



¿Es posible dar un trato más humanizado en banca hoy en día? El rol del liderazgo compasivo

Alma Rodríguez Sánchez (autora de contacto)

Profesora Titular de Organización de empresas.

Universitat Jaume I (Castelló, España)

Alma.Rodriguez@uji.es | <https://orcid.org/0000-0002-3131-7612>

Andrés Salas Vallina

Profesor Titular de Organización de empresas.

Universitat de València (España)

Andres.Salas@uv.es | <https://orcid.org/0000-0003-0129-7013>

Extracto

Este estudio se sumerge en un tema de sumo interés: el liderazgo compasivo, un concepto en auge en el campo de la gestión de personas. Aunque se ha avanzado mucho en la comprensión de sus orígenes y efectos, todavía queda por explorar cómo la compasión afecta al comportamiento de los líderes cuando se enfrentan a presiones extremas. Para arrojar luz sobre este aspecto, analizamos la realidad de tres casos, tres bancos que operan bajo diferentes lógicas (banca comercial, cajas de ahorro y cooperativas de crédito). El estudio se centra en los directores/as de sucursales bancarias, como mandos intermedios, y se observa cómo lidian con el fenómeno paradójico de integrar su naturaleza humana con la necesidad coetánea de lograr objetivos agresivos. Los resultados extraídos de las entrevistas realizadas ($N = 11$) a directores/as de oficina, empleados/as y clientes permiten conectar que la lógica de las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito, junto con elementos humanos específicos, están relacionados con un ambiente más saludable para desarrollar comportamientos compasivos en comparación con los bancos comerciales. Se encuentra coherencia al vincular el mensaje institucional de poner el foco en un tratamiento personalizado de los clientes y las acciones compasivas del mando intermedio hacia los clientes y subordinados. En este estudio se proponen sugerencias tanto teóricas como prácticas a nivel de gestión de personas para volver a humanizar el lado oscuro de la banca tanto para la plantilla como para los clientes. Los hallazgos del estudio son originales porque proporcionan evidencia adicional de la vinculación entre las lógicas empresariales y el liderazgo compasivo de los mandos intermedios y su impacto en la plantilla y clientes.

Palabras clave: mandos intermedios; sector bancario; cliente vulnerable; liderazgo compasivo; gestión de personas; bienestar laboral; políticas de RR. HH.

Recibido: 03-05-2024 / Aceptado: 06-09-2024 / Publicado: 04-07-2025

Cómo citar: Rodríguez Sánchez, A. y Salas Vallina, A. (2025). ¿Es posible dar un trato más humanizado en banca hoy en día? El rol del liderazgo compasivo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 487, 203-228. <https://doi.org/10.51302/rtss.2025.22197>





Is it possible to provide a more humanized approach in banking today? The role of compassionate leadership

Alma Rodríguez Sánchez (contributing author)

Associate Professor of Business Organization.

University Jaume I (Castelló, Spain)

Alma.Rodriguez@uji.es | <https://orcid.org/0000-0002-3131-7612>

Andrés Salas Vallina

Associate Professor of Business Organization.

University of València (Spain)

Andres.Salas@uv.es | <https://orcid.org/0000-0003-0129-7013>

Abstract

This study delves into a relevant topic: compassionate leadership, a concept gaining momentum in the field of personnel management. Although much progress has been made in understanding its origins and effects, there is still exploration needed on how compassion affects leaders' behavior when they face extreme pressures. To shed light on this aspect, we examine the reality of three cases, three banks operating under different logics (commercial banks, saving banks and credit cooperatives). We focus on bank branch managers, as middle managers, and observe how they deal with the paradoxical phenomenon of integrating their human nature with the simultaneous need to achieve aggressive goals. The results from interviews ($N=11$) with branch managers, employees, and customers suggest that the logic of savings banks and credit cooperatives, along with specific human elements, is associated with a healthier environment for developing compassionate behaviors compared to commercial banks. We find coherence in linking the institutional message of focusing on personalized customer treatment and the compassionate actions of middle management towards customers and subordinates. This study proposes both theoretical and practical suggestions at the personnel management level to humanize the darker side of banking for both employees and customers. The study findings are original as they provide additional evidence of the link between business logics and compassionate leadership of middle managers and their impact on employees and customers.

Keywords: middle management; banking sector; vulnerable customer; compassionate leadership; people management; wellbeing at workplace; human resources management practices.

Received: 03-05-2024 / Accepted: 06-09-2024 / Published: 04-07-2025

Citation: Rodríguez Sánchez, A. y Salas Vallina, A. (2025). Is it possible to provide a more humanized approach in banking today? The role of compassionate leadership. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 487, 203-228. <https://doi.org/10.51302/rtss.2025.22197>



Sumario

1. Revisión de la literatura
 - 1.1. ¿Qué implica ser mando intermedio en banca?
 - 1.2. Compasión en mandos intermedios: ¿realidad o ficción?
 - 1.3. El contexto bancario español y la cultura de tres lógicas bancarias
2. Metodología
 - 2.1. El contexto y procedimiento de recogida de datos
 - 2.2. Análisis de datos
 - 2.3. Objetividad de las interpretaciones
3. Hallazgos
 - 3.1. Existencia inicial de presiones para alcanzar objetivos
 - 3.2. Tensión entre objetivos y la «parte humana»
 - 3.3. Consecuencias de la compasión en empleados y clientes
 - 3.4. Una forma novedosa de gestionar las sucursales bancarias desde la compasión
4. Discusión y conclusiones
 - 4.1. Limitaciones y futuras investigaciones
 - 4.2. Contribuciones e implicaciones prácticas

Referencias bibliográficas



1. Revisión de la literatura

En la actualidad la presión por conseguir los objetivos, por la competitividad y la eficiencia en el lugar de trabajo son ingredientes comunes en el mundo laboral. Esto se refleja en el desencanto creciente en los lugares de trabajo, donde tanto empleados/as como gerentes luchan por encontrar significado en lo que hacen. Un ejemplo claro se encuentra en el sector de servicios financieros. La banca, en particular, es conocida por ser una industria estresante y altamente exigente (Cooke y cols., 2019), donde las metas a corto plazo a menudo eclipsan las consideraciones éticas y emocionales. En este ambiente tenso, los/las gerentes de sucursales bancarias pueden recurrir a prácticas de supervisión abusiva hacia su plantilla, lo que agota rápidamente los recursos personales de esta última (Fisher y cols., 2021). Lo que es aún más preocupante es que esta tensión puede trasladarse a la relación con los clientes, especialmente aquellos que son más vulnerables. Sin embargo, aquí es donde surge una paradoja interesante. A pesar de este contexto desafiante, la naturaleza humana tiene un lado compasivo y cálido (Pessi y cols., 2022). Las personas poseen habilidades y fortalezas que, cuando se utilizan de manera adecuada, pueden elevar las interacciones a un nivel más ético y auténtico (Gardner y cols., 2021). Este conflicto interno entre la presión del entorno laboral y la necesidad de mantener la integridad personal plantea un dilema significativo para muchos. ¿Cómo podemos reconciliar estas dos fuerzas aparentemente opuestas? ¿Cuál es el rol del estilo de liderazgo en este dilema?

La gerencia de sucursales son mandos intermedios que lideran las sucursales bancarias. Se encuentran entre la gerencia de área y el personal de la sucursal, y como tal, a partir de ahora los nombraremos «mandos intermedios» haciendo referencia tanto a mujeres directoras de sucursal como a hombres directores de sucursal. Los mandos intermedios en la banca enfrentan constantemente esta tensión contradictoria entre comportamientos más agresivos (o centrados únicamente en los objetivos). En este sentido, la literatura carece de una comprensión clara de las razones subyacentes por las cuales un mando intermedio exhibe comportamientos compasivos en un ambiente hostil, y posteriormente cómo la compasión genera o no resultados positivos tanto para la plantilla como para los clientes. En consecuencia, esta investigación tiene como objetivo profundizar en las razones subyacentes de un mando intermedio para ser compasivo, y cómo este estilo de liderazgo impacta en su equipo y en el cliente vulnerable. Un cliente vulnerable es alguien que, debido a sus circunstancias personales, es especialmente susceptible a un perjuicio, particularmente cuando una empresa no actúa con niveles adecuados de cuidado. Por tanto, nuestro trabajo tiene como objetivo entender, por un lado, cómo las políticas institucionales influyen en los comportamientos de los mandos intermedios y, por otro, cómo los mandos intermedios y su personal de oficina tratan a los clientes vulnerables.



