

La sistémica como herramienta de gestión en los equipos de trabajo. Análisis de su aplicación en el área de cartera de entidades pertenecientes al sector bancario*

Systemic as a management tool in work teams. Analysis of its application in the portfolio area of entities belonging to the banking sector

Sistêmica como ferramenta de gestão em equipes de trabalho. Análise de sua aplicação na área de carteira de entidades pertencentes ao setor bancário

Miguel Ángel Castro-Galvis

Instructor SENA, Centro de Servicios Financieros, Bogotá - Colombia
miguelcastrog79@hotmail.com <https://orcid.org/0000-0002-1018-6801>

Gustavo Adolfo Castillo-García

Instructor SENA, Centro de Servicios Financieros, Bogotá - Colombia
tavocas@misena.edu.co, <https://orcid.org/0000-0003-0123-4741>

Jennifer Florez-Florez

Docente de tiempo completo Fundación Universitaria los Libertadores Bogotá-Colombia,
jflorez@libertadores.edu.co, <https://orcid.org/0000-0001-6586-6532>

Resumen

El sector bancario en su calidad de agente financiador del crecimiento económico del país realiza operaciones crediticias dirigidas a distintos segmentos poblacionales; Las cuales son elaboradas por equipos humanos interdisciplinarios que abordan las distintas etapas del proceso. Por medio de un análisis descriptivo de tipo cuantitativo se pretende determinar el impacto que la sistémica a través de la aplicación del Coaching sistémico tiene en la productividad de estos equipos. Los hallazgos de este proceso investigativo permiten determinar la situación actual de los integrantes del equipo en cuanto al grado de apropiación que tienen sobre sus labores, determinando variables críticas para la obtención de los objetivos; Observando la evolución propiciada por la aplicación de un proceso de Coaching sistémico en pos de mejorar la efectividad en el área de cartera, potencializando el recurso humano y técnico de las entidades en aras de un beneficio recíproco para estas y sus clientes.

F.R. 11/10/2020 F.A. 20/12/2020

* **Como citar:** Castro-Galvis, M.A., Castillo-García, G.A., Florez-Florez, J. (2020). La sistémica como herramienta de gestión en los equipos de trabajo. Análisis de su aplicación en el área de cartera de entidades pertenecientes al sector bancario. *Revista Libre Empresa*, 17(2), 11-28. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2020v17n2.7990>

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Palabras clave

Sistémica; coaching sistémico; productividad; efectividad; equipos humanos de trabajo; sector bancario; cartera bancaria.

Abstract

The banking sector in its capacity as a financing agent of the country's economic growth carries out credit operations aimed at different population segments; these are developed by interdisciplinary human teams that address the different stages of the process. By means of a descriptive analysis of quantitative type it is intended to determine the impact that the systemic through the application of systemic Coaching has on the productivity of these teams. The findings of this research process make it possible to determine the current situation of the members of the team in terms of the degree of appropriation they have over their work, determining critical variables for achieving the objectives; Noting the evolution brought about by the implementation of a process Systemic coaching in order to improve the effectiveness in the portfolio area, enhancing the human and technical resources of the entities in the interest of a mutual benefit for these and their clients.

Keywords

Systemic; systemic coaching; productivity; effectiveness; human work teams; banking sector; banking portfolio.

Resumo

O setor bancário, como agente financiador do crescimento econômico do país, realiza operações de crédito destinadas a diferentes segmentos da população, que são preparadas por equipes interdisciplinares que lidam com as diferentes etapas do processo. Por meio de uma análise descritiva quantitativa, pretendemos determinar o impacto que o coaching sistémico tem sobre a produtividade dessas equipes através da aplicação do coaching sistémico. Os resultados deste processo de pesquisa nos permitem determinar a situação atual dos membros da equipe em termos do grau de apropriação de seu trabalho, determinando variáveis críticas para a obtenção dos objetivos; Observar a evolução trazida pela aplicação de um processo de coaching sistémico, a fim de melhorar a eficácia na área de portfólio, aprimorando os recursos humanos e técnicos das entidades em prol de um benefício recíproco para estas e seus clientes.

Palavras-chave

Sistémico; coaching sistémico; produtividade; eficácia; equipes de trabalho; setor bancário; carteira bancária.

1. Introducción

La dinámica de las operaciones realizadas por las entidades financieras requiere cada día una mayor coordinación entre los componentes de los equipos de trabajo que se relacionan en las distintas áreas de trabajo. [West y Markiewicz \(2003\)](#) afirman que la necesidad de consolidar modelos de negocio en ambientes dinámicos, inciertos y complejos; Y la necesidad de innovación exigen modificar la estructura de trabajo tradicionalmente configurada en torno a los individuos y adoptar diseños organizacionales orientados al cambio y basados en equipos.

La sistémica en su esencia busca una adecuada gestión al interior de los equipos de trabajo con el fin de lograr una mayor eficacia al momento de realizar las actividades necesarias para el logro de los objetivos propuestos.

“El pensamiento sistémico es un método imprescindible para fortalecer el desarrollo de las organizaciones, particularmente por lo que respecta al diseño y evaluación de las intervenciones, donde el clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos de gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en los

procesos, como en los resultados y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo" ([Segredo et al., 2015](#)).

Los equipos de trabajo son en sí sistemas que deben estar compensados en cuanto a la relación entre los individuos que los integran para lograr obtener el mayor beneficio como fruto de su esfuerzo tanto personal como grupal. Bert Hellinger gestor del enfoque sistémico sostiene que para que un equipo de trabajo logre el éxito debe tener los siguientes componentes:

1. Equilibrio: Habla de lo que da y recibe el ser humano, el equilibrio se da cuando el intercambio esta proporcionado; es decir el esfuerzo y las acciones realizadas son correspondidas por otras acciones tangibles o intangibles que para los individuos desde el punto de vista emocional tienen el mismo valor.
2. Orden: La responsabilidad y prevalencia aportan orden a cualquier equipo, dentro de la sistémica la persona con mayor responsabilidad para la subsistencia de la organización va primero y a igualdad de responsabilidad las personas que llegaron antes también van primero. Esto significa tener una jerarquía organizada en la cual la responsabilidad y la antigüedad son las variables diferenciales que determinan la posición que un individuo ocupa en el sistema.
3. Pertenencia: Habla de la importancia de que los integrantes se sientan miembros activos del equipo y de la organización para la cual trabajan.
4. Reconocimiento: Entendiendo que este se da por el rendimiento y lo aportado al sistema, si una persona no es reconocida en una empresa por su rendimiento y aportación no se cumple con el equilibrio que debe existir.
5. Aceptación: Esto significa comprender que lo que hay es perfecto y desde ahí construir y avanzar.

