

# Liderazgo transformacional: Casos Interbank y Odebrecht

## Massiel Carolina Salas Gómez

20181877

Estudiante de séptimo ciclo de la Facultad de Ciencias Contables PUCP  
Coordinadora del Equipo NIIF de la Revista Lidera  
massiel.salas@pucp.edu.pe

## Pierina Alessandra de la Torre Jaramillo

20191212

Estudiante de octavo ciclo de la Facultad de Ciencias Contables PUCP  
Coordinadora del Equipo de Publicaciones de la Revista Lidera  
Miembro del Equipo de Eventos de Fomentando Conciencia Tributaria RSU  
pierina.delatorre@pucp.edu.pe

## Denis Perez Hinostroza

20170259

Estudiante de noveno ciclo de la Facultad de Ciencias Contables PUCP  
Miembro del Equipo de NIIF de la Revista Lidera  
denis.perez@pucp.edu.pe

## Venjock del Rosario Martínez Campos

20172900

Estudiante de séptimo ciclo de la Facultad de Ciencias Contables PUCP  
Miembro del Equipo de Publicaciones de la Revista Lidera  
venjock.martinez@pucp.edu.pe

### Introducción

Desde la Edad Antigua, las personas se dividían en grupos que estaban gobernados por ciertos individuos de alto prestigio o visibilización. Con el tiempo, las sociedades se fueron desarrollando, y los grupos, con una persona “líder” al mando de todo, trataban de realizar actividades beneficiosas para la comunidad. Sin embargo, esto se ha tergiversado con el tiempo y, realmente, hoy en día, existen grandes diferencias sobre el término “liderazgo”. En ese sentido, existe una gran variedad de casos en los cuales este concepto es clave para el desarrollo sostenido a futuro de las empresas, así como también el denominar “líder” de manera general puede derivar en malas prácticas de gestión.

En el presente artículo, se expondrán, a continuación, algunas definiciones del término “liderazgo

transformacional” utilizadas por destacados estudiosos del tema. Asimismo, se analizarán dos casos de directores ejecutivos de las grandes empresas Interbank y Odebrecht desde la percepción de liderazgo.

Existe una gran variedad de casos en los cuales este concepto es clave para el desarrollo sostenido a futuro de las empresas, así como también el **denominar “líder” de manera general puede derivar en malas prácticas de gestión.**

## 1. Definición de liderazgo transformacional

Existen distintas definiciones sobre liderazgo transformacional. En primer lugar, como menciona Burns (1978), son “líderes y seguidores los que se ayudan mutuamente para avanzar a un nivel más alto de moral y motivación”. En ese sentido, Burns lo relaciona con la dificultad de diferenciar entre gestión y liderazgo, y afirmó que las diferencias están en las características y los comportamientos. Según Coronellamas (2002), la gestión se ha enfocado en observaciones de gestores masculinos que originaron esquemas para lograr la práctica de liderazgo; por lo tanto, se eliminan los atributos de la femineidad en el concepto de liderazgo.

En segundo lugar, Pearce (2003) menciona que potencia los deseos de los seguidores que logran metas y autocrecimiento, al mismo tiempo que promueve el desarrollo de los grupos y la organización. En tercer lugar, consideramos lo expuesto por Bass y Riggio (2005), quienes mencionan que el líder transformador presenta cuatro características principales: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Por último, Robbins y Judge (2017) señalan que los líderes transformadores son más creativos y alientan a que sus seguidores sean. De manera general, queda claro que la idea de liderazgo transformacional crea cambios valiosos y positivos en los seguidores, y se preocupa por la integridad del equipo. Además, se puede afirmar que este tipo de líder conecta el sentido de identidad del seguidor con la misión y beneficio colectivo de la organización.

## 2. Caso Interbank

Interbank (Banco Internacional del Perú S.A.A) es una de las principales instituciones financieras del Perú, ya que cuenta con más de dos millones de clientes en el país (Interbank, 2022). En ese sentido, entendemos que detrás del crecimiento de la financiera existe una buena dirección relacionada con el liderazgo. Por ello, examinaremos, a la luz del liderazgo, a su director ejecutivo, Luis Felipe Castellanos. Cabe aclarar que el liderazgo que ejerce Castellanos tiene similitudes con el liderazgo del tipo transformacional expuesto en Robbins y Judge (2017).

Resalta la *importancia que tienen los trabajadores para la empresa*, pues menciona que “el banco tiene como visión ser el mejor gracias a su capital humano”.