Para llevar a cabo este estudio nos basamos en la literatura relacionada con el institucionalismo organizativo (Lounsbury y cols., 2021) para comprender las diferentes lógicas empresariales adoptadas por los tres bancos analizados y su impacto en los clientes vulnerables. Además, partimos de la literatura de psicología del trabajo, específicamente sobre el conflicto de rol y la literatura de compasión (Kahn et al., 1964; Lilius et al., 2011), para analizar los comportamientos y emociones conflictivas que los mandos intermedios deben enfrentar y cómo estos influyen en su personal de oficina y los clientes. Para ello, seguimos un diseño de investigación interpretativa (Hatch y Yanow, 2003), que es un método particularmente apropiado para comprender cómo las personas perciben y construyen su realidad organizativa. En este sentido, el interpretativismo permite analizar un desafío de gestión desde la perspectiva de los participantes, lo que resulta en un conocimiento profundo.

A continuación, dos preguntas amplias guían nuestra investigación: (a) ¿existe un vínculo entre la cultura institucional y el papel de los mandos intermedios al tratar a empleados y clientes? Es decir, ¿la lógica empresarial del banco influye en un patrón específico de comportamientos asociados a mandos intermedios compasivos? y (b) ¿existe potencial para que el liderazgo compasivo genere resultados beneficiosos tanto para la plantilla como para los clientes (vulnerables)? Buscamos abordar estas brechas primero aclarando lo que entendemos por mando intermedio en banca, a través de una revisión del concepto de mando intermedio en el ámbito bancario. Luego, desarrollamos argumentos para presentar la complejidad de ser un mando intermedio en banca y por qué la compasión podría surgir en este contexto, lo que nos lleva a encontrarnos con lo que definimos como el «paradójico oscuro», es decir, dos comportamientos conflictivos que surgen del contexto hostil de la banca. Esto será seguido por una descripción de la investigación empírica y una discusión en la que contrastamos la forma prevaleciente o comúnmente aceptada de describir los comportamientos de los mandos intermedios (nuestra pre-comprensión) con lo que revela nuestro estudio (nuestra nueva comprensión).

Por tanto, este estudio pretende contribuir a la literatura de varias maneras. En primer lugar, aborda tres lógicas empresariales distintas, incluyendo cajas de ahorro y cooperativas de crédito, frecuentemente ignoradas en investigaciones previas. En segundo lugar, emplea un enfoque interpretativo, adecuado para revelar formas no convencionales de comprender y abordar problemas de gestión que difícilmente emergirían mediante métodos cuantitativos. Finalmente, en este estudio se pretende analizar estas tres lógicas con estilos distintos de liderazgo, incluyendo el estilo compasivo como un estilo novedoso y poco estudiado en la literatura.

1.1. ¿Qué implica ser mando intermedio en banca?

En los últimos años, las firmas bancarias han experimentado presiones crecientes derivadas de una alta competencia internacional y un enfoque de «valor para el accionista» alineado con el neoliberalismo (Kotz, 2002). Como respuesta, los bancos han desarrollado estructuras pos-burocráticas que se centran en la producción central, con el objetivo de minimizar costos y hacer que las organizaciones sean más ágiles.



En relación con esto, los mandos intermedios han experimentado una mayor presión, con múltiples consecuencias asociadas. Han visto cómo las presiones de tareas, las percepciones de inseguridad laboral, la incertidumbre profesional y los niveles de estrés han aumentado (Hassard y Morris, 2022). Mientras tanto, las tecnologías digitales han desarrollado una lógica de influencia y valorización de la información. Este contexto plantea preguntas adicionales en situaciones que reflejan el aparente choque de la naturaleza humana con una cultura agresiva para lograr objetivos a corto plazo. Los mandos intermedios en la banca se encuentran entre los altos directivos y sus subordinados. Enfrentan la presión de lograr objetivos a corto plazo mientras atienden a los clientes y administran un equipo. Un mando intermedio canaliza las presiones desde arriba hacia los subordinados. En este proceso, podrían desorientarse como resultado de la inseguridad, ambigüedad y confusión con el potencial de causar daño tanto a los subordinados como a los clientes. Pero los mandos intermedios son humanos y, como tales, tienen la necesidad de relaciones humanas positivas. La naturaleza básica humana muestra nuestras raíces emocionales profundas y nuestra necesidad de compartir emociones positivas. Un número creciente de estudios revela la relevancia de las emociones y la dinámica interpersonal en el lugar de trabajo, incluyendo el bienestar de la plantilla, la felicidad en el trabajo y las relaciones de alta calidad en el trabajo (Dutton y Heaphy, 2003).

Considerando todos estos ingredientes tóxicos y la necesidad humana de tener coherencia entre los comportamientos requeridos por la organización, el rol que se ejerce y las emociones expresadas, los mandos intermedios son los comensales perfectos para sabotear el cóctel del conflicto de rol. El conflicto de rol surge cuando una persona se enfrenta a dos o más expectativas de roles opuestos y las demandas de roles correspondientes de otros (Kahn et al., 1964). Además, la incompatibilidad de las expectativas de requerimientos del rol se juzga en un conjunto de condiciones que impactan en el rendimiento. Además, se considera que el conflicto de rol es responsable de aumentar la incidencia de eventos adversos y emociones negativas en el trabajo y, al mismo tiempo, aumenta las posibilidades de mostrar comportamientos no convencionales y moralmente inaceptables por parte de la plantilla, que causan sentimientos de ira, frustración, ansiedad y miedo (Fisher, 2002). De hecho, el conflicto de roles ha sido estudiado especialmente en el sector bancario como fuente de estrés de roles y otros resultados negativos para empleados y clientes. En este escenario, las presiones para los mandos intermedios bancarios se han incrementado, lo que lleva a una monitorización basada en la vigilancia para controlar sus acciones, con una importante pérdida de autonomía y «soberanía» personal (Hassard y Morris, 2022).

1.2. Compasión en mandos intermedios: ¿realidad o ficción?

La compasión es un comportamiento humano que surge como respuesta al sufrimiento personal (Lilius et al., 2011). Implica darse cuenta del sufrimiento de otra persona, sentir empáticamente el dolor de otra persona y actuar de manera que alivie el sufrimiento (Lilius



et al., 2011), y aunque comparte similitudes con conceptos como la integridad, la ética o la inspiración, va más allá, involucrando la acción. En este estudio, centramos la atención de la compasión en los líderes que gestionan un grupo de gente de manera cercana en banca, es decir los mandos intermedios. Los mandos intermedios experimentados encarnan una paradoja al buscar objetivos casi inalcanzables a expensas de subordinados, clientes y su propio bienestar, mientras anhelan una vida laboral más humana (Hakanen y Pessi, 2018). Situados entre la gerencia de área, empleados y empleadas de sucursales y clientes, esta gerencia debe lidiar con presiones tanto de arriba como de abajo. Debe cumplir con los objetivos de rendimiento impuestos por la alta jerarquía del banco y transmitirlos a niveles inferiores, mientras enfrentan clientes cada vez más exigentes y deben manejar la complejidad de equipos (Cooke y cols., 2019). ¿Cómo lidiarán estos mandos intermedios con esta situación aparentemente conflictiva e incompatible bajo tres lógicas empresariales diferentes?

Los y las líderes desempeñan un papel crucial para ayudar a la plantilla a enfrentar eventos desafiantes y percibirlos como oportunidades de aprendizaje, pero también pueden mostrar comportamientos abusivos. Los rasgos de personalidad oscuros, como el maquiavelismo, la psicopatía o el narcisismo, pueden emergir en ambientes altamente demandantes con recursos laborales limitados. La renuncia a la responsabilidad y el seguimiento exclusivo de los requisitos del trabajo pueden tener consecuencias perjudiciales para el bienestar individual y los resultados organizacionales. El liderazgo abusivo refleja lo opuesto al liderazgo compasivo. De hecho, se ha identificado que haber experimentado dolor, tristeza o vocalizaciones de angustia son antecedentes de una respuesta compasiva.