Una adecuada herramienta para introducir las leyes sistémicas en los equipos de trabajo es el Coaching que es un «Proceso de entrenamiento personalizado y confidencial que cubre el vacío entre lo que eres ahora y lo que deseas ser» ([Miedaner, 2002, p. 23](#)); de igual forma [Whitmore \(2009\)](#) afirma que el Coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su rendimiento. Consiste en ayudarlo a aprender en vez de enseñarle; Por último según la [International Coaching Federation "ICF" \(2013\)](#) el Coaching consiste en un trato profesional continuado, el cual busca conseguir efectos extraordinarios en la empresa, vida, negocios o trabajo de las personas.

El Coaching empresarial es uno de los tipos de Coaching más difundidos en Europa, Norteamérica y algunas regiones de Sudamérica como Chile. Este tipo de Coaching va dirigido a empresas y organizaciones, su objetivo es ayudar a desplegar las capacidades de los empleados, motivarlos y lograr una mayor eficiencia en el trabajo. Para las empresas el mayor beneficio que trae el Coaching es el incremento de la productividad equilibrando entre la vida y el trabajo de las personas (ICF, 2013).

En el resumen ejecutivo realizado por la [ICF \(2013\)](#) denominado " estudio de coaching internacional ICF 2013" quien a través de la unidad internacional de encuestas (UIE) de Pricewaterhouse coopers LLP, llevó a cabo un estudio global acerca del impacto del Coaching organizacional, recopilando información segura y a profundidad de personas y organizaciones en distintos países y en diferentes empresas que han utilizado Coaching organizacional, en este estudio se detallan indicadores importantes

los cuales mediante la práctica del Coaching, en un periodo menor a un año, pueden mejorar aproximadamente tres veces su porcentaje inicial, después de la aplicación de Coaching en un sentido general se constata que el rango de mejora es del 60% al 85% según el estudio realizado, esto garantiza la efectividad de los procesos de Coaching como herramientas que soportan el incremento de la productividad de los equipos humanos que integran las empresas; entendiendo la productividad según la definición emitida por [Carro y González \(2012\)](#) como un índice que relaciona lo producido por un sistema y los recursos para generarlo.

Una de las principales formas de Coaching utilizada para impactar en las organizaciones es el Coaching sistémico el cual según [De Lope \(2018\)](#) es la incorporación de la teoría general de los sistemas (TGS) con aportaciones de la Gestalt como rama de la psicología que según su creador [Perls \(1952\)](#) pone énfasis en las vivencias subjetivas de cada persona, da importancia a aspectos positivos de la psicología tales como la autorrealización y la búsqueda de decisiones acertadas y trabaja con una concepción del ser humano como agente capaz de desarrollarse de forma libre y autónoma; la cibernética entendida como la ciencia de los sistemas de control y comunicación basados en retroalimentación, concepto que no ha variado mucho desde 1942 año en que el matemático estadounidense Norbert Wiener esbozó la primera conceptualización del término y el humanismo renacentista en cabeza de Dante Alighieri y Francesco Petrarca con sus postulados acerca de la importancia y fuerza del ser humano como gestor de su destino. A los procesos de coaching tradicional.

Es así que para entender cómo se aplica el Coaching sistémico es necesario partir de las premisas sistémicas que descubrió Bert Hellinger, las cuales [De Lope \(2018\)](#) describe así:

1. La persona no puede ser un elemento aislado, sino que forma parte de algún sistema, quiera o no al que pertenece.
2. La persona pierde protagonismo en favor del sistema. Esta nos muestra que cuando tenemos un conflicto debemos buscar la mejor solución para el sistema y no la mejor solución para una o algunas personas, pues una buena solución para un solo miembro es “pan para hoy y hambre para mañana”.
3. Cualquier modificación o acción de un miembro repercute en todo el sistema. Como ejemplo: Si alguien tira una piedra pequeña en un lago gigante ¿Cuántas moléculas de agua lo perciben?... Todas.
4. La persona no solo pertenece a un sistema, sino a una red de sistemas y a veces, lo que un miembro se compromete a hacer en un sistema entra en conflicto con lo que se prometió en otro.
5. Existen unas leyes sistémicas que ayudan a los sistemas a crecer y a evolucionar de una manera fluida y cómoda disminuyendo los conflictos innecesarios y el gasto de energía inútil provocando un aumento de la eficiencia en la función que deben realizar.

La banca Colombiana y su realidad pos pandemia

Las entidades bancarias en Colombia requerirán la implementación de estrategias que fortalezcan sus equipos internos de trabajo para lograr enfrentar con éxito la contingencia causada por la pandemia del Covid 19. Según afirma Jorge Castaño, superintendente financiero de la nación:

Al finalizar el año 2020 podemos saltar de un indicador de cartera en riesgo del 9% a casi el 23%. Hoy la cartera en riesgo está más o menos en \$49 billones; saltaríamos a una cartera en riesgo de \$110 billones, esto significa que el gasto en provisiones va a ser mayor ([Semana, 2020 Mayo 27](#)).

El incremento será de alrededor de \$9 billones, lo que afecta de manera real la generación de nuevos créditos ya que ante la realidad económica nacional e internacional los bancos elevan sus estándares de exigencia para desembolsar dinero a nuevos deudores, incidiendo negativamente en el ritmo de la recuperación económica de la nación.

A continuación se relaciona la revisión de la literatura sobre la cual se fundamentó teóricamente la propuesta investigativa y se identificaron las variables a medir en el instrumento diagnóstico de recolección de información; posteriormente se plasma la propuesta metodológica, los resultados más representativos del estudio, y finalmente la discusión y las conclusiones resaltando en ellas la implicación y contrastación de los resultados a la luz de la literatura revisada.

2. Referentes teóricos

Situación actual de la cartera en las entidades bancarias en Colombia

Un aspecto fundamental en esta investigación es el entender la situación actual de la cartera bancaria colocada en Colombia, según el informe de la situación actual de la cartera bancaria en Colombia emitido por la Superintendencia Financiera de Colombia – SFC.