En primer lugar, Luis Felipe Castellanos comunica efectivamente a sus colaboradores que su meta personal es lograr “trascender” (Universidad del Pacífico, 2022). En la misma línea, resalta la importancia que tienen los trabajadores para la empresa, pues menciona que “el banco tiene como visión ser el mejor gracias a su capital humano” (El Comercio, 2019). De este modo, notamos que el gerente busca conectar la misión de Interbank directamente con sus trabajadores. Asimismo, comparte con ellos que su propósito de vida es “dejar este mundo, de alguna manera, mejor de lo que lo encontré. Dejar algo positivo para los demás” (Universidad del Pacífico, 2022). Dado ello, puede decirse que, a través de su propósito, refleja valores como la ética, integridad y trabajo en equipo. Entonces, podríamos identificar en él cualidades de servicio a la comunidad, iniciativa y ganas de superación, lo cual generaría la admiración y respeto de sus colaboradores. En adición a esto, se puede observar que el director de Interbank también busca compartir con sus trabajadores su propio propósito de vida, ya que menciona que, al trabajar en Interbank, los colaboradores pueden cambiar vidas y “trascender en la sociedad” (Arce y Solís, 2019).

En segundo lugar, es importante considerar los resultados del ranking de Great Place to Work Institute, Inc. (2022), conocido por sus siglas en inglés “GPTW”. Durante la dirección de Castellanos, Interbank ha sido reconocida como el mejor lugar para trabajar en Perú en el 2022. Asimismo, este mismo año, la institución GPTW le otorgó un reconocimiento por su “liderazgo efectivo” al gerente general de Interbank (GPTW, 2022). En ese sentido, encontramos presente la motivación inspiradora, pues GPTW también resalta el impulso

de una cultura laboral inspiradora en la gestión de Castellanos. Además, el gerente de la financiera menciona continuamente que un componente vital para el crecimiento de la empresa es el trabajo en equipo de todos sus colaboradores. Este aspecto y sus resultados nos dan señales de que presenta un alto “espíritu de equipo” (Bass y Riggio, 2005). En tercer lugar, en el mismo ranking, se señala otro reconocimiento por el programa Open Week Talent. En este, destacamos la estimulación intelectual, ya que el director busca brindar capacitaciones continuas a los colaboradores para fortalecer sus conocimientos.

Por último, al considerar la información disponible, en Castellanos no se podría identificar fácilmente la característica de consideración individualizada sobre la cual Robbins y Judge (2017) comentan, ya que, al ser una empresa tan grande, es muy complicado que Castellanos logre atender individualmente a cada uno de sus colaboradores. Sin embargo, resaltamos el hecho de que como líder sí muestra que es consciente de la diversidad en sus colaboradores, y prioriza la consideración y aceptación de diferencias (El Comercio, 2019). De esta manera, se concluye que a Luis Felipe Castellanos, por la información y los resultados que se han obtenido, se le podría clasificar como un líder transformador. No sería un líder transformacional absoluto, pero sí es un gerente que encaja en este tipo de liderazgo al presentar efectivamente muchas de sus características.

### 3. Caso Odebrecht

Odebrecht es una compañía constructora de origen brasileño con presencia mundial que cuenta con sedes en Latinoamérica, Norteamérica, África, Europa y Medio Oriente. En el año 2014, fue protagonista de un gran escándalo mundial de corrupción. Luego del proceso judicial correspondiente, el gerente general de Odebrecht fue encarcelado. Las repercusiones para la empresa fueron desastrosas, al punto de que tuvo que declararse en bancarrota en muchos países. Por ello, a continuación, se analizará la práctica del liderazgo transformacional en el gerente de la compañía Odebrecht, Marcelo Odebrecht, nieto del fundador.

De un lado, en este caso, se podría afirmar que la constructora Odebrecht no tuvo un líder, sino más bien un caudillo (Arias y Heredia, 2006). Este término debe entenderse como aquella persona que persigue sus propios intereses o los de un grupo en particular, y no busca el bienestar común de la empresa. Por lo tanto, tomando en cuenta las propias declaraciones del gerente sobre los sobornos realizados a los partidos políticos y candidatos quienes usaban empresas fachadas (Durand, 2018), se puede clasificar a Marcelo Odebrecht como un caudillo.

De otro lado, podemos evidenciar en Odebrecht una dirección opuesta al liderazgo transformacional que planteábamos al inicio. Así, analizando las cuatro características del liderazgo transformacional de Robbins y Judge (2017), se considera que, en primer lugar, no aplicaría la característica de influencia idealizada porque no habría orgullo ni confianza de sus colaboradores hacia él debido a los hechos delictivos conocidos. En segundo lugar, la motivación inspiradora no podría darse, ya que, en lugar de motivar y colocar expectativas altas para la empresa, se evidencia que el CEO se enfocó en destruirla al buscar caminos ilegales para incrementar su riqueza. En tercer lugar, no cumpliría la estimulación intelectual porque el gerente se dejó guiar por sus deseos de poder y dinero, y no fue racional ni midió las consecuencias. Por último, consideramos que tampoco se podría identificar la consideración individualizada, ya que no tuvo consideración con sus cola-