Según Hakanen y Pessi (2018), el liderazgo compasivo puede desempeñar un papel importante para lidiar con los factores estresantes mientras se mantiene el compromiso, la productividad y el bienestar de los subordinados. Esto implica no solo notar y sentir empatía, sino también estar motivado para aliviar el sufrimiento de los demás. Los/las líderes compasivos/as por tanto están atentos/as, empatizan, entienden y ayudan a la plantilla (West, 2021). Además, los/las líderes compasivos/as interpretan los errores como oportunidades de aprendizaje y no fomentan culturas de culpa y vergüenza que crean sentimientos de miedo, lo que a su vez conduce a organizaciones tóxicas. Por lo tanto, la compasión de los mandos intermedios debería contrarrestar el clima de trabajo deshumanizado. Las culturas de trabajo donde surgen comportamientos compasivos se caracterizan por ser útiles y generosas, lo que debería tener un impacto positivo en empleados y clientes. De hecho, existe suficiente investigación que destaca el efecto positivo de entornos de trabajo más humanos en el compromiso de los trabajadores (Saks, 2022). Sin embargo, se necesita una mayor investigación para comprender cómo y por qué los líderes muestran comportamientos compasivos en contextos hostiles y altamente exigentes, y cuáles son las consecuencias de tales comportamientos.

Aunque numerosos estudios exploran el mundo de los mandos intermedios, existe una falta de evidencia sobre las variaciones en los comportamientos compasivos entre los mandos intermedios en empresas con fines lucrativos (bancos comerciales) y en empresas



orientadas socialmente. Además, sabemos poco sobre cómo afectan los comportamientos compasivos a los clientes, especialmente a los más vulnerables. De hecho, investigaciones previas revelan que la compasión de la plantilla del banco es una de las características que los clientes prefieren al seleccionar un banco.

La forma predominante de entender a los mandos intermedios argumenta que están posicionados para traducir estrategias en acción y que buscan nuevas ideas estratégicas (Gjerde y Alvesson, 2020). Sin embargo, también sufren de falta de confianza y estricto control por parte de sus superiores e incluso pueden «perder el rumbo» como resultado de la inseguridad, ambigüedad y confusión, lo que conduce a una identidad gerencial debilitada. Nuestro objetivo es explorar esto en profundidad, y observar las actitudes y comportamientos de los mandos intermedios en acción, sus narraciones y las de otros, mientras permanecemos abiertos a «sorprendernos» con evidencia empírica (Bonache y Zárraga-Oberty, 2020).

1.3. El contexto bancario español y la cultura de tres lógicas bancarias

En España todavía sobrevive una lógica empresarial que prioriza el impacto social de las entidades bancarias y es por esto que existe un escenario donde cohabitan diferentes lógicas empresariales bancarias. Las consecuencias del contexto bancario altamente presionado pueden ser diferentes para las empresas que no siguen un modelo con fines lucrativos únicamente, lo que plantea nuevas preguntas relacionadas con cómo la naturaleza humana coexiste con esta lógica y cuáles son las consecuencias para empleados y clientes, especialmente para aquellos clientes con menos recursos para comunicarse con el banco.

La industria bancaria española ha vivido una importante transformación desde 1970 y especialmente desde la recesión de 2008, o crisis de 2008. Los bancos han experimentado globalización, desregulación e implementación de nuevas tecnologías, todo ello en un contexto de severa recesión en 2008 que ha cambiado el mapa bancario. Antes de la recesión de 2008, el mercado bancario estaba compartido casi por igual entre bancos y cajas de ahorros. Sin embargo, los problemas de solvencia de las cajas de ahorros y los pequeños bancos comerciales llevaron a un proceso de concentración del mercado y a la desaparición forzada de las cajas de ahorros, excepto dos pequeñas entidades. Las cooperativas de crédito son un caso diferente. Son entidades que tienen una participación de mercado relativamente inteligente, pero no solo han sobrevivido, sino que han mejorado significativamente su posición en el mercado desde 2008 hasta ahora. A continuación, describimos estas tres lógicas empresariales y la cultura subyacente de gestión de recursos humanos.



La primera lógica empresarial es el modelo de negocio predominante en la banca, representado por bancos con fines de lucro controlados por accionistas, a los que llamamos bancos comerciales. Desde la recesión de 2008, ha habido una gran reestructuración, lo que ha resultado en un escenario de una reducción severa en el número de competidores y un aumento significativo en la concentración del mercado de los bancos. Esta desertificación financiera ha sido el resultado de un proceso de reducción de costos, especialmente realizado por los bancos comerciales, lo que ha llevado a una atención al cliente más deficiente debido a sucursales sobrecargadas y al desarrollo de canales de transacción electrónica. Esto tiene consecuencias importantes para las personas en situación de vulnerabilidad, como las personas mayores, que necesitan que los servicios bancarios se adapten a sus necesidades particulares, ya que corren un grave riesgo de sufrir efectos perniciosos de una selección inadecuada de productos. Además, el sistema bancario español ajustó su capacidad bancaria con una reducción del 37 % de las sucursales y del 29 % de los puestos de trabajo (Maudos y Vives, 2017). Bajo este modelo de negocio, los mandos intermedios se enfrentan constantemente a presiones institucionales junto con demandas laborales de clientes y empleados. Este modelo de negocio sigue la lógica de maximización de beneficios de las corporaciones capitalistas basada en un crecimiento indefinido, disponibilidad absoluta y flexibilidad para impulsar la productividad. Los bancos comerciales han apostado firmemente por los servicios bancarios en línea, que ofrecen una amplia gama de operaciones bancarias electrónicas. La banca en línea se supone que implica varios beneficios tanto para los clientes (visualización de cuentas, pago de préstamos, transferencia de dinero, etc.) como para el banco (reducción de costos). En España, la gran reestructuración del sector bancario ha llevado a un aumento significativo de la concentración del mercado (Maudos y Vives, 2017), donde los bancos comerciales dominan la cuota de mercado.

La segunda lógica empresarial son las cooperativas de crédito como alternativa a las empresas privadas para reformar el capitalismo. Son entidades financieras cooperativas con objetivos sociales y económicos y comunidades locales. Son actores clave porque desarrollan la industria financiera cubriendo necesidades financieras que no son satisfechas por los bancos comerciales. En este sentido, las cooperativas de crédito continuaron centrándose en el servicio al cliente en persona, aunque desarrollaron canales en línea para realizar la mayoría de las transacciones operativas. Las cooperativas de crédito no siguen la maximización de beneficios, ya que su principal objetivo es fomentar el bienestar económico y social de sus miembros. Las cooperativas de crédito basan sus valores en la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en la que los principios democráticos desempeñan un papel prominente. En comparación con las empresas capitalistas que siguen una lógica de maximización de beneficios para los accionistas, la plantilla en cooperativas son propietarios y comparten beneficios. Esta forma organizativa fomenta la democracia, la competencia y la autoestima de la plantilla. En comparación con los bancos comerciales y las cajas de ahorros antes de la recesión de 2008, las cooperativas de crédito españolas presentan una estructura financiera y solvencia sólidas sin necesidad de recibir financiación pública.



para ser rescatadas. En este sentido, han sido los tipos de entidades bancarias menos afectados debido a su menor exposición a riesgos hipotecarios. A pesar de su baja cuota de mercado en comparación con los bancos comerciales, según la Unión Nacional de Cooperativas de Créditos (UNACC), las cooperativas la han aumentado del 4 % al 9,88 % del total de activos en el periodo de 2008 a 2021, y han aumentado del 5,1 % al 8,71 % del total de créditos en el periodo de 2008 a 2021.

Una tercera lógica está representada por las cajas de ahorros. Las cajas de ahorros representan una tercera lógica, donde los beneficios pueden ser retenidos o distribuidos con un propósito social o cultural. La gobernanza pertenece a los depositantes, empleados, autoridades y la entidad fundadora, siendo así más democrática en comparación con los bancos comerciales. No son organizaciones comerciales con fines de lucro gobernadas por depositantes, empleados, autoridades públicas y la entidad fundadora. Las cajas de ahorros surgieron en España en el siglo XIX para cubrir las necesidades financieras básicas y fomentar el desarrollo económico y social a nivel regional. Las cajas de ahorros han sido actores fundamentales en la banca minorista compitiendo con los bancos comerciales. Sin embargo, la recesión de 2008 ha causado una disminución drástica en el número de cajas de ahorros hasta su casi total extinción. Durante los años previos a la recesión de 2008, tanto las cajas de ahorros como los bancos comerciales expandieron su actividad a través de hipotecas sobrevaloradas y de alto riesgo con un crecimiento de dos dígitos. Aunque las cajas de ahorros presentaron más dificultades para lidiar con el shock económico debido a los altos riesgos asumidos siguiendo el modelo de los bancos comerciales. En cualquier caso, aún hay dos cajas de ahorros vivas que compiten con éxito en la industria bancaria española, las cuales cubren áreas regionales específicas. Las cajas de ahorros también han desarrollado canales no presenciales para los clientes, pero dan prioridad a la atención al cliente en persona.