La cartera a cierre de abril del 2020 presentaba un monto de \$530 billones evidenciando una tasa de crecimiento de 7,7% real año a año, la cartera comercial creció un 8%, la de consumo un 9%, la de vivienda 5,8%, el microcrédito a una tasa cercana al 0%. La cartera vencida asciende a \$22,9 billones y los niveles de provisiones llegan a \$32,3 billones que nos ponen en un indicador de cubrimiento por mora del 141,2%. Además, ya hay \$195 billones de saldo de cartera congelados, que generan una presión adicional, en los flujos de caja de las entidades financieras, con una reducción cercana al 36% por mes, dado que el valor de capital e intereses de las obligaciones congeladas no se están recibiendo ([Dinero-Semana \(mayo 27 2020\)](#); [SFC \(mayo 2020\)](#)).

El indicador de cartera vencida reportado para abril, es del 4,32% y cerca del 9,3% el de cartera en riesgo; que es de los indicadores más altos del continente Americano y aunque según la Asobancaria no representa un riesgo para la estabilidad del sistema bancario, si merece especial cuidado pues su deterioro no solo afecta a los bancos sino a la economía de toda la sociedad en general, al ser estos los financiadores del crecimiento económico del país ([SFC, 2020](#)).

Es necesario tener en cuenta que según la Federación Latinoamericana de Bancos ([FELABAN, 2018](#)) Colombia presentaba el indicador de cartera vencida más elevado de la región ubicándose en el 4,31%, muy por encima del indicador de Uruguay (4,03%) y Brasil (3,28%); Países que ocupan el segundo y tercer puesto en esa lista.

Para entender mejor qué es la cartera vencida es menester conocer la definición que de la misma expresa [Puppio González \(2013\)](#) la cual es: "la parte de los activos

constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento".

Equipos de trabajo

Los equipos empiezan a ser la principal forma de trabajo, considerada como una unidad, que puede generar más beneficios a las organizaciones que un simple trabajador ([Alcover *et al.*, 2004](#)).

Para poder realizar los diferentes procesos o llevar a cabo las diferentes tareas, se precisa de la colaboración y cooperación de varios miembros, estimulando de este modo la participación y la comunicación entre ellos y generando una mejora y un incremento de la calidad ([Treviño *et al.*, 2017, p. 419](#)).

La primera década del siglo xxi se ha caracterizado por cambios frecuentes y rápidos en los contextos laborales y organizacionales. Ello nos ha situado ante contextos más dinámicos que comportan la necesidad de afrontar nuevas exigencias en conocimientos y habilidades tanto técnicas como sociales; consecuentemente ha sido necesario reformular y reinterpretar las formas y los modos de funcionamiento de los equipos en estos nuevos contextos tanto en empresas públicas como privadas ([Goodwin *et al.*, 2009](#)). En este momento los equipos y el trabajo en equipo resultan imprescindibles para la configuración de situaciones dinámicas y contingentes a la exigencia de los contextos. pero al mismo tiempo su estructura y funcionamiento se ve afectado por dicha dinámica.

Las tendencias actuales en diseño organizacional consideran las diferentes modalidades de equipo como piedras angulares en las arquitecturas organizacionales ([Cordero *et al.*, 2010](#)). Ahora más que nunca se requiere de la participación de cada uno de sus componentes como estrategia de adaptación a un ecosistema en continua mutación que depara constantemente nuevos desafíos para las organizaciones.

"Una de las alternativas de mayor éxito ha sido diseñar organizaciones basadas en equipos,[] con un marcado carácter interdisciplinar o transfuncional y con una meticulosa consideración de la formación de las capacidades de sus miembros ,[]" ([Alcover *et al.*, 2011, p. 8](#)) cursiva de los autores

Los nuevos conceptos organizacionales basados en los equipos se traducen en:

tres tipos de apoyo que ofrece a los equipos: 1) los sistemas de dirección de RR.HH. (formación, evaluación del desempeño, compensación...);2) el diseño de la organización que permite interrelacionar los equipos de trabajo y a estos con el conjunto de la organización, articula los flujos de transmisión de información y coordinación y permite apoyos, que facilitan recursos y eliminan obstáculos y 3) el clima organizacional de apoyo a los equipos y la cultura organizacional (no deberíamos descartar la cultura nacional) ([Rico *et al.*, 2010, p. 49](#)).

De este modo los equipos de trabajo se consideran hoy en día como sistemas de transformación y sistemas transformados donde lo distante y lo próximo interactúan en diferentes niveles según pautas complejas ([Alcover *et al.*, 2011](#)).

"Desde la aproximación ecológica y sistémica los comportamientos, individuales, grupales y colectivos se producen en un escenario de conducta que entraña tanto oportunidades como responsabilidades" ([Alcover *et al.*, 2011, p. 8](#)).

Sistémica

Para entender qué es la sistémica debemos remitirnos primeramente al concepto de sistemas, que para Joseph o Connor es una entidad cuya existencia se mantiene como un todo por la interacción de sus partes; Ian McDermott profundiza un poco más en el tema y habla de pensamiento sistémico el cual define como el pensamiento que contempla el todo y las partes, así como las conexiones entre las partes y estudia el todo para poder contemplar las partes ([O'Connor, McDermott, 1997](#)).

[O'Connor, McDermott \(1997\)](#) afirman que la estabilidad de un sistema depende de muchos factores como lo son el tamaño, la cantidad, y diversidad de los subsistemas que abarque, y el tipo y grado de conectividad que exista entre ellos. Un sistema complejo no tiene porque ser inestable, muchos sistemas complejos son estables y por tanto resistentes a cambios.

Coaching sistémico

Con el fin de profundizar acerca del Coaching sistémico, es necesario retomar el concepto del Coaching como tal. [Ravier \(2005\)](#) afirma que el Coaching es una profesión capaz de ofrecer una conjunción teórico/práctica en pro del desarrollo del ser humano verdaderamente eficaz y sin antecedentes en la historia del hombre, esto lo consigue gracias a que a lo largo de la historia, el ser humano ha acumulado conocimientos propios de sí mismo, que le permiten, al día de hoy, desarrollar una metodología que se conoce como coaching y que sin lugar a dudas ha venido para quedarse.

Para [Rafael Echeverría \(2005\)](#).

