

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.858>

Coaching Contable e Implementación de normas Internacionales de Información Financiera: Una propuesta metodológica

Accounting Coaching and Implementation of International Financial Reporting Standards: a methodological proposal

David Enrique Uribe Suarez

daviduribe246@uan.edu.co

<https://orcid.org/0000-0003-4618-8929>

Universidad Antonio Nariño

Riohacha – Colombia

Oswaldo Rojas Velázquez

orojasv69@uan.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-3327-3799>

Universidad Antonio Nariño

Bogotá – Colombia

Eduardo Ortega López

eduardora@uan.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-2308-0897>

Universidad Antonio Nariño

Santa Marta – Colombia

Gregoria Polo de Lobatón

gregpolo1@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9504-2101>

Universidad del Magdalena

Santa Marta – Colombia

Artículo recibido: 04 de julio de 2023. Aceptado para publicación: 21 de julio de 2023.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen


Los procesos de implementación de normas fundamentadas en sistemas de gestión y otros, encuentran resistencia del personal de la organización para poder asimilar los nuevos cambios que propicien el éxito de la implementación. En este sentido, la investigación tiene como objetivo desarrollar una Metodología de Coaching Contable, idónea, flexible y ajustable a los diferentes tipos de organización, para la implementación de Normas Internacionales de Información Financiera. Para tales efectos, se realiza una revisión de la literatura del Coaching Empresarial y de metodologías para la Implementación de las normas, para hacer una integración de los elementos característicos. La validación del contenido de la metodología, se hace aplicando el método estadístico Delphi y se complementa aplicando una encuesta a gerentes de empresas, líderes y asesores de los procesos contables y financieros; al instrumento se le comprueba la consistencia interna a partir del coeficiente Alpha de Cronbach(α). Entre los resultados relevantes, se evidencia que en una metodología de implementación de NIIF es necesario la participación de un coach, que dinamice el logro de los resultados en tiempo y calidad.

Palabras clave: coaching, niif, coaching contable, metodología, sistema de información

Abstract

The implementation processes of standards based on management systems and others, find resistance from the organization's personnel to be able to assimilate the new changes that promote the success of the implementation. In this sense, the research aims to develop an Accounting Coaching Methodology, suitable, flexible and adjustable to the different types of organization, for the implementation of International Financial Reporting Standards. For such purposes, a review of the Business Coaching literature and methodologies for the Implementation of the standards is carried out, to make an integration of the characteristic elements. The validation of the content of the methodology is done by applying the Delphi statistical method and is complemented by applying a survey to business managers, leaders and advisors of accounting and financial processes; The instrument is checked for internal consistency based on Cronbach's Alpha coefficient (α). Among the relevant results, it is evident that in an IFRS implementation model the participation of a coach is necessary, which stimulates the achievement of results in time and quality.

Keywords: coaching, ifrs, accounting coaching, methodology, information system

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons . 

Como citar: Uribe Suarez, D. E., Rojas Velázquez, O., Ortega López, E., & Polo de Lobatón, G. (2023). Coaching Contable e Implementación de normas Internacionales de Información Financiera: Una propuesta metodológica. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4(2), 3586–3608. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.858>

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas la palabra Coaching ha tenido diversos auges en diferentes campos: el deporte, la religión, la política y evidentemente en las organizaciones, entre otros. En este sentido, la aplicación del Coaching Empresarial también se alinea a las aristas motivacionales, aumentos de la productividad, cumplimiento de objetivos, implementación de diferentes tipos de normas internacionales, etc.

Por consiguiente, el coaching ha sido fundamentado por investigadores tales como: Lozano (2008), Vecino (2010), Ortiz de Zarate (2010), Sans (2012), Blackman A. (2016), entre otros, coincidiendo en afirmar las múltiples definiciones y aplicaciones que plantea la palabra coaching. En este contexto, se precisa la definición otorgada por la International Coach Federation, entidad de coaches más influyente a nivel internacional, definición que es mencionada por (Ortiz de Zarate 2010: p. 57) y enuncia lo siguiente:

El Coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de Coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida.

De la anterior definición, con la que se fundamenta parte de la metodología planteada, se tiende al mejoramiento del desempeño y la producción de resultados, situación a la que se especifica la implementación de normas internacionales de cualquier índole. Por lo tanto, una metodología para la implementación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) es un constructor y una guía útil e importante para las pequeñas y medianas empresas, como para las que ofrecen acompañamiento en la consecución de dichos resultados.

El Coaching desde los años 90 ha fortalecido sus estructuras científicas, y en paralelo la Psicología Humanista estaba en decadencia, lo que permite a muchos investigadores fundamentar la ciencia del Coaching y caracterizar elementos que antes no estaban tan evidentes. Entre estos investigadores se tienen Whitmore (1996); Whitmore, & Tiburzio (2006); Whitmore (2010); Gallwey (2014); Leonard & Laursen(1998), todos ellos clásicos del Coaching que permiten caracterizarlos, establecer relaciones, elementos teóricos y prácticos, entre otros.

Esta temática es abordada en congresos, seminarios, coloquios y revistas científicas, que permiten visibilizar la producción de conocimiento en torno al Coaching. El Congreso Internacional de Coaching Ejecutivo (AECOP) en su versión octava destaca el tema de la transformación apuntando a nuevos modelos de organizaciones y estilos, lo cual permite articular una nueva metodología de Coaching con un estilo y enfoque contable en las organizaciones.

En la décima edición de AECOP 2021 se aborda como tema central el Coaching y Empresa, profundizando en la clave motivadora de la integración. Esta clave motivadora, logra engranar la empresa como un sistema y al Coaching como una herramienta para desarrollar un talento humano productivo e idóneo. Por lo tanto, la metodología de Coaching Contable propuesto en esta investigación es integrador con los actuales sistemas de gestión que maneja cualquier tipo de empresa. Además, la metodología se puede utilizar para la puesta en marcha o para dar continuidad a la aplicación de las NIIF.

De lo anterior, se concluye que la temática es de interés investigativa y de aplicación de las organizaciones, a lo que dirige la consecución del objetivo de la investigación, enunciado de la siguiente manera; desarrollar una metodología de Coaching Contable, idóneo, flexible y ajustable a los diferentes tipos de organización, para la implementación de Normas Internacionales de Información Financiera. Igualmente, se genera la siguiente hipótesis científica: En el desarrollo

de una metodología de implementación de NIIF, la inclusión de la figura de coach es un elemento necesario que dinamiza la consecución de los resultados en cumplimiento de los tiempos y calidad de la información.

Revisión de la literatura

La revisión de la literatura se enfoca en investigaciones relacionadas con Modelos metodológicos de Coaching Empresarial, implementación de Normas Internacionales de Información Financiera, y de metodologías de Coaching Contable. En la literatura revisada como se ha afirmado son escasas las investigaciones que aborden los modelos de metodologías de Coaching Contable, aunque se evidencian modelos de Coaching Educativos para empresas desde diferentes áreas, los cuales se mencionan más adelante.

En lo concerniente al Coaching Empresarial se tiene las investigaciones de Lozano (2008); Klopper & Van (2018). Vargas & Tamayo (2018); Podestá, Vigo, Ponce & Romero (2019); Canaza (2021), entre otros. Goleman (2000) afirma que el Coaching y el liderazgo en las empresas se posiciona cada vez más y que además determina que este proceso consolida efectos positivos en las personas involucradas en las organizaciones. En esta misma línea, Canaza (2021) aplicó el modelo de Coaching Empresarial para valorar las competencias de los empleados de una empresa de turismo en Lima Perú, la aplicación de dicho modelo ayudó a aumentar las competencias regulares en 70%.