A pesar de los objetivos sociales de las cooperativas de crédito y las cajas de ahorros, ambas compiten por el mismo mercado que los bancos comerciales. Bajo el escenario actual de desertificación financiera, están aprovechando esta situación para tomar posiciones de mercado no atendidas por los bancos comerciales. Por lo tanto, los mandos intermedios que trabajan en cooperativas de crédito y cajas de ahorros también tienen que alcanzar objetivos a corto plazo bajo la supervisión de un superior (gerente de área). En este sentido, sus lógicas empresariales tienen similitudes con los bancos comerciales. Por ejemplo, ofrecen seguros de hogar y vida, financian inversiones, realizan transacciones en el mercado de valores o hipotecas. La principal diferencia radica en la gama de productos y el nivel de exigencia en términos de cantidad y resultados.

Sin embargo, sostenemos que independientemente de la lógica empresarial, no hay razones por las cuales los líderes no puedan actuar de manera compasiva que refleje sus valores e identidades esenciales. Por tanto, es necesario analizar de manera concreta el fenómeno complejo del liderazgo compasivo en contextos hostiles donde la ley de la selva todavía se aplica en mayor o menor medida.



2. Metodología

2.1. El contexto y procedimiento de recogida de datos

Nuestra investigación se llevó a cabo en tres entidades bancarias que operan bajo tres lógicas legales y empresariales diferentes. Todas ellas son bancos españoles con sede en España (aquí se utiliza el término banco para referirse a bancos comerciales, cajas de ahorros y cooperativas de crédito). El primer banco tiene una larga historia y es el resultado de varias fusiones y adquisiciones, con presencia en el mercado internacional y una posición de mercado ventajosa en España. El banco seleccionado es una gran entidad en términos de número de empleados, clientes y activos. Es un banco minorista y comercial que sigue una organización jerárquica clásica y la transmisión unidireccional de normas y objetivos establecidos. Este modelo de negocio ha evolucionado en los últimos años en la línea de negocio minorista, pasando de ofrecer productos bancarios (préstamos, depósitos, fondos de inversión, etc.) a una cartera de productos y servicios más amplia y diversificada debido a la reducción de los márgenes de beneficio en un escenario de bajos tipos de interés. Este tipo de banca siempre ha enfrentado una presión particular de los accionistas que buscan maximizar las ganancias a corto plazo. El estudio se realizó en una gran sucursal minorista ubicada en una zona bien posicionada (en el centro) en una gran ciudad española, con una muestra variada de clientes con todos los perfiles (ingresos bajos, medios y altos y cultura financiera variada). La segunda organización bancaria es una cooperativa de crédito, un tipo de organización donde la plantilla comparten colectivamente la propiedad y las ganancias económicas. Esta cooperativa de crédito también tiene una posición dominante en el mercado español con presencia en todo el país. La sucursal estaba en una zona bien comunicada y ubicada en el centro en una importante ciudad española, donde los clientes incluían una amplia gama de niveles de ingresos. En comparación con la lógica capitalista de la primera empresa, la cooperativa de crédito presenta una estructura de gobernanza que fomenta la participación y la implicación de la plantilla. La tercera organización bancaria es una caja de ahorros. Las cajas de ahorros han desempeñado un papel esencial para mejorar el acceso a los servicios financieros a través de una extensa red de sucursales. Muestra un claro impacto social que implica un mayor significado en el trabajo para la plantilla. Sin embargo, después de la recesión de 2008, la mayoría de las cajas de ahorros fueron compradas por bancos con ánimo de lucro y solo sobrevivieron dos cajas de ahorros. No obstante, tanto las cooperativas de crédito como las cajas de ahorros siguen siendo fieles a su compromiso social.

Los datos se recopilaron de múltiples fuentes. La primera fuente involucró a los mandos intermedios que lideraban sucursales referentes en términos de número de clientes y balance. También involucramos a empleados que han trabajado un período mínimo de 5 años, y a un cliente clasificado en este estudio como vulnerable: aquellos mayores de 65 años con un vínculo significativo con el banco (pensión domiciliada y uso regular de tarjeta



de crédito, junto con otros servicios) (véase la tabla I). Dos investigadores recopilaron datos de estas fuentes en dos etapas. En la primera etapa, se realizaron dos entrevistas entre gerentes de nivel medio senior que habían trabajado en entidades que eran cajas de ahorros que se transformaron en bancos comerciales, para comprender el proceso de cambio de una cultura basada en el impacto social hacia una cultura orientada al lucro. En la segunda etapa, entrevistamos a tres figuras clave en la sucursal bancaria: el director de la sucursal (al que llamamos gerente intermedio), un empleado y un cliente vulnerable. Las entrevistas se llevaron a cabo individualmente. Comenzamos haciendo preguntas generales sobre las experiencias vividas durante el cambio del contexto bancario, lo que facilitó el desarrollo de un ambiente positivo para promover la participación. Una vez creado este clima positivo, nos centramos en los principales objetivos de esta investigación, que buscaban comprender mejor las causas de los posibles comportamientos compasivos de los mandos intermedios y el impacto de estos comportamientos en la plantilla y clientes vulnerables. Las entrevistas tuvieron una duración media de una hora. Siguiendo el método de investigación interpretativa (Hatch y Yanow, 2003), las preguntas fueron intencionalmente abiertas tanto para los mandos intermedios, empleados y clientes, e incluyeron preguntas como: ¿Cómo describirías la cultura de esta organización? ¿Cuáles son las fortalezas de tu organización? ¿Podrías proporcionar un ejemplo de cómo gestionar una situación desafiante con un subordinado? Desde tu punto de vista, ¿qué significa ser un gerente intermedio? ¿Puedes describir la forma en que gestionas tu equipo? ¿Cómo describirías el servicio ofrecido por el gerente intermedio o la plantilla de esta sucursal? En una tercera etapa, los resultados fueron compartidos y discutidos por los investigadores y codificamos a los mandos intermedios que vivieron la transición de cajas de ahorros a bancos comerciales como SEN1 y SEN2. A los mandos intermedios, empleados y clientes que han trabajado en bancos comerciales, cooperativas de crédito y cajas de ahorros se les codificó como DIR, EMP y CLI, respectivamente.

En la siguiente tabla se puede observar la descripción de la muestra ($N = 11$).

Tabla I. Descripción de la muestra

Identificador	Puesto	Tipo entidad	Edad	Género	Años antigüedad
SEN1	Director oficina	Caja ahorros transformada en banco comercial	45	Hombre	25
SEN2	Director oficina	Caja ahorros transformada en banco comercial	55	Hombre	38





Identificador	Puesto	Tipo entidad	Edad	Género	Años antigüedad
◀					
DIR1	Director oficina	Banco comercial	51	Hombre	25
EMP1	Empleado	Banco comercial	59	Hombre	28
CLI1	Cliente	Banco comercial	72	Hombre	36
DIR2	Directora oficina	Cooperativa de crédito	39	Mujer	16
EMP2	Empleada	Cooperativa de crédito	51	Mujer	30
CLI2	Cliente	Cooperativa de crédito	87	Mujer	23
DIR3	Directora oficina	Caja de ahorros	52	Mujer	23
EMP3	Empleado	Caja de ahorros	49	Hombre	24
CLI3	Cliente	Caja de ahorros	76	Hombre	38

2.2. Análisis de datos

Este estudio busca explicar la realidad social desde la perspectiva de los participantes, a través de un método de investigación interpretativo (Hatch y Yanow, 2003), que permite generar conocimiento en profundidad desde la perspectiva de los participantes. El interpretativismo se basa en datos cualitativos, pero a diferencia de la investigación inductiva de casos, no se basa en el positivismo, sino en la fenomenología. La fenomenología asume que las cosas se comprenden por su esencia y significado, y los investigadores trabajan para revelar la experiencia vivida observada de la población objetivo.