El coaching es una nueva disciplina que se ha estado abriendo camino aceleradamente en las últimas décadas y que ha hecho su aparición en los más diversos campos de la actividad humana. Su origen se remite a la actividad deportiva, en los deportes atletas y equipos se ponen en manos de un "coach" para incrementar de manera significativa su rendimiento. De los deportes se ha procurado exportar este tipo de intervención hoy llamada "coaching" a áreas muy diferentes como lo son por ejemplo, la actividad empresarial, el funcionamiento de los equipos de trabajo o el terreno educacional, áreas en las que el problema del desempeño resulta fundamental ([Magazine Coaching Internacional, 2005](#))

Según argumenta [Ravier \(2005\)](#) los fundamentos teóricos del coaching se basan en la filosofía griega en cabeza principalmente de Sócrates creador de la mayéutica, la cual es una técnica que consiste en realizar preguntas a una persona hasta que esta descubra conceptos que estaban latentes u ocultos en su mente. La relación de esta técnica con el coaching es evidente si tenemos en cuenta que el coach dentro del proceso realiza preguntas que buscan generar empoderamiento y reflexión en su cliente; Aristoteles y Platon. La filosofía existencialista en cabeza de Schopenhauer, Kierkegaard, Hegel y Nietzsche abordando la relación entre el ser y su entorno. La psicología humanística en cabeza de Abraham Maslow y Fritz Perls; La teoría del construccionismo; La filosofía oriental zen y la programación neurolingüística en cabeza de Richard Bandler y John Grinder.

Centrándonos ya en el Coaching sistémico es importante tener en cuenta el pensamiento esbozado por Sócrates (410 A.C) el cual dice que estamos entrelazados el uno con el otro. De manera que si se dice, que algo es o que llega a ser, hay que

decir que es para alguien, de alguien o en relación con algo, de hay el enfoque de este coaching el cual consiste en entender al ser humano como parte activa de uno o varios sistemas en los cuales interactúa para lograr objetivos y la satisfacción de sus necesidades; De igual forma Anaxágoras (432 A.C) complementa lo anteriormente dicho por Sócrates expresando que todo está en todo; En cada cosa están contenidas todas las cosas. Expresión con la cual se da a entender la importancia de las relaciones interpersonales y los procesos comunicativos para el funcionamiento de los equipos sin importar la naturaleza que estos tengan.

En referencia al coaching sistémico entendido como un coaching de equipos existen pocas investigaciones. Según [Peters y Carr \(2013\)](#) es escasa la investigación que describa el coaching de equipos externos, [Hackman y Wageman \(2005\)](#) evidencian que la atención se ha centrado en el líder del equipo actuando como coach de este. Así mismo [Hauser \(2014\)](#) informan que son pocos los estudios que relacionan el trabajo llevado a cabo por coaches externos que expliquen cuál es el comportamiento al establecer relaciones con equipos de trabajo Lo cual constituye una limitante para medir la eficacia del coaching sistémico como herramienta de gestión, esto debido a que por regla general el proceso es orientado por un coach externo quien mediante cuestionamientos sobre las sucesivas configuraciones organizacionales que estructuran los integrantes de los equipos de trabajo logra que estos tengan una visión desde afuera de la situación en la cual están inmiscuidos.

Para [Peters y Carr \(2013\)](#) el coaching de equipos es diferente al coaching individual en especial porque para el primero el equipo como un todo es el cliente y el objetivo es el rendimiento colectivo. Un principio básico en esta disciplina es que "mejorando el rendimiento individual no necesariamente se mejora el rendimiento del equipo" ([Clutterbuck,2007, cap. 2,sec. 18, parr. 1](#)).

Si bien existe un gran interés por el desarrollo y la aplicación del coaching de equipos enfocado en el coaching sistémico, se reconoce que es complejo y aún no se ha desarrollado en su totalidad.

Para que este desarrollo sea sostenible y se verifique por la claridad en sus resultados el proceso de coaching sistémico debe apoyar al equipo de trabajo en la implementación y desarrollo de cinco disciplinas que según [Hawkins \(2011\)](#) son:

1. **Puesta en marcha y nuevo cometido:** el verdadero desafío del liderazgo consiste en lograr una correcta comunicación entre los directivos y los funcionarios, es importante analizar cómo son las relaciones entre estos dos componentes, en la primera fase en una sesión con los directivos es importante cuestionarles acerca de qué opinión tienen sobre el equipo que integran, que desean obtener del proceso transformacional, como creían que podían ser mas efectivos como equipo y de qué manera pueden mejorar la relación con los otros integrantes de la organización. El feedback que esto produce es de mucha utilidad, tanta que crea un sentido de diálogo delimitado y evitó una única versión, algo que es muy común en la administración de las empresas de hoy en día.
2. **Aclarar:** De acuerdo con lo que el equipo tenga ya en mente, el coaching sistémico puede ayudarlo a desarrollar o dejar bien en claro todo lo referente a:
 - Su misión de equipo.
 - Su estrategia de transformación

- Su plan de transformación y cambio de proyecto
 - Cómo debe modificar la forma en que hace sus reuniones
 - Roles claves y responsabilidades definidas en el proceso de transformación.
3. **Co Creación:** esta disciplina se centra en cómo el equipo crea y lleva a cabo su trabajo en conjunto eso incluye el rendimiento operativo y la eficiencia del equipo directivo. Una vez el equipo ha establecido su misión, forma de trabajar y objetivos, las etapas a trabajar dentro de esta disciplina son:
- Determinar la puntuación equilibrada del equipo y cuales son los objetivos específicos medibles en el siguiente periodo. En esta fase el coaching sistémico también puede ayudar a identificar los aspectos de la cultura del equipo que permiten o bloquean el rendimiento del equipo para obtener sus objetivos de rendimiento. Esto con el fin de establecer un plan de desarrollo que permita potencializar las capacidades individuales y colectivas de los integrantes del equipo.
 - Definir áreas de apoyo para las reuniones del equipo, buscando la racionalización de las agendas a tratar dentro de las mismas y ofreciendo tiempos muertos donde los asistentes mencionan que ha funcionado bien y que se puede mejorar para una próxima ocasión.
4. **Conectar:** Esta disciplina se basa en cómo el equipo directivo como unidad, individualmente o en parejas se conecta con el sistema de grupos de interés. La conexión consiste en dar feedback a los miembros del equipo sobre cómo el equipo es considerado colectivamente por los principales grupos de interés incluidos los propios miembros del equipo. los otros integrantes del equipo.
5. **El aprendizaje básico:** es la disciplina donde se cruzan las otras cuatro disciplinas y en esta el equipo no solo gestiona la agenda operacional y transformacional actual juntas y por separado; sino que puede hacer crecer su capacidad individual y colectiva mediante el aprendizaje conjunto.

[Clutterbuck \(2007, p.125\)](#) define el equipo de aprendizaje como "un grupo de personas con un propósito común que asumen una responsabilidad activa para desarrollarse cada uno y entre sí". Por su parte Edmondson et al., (2001) concluyen que los equipos más exitosos tenían líderes que gestionaban activamente los esfuerzos de aprendizaje de sus equipos.