Lozano (2008) considera que en las organizaciones se requiere un líder (Coach) que cuente con el carácter interno: la capacidad, la experiencia y la actitud para influir en el desarrollo personal de las personas y en el aspecto profesional en torno a la consecución de los objetivos organizacionales. En esta investigación se parte del criterio, que es inminentemente necesario la participación activa de un líder para la eficaz implementación de Normas Internacionales, tal y como pretende la metodología planteada en este estudio. Al igual, Klopper & Van (2018) consideran que el contexto, antecedentes y los resultados deben influenciar la selección de un coach y los métodos a utilizar.

Consecuente con lo anterior Vargas & Tamayo (2018) plantean que el ser humano es un eje fundamental en las organizaciones y que en paralelo aparece el Coaching como una práctica que potencializa el aprendizaje y el desarrollo de las personas dentro de las organizaciones. Por lo tanto, se considera que, al momento de implementar este tipo de normas internacionales, la figura de coach es indispensable para la consecución de los objetivos planteados y la optimización de los tiempos en pro del cumplimiento legal a que tenga razón.

De igual modo, Podestá, et al. (2019) focalizan que independientemente del sector de la empresa u organización siempre se requieren estrategias gerenciales, dando lugar a que se cumplan objetivos y metas en cada nivel de la organización. Estos investigadores definen transversalmente el desarrollo de habilidades, competencias, conductas y actitudes para la optimización de recursos y la elevación de una pasión genuina por su práctica profesional, lo cual, es aplicable en un modelo metodológico de Coaching para implementar NIIF.

Los investigadores Colomo & Casado (2006); Álvarez & Obiols (2009); Zambrano (2010); Milían (2014); Vives (2016); Veloz (2017); Valle (2019); Leyva (2019); Reid, Cook, Viedge & Scheepers (2020); Fey, Nordbäck, Ehrnrooth & Mikkonen (2022); Cidral, Berg, & Paulino. (2023), entre otros, enfatizan en los aspectos positivos del Coaching dentro de las organizaciones para el mejoramiento del desempeño y en la toma de decisiones en las actividades encomendadas al personal interno.

Por otro lado, se tienen investigaciones sobre implementación de Normas Internacionales de Información Financiera. De la Hoz, Díaz & Escorcía (2020) plantean una revisión literaria mediante

un estudio descriptivo muy exhaustivo para colocar a consideración de la comunidad académica, científica y empresarial un estándar de aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera. En la misma línea Ariza, Carranza y Castro (2014) plantean una propuesta de implementación de Normas Internacionales de Información Financiera, en el proceso de construcción de su propuesta se llega a la conclusión que es necesario tener una buena estructura de comunicación, sensibilización, capacitación, divulgación y formación. Es de resaltar que las competencias contables no son explícitas y se asumen como dadas, pero sí dejan abierta la posibilidad de la integración de un modelo de liderazgo organizacional.

Consecuente con lo anterior, Rueda, Luna & Avendaño (2022) abordan una investigación con las empresas manufactureras de la ciudad de Cúcuta en Colombia, donde evidencian algunos factores que impiden la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera y que además existen a la fecha muchas limitaciones y barreras al interior de las organizaciones. Estas limitaciones y barreras al ser intervenida mediante la aplicación de herramientas como el Coaching permite encontrar aspectos de mejoras mediante esta línea.

Igualmente, Ochoa y Pineda (2016) desarrollan una metodología para implementar y evaluar Normas Internacionales de Información Financiera. En cuanto a la evaluación, se pudo determinar que existe un débil avance en torno a la aplicación de este tipo de normas en el país, ligado también al poco apoyo del estado. Por consiguiente, se es del criterio, que un buen líder (coach) puede conseguir resultados positivos para cerrar las brechas de la implementación en Colombia y otras regiones del mundo.

En esta misma línea, Dargahi & Tahriri (2020) presentan un modelo para la implementación de Normas Internacionales de Información Financiera en Irán, en el cual determinan dos factores importantes y claves en su modelo. Para ellos, el factor cultural es indispensable para los demás factores que influyen en la implementación de las normas. Para lo cual, se reafirma que los coach son personas esenciales para las adaptaciones culturales y el fluir eficaz de los modelos de implementación y como segundo factor el costo que se tiene al aplicar las NIIF. De acuerdo a lo anterior, se asumen en detalle estos dos aspectos para la estructura de la metodología de Coaching Contable planteado en esta investigación. Por otro lado, Guamán (2012) también identifica un factor representativo en un modelo de implementación de las NIIF, llegando a la conclusión que la falta de educación o instrucciones claras ha sido el principal obstáculo para avanzar en los objetivos trazados por estas normas internacionales.

Otros autores como, Salazar (2013); Bohórquez (2015); Encalada, Vicente, Castillo, Ruíz & Encarnación (2019), muestran algunos de los impactos de la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera en las organizaciones.

La revisión de los trabajos investigativos sobre modelos y metodologías de Coaching para la rama de la contaduría, en específico para la implementación de Normas Internacionales de Información Financiera, evidencia que es limitada la literatura en estos tipos de modelos. A continuación, se presentan algunas investigaciones que puntualizan sobre el coach en la rama de la contaduría y otras ramas, pero no abordan el Coaching específico en implementación de normas. Las investigaciones de Buitrago (2017) y la de Salazar & Acosta (2017) presentan evidencias de cómo la inclusión de un coach en la profesión del contador ha dado resultados positivos en torno al mejoramiento del desempeño de las funciones a las que están expuestas en su dinámica profesional. Es así como se pretende focalizar este modo de intervención con un coach en la aplicación e implementación de las NIIF.

Así mismo, Callea et al. (2022) plantean una intersección entre las habilidades de ingeniería y las conductuales blandas con el objetivo de estructurar un modelo que permita conocer una familia de profesionales aptos para campos específicos de la ingeniería, y además el cierre de las

brechas encontradas mediante la formación. Este modelo es de referencia para esta investigación, pues confirma que se puede engranar las etapas de formación, inclusión de habilidades conductuales blandas y las técnicas de una profesión, para este caso en la Contaduría, con el hecho específico de implementación de normas internacionales.

También es de mencionar a Kryukova, Zamlynskyi, Zamlynska, Skrypnyk, Reznik & Moussa, (2023) los cuales toman el Coaching como herramienta de adaptación de personas a empresas modernas. En este sentido, se considera a la aplicación de las NIIF un factor preponderante para todo tipo de organización que requiera mantenerse en la modernidad y en la estandarización global de prácticas contables en las organizaciones.

Referentes teóricos

Esta investigación se fundamenta en cuatro aspectos teóricos: el Coaching como un modelo, El Coaching Empresarial, la metodología PHVA de mejoramiento continuo en implementación de normas técnicas y las Normas Internacionales de Información Financiera.

Se asume como modelo de Coaching el formulado por Whitmore (1996) denominado GROW. Este modelo se caracteriza por unas etapas específicas según están enunciadas en la siguiente figura 1, las cuales son Will, Goal, Options y Reality.

Figura 1

Modelo de GROW



Fuente: Oliván & Labernia (2016).

Este modelo es cíclico, está en constante dinámica y enfocado al desarrollo de los resultados en las áreas que se le requiera. La etapa de Goal, es el punto de partida y define las metas propuestas sobre las cuales se trabajan en constancia y perseverancia. La etapa de Reality permite hacer un diagnóstico de la situación actual, con el fin de conocer la distancia hacia las metas trazadas, Además, especifica las posibilidades para llegar a la meta y la selección de la opción que optimice el proceso. Finalmente, en la etapa de Will, se debe realizar un plan de acción que detalle la opción tomada, con tiempos y responsabilidades específicas.