Por tanto, se siguieron procedimientos aceptados en estudios interpretativos de referencia para analizar los datos en tres etapas (Sandberg, 2000). Primero, leímos todas las transcripciones para tener una visión general de los resultados. En segundo lugar, tuvimos un «diálogo con los datos» para identificar posibles discrepancias entre nuestra precomprensión, tal como se desarrolló en el marco teórico del liderazgo compasivo en el contexto bancario, y cómo se experimenta la posición de gerente intermedio bajo tres lógicas empresariales. El diálogo involucró temas en los que surgieron discrepancias. Por ejemplo, en qué medida se veía un comportamiento compasivo como un comportamiento aceptado, o la influencia del liderazgo compasivo en la plantilla y clientes. Para cada uno de estos temas, desarrollamos una nueva interpretación para mostrar cómo fue vivido y analizado



por mandos intermedios, empleados y clientes, en un proceso iterativo destinado a eliminar discrepancias entre los datos y nuestra interpretación. En tercer lugar, elaboramos nuestra comprensión definitiva del liderazgo compasivo bajo las tres lógicas, y la comparamos con la aceptada por la literatura. Este ejercicio de comparación nos permitió ver claramente cómo nuestra interpretación proporcionaba nuevos conocimientos teóricos y un ángulo diferente sobre el tema.

2.3. Objetividad de las interpretaciones

Las afirmaciones, métodos y resultados en la ciencia no deben estar influenciados por intereses personales, valores o sesgos sociales (Reiss y Sprenger, 2014). Aunque los individuos que examinan los datos son subjetivos y están sujetos a precomprensiones y juicios personales, la ciencia debe aspirar a la objetividad. Siguiendo a Sandberg (2000), seguimos tres principios para respaldar la objetividad de nuestras interpretaciones: validez comunicativa, validez pragmática y conciencia interpretativa. La validez comunicativa garantiza un acuerdo entre el significado del informante de investigación y la interpretación del investigador. Para garantizar la validez comunicativa, promovimos la participación de los entrevistados introduciendo preguntas iniciales generales y abiertas que nos permitieron comprender mejor lo que los participantes entendían sobre el lado humano de liderar una sucursal bancaria. Luego, examinamos sus puntos de vista a través de comentarios continuos de ellos, y también subrayamos que nuestro objetivo era captar la perspectiva de los entrevistados. La validez pragmática significa que no hay discrepancia entre lo que los participantes explican que hacen o piensan y lo que realmente hacen o piensan (Kvale, 1989). Para asegurar la validez pragmática, pedimos ejemplos a los participantes de sus respuestas relacionadas con sus comportamientos laborales diarios. También promovimos la conciencia interpretativa, es decir, la ausencia de discrepancia entre la experiencia vivida por el participante y la interpretación construida por el investigador. Utilizamos preguntas abiertas como «por qué» y «cómo» para fomentar la participación (por ejemplo, ¿por qué afirmas que tu banco solo quiere «exprimir la vaca», cómo reaccionas ante una cierta tensión en tu sucursal?). También dimos el mismo nivel de importancia a todas las respuestas, y pedimos a los participantes que clarificaran sus declaraciones.

3. Hallazgos

En esta sección seguimos una estructura que refleja nuestro proceso de descubrimiento. Primero, explicamos el sistema de gestión de sucursales bajo las tres lógicas empresariales propuestas, partiendo de la idea común de presión constante en todos los tipos de entidades. Luego, examinamos las razones para considerar una lógica más orientada hacia lo humano en la banca, las contradicciones y tensiones que podrían surgir en cada lógica, y cómo estas tensiones pueden abordarse de manera que desarrollemos una forma



alternativa de gestionar las sucursales bancarias. Los resultados se presentan en las siguientes secciones: (1) existencia inicial de presiones para alcanzar objetivos; (2) tensión entre objetivos y el surgimiento de un liderazgo compasivo; (3) consecuencias de la compasión en empleados y clientes, y (4) una nueva forma de gestionar sucursales bancarias desde la compasión.

3.1. Existencia inicial de presiones para alcanzar objetivos

La presión comercial siempre ha sido constante en toda la plantilla, independientemente de su lógica empresarial. Esta presión requiere centrarse en los resultados, aunque hay diferencias entre las entidades:

El sector bancario ha cambiado radicalmente en los últimos 20 años. En el pasado, ser empleado bancario era un privilegio desde el punto de vista económico y de estabilidad laboral. Ahora sientes que, si un director de sucursal no alcanza los objetivos comerciales, puede ser fácilmente menospreciado e incluso despedido. En teoría, somos uno de los mejores lugares para trabajar. En la sucursal, simplemente tratamos de sobrevivir (DIR1).

En contraste con esta visión, la plantilla de cooperativas de crédito y cajas de ahorro enfatizaron una mayor preocupación por los valores organizacionales que no eran simplemente económicos:

Nuestros valores están relacionados con las raíces rurales de la cooperativa, y por lo tanto la vocación social de ayudar a las personas, el ambiente familiar y la proximidad al cliente son los principales valores (DIR2).

Por supuesto, las cajas de ahorro tienen que buscar beneficios, pero el asesoramiento y el apoyo al cliente son aspectos muy valorados por los altos directivos y son parte de nuestra cultura organizativa (SEN1).

Cuando triangulamos datos de diferentes fuentes (empleados, clientes y mandos intermedios), en todos los casos coincidieron en que las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito tenían una clara orientación hacia un asesoramiento real al cliente, en comparación con los bancos comerciales.

El director de la sucursal me explica los productos con claridad, y es obvio que le gusta su profesión. Es fácilmente accesible y me transmite confianza e integridad. Siempre me da diferentes opciones para invertir mis ahorros, y siento que cree en lo que explica (CLI3).



El director de la sucursal y la plantilla siempre están dispuestos a darme consejos sobre mi dinero. Siempre me explican las cosas con mucha claridad, estoy muy contento con el trato que estoy recibiendo de ellos (CLI2).

Una declaración particularmente llamativa provino del gerente intermedio del banco comercial, cuando le pedimos que definiera la cultura de su organización:

Permíteme definirlo en una frase: exprimir la vaca. Así es. Tenemos que explotar al cliente al máximo. El enfoque es exclusivamente en los resultados, y echo de menos un asesoramiento profesional y más humano hacia el cliente (DIR1).

Por lo tanto, había una clara presión para alcanzar objetivos, sin tener en cuenta una gestión humana de los recursos humanos. Y la última contribución sugirió profundizar en la preocupación de ese gerente intermedio. Esta preocupación refleja un deseo que no se está cumpliendo, y esto nos llevó a explorar en la siguiente sección por qué surgió esta reflexión.

En contraste, los mandos intermedios de cooperativas de crédito y cajas de ahorro expresaron una relación más equilibrada entre la presión comercial y el asesoramiento financiero, lo que hace eco de la siguiente declaración:

Definiría mi forma de trabajar como transparente. Somos un banco cercano y relacional, le damos prioridad al trato con el cliente y, como caja de ahorros, revertimos nuestros beneficios en obras sociales para la sociedad, mejorando la calidad de vida en nuestro ámbito de actuación (DIR3).

Ideas similares expresaron los otros empleados que trabajaban en cooperativas de crédito y cajas de ahorro (EMP2 y EMP3).

La mayor parte del tiempo me siento satisfecho con mi trabajo porque intento ayudar y asesorar a los clientes para su beneficio y luego con el tiempo te das cuenta (o los clientes te lo dicen) de que realmente ayudas a los clientes, algunos alcanzan sus sueños, por ejemplo, encontrar la mejor opción para comprar una casa, o por ejemplo, los clientes te hablan de la buena decisión de contratar un seguro porque tuvieron un problema con su coche después (EMP2).

Las cajas de ahorro ofrecen una atención personalizada y cercana. Hay un diálogo humano entre empleados y clientes que genera confianza mutua (EMP3).

3.2. Tensión entre objetivos y la «parte humana»

Los informantes clasificados como SEN1 y SEN2 eran mandos intermedios senior que vivieron la masiva transición de la industria bancaria de las cajas de ahorro a los bancos



comerciales. Ambos mandos intermedios senior (SEN1 y SEN2) trabajaron para cajas de ahorro que se convirtieron en bancos comerciales después de la recesión de 2008. Tuvieron una vista propia para identificar cambios sobre la cultura de las cajas de ahorro:

El panorama ha cambiado radicalmente. Cuando empecé a trabajar en este sector, los objetivos eran alcanzables. Recuerdo que el clima laboral era genial, me encantaba trabajar en una caja de ahorro. Estábamos enfocados en nuestro negocio principal, es decir, recolectar ahorros y prestar dinero, y no vendíamos estructuras de inversión complejas, ni electrodomésticos (SEN1).

Si me preguntas qué ha cambiado en este sector desde 2008 hasta ahora, diría que casi todo ha empeorado. No recomendaría en absoluto a un amigo cercano o miembro de la familia trabajar en esta industria. Uno no puede desconectar del trabajo, y todo se basa en una cultura de miedo (SEN2).

Esta visión de la realidad bancaria debe entenderse a la luz de la evolución de los sistemas de gestión del rendimiento, que crearon un intenso enfoque en la competencia entre empleados. La posición de nivel medio mostraba una realidad en medio del fuego cruzado entre los altos directivos y los subordinados. Se observa un vocabulario fuerte que mostraba cómo el director de la sucursal intentaba abordar las circunstancias laborales:

Somos tratados como máquinas que producen sin límite. Si dejas de producir, sientes que serás removido y reemplazado. Necesito llamar muchas veces al día a otros colegas para recibir apoyo de ellos y desahogarme. Al menos, todavía tenemos colegas y clientes que lo entienden y nos apoyan (DIR1).

Aquí, aunque la situación laboral parece ser tóxica, surge una necesidad de relaciones de alta calidad y protección, revelando así un lado humano en la jungla empresarial. Fue interesante notar cómo los mandos intermedios en cajas de ahorro y cooperativas de crédito parecían operar en una realidad diferente. El contexto que involucra fuerzas negativas que rodean a los mandos intermedios cambió de manera que los discursos que podrían socavar su autoconfianza desaparecieron:

Es un trabajo gratificante, donde el equipo está dedicado al proyecto de la entidad y donde los clientes están felices de haber encontrado la mejor solución (DIR3).

Los entrevistados coincidieron en que el asesoramiento profesional, el impacto social y la protección del cliente eran signos clave de la cultura organizacional de las cajas de ahorro, lo que implicaba la encarnación de valores y propósito organizacionales (Selznick, 1957). Términos como una cultura ética, presiones comerciales moderadas, la existencia de significado en el trabajo, fomentaron el surgimiento de algo que es intrínseco a todo lo humano, es decir, la compasión:



Cada cliente merece el mismo trato, y respetamos especialmente a los clientes mayores y aquellos con dificultades para entender nuestros productos. La transparencia es un valor fundamental (EMP3).

Muchos clientes que llegaron de bancos comerciales nos dicen que intentaron venderles de todo, se sintieron como si los hubieran exprimido. Más allá del salario, lo que me importa es la sensación de ayudar a los clientes a cubrir sus necesidades financieras (EMP3).

Así, empatizar con los clientes y tomar acciones para ayudarles, ejemplifica cómo la compasión es una constante que describe perfectamente una necesidad humana que se manifiesta con fuerza en las cajas de ahorro, pero que aún persiste en los bancos comerciales. La misma idea surge en los bancos cooperativos de crédito cuando tienen tensiones entre los objetivos y las necesidades de los clientes y los gerentes de sucursales y empleados deben lidiar con esta situación, lo que da lugar a un conflicto de roles:

A veces la presión viene de lograr los objetivos dentro de un momento específico en el tiempo (por ejemplo, objetivos semanales), así que necesito hacer un esfuerzo para encontrar un equilibrio entre los intereses del cliente y los beneficios de la oficina, intentando crear una situación de ganar/ganar. No puedo mantener a lo largo del tiempo la sensación de que yo gano-tú pierdes, no puedo trabajar bien con este tipo de relación, esta situación me «destrozaría por dentro» e incluso podría llevar al agotamiento. Así que siempre intento lograr la situación de ganar/ganar y puedo hacerlo en la oficina (DIR2).

Es claro el lado humano de la plantilla cuando enfrentan conflictos de roles entre lo que se espera de ellos según los requisitos y objetivos del trabajo y lo que necesita el cliente. Esta tensión puede llevar al conflicto de roles y al agotamiento emocional, sin embargo, parece que los valores de las cooperativas de crédito van en línea con comportamientos más humanos, y luego los mandos intermedios pueden equilibrar esta tensión en una mejor posición.

3.3. Consecuencias de la compasión en empleados y clientes

Los efectos del comportamiento compasivo de los mandos intermedios en la plantilla y clientes fueron consistentes en sus relatos de lo que anteriormente argumentaron. Volvimos a cómo los mandos intermedios necesitaban relaciones humanas positivas para conectarse con su naturaleza humana básica y sus raíces emocionales:

Incluso aunque la sucursal esté cerrada, ella (la gerente intermedia), me abre la puerta y me atiende (CLI1).



En esta cita, vemos cómo el cliente es visto como una persona, más que como una «vaca», y la gerente intermedia toma en serio las necesidades del cliente. La gerente intermedia encuentra una manera de atender al cliente a pesar de las barreras que impone el banco. Notamos una fuerte necesidad de los mandos intermedios de desarrollar dinámicas interpersonales de alta calidad con los clientes, y esto tiene un mayor desarrollo en las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito.

Soy cliente por la persona que me atiende, más que por la empresa en sí misma. La directora me da total confianza, y si se trasladara a otra entidad, iría con ella (CLI3).

Recientemente he tenido un problema con otro banco y la plantilla de esta oficina lo solucionaron de inmediato, son muy eficientes y siempre me tratan muy bien, tanto el director de la sucursal como la plantilla, son personas muy agradables (CLI2).

Las reglas y procedimientos en las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito facilitan el crecimiento de conexiones de *cordon bleu*, en particular para clientes vulnerables. Los clientes entrevistados expresaron el comportamiento servicial de los mandos intermedios, con un enfoque particular en las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito. Una vez más, se subrayó la capacidad de ponerse en el lugar del otro y ayudar a los demás, lo que denota la presencia de comportamientos compasivos:

El director de la sucursal siempre me trata muy bien, siempre está dispuesto a asesorarme incluso cuando está ocupado, siento que siempre tiene tiempo para mí (CLI2).

3.4. Una forma novedosa de gestionar las sucursales bancarias desde la compasión

Un perfil más centrado en los beneficios desde la lógica empresarial de los bancos comerciales no garantiza ganancias a largo plazo ni la supervivencia de la empresa. Basta con ver el número de bancos que quebraron desde 2008 en todo el mundo y, en particular, en los Estados Unidos. Por el contrario, modelos de negocio más éticos han demostrado continuidad y rentabilidad a largo plazo. El colapso de la mayoría de las cajas de ahorro no se debió a su orientación ética, sino a la violación de las reglas y al seguimiento de una lógica comercial, junto con un control deficiente de la corrupción. Esta lógica implicaba asumir altos riesgos y la venta agresiva de productos bancarios. Solo dos cajas de ahorro sobrevivieron, y no es coincidencia que hayan permanecido fieles a sus principios. Algo similar ocurrió con las cooperativas de crédito, que han trabajado para ganar tamaño y participación en el mercado, y han navegado favorablemente la recesión de 2008.



Un marco común de las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito ha sido las señales actitudinales que dieron a sus empleados, que implicaron un enfoque en la lealtad a largo plazo de los clientes, la prudencia y una alta calidad y cuidado particular hacia los clientes, incluidos los vulnerables. A través de un examen detenido de los resultados, identificamos que la lógica de las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito, junto con elementos humanos específicos, crearon un entorno más saludable para desarrollar comportamientos compasivos en comparación con los bancos comerciales. Primero, la lógica institucional compartida por las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito creó un contexto donde la plantilla encontró un sentido para lo que hacía en el trabajo, y fomentó comportamientos más humanos. Se encuentra coherencia al vincular el mensaje institucional de poner el foco en un tratamiento personalizado de los clientes, y las acciones compasivas del gerente intermedio hacia los clientes y subordinados. SEN1 y SEN2 confirmaron una clara distinción entre las cajas de ahorro y los bancos comerciales: estos últimos presentan un alto nivel de agresividad hacia la comercialización de productos y servicios bancarios. Los mandos intermedios que trabajaron en cajas de ahorro admitieron que sus objetivos comerciales eran mucho más despiadados que los establecidos en los bancos comerciales, y que implicaban menos presión transmitida a los subordinados. Esta lógica empresarial les permitió reflexionar sobre los objetivos a largo plazo y la sostenibilidad de la sucursal, y dejó espacio para mostrar un comportamiento más humano y compasivo hacia el cliente. Como ejemplo, los mandos intermedios que trabajaron en cajas de ahorro pudieron fortalecer la confianza con los clientes y empleados y ajustar mejor los productos y servicios a las necesidades del cliente. Esta idea también fue evidente al hablar con DIR2 y DIR3, quienes destacaron su rol profesional no solo como vendedores bancarios. Aquí emerge el significado en el trabajo, que está relacionado con el concepto de compasión (Pessi et al., 2022). Así, se notó que los mandos intermedios encontraron un claro significado que fue reforzado por la contribución social de sus tareas laborales.

Este significado en el trabajo podría explicar por qué estas entidades presentaban lugares de trabajo más saludables y una mejor calidad de atención al cliente. Además, los mandos intermedios y la plantilla que eran particularmente competentes (DIR2) impulsaron un clima laboral positivo que mejoró el tratamiento de los clientes vulnerables. En el caso de DIR2, la competencia estaba relacionada con su capacidad para crear confianza entre la plantilla y equipos de alto rendimiento con un compromiso especial con la organización. Pero la competencia también se identificó en DIR3, que tenía un desarrollo profesional extenso y exitoso. Detectamos que la competencia era un factor importante para crear un contexto saludable porque proporcionaba seguridad a la plantilla (EMP2) y clientes (CLI3). Estrechamente relacionado con la competencia, se encuentra que la relación de alta calidad también emergió como un pilar fundamental de un lugar de trabajo saludable. Porque la competencia condujo a la confianza y la seguridad tanto para la plantilla (EMP2 y EMP3) como para los clientes (CLI2 y CLI3), identificamos relaciones de alta calidad entre empleados competentes y clientes. Además, los mandos intermedios competentes mostraron conexiones sociales saludables con sus equipos (DIR2, DIR3, EMP2, EMP3). De particular interés fue el caso de



DIR1, que lideraba un banco comercial. Aunque la lógica empresarial estaba bajo el razonamiento de «Lobo de Wall Street», era muy competente. Y esta competencia podría estar relacionada con las conexiones de alta calidad que aún mantenía con algunos empleados que mostraban algún comportamiento humano. Sin embargo, el marco institucional dificultaba el surgimiento de un lugar de trabajo positivo y más saludable.

4. Discusión y conclusiones

Esta investigación ha explorado cómo los mandos intermedios en la banca, específicamente los gerentes de sucursales, experimentan la paradoja *a priori* (en forma de conflicto de rol) de estar alineados con el logro de objetivos agresivos a corto plazo y al mismo tiempo con una predisposición compasiva y cálida inherente a cualquier ser humano (Pessi y cols, 2022). Este conflicto de rol particular se examina a través de dos objetivos principales: verificar si hay espacio para comportamientos compasivos de los mandos intermedios y si estos comportamientos ejercen un efecto positivo en la plantilla y clientes.

Navegar por el medio es complejo en cualquier industria, pero los mandos intermedios suelen estar bajo una presión a corto plazo más alta, baja autonomía, alto control y objetivos difíciles de lograr, es decir, altas demandas y recursos limitados. La forma convencional de abordar este contexto para los mandos intermedios implica un comportamiento menos sensible hacia las personas, donde los objetivos comerciales se colocan por encima del asesoramiento profesional y la calidad de las relaciones con subordinados y clientes. Nuestro «pre-entendimiento» asocia las «personalidades oscuras» (Paulhus y Williams, 2002) y los «rasgos de personalidad socialmente aversivos» (Lee y Ashton, 2005) con una estrategia social explotadora que perjudica el intercambio social (O'Boyle et al., 2012). Sin embargo, nuestros resultados muestran diferentes áreas de discrepancia entre la forma tradicional de entender los comportamientos de los mandos intermedios y la obtenida bajo las tres lógicas comerciales bajo estudio aquí, o nuestro entendimiento final.

Nuestra primera discrepancia está relacionada con la forma en que se definen y exigen los objetivos organizacionales. Tanto las cajas de ahorro como las cooperativas de crédito, que también se denominan instituciones financieras cooperativas. Estas tienen un papel importante en la promoción de la competencia y representan una garantía importante de inclusión social. Al mismo tiempo, distribuyen un dividendo social a través del desarrollo económico de los territorios donde operan. En resumen, son un modelo para exportar. Francia, Finlandia, Austria, los Países Bajos, Alemania, Luxemburgo, Polonia y España, en este orden, tienen la mayor tasa de participación en depósitos domésticos de bancos cooperativos en Europa. La forma en que los mandos intermedios de sucursales intentan alcanzar los objetivos varía entre las tres lógicas comerciales. Los mandos intermedios que trabajan en bancos comerciales interpretan que los objetivos están por encima de las personas y adoptan una posición de «granjero» para «exprimir la vaca al máximo». Esta lógica está



parcialmente presente en las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito, pero la plantilla que trabaja en estas organizaciones percibe que no solo el «cuánto», sino el «cómo» es un valor organizacional importante. Y podría tener una relación con el hecho de que las cajas de ahorro son más rentables que los bancos comerciales en países como España, Alemania o los Países Bajos, y las cooperativas de crédito fueron más rentables en España, Alemania, los Países Bajos e Italia.

Nuestra segunda discrepancia se refiere a la existencia de comportamientos compasivos independientemente de la existencia de comportamientos contradictorios de los mandos intermedios. Identificamos la concurrencia de tácticas comerciales agresivas junto con comportamientos compasivos, lo que muestra una experiencia laboral esquizofrénica que se intensifica más en los bancos comerciales. Nuestro pre-entendimiento podría llevarnos a argumentar que, en contextos altamente exigentes y emocionalmente agotadores, no hay forma de que surja la compasión. Investigaciones previas argumentan que, bajo circunstancias desfavorables, los supervisores pueden mostrar comportamientos tanto compasivos, como indiferentes y/o denigrantes (Nielsen y Yarker, 2023), lo que indica que el comportamiento compasivo solo surge bajo circunstancias particulares. Pero contrariamente a lo que se asume comúnmente en la literatura, nuestros hallazgos revelan que una actitud compasiva está presente en los mandos intermedios en las tres formas de bancos y no se limita a una sola lógica comercial. Lo que nuestro estudio sugiere es que las emociones y la ética son inherentemente una característica humana (Pessi et al., 2022). Los mandos intermedios buscan apoyo entre pares y calidad de conexiones para liderar bien, y se encuentra evidencia de que cada gerente intermedio tiene un «oso de peluche» dentro. La consecuencia es que la compasión actúa como un impulsor clave del bienestar y rendimiento de la plantilla (Hakanen y Pessi, 2018), lo que se evidencia cuando la plantilla y los clientes revelaron la calidad de vida laboral y la lealtad hacia su banco. Por el contrario, la desconfianza surge como resultado de bajos niveles de compasión, lo que implica problemas para los clientes económicamente vulnerables, como la autoexclusión y las dificultades de uso.

4.1. Limitaciones y futuras investigaciones

Esta investigación tiene varias limitaciones. Primero, este estudio se limita a mandos intermedios que trabajan en banca minorista. Aunque las tres lógicas comerciales estudiadas representan las formas más comunes de empresas bancarias, no sabemos hasta qué punto los hallazgos pueden extrapolarse a la población general de mandos intermedios. En consecuencia, una forma de reducir esta limitación sería utilizar métodos cuantitativos para confirmar el impacto efectivo del liderazgo compasivo en las actitudes y comportamientos de la plantilla y clientes. En segundo lugar, la muestra es una muestra reducida, en total 11 participantes entrevistados. Aunque los participantes recogen una muestra variada de las tres lógicas comerciales, y distintos niveles de análisis que indican distintas perspectivas, no solo la propia del líder, sino también la de la plantilla y clientes. En futuras investigacio-



nes sería recomendable seguir ampliando la muestra intentando recoger un mayor número de entrevistas en los distintos niveles para que fuera una muestra mucho más representativa de cada entidad.

4.2. Contribuciones e implicaciones prácticas

A pesar de las limitaciones mencionadas anteriormente, este estudio hace tres contribuciones principales. Primero, la investigación se centra en tres lógicas comerciales diferentes. Las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito a menudo han sido pasadas por alto en este campo de investigación.

En segundo lugar, adoptamos un diseño de investigación interpretativa, que es particularmente apropiado para descubrir formas no convencionales de entender y resolver problemas de gestión (Bonache y Zárraga-Oberty, 2020). Un método cuantitativo difícilmente podría haber proporcionado ideas novedosas. Por lo tanto, el uso de la investigación interpretativa podría arrojar luz sobre otros problemas de investigación en contextos particulares.

Finalmente, los hallazgos de este estudio muestran que la compasión surge en los mandos intermedios bajo las tres lógicas comerciales. La plantilla en cooperativas de crédito y cajas de ahorro comprende sus desafíos de gestión de manera diferente a los bancos comerciales, pero los mandos intermedios en bancos comerciales siguen soluciones únicas para ser compasivos contra su estructura procedural. Este comportamiento no convencional muestra cómo la naturaleza humana de los mandos intermedios cambia sus comportamientos convencionales para exhibir compasión de manera natural.

Las implicaciones y recomendaciones prácticas irían encaminadas hacia una gestión de personas mucho más encaminada hacia la compasión, la empatía, la escucha, el significado y todos aquellos valores humanistas que permitirían construir lugares de trabajo mucho más saludables. En este estudio hemos visto como, a pesar de la cultura o de la lógica comercial de cada institución, los valores humanos son intrínsecos a las personas. Por tanto, políticas de gestión de personas que puedan permitir una mayor autonomía en la gestión de los tiempos de mandos intermedios y empleados pueden resultar de ayuda para generar espacios para la escucha y la empatía que en ocasiones es complicado generar debido a las altas presiones temporales. Por otro lado, políticas relacionadas con la formación específica en habilidades socioemocionales, como la capacidad de empatizar tanto con compañeros/as como con clientes. Esto nos lo comentaba una de las directoras de oficina, precisamente aquejaba el exceso de formación en cuestiones técnicas (ej. normativa económica, inversiones, mercados, ventas) pero detectaba una falta de oferta formativa en cuanto a habilidades emocionales. Esta directora afirmaba que la formación a nivel emocional tenía que buscarla fuera de la entidad y como líder ella consideraba totalmente indispensable y obligatoria para todos los mandos intermedios. Curiosamente, esta líder era una de las mejores valoradas por sus empleados y clientes.



En definitiva, los hallazgos de este estudio confirman que sí es posible dar un trato más humanizado en la banca actual a través del liderazgo compasivo, ya que incluso bajo fuertes presiones los valores humanos intrínsecos afloran y generan resultados positivos para empleados/as y clientes.

Referencias bibliográficas

- Bonache, J. y Zárraga-Oberty, C. (2020). Compensating international mobility in a workers' cooperative: An interpretive study. *Journal of World Business*, 55(5), 100975. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.005>
- Cooke, F. L., Wang, J. y Bartram, T. (2019). Can a supportive workplace impact employee resilience in a high pressure performance environment? An investigation of the Chinese banking industry. *Applied Psychology*, 68(4), 695-718. <https://doi.org/10.1111/apps.12184>
- Dutton, J. E. y Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. En K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 263-278). Berrett-Koehler.
- Fisher, C. D. (2002). Antecedents and Consequences of Real-Time Affective Reactions at Work, *Motivation and Emotion*, 26(1), 3-30. <https://doi.org/10.1023/A:1015190007468>
- Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A. y Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: a systematic review and fundamental rethink, *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101540. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2021.101540>
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M. y Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2021.101495>
- Gjerde, S. y Alvesson, M. (2020). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human relations*, 73(1), 124-151. <https://doi.org/10.1177/0018726718823243>
- Hakanen, J. J. y Pessi, A. B. (2018). Practising compassionate leadership and building spirals of inspiration in business and in public sector. *Practicing servant leadership: Developments in implementation*, 119-140. https://doi.org/10.1007/978-3-319-75644-8_8
- Hassard, J. y Morris, J. (2022). The extensification of managerial work in the digital age: Middle managers, spatio-temporal boundaries and control. *Human Relations*, 75(9), 1647-1678. <https://doi.org/10.1177/00187267211003123>
- Hatch, M. J. y Yanow, D. (2003). Organization theory as an interpretive science. En H. Tsoukas & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory: Meta-theoretical perspectives* (pp. 63-87). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199275250.003.0003>



Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., y Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York, NY: Wiley.

Kotz, D. M. (2002). Globalization and neoliberalism, *Rethinking Marxism*, 14(2), 64-79. <https://doi.org/10.1080/089356902101242189>

Kvale, S. E. (1989). *Issues of validity in qualitative research*. Studentlitteratur.

Lee, K. y Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual differences*, 38(7), 1571-1582. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.09.016>

Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J. M. y Maitlis, S. (2011). Understanding compassion capability. *Human Relations*, 64(7), 873-899. <https://doi.org/10.1177/0018726710396250>

Lounsbury, M., Anderson, D. A. y Spee, P. (Eds.). (2021). *On practice and institution: Theorizing the interface*. Emerald Group Publishing. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X202070>

Maudos, J. y Vives, X. (2017). Banking in Spain. En *The Palgrave handbook of European banking* (pp. 567-601). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-52144-6_22

Nielsen, K. y Yarker, J. (2023). Employees' experience of supervisor behaviour—a support or a hindrance on their return-to-work journey with a CMD? A qualitative study. *Work and Stress*, 37(4), 487-508.

O'Boyle Jr., E. H., Pollack, J. M. y Rutherford, M. W. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business venturing*, 27(1), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.09.002>

Paulhus, D. L. y Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)

Pessi, A. B., Seppänen, A. M., Spännäri, J., Grönlund, H., Martela, F. y Paakkonen, M. (2022). In search of copassion: Creating a novel concept to promote re-enchantment at work. *Business Research Quarterly*, 25(1), 82-97. <https://doi.org/10.1177/2340944211058179>

Reiss, J. y Sprenger, J. (2014). *Scientific objectivity*. Stanford encyclopedia of philosophy.

Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>

Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25. <https://doi.org/10.2307/1556383>

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper and Row.



Unión Nacional de Cooperativas de Crédito-UNACC (2008-2014 and 2017-2021). Anuarios Estadísticos de las Cooperativas de Crédito/Statistical Yearbooks of Credit Cooperatives. Madrid. www.unacc.com/

West, M. A. (2021). *Compassionate leadership: Sustaining wisdom, humanity and presence in health and social care*. Swirling Leaf Press.

Alma Rodríguez Sánchez. Doctora en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones por la Universitat Jaume I y Máster en Dirección de Recursos Humanos con estancias de investigación y docencia en universidades europeas, como Utrecht, Helsinki y Roma. Sus publicaciones incluyen revistas como *Work & Stress* y *Human Relations*. Su investigación se centra en el bienestar laboral, resiliencia, compasión y engagement. Colabora con expertos nacionales e internacionales en investigaciones y en intervenciones organizacionales. Combina su labor investigadora con la impartición de cursos, charlas y talleres en organizaciones públicas y privadas para mejorar el bienestar organizacional. <https://orcid.org/0000-0002-3131-7612>

Andrés Salas Vallina. Licenciado en Economía, Máster en Business Strategy, Máster en Dirección de Recursos Humanos y Doctor en Dirección de Empresas, es profesor titular en la Universidad de Valencia con 10 años de experiencia en docencia, investigación y consultoría de Recursos Humanos. Ha liderado proyectos de coaching ejecutivo, valoración de puestos y planes de desarrollo. Dirige el Máster en Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Valencia y la investigación en la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa. Ha publicado artículos científicos sobre liderazgo y prácticas de recursos humanos y colabora con asociaciones científicas internacionales. <https://orcid.org/0000-0003-0129-7013>

Contribución de los autores. Todos los autores han contribuido en un mismo porcentaje a la realización de este trabajo.