Teniendo en cuenta de que no todas las personas ni los equipos asimilan de igual forma los conocimientos, Honey y Mumford en 1992, citado por [Hawkins \(2011\)](#) desarrollaron una

una serie de metodologías para que las personas puedan descubrir cuál es su estilo de aprendizaje, muestran algunas formas para que las personas exploren la forma de utilizar su preferencia dominante y también como ampliar el repertorio de posibilidades, los coaches pueden utilizar y adaptar esas metodologías para averiguar el estilo de aprendizaje preferido por un equipo. Describen cinco tipos de aprendizaje para los equipos los cuales son:

- El de apagar incendios: Funciona bajo el modelo planear-hacer, planear-hacer. Donde el lema es " si lo que aplicamos no funciona planeemos algo diferente.
- El equipo post mortem: Funciona bajo el modelo hacer-reflexionar-hacer-reflexionar. Donde el lema es " reflexionar sobre lo que quedo mal y corregirlo
- La teoría de mirarse el ombligo: Funciona bajo el modelo reflexionar-teorizar-reflexionar-teorizar. Donde el lema es " Reflexionar sobre cómo mejorar las cosas, pero jamás arriesgarse a poner a prueba las teorías.

- La parálisis del equipo provocada por el análisis: Funciona bajo el modelo analizar-planear-analizar un poco más. Donde el lema es " Pensar antes de actuar, planear como hacerlo y pensar un poco más ".
- El equipo totalitario: Funciona bajo el modelo "teorizar-hacer" en donde el lema es " desarrollarlo en teoría y luego decirles lo que hemos decidido"(p. 159-160)

Es importante agregar que los equipos no solo requieren "aprender sino que también es necesario desaprender ([Hawkins, 2011,p. 161](#)). De igual manera [Hedberg \(1981,p. 3-27\)](#) manifiesta al respecto "el proceso mediante el cual los estudiantes desechan el conocimiento; luego añade "se sabe muy poco sobre en qué se diferencia el desaprendizaje organizacional del individual".

3. Estrategia metodológica

De forma consecuente con la literatura consultada y con las necesidades evidenciadas en el planteamiento de la problemática y desafíos que enfrenta el sector financiero en la actualidad se empleó un tipo de investigación aplicada en lo que al logro de los objetivos se refiere; La investigación aplicada según [Lozada \(2014\)](#), es la que busca la generación del conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto; de la misma forma es menester citar que por la profundización realizada en el objeto de estudio esta investigación es exploratoria la cual es definida por [Hernández et al. \(2014\)](#) como una exploración o primer acercamiento que permite que investigaciones posteriores puedan dirigirse a un análisis de la temática tratada, este tipo de investigación no parte de teorías muy detalladas, sino que trata de encontrar patrones significativos en los datos que deben ser analizados, para a partir de estos resultados, crear las primeras explicaciones completas de lo que ocurre. De igual forma según el tipo de datos empleados esta investigación es de tipo cuantitativa ya que se basa en el estudio y análisis de la realidad a través de diferentes procedimientos basados en la medición, siendo esta la principal característica de este tipo de investigación según lo expresado por [Pagano \(2000\)](#).

Estructura del instrumento

En desarrollo de la investigación la recolección de la muestra se realizó utilizando un instrumento de diagnóstico denominado encuesta.

La encuesta se estructuró mediante la identificación de las variables relacionadas con el objetivo principal de la presente investigación, a su vez para obtener estas variables se realizó una revisión de la literatura que compone el marco teórico de la misma. Las variables relacionadas son:

- Factores que inciden en el clima laboral.
- Aplicación de leyes sistémicas en el ámbito laboral.
- Identificación del individuo con la empresa.
- Variables que inciden en la motivación del empleado.
- Conocimiento de la sistémica.
- Aceptación de nuevas estrategias metodológicas de trabajo.
- Pertinencia entre la metodología laboral actual y los objetivos propuestos.

La validación de este instrumento se llevó a cabo a través de la consulta y aprobación de dos expertos uno en metodología de la investigación y otro en gestión bancaria. En cuanto al análisis de los resultados este se realizó mediante el desarrollo de un análisis descriptivo que según [Mejía \(2011\)](#), es el proceso de atribución de significados a los datos, que ya fueron reducidos y procesados. De acuerdo a la propuesta metodológica anteriormente descrita, a continuación, se presentan los principales hallazgos y resultados de la investigación.

De la misma forma se utilizó la metodología investigativa de estudios de casos; definida por [Yin \(1989\)](#), como una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa y en el que múltiples fuentes de evidencia son utilizadas. En desarrollo del estudio de casos se realizó un proceso de coaching sistémico por separado a tres personas que desarrollan labores propias del área de cartera en distintas etapas; con el fin de analizar la situación actual y la evolución que se pudiera presentar una vez realizados los nombrados procesos.

4. Resultados de la investigación

Para el desarrollo de los resultados se empleó la metodología de análisis descriptivo de toda la información recolectada mediante el instrumento diagnóstico así como del estudio de casos realizado, para posteriormente realizar un análisis estadístico de asociación de variables de la población estudiada la cual se compone por funcionarios del área de cartera que desarrollan funciones en cualquier etapa de la misma dentro del sistema financiero Colombiano.

Análisis descriptivo

Los resultados obtenidos en este proceso de investigación fueron plasmados bajo los criterios de la metodología descriptiva cuantitativa, adicionando un análisis que sirve como referencia para la interpretación de los mismos. A través del desarrollo de la técnica descriptiva cuantitativa se obtuvo información que en su compendio presenta la realidad actual del grado de apropiación y pertenencia que tienen los encuestados hacia sus áreas de trabajo, adicional se establecieron variables que intervienen en la identificación de los dos elementos escritos anteriormente.

La [Tabla 1](#) representa el área en la que trabajan las personas a las cuales se les aplicó el instrumento diagnóstico y muestra la pertinencia del mismo ya que los encuestados laboran en alguna de las áreas principales del departamento de cartera entendiéndose por estas el crédito, la cobranza y la gestión comercial (Ver Tabla 1).

Tabla 1.
En qué área laboral se desempeña

Crédito	Cobranza	Comercial
47,30%	22,40%	30,30%

Fuente: Elaboración propia.

La [Tabla 2](#) representa el grado de valoración que sienten los funcionarios por parte de sus superiores inmediatos, en donde se evidencia que solo un 38,20% de los mismos se sienten permanentemente valorados, el 48,70% solo se sienten valorados al momento de conseguir las metas mientras que el 7,20% manifiestan no entender la razón por la cual no son valorados por sus jefes de forma constante y el 5,90% nunca se sienten valorados (Ver Tabla 2).