En paralelo con el modelo de GROW en un contexto empresarial, se asume por consiguiente el concepto de Coaching en un enfoque empresarial. La definición dada por (García, 2013: p. 6) de Coaching Empresarial afirma que:

Es una relación de ayuda generada entre un cliente (organización), que tiene la autoridad de gestión y la responsabilidad en una organización (coachee), y un consultor (coach), que utiliza una amplia variedad de técnicas y métodos de comportamiento para ayudar al cliente a alcanzar una solución; identificando para ello y de forma mutua, un conjunto de metas para mejorar su desempeño profesional y la satisfacción personal y, en consecuencia, mejorar la eficacia de la organización dentro de un acuerdo de coaching definido formalmente.

De esta manera, se busca un propósito común de ayudar a alcanzar una solución y por ende una forma de cómo hacerlo, situación necesaria para llegar a formular una metodología de Coaching Contable enfocado a la implementación de las NIIF.

La metodología PHVA que según Deming (1982) en sus siglas indica (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), es un aspecto teórico transversal en esta investigación. Esta metodología tiene cuatro fases claras, primero se planifica los resultados que se quieren alcanzar, las metas y objetivos deben ser claros y medibles. Posteriormente, se ejecuta el trabajo planificado y a intervalos de tiempos previamente concebidos se realizan la revisión y las verificaciones para determinar el nivel de alcance de las metas y objetivos, lo que finalmente conlleva a realizar planes de acción para seguir en el mejoramiento continuo de la organización.

La metodología PHVA se puede articular con el modelo de GROW, sus fases son compatibles y adaptables al contexto empresarial, las cuales son tomadas como premisas de esta investigación para formular una metodología de Coaching Contable. Finalmente, se consideran las NIIF como elemento de aplicación en el modelo y específico en el campo de implementación de estas normas en las organizaciones.

De igual forma, las Normas Internacionales de Información Financiera, son un conjunto de estándares que establecen el tipo de información y la forma de presentación de los estados financieros.

METODOLOGÍA

La investigación se basa en dos metodologías específicas. La primera, según Vera (2009) asume una revisión descriptiva, que proporciona una puesta al día sobre conceptos y teorías de interés, para conocer su dinámica a través del tiempo. En este orden de ideas, se hace una revisión descriptiva del Coaching Empresarial, Mejoramiento Continuo y de Modelos de metodología de Implementación de NIIF, con el objetivo de proponer una metodología teórica de Coaching Contable para esta temática.

Por otro lado, se utilizó el método Delphi descrito por Listone & Turoff (1975) para validación de contenido, donde expertos de una temática pueden constatar la valía de una muestra de contenidos que se pretende evaluar, en este caso, el contenido de una metodología teórica.

Finalmente, se aplica una encuesta a 112 personas, entre gerentes de empresas, líderes y asesores de los procesos contables y financieros, con el fin de revalidar los criterios consensuados por los expertos en la metodología descrita, su aplicabilidad, importancia y adecuada utilización en los procesos de implementación de Normas Internacionales de Información Financiera. Seguidamente en la tabla 1, se resumen los instrumentos a utilizar y en la tabla 2 la operacionalización de las variables objetos de estudio.

Tabla 1

Instrumentos

Actividad	Instrumentos
Identificación de los elementos de la metodología	Análisis de la literatura y referentes teóricos
Validación teórica del contenido	Cuestionario para expertos: Se incluyen todos los elementos para ser evaluados por los especialistas. Procedimiento estadístico Thorgenson: determina consenso de expertos
Confrontación de elementos definitivos en la metodología	Encuesta: se confrontan el nivel de importancia y el nivel de percepción de la presencia de los elementos en la metodología, de acuerdo al gremio de empresas que lo aplican en la realidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Operacionalización de las variables

Variables	Indicador
Metodología de Coaching Contable: Implementación de NIIF Planificación	Estructura lógica -sistemática de la metodología. Identificación de elementos internos en la planificación de una metodología: Coaching Contable. Secuencia lógica del proceso de planificación.
Estructura específica organizacional	Caracterización idónea de un proceso contable en la estructura general de la organización.
Ejecución de la metodología	Elementos referenciales puesta en práctica del modelo metodológico.
Revisión y Acciones	Necesidad de revisiones periódicas Especificaciones plan operativo mejoramiento
Validación teórica del modelo metodológico.	Método Delphi Procedimiento estadístico Thorgenson (niveles de consenso) Análisis de encuestas: % de importancia y % de nivel de percepción de necesidad.

Fuente: Elaboración propia.

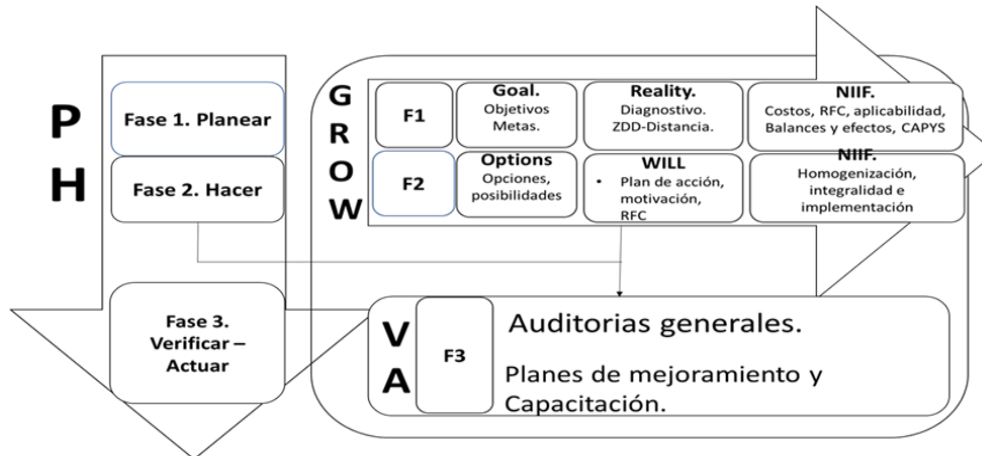
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La caracterización de esta metodología está fundamentada en la gama de aspectos teóricos consultados en el proceso de la investigación y la experiencia de los autores. En este sentido, se aporta una metodología general para ser usada por coaches, gerentes de organizaciones y asesores en general, que requieren una guía especializada para tener éxitos en sus intervenciones e implementación de normas internacionales, partiendo de la efectividad del comportamiento del empleado.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la figura 2, se presenta la estructura general de la Metodología de Coaching Contable denominado "MOCOA". A continuación, se explican cada una de sus fases.

Figura 2

Estructura General Modelo metodológico de Coaching Contable –“MOCOA”



Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, el modelo metodológico presenta un marco de referencia fundamentado en la metodología de Deming (1982). Dicha metodología, plasma cuatro fases de formas cíclicas, que son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, de tal forma que al final de los ciclos se puedan implementar acciones que conlleven a la retroalimentación y al mejoramiento continuo del o los procesos relacionados con la implementación de las normas internacionales.

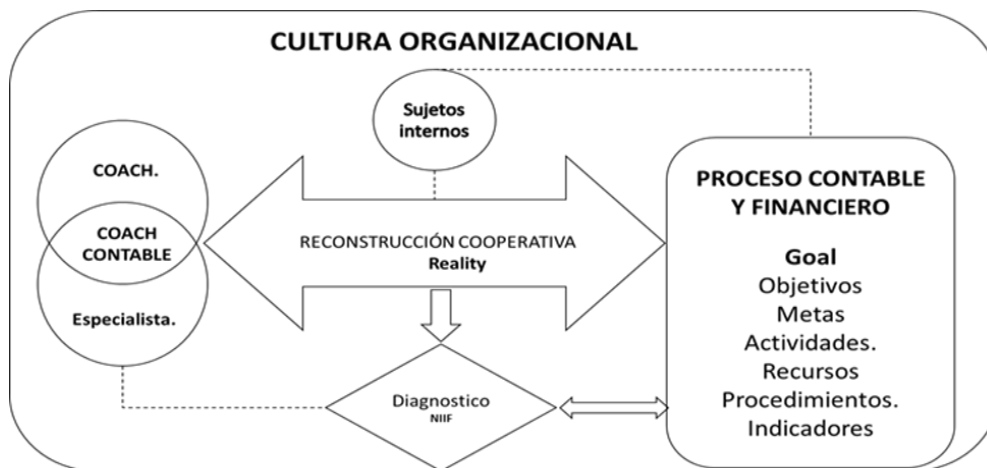
La fase 1 y la fase 2 están engranadas con las cuatro etapas del modelo metodológico de Coaching denominado GROW planteado por Whitmore (2003), las cuales son: Goal, Reality, options y Will. Estos elementos representan la columna vertebral de este modelo, porque en paralelo al cumplimiento de los deberes consignados en la Norma Internacional de Información Financiera, GROW permite aumentar continuamente el rendimiento del talento humano de la organización y focalizar el plan de acción en los elementos NIIF identificados en el modelo. Por lo tanto, el modelo de GROW brinda un enfoque diferencial, el cual fija al sujeto que tiene el conocimiento contable, pero además tiene las habilidades del Coaching para intervenciones más productivas en favor de la consecución del objetivo concreto para la implementación de las normas.

Fase 1: Planear

El planear de la fase 1, está relacionado con la intención de la organización de realizar la intervención, ya sea, si es primera vez que se implementan las Normas Internacionales de Información Financiera o que se desea hacer cambios al interior de los procesos contables que se lideran. En la figura 3, se describen los elementos constitutivos de esta fase inicial.

Figura 3

Fase uno: planear



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la figura anterior, se describe la importancia y la adecuada atención que se le debe prestar a esta fase. La planeación está centrada en la cultura organizacional como elemento central y orientador de toda la dinámica operacional al interior de la misma. En este orden de ideas, la selección del Coach debe ser pertinente una vez la alta dirección tome la decisión para la implementación de un modelo metodológico de Coaching Contable.

En este modelo metodológico es recomendable que el Coach Contable debe ser un sujeto integrador, que tenga el conocimiento y las competencias requeridas para la implementación de normas contables. Además, debe tener las competencias para que las personas internas en el proceso mejoren su desempeño y logren que cada uno fortalezca su autoestima y refleje mejores resultados al final del proceso. En caso de no poder tener un Coach Contable, se hace necesario identificar el especialista al proceso financiero y contable y también contratar un coach, situación que puede resultar un poco más costosa para la organización.

Los sujetos internos representan al recurso humano perteneciente a cada proceso de la organización y aunque el modelo es articulado desde el proceso Contable y Financiero de la organización, es indispensable que la cultura organizacional refleje la realidad de una teoría organizacional que no represente obstáculo para el avance del Modelo de Coaching Contable. Es así como, para empresas que ya tienen implementado o avanzan en el desarrollo de un sistema de gestión de calidad o cualquier otro sistema de gestión, es preciso la integración y flexibilidad de este modelo para una articulación en la planificación estratégica de la organización.

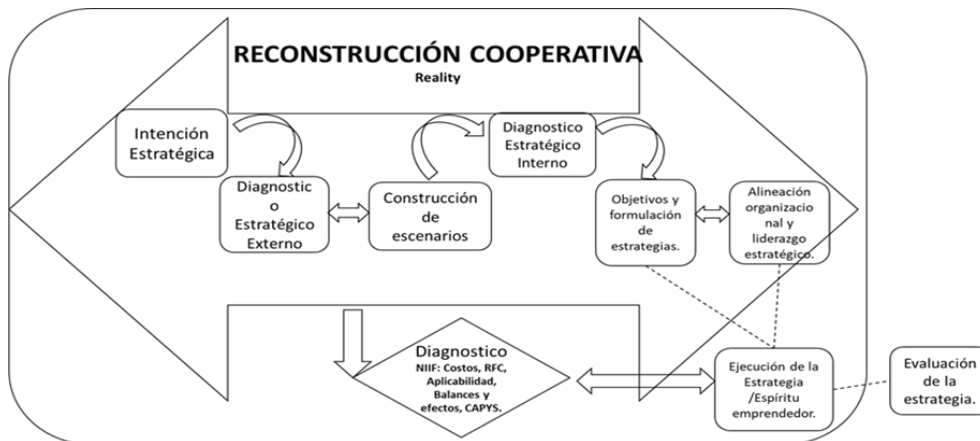
La Reconstrucción Cooperativa (RC), es un espacio de concertaciones entre la alta gerencia, los sujetos internos y el coach contable o en sus defectos el coach y el especialista, en torno a la realidad actual de la organización. Este proceso, es realizado mediante la metodología DOFA, para afirmar las bases de la planificación estratégica o reorientar el rumbo y el punto de engranaje e integración cuando se tiene un sistema de gestión en función o en implementación. Las variables asociadas a la metodología DOFA siempre serán de acuerdo al contexto interno de cada organización.

Así mismo, la RC, debe proporcionar elementos e insumos para la caracterización del proceso contable y financiero como para el diagnóstico inicial (NIIF). Igualmente, debe precisar el nivel de intervención en torno a las mentorías que el Coach tendrá con cada uno de los integrantes del

equipo y en su conjunto. La RC debe considerar los siguientes elementos como resultados mínimos de intervención, (ver figura 4).

Figura 4

Reconstrucción Cooperativa



Fuente: elaboración propia.

Nota: adaptación del modelo de fundamentos de la planeación estratégica, Chiavenato & Sapiro (2017).

La reconstrucción cooperativa, es en esencia la planificación estratégica organizacional con huella propia y en su propio contexto ideal, de tal forma que la direccione a una adecuada implementación de las normas internacionales en el corazón de la organización. Su secuencia es la siguiente: intención estratégica, diagnóstico estratégico externo, construcción de escenarios, diagnóstico estratégico interno, objetivos, formulación de estrategias, alineación organizacional y liderazgo. Los resultados deben permitir una adecuada planificación de todos los procesos (Producción, Mercadeo, Recursos humanos, Administrativa y la Financiera), pues el modelo se centraliza en la planificación financiera y además debe generar el diagnóstico NIIF, sus costos de implementación, la necesidad de formación de los contadores, aspectos aplicables de la norma, los informes contables de la organización, los efectos planificados y los análisis de cambios en las políticas contables.

Para los elementos que constituyen el proceso contable, se procede con una estandarización mediante su caracterización. Este proceso, refleja su accionar en tres estructuras: la general, la interna y la medición del proceso tal como se especifica en la tabla 3. Las generalidades del proceso son: nombre, objeto, alcance, autoridad y responsabilidad.

Tabla 3

Caracterización proceso contable

Estructura general	Estructura interna	Medición
Nombre del Proceso:	Proveedores	Indicadores del proceso
Objeto:	Entradas	Objetivo del indicador
Alcance:	Salidas	Metas
Autoridad	Clientes	Frecuencias de medición
Responsabilidad	Documentos	
	Registros	
	Actividades y tareas.	

Fuente: elaboración propia.

Seguidamente, la estructura interna del proceso, que consolida elementos centrales tales como: Proveedores, entradas, salidas, clientes, documentos, registros, actividades y tareas. En este orden de ideas, el proceso financiero toma forma sistemática, lo que permite hacer control y seguimiento según los objetivos del proceso y de los intereses particulares de la gerencia y terceros.

Finalmente, el tercer aspecto de la caracterización del proceso contable, muestra la planificación del seguimiento y las mediciones, para tener control en intervalos de tiempos a las actividades que se ejecutan de acuerdo a lo planificado y a las metas establecidas. Este aspecto, evidencia los elementos como; indicador del proceso, objetivo del indicador, sus metas y frecuencia de medición. Una vez que el proceso o los procesos de la organización están debidamente estandarizados, la gestión organizacional interna puede hacerse de manera eficaz y eficiente y además todas sus actividades se pueden gestionar como un proceso.

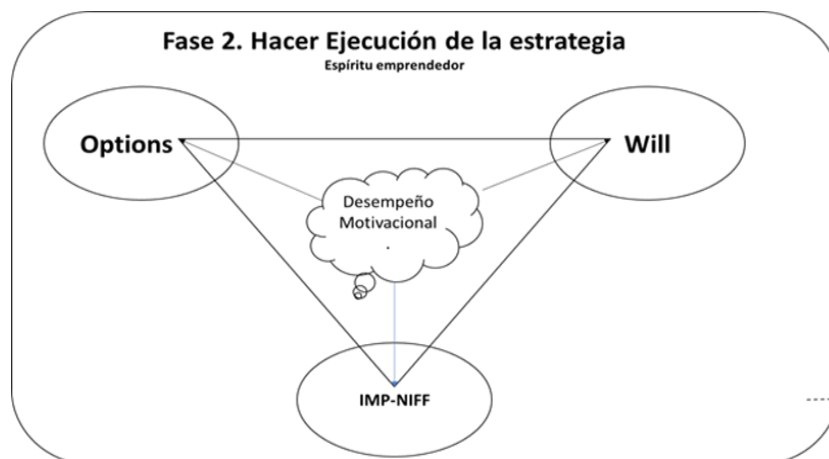
Fase 2: Hacer

El hacer, representa la ejecución de las actividades seguidamente a la fase de planificación exhaustiva. Por lo tanto, una vez claros los objetivos, metas, la construcción teórica de todo el proceso, focalizado a la implementación de Normas Internacionales de Información Financiera y la ejecución de actividades de implementación, asegurará un alto grado de éxito y un cumplimiento de responsabilidades con desempeños altos en el talento humano relacionado con el proceso.

Esta fase incluye tres etapas, (ver figura 5), las cuales direccionan todo el proceso de campo o ejecución propiamente dicho de la implementación de la normatividad contable relacionada con información financiera internacional y el desempeño motivacional.

Figura 5

Ejecución de la estrategia



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a lo anterior, Options, requiere del insumo de los resultados de la actividad reconstrucción cooperativa de la fase 1. Es importante identificar el momento actual de la organización y ver las posibilidades que se tienen para llegar a la meta fijada. El liderazgo de la organización tiene claridad en cuanto a los resultados que quiere obtener, pero la forma adecuada para tomar el camino que lleva a los resultados no es tan evidente y por lo tanto la RC es un elemento esencial que no se debe saltar ni obviar en ningún camino en la organización. Tener claridad de la descripción del momento actual, debe permitir inventariar todas las posibilidades que se tienen como empresa para poder llegar a los objetivos, cada posibilidad

identificada es el material necesario para ir descubriendo el camino que lleva a la implementación.

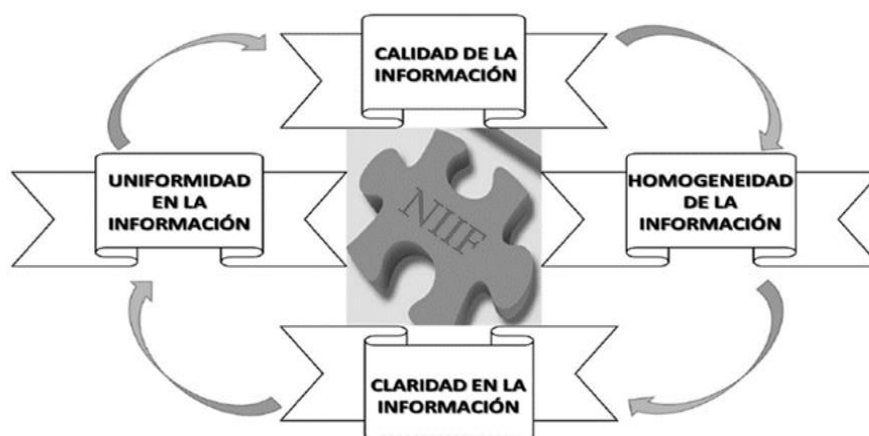
De igual manera, Will, debe agrupar todas las posibilidades para que quede un plan de acción detallado. En este sentido, esta etapa, se compone del plan de acción propiamente dicho, el plan motivacional, el cual es el eje de actuación del Coaching para el desarrollo interno del personal, lo que garantiza según las teorías del Coaching el aumento del desempeño del personal en la consecución de los objetivos. Además, la responsabilidad de formación de los contadores (RFC) y de los miembros de otros procesos de la organización en las nuevas contrataciones según el caso de la empresa que genera el proceso.

Retomando, el caso del plan motivacional, este debe ser ejecutado en paralelo con el plan de implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera, pero el diez por ciento de las mentorías grupales e individuales deben estar realizadas antes de iniciar el proceso de implementación o en su defecto incluirlas en organizaciones que ya tiene la implementación iniciada.

Finalmente, en esta fase llega al momento central, es la circunstancia análoga a cuando se juega el partido de cualquier deporte o cuando se participa en el mundial de cualquier disciplina, se ha practicado durante cierto tiempo solo para llegar a un partido que dura algunas horas o a un campeonato que dura quizás un mes. También, se puede asemejar al atleta que dura todo un año preparándose para la carrera que solo demora cinco minutos, más o menos dependiendo del metraje. En ese orden de ideas, las secuencias para la implementación de las NIIF requieren una comprensión y armonización de la información tal como lo describe en su diagrama De la Hoz, Díaz & Escorcía (2020), (ver Figura 6).

Figura 6

Armonización de las normas contables para generación de información fiable



Fuente: La Hoz, Díaz & Escorcía (2020).

Por lo tanto, la calidad, la uniformidad, la homogeneidad y la claridad de la información son factores primordiales para iniciar la secuencia que se describe a continuación: A. Preparar resumen de ajustes a corte año (n-1), B. Obtener aprobación de alta gerencia, C. Preparar la conciliación del Patrimonio con corte del año (n-1), D. Implementar cambios en el sistema, E. Actualizar políticas para contabilizaciones bajo NIIF. Además, se tienen F. Prepárese para la implementación de las NIIF año (n+1), G. Actualizar el resumen de ajustes con corte al año n, H. Estos ajustes deben ser registrados con fecha 1 de enero del año n+1, J. Preparar el balance

general y estado de resultados con columna informativa de NIIF al 31 de diciembre del año n, K. Preparar conciliación del patrimonio al 31 de diciembre del año n, y todas aquellas anotaciones particulares propias de la actividad económica de la organización.

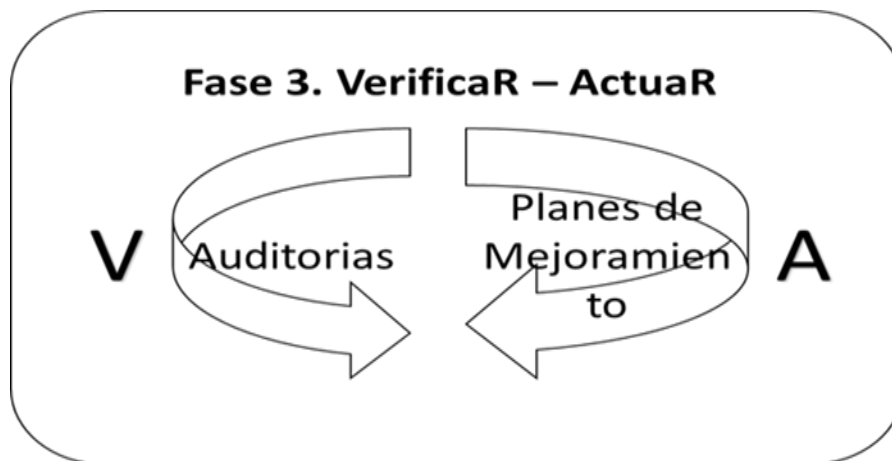
El modelo propuesto asume como elemento dinamizador el principio del conocimiento de la disciplina contable para contribuir al desarrollo de un pensamiento financiero acorde a las exigencias actuales de la profesión.

Fase 3: Verificar – Actuar

Esta fase, permite evaluar las actividades ejecutadas y el avance de la implementación de las normas, identificar brechas y poder implementar planes de mejoramiento. La verificación, es realizada por auditorías planificadas y anunciadas, los resultados deben guiar a los planes y a cerrar brechas encontradas en torno a la implementación de las normas. Todo el proceso, de acompañamiento mediante Coaching y de la implementación debe ser continuo en la medida en que la empresa y la alta gerencia propicien su actuación en el tiempo, tal como lo representa el ciclo de la figura 7.

Figura 7

Fase 3: Verificar – Actuar



Fuente: elaboración propia.

Validación de la metodología

Para la validación de contenido de la metodología que se coloca a disposición en esta investigación, se utiliza el método estadístico Delphi, el cual se apoya en los consensos de expertos en el tema objeto de estudio. En este sentido, se seleccionaron 40 potenciales expertos; 30 nacionales y 10 extranjeros a los que se aplicó una encuesta inicial para determinar el coeficiente de competencia que exige el procedimiento respectivo. La pregunta central y única aplicada es la siguiente, con esta se puede identificar el coeficiente Kc (Coeficiente de conocimiento): "Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimientos que usted posee sobre el tema "Implementación de normas Internacionales de información financiera" y el grado de conocimientos que usted posee sobre el tema "Coaching". Considere que la escala que se presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta 10.

El coeficiente Kc de cada tema se evaluó con una pregunta independiente, para luego determinar un promedio y seleccionar el Kc general de cada experto potencial, como se evidencia en la tabla 4.

Tabla 4

Coeficiente Kc de los expertos

Experto	Kc (tema 1)	Kc (tema 2)	Kc medio	Experto	Kc (tema 1)	Kc (tema 2)	Kc medio
Experto 1	9	8	8.5	Experto 16	10	6	8
Experto 2	10	7	8.5	Experto 17	9.5	6	7.75
Experto 3	7.5	6	6.75	Experto 18	8	5	6,5
Experto 4	8	5	6.5	Experto 19	8	4	6
Experto 5	10	9	9.5	Experto 20	8	8	8
Experto 6	10	7	8.5	Experto 21	9	7	8
Experto 7	8	6	7	Experto 22	7	8	7.5
Experto 8	9.5	8	8.75	Experto 23	8	7	7.5
Experto 9	10	9	9.5	Experto 24	6	6	6
Experto 10	9	8	8.5	Experto 25	5	9	7
Experto 11	8	7	7.5	Experto 26	6	6	6
Experto 12	6	8	7	Experto 27	9	7	8
Experto 13	5	5	5	Experto 28	10	8	9
Experto 14	9	7	8	Experto 29	8.5	8	8.25
Experto 15	10	4	7	Experto 30	10	5	7.5

Fuente: elaboración propia.

Ahora, se procede a identificar el coeficiente Ka, este es el coeficiente de argumentación que trata de estimar a partir del análisis del propio experto, el grado de fundamentación de sus criterios. Para determinar este coeficiente, se le pide al experto que indique el grado de influencia (alto, medio, bajo) que tiene en sus criterios en cada una de las fuentes de argumentación, de acuerdo a la siguiente tabla 5.

Tabla 5

Fuentes de argumentación para establecer coeficiente Ka

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada fuente		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por él	0.3	0.2	0.1
Su propia experiencia	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05

Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Fuente: Método Delphi.

Según el criterio anterior se definió el coeficiente Ka, de cada experto por su propia valoración como se especifica en la tabla 6, es de aclarar que ambas valoraciones se realizaron en el mismo contacto con el experto vía correo electrónico.

Tabla 6

Coeficiente Ka de los expertos

Expertos	Kc	Expertos	Kc	Expertos	Kc
Experto 1	0,9	Experto 11	0,8	Experto 21	0,8
Experto 2	1	Experto 12	0,5	Experto 22	1
Experto 3	0,8	Experto 13	0,9	Experto 23	0,9
Experto 4	0,5	Experto 14	1	Experto 24	0,7
Experto 5	0,7	Experto 15	1	Experto 25	0,8
Experto 6	0,8	Experto 16	0,7	Experto 26	0,9
Experto 7	0,6	Experto 17	0,6	Experto 27	0,8
Experto 8	0,7	Experto 18	0,5	Experto 28	0,6
Experto 9	0,5	Experto 19	1	Experto 29	0,6
Experto 10	0,7	Experto 20	1	Experto 30	0,5

Fuente: elaboración propia.

Seguidamente, se procede a identificar los expertos que quedaron seleccionados para la siguiente ronda, donde cada uno de ellos valora y retroalimenta cada indicador o elemento del modelo y sugiere aspectos relevantes, faltantes o situaciones que considere se deben revisar o excluir del modelo teórico presentado. Por lo tanto, se cuantifica el coeficiente K (Coeficiente de competencia del experto) que es el promedio entre Kc y Ka. Los valores que obtuvieron en Kc se van a multiplicar por (0,1) para unificar unidades en el coeficiente Ka y así poder proceder a determinar el coeficiente K (ver tabla 7).

Tabla 7

Coeficiente K de los expertos y selección

Expertos	Ka	Kc	K	Expertos	Ka	Kc	K	Expertos	Ka	Kc	K
Exp. 1	9	0,9	0,88	Exp. 11	7,5	0,8	0,78	Exp. 21	8	0,8	0,8
Exp. 2	9	1	0,93	Exp. 12	7	0,5	0,60	Exp. 22	7,5	1	0,875
Exp. 3	7	0,8	0,74	Exp. 13	5	0,9	0,70	Exp. 23	7,5	0,9	0,825
Exp. 4	7	0,5	0,58	Exp. 14	8	1	0,90	Exp. 24	6	0,7	0,65
Exp. 5	10	0,7	0,83	Exp. 15	7	1	0,85	Exp. 25	7	0,8	0,75
Exp. 6	9	0,8	0,83	Exp. 16	8	0,7	0,75	Exp. 26	6	0,9	0,75
Exp. 7	7	0,6	0,65	Exp. 17	7,8	0,6	0,69	Exp. 27	8	0,8	0,8

Exp. 8	9	0,7	0,79	Exp. 18	6,5	0,5	0,58	Exp. 28	9	0,6	0,75
Exp. 9	10	0,5	0,73	Exp. 19	6	1	0,80	Exp. 29	8,25	0,6	0,713
Exp. 10	9	0,7	0,78	Exp. 20	8	1	0,90	Exp. 30	7,5	0,5	0,625

Fuente: elaboración propia.

Se considera el nivel alto y de selección de los expertos respectivos al intervalo \geq (Mayor Igual) que 0.8. En relación a ello, se seleccionaron los expertos siguientes: expertos (1, 2, 5, 6, 14, 15, 19, 20, 21, 22, 23 y 27), en total se seleccionaron 12 expertos para realizar la ronda de valoración del contenido del modelo de Coaching Contable "MOCOA". Seguidamente, se contabilizan las frecuencias absolutas de cada criterio o indicador valorado por los expertos y sus respectivas frecuencias absolutas acumuladas, posteriormente en la tabla 8, se tienen las frecuencias relativas acumuladas, las cuales sirven para la metodología del modelo Delphi.

Tabla 8

Frecuencias relativas acumuladas

Indicadores	Criterios				
	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado
1	0.58	0.92	1	1	1
2	0.67	0.83	1	1	1
3	0,0833	0.5833	1	1	1
4	0.67	0.92	1	1	1
5	0.4167	0.92	1	1	1

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, con el propósito de dar objetivo a los criterios dados por los expertos, se procede a determinar los valores de la distribución normal inversa (ver tabla 9), para aplicar el procedimiento de Thorgenson donde se definen los puntos de corte y los promedios requeridos con el cual se puede concretar el nivel de consenso, tal como se muestra en la gráfica de la figura 8.

Tabla 9

Procedimiento Thorgenson

	Indicadores	Criterios					Suma	Promedio (prm)	N-Prm
		Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado			
Factores que agrupan a los cinco indicadores	I.1	0,202	1,405	4,090	4,090	4,090	13,88	2,7754	-0,12656
	I.2	0,44	0,954	4,09	4,09	4,09	13,66	2,7328	-0,08396
	I.3	-1,38	0,210	4,09	4,09	4,09	11,10	2,22	0,42884
	I.4	0,44	1,405	4,09	4,09	4,09	14,12	2,823	-0,17416
	I.5	-0,21	1,405	4,09	4,09	4,09	13,47	2,693	-0,04416
Suma		-0,508	5,379	20,450	20,450	20,450	66,221	13,244	-
Puntos de corte o límites		-0,1016	1,0758	4,09	4,09	4,09	13,2442	5	2,64884
Promedios de promedios en-N							5,00	2,64884	

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se ubica en la recta numérica de los puntos de corte y los valores correspondientes a los aspectos propuestos del modelo metodológico teórico, evidenciándose un buen consenso.

Figura 8

Distribución de la Valoración de los Indicadores



Fuente: elaboración propia.

Para esta segunda ronda con los expertos y tal como evidencia la gráfica 8, los indicadores de las fases del modelo metodológico de Coaching Contable para la implementación de las NIIF están en la zona de Muy adecuado y bastante adecuado, lo que según el método Delphi evidencia un contenido consensuado y útil para la comunidad académica y científica.

Una vez consolidados los elementos del modelo, consensuados y afinados mediante la aplicación del método Delphi, se procedió a aplicar 112 encuestas entre gerentes de empresas, líderes y asesores de los procesos contables y financieros, que han implementado o están implementando Normas Internacionales de Información financiera, para ponderar el nivel de importancia que le dan a cada elemento del modelo. Además, el nivel de presencia percibida de los elementos del modelo en sus procesos internos de implementación de las NIIF.

El instrumento se diseñó mediante la escala de Likert de uno(1) a cinco (5) puntos, los cuales permitirán valorar la importancia (1= Nada importante, 2=poco importante, 3=Medianamente importante, 4=Importante y 5=muy importante) con el grado de presencia que se percibe (1=Nada adecuado, 2=Poco adecuado, 3=Medianamente Adecuado, 4=Adecuado, 5=Muy Adecuado), ya que como refiere Sampieri (1997), dicha escala consiste en un conjunto de ítems presentados en formas de afirmaciones o juicios antes los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra.

La valoración y la pregunta referente para determinar la importancia y el grado de presencia que se percibe de los elementos respectivamente son las siguientes: 1. ¿Concede importancia a cada uno de los siguientes criterios (se muestran a continuación) en un modelo de implementación de Normas Internacionales de Información Financiera? y 2. ¿Percibe la presencia de estos criterios en la implementación de Normas Internacional de Información Financiera?

A continuación, se muestran los criterios que se tienen en cuenta: 1. Implementación del ciclo PHVA. 2. Apropiación de un modelo de Coaching. 3. Estrategia metodológica para implementar NIIF 4. Integración de un modelo Coaching con implementación de NIIF. 5. Planificación estratégica. 6. Caracterización del proceso contable y financiero.

Al instrumento se le aplicó la comprobación de la consistencia interna a partir del coeficiente Alpha de Cronbach(α), arrojando un valor de 0.8963, siendo este un valor > 0.70 , lo cual muestra

que el instrumento es fiable y válido, tomando como referencia los criterios de George y Mallery (2003).

De los resultados de la encuesta se pueden resaltar los siguientes aspectos. Todos los criterios evaluados están por encima de un 80% especificando una valoración importante o muy importante, siendo la más representativa la integración de un modelo Coaching con implementación de NIIF en un 93%, evidenciando así la importancia del modelo metodológico planteado en esta investigación y el consenso general arrojado en la aplicación del método Delphi. Igualmente, en la percepción de la presencia de los criterios en la implementación de las NIIF, se obtienen que están todos por encima de 84% dando una percepción en los límites de adecuado y muy adecuado.

A diferencia de la importancia, el criterio más representativo para valorar su presencia, es la estrategia metodológica para implementar NIIF, con un 90%. Sin embargo, la integración de un modelo Coaching con implementación de NIIF, esta como segundo criterio representativo en muy adecuado con una valoración del 87%. Esto triangulado, con el criterio del método Delphi, pronostica un modelo metodológico aplicable dentro de la comunidad académica, científica y empresarial.

CONCLUSIÓN

La revisión bibliográfica, permite observar modelos de coaching empresariales con excelentes resultados en aumentar el rendimiento de las personas al interior de las organizaciones, en busca de que los resultados esperados sean conseguidos con eficacia y eficiencia. Igualmente, se evidencia que las organizaciones emplean múltiples estrategias metodológicas para la implementación de Normas Internacionales de Información Financiera, para lograr adoptar la serie de requisitos de acuerdo a las necesidades propias de la organización. En este proceso, se evidencia entre muchos aspectos el obstáculo de la adaptación al cambio en las personas, lo que hace retardar la interiorización en la cultura interna organizacional, el nuevo cúmulo de normas requeridas.

La investigación permite consolidar un Modelo Metodológico de Coaching Contable para la Implementación de Normas Internacionales de Información Financiera, que integre un modelo de Coaching Empresarial idóneo, con una estrategia metodología para la implementación de las NIIF, soportado en contenidos de gran impacto de la consulta bibliográfica. El coaching como herramienta de mejoramiento de desempeño cada vez alcanza nuevos retos, por lo tanto, es pertinente abrir nuevos campos que sean asociables al coaching dentro de la organización; los sistemas de gestión, las nuevas tecnologías, la industria 4.0, entre otros son escenarios de nuevas líneas de fortalecimiento investigativo.

Al respecto, las técnicas estadísticas aplicadas permiten concluir con un modelo metodológico revisado por expertos, afinado y consensado, logrando ubicar los criterios o indicadores del modelo evaluados en posiciones de muy adecuado y bastante adecuado. Por su parte, la triangulación con la aplicación de una encuesta a gerentes de empresas y líderes y asesores de los procesos contables y financieros, percibe la importancia de los criterios integradores del modelo para llevar a cabo estrategias de implementación y que además son adecuados en la integración de un modelo de Coaching con una estrategia metodológica de implementación de NIIF. Además, logramos coincidir con los autores Cidral, Berg, & Paulino.(2023), que determinan que una interacción entre las habilidades de coach y la de los sujetos de la organización integrados en la formalidad institucionalidad se genera los resultados esperados, lo que precisamente enfoca dicho modelo planteado en esta investigación.

REFERENCIAS

Álvarez, M. & Obiols, M. (2009). El proceso de toma de decisiones profesionales a través del coaching. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 7(2), 877-900.

Ariza Martínez, G., Carranza Collantes, C. y Castro Zarate, L. (2014). Propuesta para la implementación de las normas internacionales de información financiera NIIF en la empresa Tracker de Colombia s.a.s [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá]. Recuperado de <http://repository.ucc.edu.co/handle/ucc/11621>

Bohórquez Forero, N. del P. (2015). Implementación de norma internacional de inventarios en Colombia. *Innovar*, 25(57), 79–92. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n57.50352>

Goleman, D. (2000). "Leadership that gets Results". *Harvard Business Review*. Vol. 78, (2), 78-90.

Buitrago, D. C. (2017). Un mejor desempeño de los contadores con el coaching. [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. <http://hdl.handle.net/10654/20960>.

Callea, V., Remigi, G., Tempone, R., Matrisciano, L., & Ursache, M. (2022, March). Coach_Ing Educational Model: analysis and application for business. In 2022 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON) (pp. 445-450). IEEE.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica (pp. 001-344). México: McGraw-Hill Interamericana.

Cidral, W., Berg, C.H. and Paulino, M.L. (2023), "Determinants of coaching success: a systematic review", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 72 No. 3, pp. 753-771. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0367>

Colomo, R.; Casado, C. (2006). Mentoring & Coaching. It perspective. *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(3): 131-139.

Canaza Castillo, L. E. (2021). Coaching empresarial para el desarrollo de competencias laborales de la agencia de viajes y turismo Qorianka Tours, Cusco. [Tesis doctoral, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/71068>

Dargahi, E., & Tahriri, A. (2020). Representing a Model for Implementing International Financial Reporting Standards in Iran //Representación de un modelo para implementar las Normas Internacionales de Información Financiera en Irán. *Revista De La Universidad Del Zulia*, 11(31), 141-159. <https://doi.org/10.46925//rdluz.31.11>

De la Hoz Suarez, A., Díaz Alonso, R., & Escorcia Guzmán, J. (2020). Normas Internacionales de Información Financiera: aplicación del estándar a las operaciones empresariales en Colombia. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(89), 294-311. <https://doi.org/10.37960/revista.v25i89.31392>

Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position* (Vol. 183): Massachusetts Institute of Technology, Center for advanced engineering study

Encalada Encarnación, Vicente René; Castillo Coto, Ana Lilia; Ruíz Quesada, Sonia Caridad & Encarnación Merchán, Otilia Máxima (2019). Efectos de la implementación de la Norma Internacional de Información Financiera en una pequeña empresa registrada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. *Cuadernos de Contabilidad*, 20(50). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc20-50.eini>

Fey, N., Nordbäck, E., Ehrnrooth, M., & Mikkonen, K. (2022). How peer coaching fosters employee proactivity and well-being within a self-managing Finnish digital engineering

company. Organizational Dynamics, 51(3), 100864.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100864>

Guamán Chango, M. J. (2012). Modelo para la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas aplicado a la Empresa "IVAPROA IMPORT", dedicada a la importación y distribución de productos satelitales. [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/331>

Gallwey, W. T. (2014). The inner game of tennis: The ultimate guide to the mental side of peak performance. Pan Macmillan.

García-Naveira Vaamonde, A. (2013). Aplicación profesional del coaching en el deporte: un estudio de caso único. Cuadernos de Psicología del Deporte, 13(2), 101-112.

Klopper, S., & van Coller-Peter, S. (2018). Business coaching processes that facilitate the successful implementation of business improvement projects. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 16(2), 20-31.

Kryukova, I., Zamlynskyi, V., Zamlynska, O., Skrypnyk, N., Reznik, N., & Moussa, C. B. (2023). Coaching as a Tool for Adaptive Personnel Management of Modern Companies. In International Conference on Business and Technology (pp. 283-297). Springer, Cham.

Lozano Correa, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales s. Revista Escuela De Administración De Negocios, (63), 127-144.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n63.2008.447>

Leyva, M. G. (2019). La aplicación del coaching empresarial en los grandes centros empresariales: revisión sistemática [Tesis de Pregrado, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/21559>

Listone, H. A., & Turoff, M. (1975). Introduction to the Delphi method: Techniques and applications. In H.A. Listone & M. Turoff (Eds.), The Delphi method: techniques and applications (pp. 3-12). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, pp. 3-12.

Milián, J. A. (2014). Eficacia de un programa de capacitación de coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral de los jefes y supervisores de ventas en una empresa distribuidora de bebidas carbonatadas. [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. <http://biblio3.url.edu.gt>

Oliván, B. O., & Labernia, M. S. (2016). Desarrollo laboral y profesional a través del coaching [Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza]. <https://zaguan.unizar.es/record/58958>

Ochoa, J. L. y Pineda Ayala, L. R. (2016). Implementación y evolución de NIIF en pymes colombianas (Trabajo de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia, Arauca). <http://hdl.handle.net/20.500.12494/16807>

Podestá Gavilano, L. E., Vigo Ayasta, E. R., Ponce Yactayo, D. L., & Romero Vela, S. L. (2019). Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas. Revista Venezolana De Gerencia, 24(87), 904-921. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i87.24644>

Reid, A., Cook, J., Viedge, C., & Scheepers, C. B. (2020). Developing management effectiveness: The nexus between teaching and coaching. The International Journal of Management Education, 18(1), 100334. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100334>

Rueda Vera, G., Luna Pereira, H. O., & Avendaño Castro, W. R. (2022). Normas Internacionales de Información en empresas manufactureras de la ciudad de Cúcuta. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(8), 1135-1149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.26>

Salazar-Baquero, Édgar Emilio (2013). Efectos de la implementación de la NIIF para las PYMES en una mediana empresa ubicada en la ciudad de Bogotá. *Cuadernos de Contabilidad*, 14 (35), 395-414.

Salazar, M. A. G., & Acosta, L. D. C. M. (2017). El coaching en los profesionales en contabilidad. *Revista Publicando*, 4(10 (2)), 154-166.

Vera Carrasco, O. (2009). Cómo escribir artículos de revisión. *Revista médica la paz*, 15(1), 63-69.

Vargas, D. M., & Tamayo, D. R. M. (2018). Coaching Empresarial: Una nueva vía para generar aprendizaje en las Organizaciones. *Hologramática*, 27(1), 84-93.

Valle Arévalo, L. A. (2019). Coaching empresarial: Definición, modelos y programas. Una revisión teórica. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión] <http://hdl.handle.net/20.500.12840/2423>

Veloz Vásquez, H. F. (2017). Aplicación del coaching empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del clima organizacional en la consultora líder mundial Adecco Ecuador [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador].

Vives, L. M. (2016). Coaching empresarial como herramienta que potencializa el talento humano y la productividad organizacional. [Tesis de Maestría, Universidad Militar Nueva Granada] <http://hdl.handle.net/10654/14884>.

Whitmore, J. (1996). *Coaching for performance*. N. Brealey Pub.

Whitmore, J. (2003). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós.

Whitmore, J., & Tiburzio, M. (2006). *Coaching*. Sperling & Kupfer.

Whitmore, J. (2010). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. Fully revised 25th anniversary edition. Hachette UK.

Zambrano, J. (2010). El coaching, como gestión del entendimiento y el conocimiento administrativo y su incidencia en las organizaciones y empresas de la ciudad de Portoviejo. [Tesis doctoral, Universidad Técnica de Manabí]. <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/2239/1/TESIS%20DEL%20COACHI.pdf>

Zapata, M. S. (2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 1(3), 3