De un lado, en este caso, se podría afirmar que la **constructora Odebrecht no tuvo un líder, sino más bien un caudillo** (Arias y Heredia, 2006). Este término debe entenderse como **aquella persona que persigue sus propios intereses o los de un grupo en particular, y no busca el bienestar común de la empresa.**

boradores y arriesgó a toda la empresa, lo cual perjudicó su reputación y, por tanto, a muchos de sus trabajadores tras el escándalo (Durand, 2018). De este modo, notamos que Odebrecht no encaja en el esquema de un líder transformacional y que, incluso, no encaja en ningún esquema de liderazgo, sino más bien de caudillismo.

## Conclusiones

Como hemos podido observar, el concepto de liderazgo se ha visto presente desde la Edad Antigua, ya que los grupos necesitaban una persona al mando que cumpla el rol de líder y mantenga de manera óptima el desarrollo de la comunidad; sin embargo, con el pasar de los años, este concepto sufrió variaciones de acuerdo a los cambios del macroambiente, especialmente la variable sociocultural. De esta manera, el concepto tiene diversos ámbitos de aplicación y es más sensible a la ética.

Como se ha podido evidenciar, a través del análisis de estos dos casos de directores ejecutivos de Interbank y Odebrecht, uno de los espacios en los que el liderazgo ha tenido notable influencia es el ámbito empresarial. En este, dicho concepto es de vital importancia, ya que, a través de su correcta aplicación, el líder se preocupa por

los miembros, además de influir, guiar y dirigirlos para alcanzar objetivos en conjunto. Así, con un desarrollo efectivo del liderazgo, la empresa tendrá resultados favorables, como lo notamos en el caso de Interbank. De manera contraria, cuando no se presenta de manera correcta, la empresa puede tener resultados desastrosos, como el caso de Odebrecht.

De este modo, con respecto a los trabajadores, se entiende que el liderazgo transformacional enfatiza la ayuda mutua, fomenta el deseo de los seguidores, desarrolla el autocrecimiento y motivación, y, sobre todo, alienta a que sus seguidores sean creativos. En la misma línea, el liderazgo transformacional proporciona diversos beneficios a las empresas. En primer lugar, se evidencia mayor facilidad de superar obstáculos que pueda enfrentar la organización, ya que todos los miembros en conjunto están conectados e involucrados de igual manera. En segundo lugar, se puede notar un mayor índice de productividad porque los miembros están comprometidos, motivados y satisfechos. Por último, se refleja un excelente clima laboral, debido a que prevalecerá el diálogo y la empatía, y se producirá la sinergia necesaria para el desarrollo sostenido de las organizaciones.

## Bibliografía

- Arce, R. y Solís, S. (2019). *Luis Felipe Castellanos, el CEO que hizo crecer a Interbank enfocado en el retail*. Gerencia. <https://semanaeconomica.com/management/gerencia/376020-luis-felipe-castellanos-el-ceo-hizo-crecer-a-interbank-enfocado-en-el-retail>
- Arias, F. y Heredia, V. (2006) *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño* (6ta ed.). Trillas.
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership* (2da ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Coronellamas, J. M. (2002). La digestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género. *Revista de Educación: Educación Inclusiva*, (327), 157-168. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=z-wwBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA157&dq=gestion+y+liderazgo&ots=3-RY3oo45B&sig=xqwBIVhFrQhR\\_Yjajv\\_rtAM\\_XeQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=z-wwBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA157&dq=gestion+y+liderazgo&ots=3-RY3oo45B&sig=xqwBIVhFrQhR_Yjajv_rtAM_XeQ#v=onepage&q&f=false)
- El Comercio (16 de diciembre de 2019). *Interbank: Capital humano que respalda su labor*. El Comercio. <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/nuevo-great-place-to-work/interbank-capital-humano-que-respalda-su-labor-1004069>
- Durand, F. (2018). *Odebrecht: La empresa que capturaba gobiernos*. OXFAM.
- Great Place To Work (2022). *Interbank*. <https://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-lugares-para-trabajar/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-per%C3%BA/2022/interbank>
- Interbank. *Nosotros*. <https://interbank.pe/nosotros>
- Pearce, C., Sims, H., Cox, J., Ball, G., Schnell, E., Smith, K y Treviño, L. (2003). Transactors, transformers and beyond. *Journal of Management Development*, 22(4), 273-307. <https://doi.org/10.1108/02621710310467587>
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17ma ed.). Pearson.
- Universidad del Pacífico (2022). Líderes con propósito [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=kqiOHeNt6-Y>