Tabla 2.

Valoración de las capacidades personales y laborales por parte del jefe inmediato

Si	En ocasiones dependiendo de la consecución de las metas.	A veces sin tener una razón lógica para no hacerlo constantemente.	No
38,20%	48,70%	7,20%	5,90%

Fuente: Elaboración propia.

La [Tabla 3](#) representa el grado de satisfacción que los funcionarios tienen en relación a la asignación salarial que perciben en proporción al trabajo que realizan; se puede observar que el 63,20% de los encuestados manifiesta estar conforme con su salario mientras el 36,80% manifiesta su descontento por la remuneración recibida (Ver Tabla 3).

La [Tabla 4](#) representa el grado de afectación que consideran los encuestados tienen las diferencias de opinión surgidas en desarrollo de los procesos laborales sobre las relaciones interpersonales de los individuos que componen el equipo de trabajo; Para el 40,80% de los mismos la afectación es considerable mientras que para el 59,20% no representa una afectación a tener en cuenta (Ver Tabla 4).

La [Tabla 5](#) representa el grado de pertenencia que los encuestados tienen hacia la organización para la cual laboran, el 38;20% en una escala de 1 ha 5, donde 5 es el mayor sentido de pertenencia posible manifiestan sentirse plenamente identificados con su organización, el 42,10% valora en 4 su grado de pertenencia, mientras que el 14,50% la valora en 3, el 2,60% en 2 y el 2,60% la valora en 1 (Ver Tabla 5).

Tabla 3.

Grado de satisfacción con la remuneración recibida.

Si	No
63,20%	36,80%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.

Grado de afectación en diferencias de opinión.

Si	No
40,80%	59,20%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.

Grado de pertenencia hacia la institución.

1	2	3	4	5
2,60%	2,60%	14,50%	42,10%	38,20%

Fuente: Elaboración propia.

La [Tabla 6](#) representa las variables que los encuestados consideran son útiles para aumentar su sentido de pertenencia hacia la organización; en la misma se observa que el 26,90% identifica un incremento en su remuneración salarial como lo más importante, por su parte el 23,10% solicita una mayor participación en la planeación de las actividades laborales, el 22,40% considera que lo más importante es una mejor comunicación con sus superiores, el 20,90% define una mejora en las relaciones interpersonales como el principal factor a tener en cuenta y el 6,70% no se identificó con alguna de las alternativas de respuesta propuestas (Ver Tabla 6).

Tabla 6.
Alternativas para incrementar el sentido de pertenencia.

Mayor participación en la planeación de las actividades.	Mayor remuneración económica.	Mejores relaciones interpersonales.	Mejor comunicación con sus superiores.	Ninguna de las anteriores.
23,10%	26,90%	20,90%	22,40%	6,70%

Fuente: Elaboración propia.

La [Tabla 7](#) representa la relación que para los encuestados tiene la metodología que sus superiores les hacen desarrollar en cumplimiento de sus funciones laborales en relación al grado de eficacia de la misma en aras de conseguir las metas u objetivos propuestos. En una escala de 1 ha 5 donde 5 es la mejor relación posible el 22,40% de los encuestados manifiesta que la metodología es plenamente eficiente para el logro de los objetivos, 43,40% cuantifica en 4 esta relación, el 25% la cuantifica en 3 mientras que el 9,20% la califica en 2 (Ver [Tabla 7](#)).

Tabla 7.
Relación entre la metodología utilizada y la efectividad para lograr los objetivos.

1	2	3	4	5
0%	9,20%	25%	43,40%	22,40%

Fuente: Elaboración propia.

La [Tabla 8](#) representa la importancia que los encuestados consideran tienen los espacios laborales destinados al análisis de la situación actual del equipo de trabajo y la planeación de estrategias que permitan lograr el logro de los objetivos y metas propuestas; en referencia a lo anterior el 51,30% de los encuestados estos espacios son importantes y se debe incluir a todos los integrantes del equipo de trabajo, el 17,10% los considera importante siempre y cuando se haga un seguimiento posterior a los compromisos establecidos, el 11,80% considera que estos espacios son beneficiosos pero deben ser liderados por personas ajenas a la organización, el 10,60% no los considera importantes, el 9,20% considera que son importantes pero debe hacerse una explicación de los mismos antes de iniciar y por último el 9,20% restante sugiere que son importantes y que debe participar solo un integrante de cada área de trabajo.

Tabla 8.
Importancia de los espacios de tiempo para analizar la situación del equipo y definir las estrategias a seguir para el logro de los objetivos.

Si, desde que sean liderados por personas externas a la organización.	Si, desde que se incluyan a todos los integrantes del equipo.	Si, pero solo debe representar un representante de cada proceso.	Si, pero realizando una explicación general antes del para que la actividad.	Si, pero con el compromiso de hacer un seguimiento.	No lo considera importante.
11,80%	51,30%	9,20%	9,20%	17,10%	10,60%

Fuente: Elaboración propia.

La [Tabla 9](#) representa el conocimiento que se tiene acerca de la sistémica y sus leyes, en cuanto al asunto en referencia el 53,90% de los encuestados manifiesta no haber escuchado hablar de la sistémica, el 27,60% manifiesta que si ha escuchado hablar de

la sistémica y sus principios se aplican en su equipo de trabajo, por otra parte el 9,20% manifiesta conocer de la sistémica pero sus principios no se aplican en su equipo de trabajo y por último el restante 9,20% no entiende de que se trata la sistémica (Ver Tabla 9).

Tabla 9.

Conocimiento de la sistémica aplicada a los equipos de trabajo.

Si, sus principios se aplican en su equipo de trabajo	Sí, pero sus principios no se aplican en su equipo de trabajo	Sí, pero no entiende de que se trata	No ha escuchado hablar de la sistémica.
27,60%	9,20%	9,20%	53,90%

Fuente: Elaboración propia.

La [Tabla 10](#) representa en una escala de 1 ha 5 el grado en que los encuestados consideran que la existencia de espacios laborales destinados a la planeación de las estrategias aportan al logro de los objetivos propuestos, el 34,20% de los encuestados califican este aporte en 5 siendo esta la nota máxima posible, el 42,10% lo califica en 4, el 19,70% lo califica en 3, el 2,20% lo califica en 2 y el 1,80% lo califica en 1 (Ver Tabla 10).

Tabla 10.

Espacios de planeación de estrategias como facilitadores del logro de los objetivos.

1	2	3	4	5
1,80%	2,20%	19,70%	42,10%	34,20%

Fuente: Elaboración propia.

La [Tabla 11](#) representa el conocimiento teórico y la aplicación de las configuraciones organizacionales por parte de los encuestados; el 47,40% de los mismos manifiesta nunca haber escuchado hablar del tema, el 22,40% si las ha escuchado nombrar pero nunca ha visto su aplicación, el 18,40% aunque ha escuchado hablar de las configuraciones no tiene claro de que se trata y por último el 11,80% afirma que si conoce las configuraciones organizacionales y las aplica en su equipo de trabajo (Ver Tabla 11)

Tabla 11.

Conocimiento de las configuraciones organizacionales.

No ha escuchado hablar	Sí, pero nunca ha visto su aplicación	Sí, pero no tiene claro de que se trata.	Si y las aplica en su equipo de trabajo
47,40%	22,40%	18,40%	11,80%

Fuente: Elaboración propia.

5. Discusión y Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación presenta una definición teórica de lo que es la sistémica y cuáles son las leyes que dentro de esta ciencia influyen para que los equipos de trabajo logren alinearse con los objetivos; al respecto se revisó la opinión de ([O'Connor, McDermott, 1997](#)) quien manifiesta que la sinergia de un sistema depende la calidad en la interacción entre sus elementos.

La propuesta de incentivar las leyes sistémicas a través de la herramienta del coaching sistémico es acertada y se basa en las opiniones de diferentes autores consultados dentro de los referentes teóricos de este artículo, como lo son Rafael Echeverría (2005), quien dice que el Coaching es una nueva disciplina que se ha venido abriendo camino aceleradamente en las últimas décadas y que ha hecho su aparición en los más diversos campos de la actividad humana. Cada día son más las empresas que recurren al desarrollo de procesos de coaching para mejorar su productividad según la Federación Internacional de Coaching (ICF), y los resultados obtenidos son alentadores debido al incremento en la productividad que estas unidades productivas muestran al terminar el proceso lo que se evidencio en el estudio realizado por la ICF en el 2013 el cual se cita en este escrito. Otra fuente de validación importante de esta herramienta es la opinión de Hawkins & Smith (2006), quien enfatiza también en la importancia de trabajar con el equipo para preparar diseñar y ensayar los hechos de compromiso, para lo cual pueden recibir feedback de otros integrantes del equipo y también del Coach.

Es importante recordar que el trabajo en equipo es una de las premisas del coaching sistémico, de aquí la importancia de enfatizar las buenas practicas del mismo, teniendo en cuenta lo anterior se tomó en cuenta lo dicho por ([Alcover et al., 2004](#)), los cuales enfatizan que los equipos empiezan a ser la principal forma de trabajo considerada como una unidad que puede generar más beneficios para la empresa que el que genera cada unidad separadamente. Esta es una evidencia importante de la oportunidad que representa el incluir la sistémica a través del coaching sistémico en las organizaciones.

Así mismo en el transcurso de la investigación encontramos lo manifestado por [Cordery et al \(2010\)](#) quienes esbozan que ahora más que nunca se requiere de la participación de cada uno de sus componentes como estrategia de adaptación a un ecosistema en continua mutación que depara constantemente nuevos desafíos para las organizaciones y es que es pertinente recordar que a través del coaching sistémico se busca el empoderamiento de cada uno de los integrantes del equipo para lo cual se desarrollan nuevas dinámicas de comunicación que logren una mayor asertividad y adaptación a los cambios propuestos por las nuevas tendencias y desafíos factor decisivo para la perduración de las empresas en el tiempo como lo citan [West y Markiewicz \(2003\)](#).

En cuanto al análisis del resultado obtenido en la recolección de la información a través del instrumento diagnóstico es interesante revisar como el nivel de remuneración que obtienen los funcionarios del área de cartera no es un factor determinante a la hora de definir la identificación que estos tienen con las empresas para las cuales laboran, esta afirmación se basa en el hecho de que solo el 26,90% de los encuestados manifestó la remuneración económica como el factor más importante; mientras que el 23,10% identifico una mayor participación en la planeación de las actividades como el factos más determinante esto se suma a que el 22,40% manifestó que una mejor comunicación con sus superiores incrementaría su grado de pertenencia a la institución, por último el 20,90% de los encuestados considera que lo más importante son unas mejores relaciones interpersonales entre los integrantes del equipo de trabajo. La importancia de este análisis consiste en que estos últimos tres factores se trabajan e incentivan constantemente en las sesiones de coaching sistémico, lo cual demuestra el poder

que esta herramienta puede tener sobre los equipos de trabajo del departamento de cartera de las instituciones financieras en Colombia.

De igual forma el 76,30% de los encuestados tiene una posición positiva en cuanto a la creación de espacios laborales donde se analice la realidad del equipo de trabajo y las estrategias a seguir para alcanzar las metas propuestas, lo anterior se sustenta en que dentro de una escala de uno a cinco, siendo cinco la situación ideal este porcentaje evaluó con cuatro o cinco la pertinencia de estos espacios, algo muy diferente porcentualmente hablando a los que evaluaron con uno o dos que suman solamente el 4%. Esto demuestra el interés que basados en sus vivencias tienen los funcionarios de tener una mayor participación en sus áreas laborales con las oportunidades de mejora que estas aptitudes bien encaminadas generan.

Los espacios que generan una mayor fluidez en lo que a la comunicación asertiva entre los integrantes de un equipo se refiere son de vital importancia en la actualidad, esto si tenemos en cuenta que solo el 22,40% de los encuestados considera que las estrategias implementadas y desarrolladas al interior de su equipo de trabajo son las más convenientes para el logro de los objetivos propuestos; esto hace cobrar especial relevancia a la oportunidad de desarrollar sesiones de coaching sistémico enfocadas a la planeación y control de planes de gestión integrales en donde se tienen en cuenta las opiniones de todos los integrantes del equipo mediante la concertación de la alternativa mas adecuada para cada uno de ellos.

De la misma manera es una innovación importante para el área de la cartera de las instituciones financieras en Colombia la aplicación de las configuraciones sistémicas propias del coaching sistémico ya que solo el 11,80% de los encuestados manifiesta haber utilizado estas en desarrollo de sus funciones laborales.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias bibliográficas

1. Alcover, C. M., Gil, F., y Barrasa, A (2004). Aprendizaje de equipo: adaptación en una muestra española de las escalas de actividades de aprendizaje.
2. Alcover, C. M., Rico, R., y Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. Papeles del Psicólogo, 32(1),7-16: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210002>
3. Carro Paz, R. y González Gómez, D. (2012). http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf
4. Carter, A., yHawkins, P. (2013). Team coaching. En J. Passmore et al. The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring(pp. 175-194). John Wiley ySons.
5. Clutterbuck, D. (2007). Coaching the team at work Nicholas Brealey, London, 2007: 77
6. Cordery, J.L, Morrison, D., Wright, B., & Wall, T. (2010). The impact of autonomy and taskuncertainty on team performance:A longitudinal field study. J.Organiz. Behav. 31, 240-258 <https://doi.org/10.1002/job.657>
7. De Lope, A. (2018). Programa de Coaching Sistémico y Constelaciones Organizacionales. <https://www.comunidad-rh.com/2018/07/11/programa-de-coaching-sistemico-y-constelaciones-organizacionales/>

8. Edmondson, A.; Bohmer, R. y Pisano, G.: (Octubre, 2001) "Acelerando el aprendizaje de equipo", Harvard Business Review, , reedición RO109, pp. 125-134.
9. Felaban, (2018). Diálogo regional del sector bancario: nuevos mercados, nuevos riesgos. <https://www.cnbs.gob.hn/wp-content/uploads/2019/11/Nuevos-Mercados-Nuevos-Riesgos-Nuevas-Oportunidades.pdf>
10. Goodwin, G.F., Burke, C.S., Wildman, J.L., & Salas, E. (2009). Team effectiveness in complex organizations: An overview. In E. Salas, G.F. Goodwin, & C.S. Burke (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations. Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches* (pp. 3-16). New York: Psychology Press.
11. Hackman, J. R., y Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287. https://www.researchgate.net/publication/253963423_A_Theory_of_Team_Coaching
12. Hauser, L. L. (2014). Shape shifting: A behavioral team coaching model for coach education, research, and practice. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5(2), 48-71. <http://doi.org/10.1002/jpoc.21144>
13. Hawkins, P. (2011) Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership. https://www.academia.edu/6596956/Coaching_y_liderazgo_de Equipos_coaching_para_un_liderazgo_con_capacidad_de_transformaci%C3%83_n
14. Hawkins, P. and Smith, N. (2006), *Coaching, Mentoring and Organisational Consultancy: Supervision and Development*, Maidenhead: Open University Press.
15. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista; M.P (2014). *Metodología de la investigación* (6° ed.). Mexico: Mc Graw Hill Educación.
16. Hedberg, B.: *Cómo aprenden y desaprenden las organizaciones*, en P. Nystrom y W. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1: Adapting organizations to their environments (pp. 3-27), Oxford University Press, Oxford, 1981.
17. International Coaching Federation "ICF" (2013). *Organizational Coaching Study*. <https://coachingfederation.org/organizational-coaching-study>
18. Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. *Cienciamérica*. 3(1) 47-50 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749>
19. Magazine Internacional Coachingg, (2005). Entrevista a Rafael Echeverría. <http://www.coachingmagazineinternational.com/archivos/entrevista-a-rafael-echeverria?cv=1>
20. Mejía, J. 2002. Perspectiva de la investigación social de segundo orden Cinta de Moebio: *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales* 14. 200-225 <https://www.moebio.uchile.cl/14/mejia.html>
21. Miedaner, T. (2002). *Coaching para el éxito*. Ediciones Urano, S. A. <https://training.crecimiento.ws/wp-content/uploads/2017/08/Talane-Miedaner-Coaching-Para-El-Exito.pdf>
22. O'Connor, J. y McDermott, I. (1997). INTRODUCCIÓN AL PENSAMIENTO SISTÉMICO (O'Connor & McDermott) <https://redinfor.com.pe/portal/2019/07/14/introduccion-al-pensamiento-sistemico-oconnor-mcdermott/>
23. Pagano, R. R (2000). *Estadística para la ciencia del comportamiento*. Madrid: International Thompson.
24. Peters, J., y Carr, C. (2013). *High performance team coaching: a comprehensive system for leaders and coaches* (Kindle book). <http://www.amazon.com>
25. Perls, F., Hefferline, R. y Goodman, P. (1951). *Gestalt therapy: excitement and growth in the human personality*. ISBN 978093926624
26. Pierce, J. L. (1993). *Study guide to accompany "Jhon W. Newstrom, Keith Davis: Organizational behavior: human behavior at work"*. McGraw-Hill.
27. Puppio Gónzales, V.(2013). *Cartera vencida*. Diccionario Jurídico y Social | Enciclopedia Online. <https://diccionario.leyderecho.org/cartera-vencida/>
28. Ravier Leonardo.(2005) *Arte y ciencia del coaching: Su historia, filosofía y esencia*. Acción, Mercado, Creatividad n° 2) Union Editorial
29. Rico, R., Alcover de la Hera, C. M., y Tabernerero, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1),47-71. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316501004>

30. Segredo Pérez, Alina María, García Milian, Ana Julia, López Puig, Pedro, León Cabrera, Pablo, & Perdomo Victoria, Irene. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(1) Recuperado en 05 de octubre de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000100010&lng=es&tlng=es.
31. Semana (2020, mayo 27). No hay que “caer en la tentación de no pagar”. <https://www.semana.com/pais/articulo/que-va-a-pasar-con-los-bancos-en-2020/286948/>
32. Super Financiera de Colombia – SFC (2020). Informe actualidad del sistema financiero colombiano. Resultados del sistema financiero colombiano mayo de 2020. <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/informes-y-cifras/informes/informe-actualidad-del-sistema-financiero-colombiano/resultados-del-sistema-financiero-colombiano-mayo-de--10104582>
33. Treviño, A., Ninfa, I. y Abreu, J. L. (2017). Trabajo en Equipo, Grupos de Trabajo y la Perspectiva de Competencia. *Daena Journal* 12(3) 405-422 [http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12\(3\)405-422.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12(3)405-422.pdf)
34. West, M. A. y Markiewicz, L. (2003). *Building team-based working. A practical guide to organizational transformation*. Oxford: BPS / Blackwell. <https://research.aston.ac.uk/en/publications/building-team-based-working-a-practical-guide-to-organizational-t>
35. Whitmore, J. (2009). Will coaching rise to the challenge? *The OCM Coach and mentor journal*, 9 (2). https://www.performanceconsultants.com/document/ocsm_2009.pdf
36. Yin, R. K. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Sage Publications, London. <https://www.jstor.org/stable/23279888>