo. *Revista EAFIT*(105), 1-18. Obtenido de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1158/1048>
- Ortegón, M. F. (2020). *Estudio de Caracterización del Sector Productivo de las Microempresas en el Municipio de Guadalajara de Buga*. Guadalajara de Buga: Cotelco y Situr. Obtenido de <https://siturvalle.com/wp-content/uploads/2021/12/BUGA-2021-INFORME-FINAL-CARACTERIZACION-MICROEMPRESAS.pdf>
- Perilla, L., & Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*(33), 95-108. Obtenido de <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v33n2/1576-5962-rpto-33-02-00095.pdf>
- Pool, S. (2021). Análisis de las estrategias de la Dirección de Canales del Banco de Bogotá para promover el proceso de migración hacia la banca digital. *FCEA*, 1-40. Obtenido de <https://apidspace.javeriana.edu.co/server/api/core/bitstreams/b8d3fa65-df3c-411c-ad62-6a2fbb5ab9aa/content>

- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVIII(1), 89-98. Obtenido de <https://www-webofscience-com.bd.univalle.edu.co/wos/woscc/full-record/WOS:000310176500007>
- Rasmussen, J. (2010). *Corporate Governance In Norway; The Development Of A Board Evaluation Model With Special Emphasis On Large Listed Companies*. London: City Research Online. Obtenido de [https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/13499/1/Rasmussen,%20Janicke%20\(redacted\).pdf#page=271.11](https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/13499/1/Rasmussen,%20Janicke%20(redacted).pdf#page=271.11)
- Ruíz, B., & Viveros, R. (2023). *El Liderazgo Como Eje Transformacional y su Impacto en el Desempeño Organizacional en la Banca Pyme de una Entidad Financiera en la Ciudad de Cali*. Cali: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/58097/baruizr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sidani, D., & Harb, B. (2023). Exploration of Transformational Leadership in Innovation—The Case of the Lebanese Banking Sector. En C. Dal Zotto, A. Omid, & G. Aoun, *Smart Technologies for Organizations Managing a Sustainable and Inclusive Digital Transformation* (págs. 217-234). Cham, Switzerland: Springer. Obtenido de https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-24775-0_13
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. California: SAGE Publications, Inc. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=ApGdBx76b9kC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Torres, G. P., & Contreras, C. A. (2012). Factores que influyen en el liderazgo de los gerentes del sector bancario en la ciudad de Cúcuta - Norte de Santander. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(73), 80-95. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n73/n73a06.pdf>
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sexta ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Obtenido de https://iwansuharyanto.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/robert_k-_yin_case_study_research_design_and_mebookfi-org.pdf

Zolea, R. (2025). Distributive Conflict, Monetary Theory of Distribution and the Banking Sector. *Economic Thought*, 22(1), 45-68. Obtenido de <https://www-tandfonline-com.bd.univalle.edu.co/doi/epdf/10.1080/09538259.2024.2436489?needAccess=true>

Anexos

Anexo A. Guía de entrevista semiestructurada para líderes y mandos medios

Objetivo: Profundizar en la comprensión de cómo se implementan las prácticas de liderazgo según el modelo propuesto.

Instrucciones: Seleccione la respuesta que mejor describa su experiencia o percepción, y amplíe si lo considera necesario.

Preguntas:

1. ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo en la gestión diaria del equipo?
 - a) Autoritario: decisiones unilaterales.
 - b) Participativo: involucro al equipo en decisiones.
 - c) Transformacional: inspiro y desarrollo a los colaboradores.
 - d) Laissez-faire: delego la mayor parte de las decisiones.
 - e) Otro (especifique): _____
2. ¿Con qué frecuencia promueve la comunicación abierta y bidireccional con su equipo?
 - a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Rara vez
 - e) Nunca
3. ¿En qué medida considera que su liderazgo fomenta el aprendizaje y la autonomía en los colaboradores?
 - a) En gran medida
 - b) Moderadamente
 - c) Poco
 - d) Nada
4. ¿Qué tan efectivo es usted en anticipar cambios en el entorno financiero y adaptar las estrategias del equipo?
 - a) Muy efectivo
 - b) Algo efectivo

- c) Poco efectivo
 - d) Nada efectivo
- 5. ¿Cómo maneja los conflictos internos en su equipo?
 - a) Los enfrento directamente buscando soluciones.
 - b) Prefiero evitarlos hasta que se resuelvan solos.
 - c) Delego la gestión a otros miembros.
 - d) Otro (especifique): _____
- 6. ¿Cuál es el rol que cree que debe tener un líder en la construcción y mantenimiento de la cultura organizacional?
 - a) Modelo a seguir y promotor activo.
 - b) Superviso que se cumpla, pero no participó activamente.
 - c) Lo considero responsabilidad de otro departamento.
 - d) No creo que el líder tenga influencia significativa.
- 7. ¿Qué herramientas o métodos utiliza para evaluar el desempeño y motivación de su equipo?
 - a) Evaluaciones formales periódicas.
 - b) Retroalimentación continua e informal.
 - c) No realizo evaluaciones específicas.
 - d) Otro (especifique): _____
- 8. ¿Qué tan integrado considera que está el liderazgo en la toma de decisiones estratégicas del banco?
 - a) Totalmente integrado.
 - b) Parcialmente integrado.
 - c) Poco integrado.
 - d) No está integrado.
- 9. ¿Qué apoyo o recursos considera necesarios para mejorar sus prácticas de liderazgo?
 - a) Capacitación y formación continua.
 - b) Mayor autonomía para tomar decisiones.
 - c) Mejor comunicación con la alta dirección.
 - d) Otro (especifique): _____

Objetivo: Recoger las opiniones y experiencias de los colaboradores respecto al liderazgo que perciben en sus jefes inmediatos.

Instrucciones: Marque la opción que mejor refleje su experiencia personal.

Preguntas:

1. Mi líder fomenta un ambiente de comunicación abierta y respeto.
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
2. Mi líder promueve el aprendizaje y me anima a tomar decisiones autónomas en mi trabajo.
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
3. Percibo que mi líder anticipa cambios y adapta los planes de trabajo para afrontar nuevos retos.
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
4. Mi líder maneja los conflictos de manera efectiva y justa.
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

5. Siento que mi líder es un ejemplo vivo de los valores y cultura del banco.
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
6. Mi líder motiva y reconoce mi trabajo de forma adecuada.
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
7. El liderazgo en mi área contribuye positivamente a la toma de decisiones y resultados del banco.
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo