

Propuesta de estrategias de *coaching* para fortalecer las competencias del contador público dedicado a la auditoría, cajamarca-2023

Leidy Vanesa Vargas Vargas

Auditor independiente

Resumen

En el mundo competitivo de hoy, es importante que todo profesional desarrolle las habilidades y competencias requeridas para maximizar su potencial, lo que resulta relevante para insertarse y mantenerse en el entorno laboral. El *coaching* se ha erigido en la actualidad como una herramienta de excelencia para reforzar dichas habilidades y competencias, ya que fomenta la reflexión y la autoconciencia, lo que incide en la eficiencia en el trabajo. Es tal su importancia que en el estudio se planteó el objetivo de formular una propuesta de estrategias de *coaching* para fortalecer las competencias del contador público dedicado a la auditoría en Cajamarca, año 2023. Para esto se realizó un diagnóstico previo del nivel de competencias profesionales, personales e interpersonales para identificar aquellas que presentaban falencias. La investigación es cuantitativa y aplicada, de diseño no experimental, transversal y descriptivo-propositivo. La población la conformaron 66 contadores-audidores habilitados de Cajamarca y se seleccionó una muestra de 33. Los resultados evidenciaron un nivel general de competencias alto (64%) seguido del nivel bajo (27%); las competencias profesionales se ubicaron en nivel alto (48%) seguido del nivel bajo (27%); y las competencias personales e interpersonales, mostraron un nivel alto (67%) seguido del nivel bajo (27%). Se concluye que hay mayor dominio de las competencias personas e interpersonales que las profesionales y, que hay una brecha amplia entre los niveles alto y bajo, lo que justificó el diseño de la propuesta basada en estrategias de *coaching* para elevar dicho nivel a través del fortalecimiento de las competencias y cumplir los objetivos propuestos.

Palabras clave: competencias, coaching, Contador-Auditor

Proposal for coaching strategies to strengthen the skills of the public accountant dedicated to auditing, Cajamarca-2023

Abstract

In today's competitive world, it is important that all professionals develop the skills and competencies required to maximize their potential, which is relevant to insert and maintain themselves in the work environment. Coaching has currently emerged as a tool of excellence to reinforce these skills and competencies, since it encourages reflection and self-awareness, which affects efficiency at work. Its importance is such that the study set out the objective of formulating a proposal for coaching strategies to strengthen the skills of the Public Accountant dedicated to Auditing, Cajamarca-2023, making a prior diagnosis of the level of professional, personal and interpersonal skills and identify those with shortcomings. The research is quantitative and applied, with a non-experimental, cross-sectional and descriptive-propositive design. The population consisted of 66 qualified Accountants-Auditors from Cajamarca, selecting a sample of 33. The results showed a general level of high skills (64%) followed by a low level (27%); professional skills were located at a high level (48%) followed by a low level (27%), and professional and interpersonal skills showed a high level (67%) followed by a low level (27%). Concluding that there is greater mastery of personal and interpersonal skills than professional ones; and, that there is a wide gap between the high and low levels, which justified the design of the proposal based on coaching strategies to raise said level through the strengthening of competencies, fulfilling the proposed objectives.

Keywords: skills, coaching, Accountant-Auditor

Proposta de estratégias de coaching para fortalecer as competências do contador público dedicado à auditoria, Cajamarca-2023

Resumo

No mundo competitivo de hoje, é importante que todos os profissionais desenvolvam as habilidades e competências necessárias para maximizar seu potencial, o que é relevante para inserir e permanecer no mercado de trabalho. Atualmente, o coaching surge como uma ferramenta de excelência para o reforço destas aptidões e competências, uma vez que estimula a reflexão e o autoconhecimento, o que afeta a eficiência no trabalho. Sua importância é tal que se levantou no estudo o objetivo de formular uma proposta de estratégias de coaching para fortalecer as competências do contador público dedicado à auditoria em Cajamarca, ano 2023. Para isso, foi realizado um diagnóstico prévio do nível de competências profissionais feito, pessoal e interpessoal para identificar aqueles que apresentaram deficiências. A pesquisa é quantitativa e aplicada, com delineamento não experimental, transversal e descritivo-propositivo. A população foi composta por 66 contadores-audidores qualificados de Cajamarca e selecionou uma amostra de 33. Os resultados mostraram um nível geral de habilidades altas (64%) seguido de um nível baixo (27%); as competências profissionais situaram-se em nível alto (48%) seguido de nível baixo (27%); e habilidades pessoais e interpessoais, apresentaram alto nível (67%) seguido de baixo nível (27%). Concluiu-se que existe um maior domínio das competências pessoais e interpessoais do que as profissionais e que existe um grande fosso entre os níveis alto e baixo, o que justificou o desenho da proposta com base em estratégias de coaching para elevar esse nível através do reforço de competências e atender aos objetivos propostos.

Palavras-chave: competências, coaching, Contador-Auditor

I. Aspectos generales

1. Introducción

La competencia es un término que surge desde la psicología industrial en Norteamérica, en las últimas décadas del siglo pasado, a propósito de la falta de actualización de los sistemas de formación académica y profesional de los países con mayor desarrollo. Actualmente, cobra un gran auge para referirse a las aptitudes que permiten relacionar a un profesional con el perfil requerido para el ejercicio de un puesto de trabajo (Mantilla-Falcón et. al., 2018). Mientras que Parsaoran Sirai et. al. (2020) se refiere a estas como la capacidad de una persona para desarrollar una tarea a nivel satisfactorio, según estándares de calidad en el trabajo, y mediante el uso de sus conocimientos y habilidades.

Estas han cobrado mucha importancia y ya las empresas no evalúan a las personas que aspiran ingresar a la organización solo en atención a su currículum, sino a las habilidades que posee para desarrollar la labor, además de la disciplina laboral que posean, pues puede fortalecer y maximizar las competencias poseídas. En tal sentido, Parsaoran Sirai et al. (2020) destaca la importancia de la capacidad de llevar a cabo tareas de acuerdo a la ciencia y al conocimiento, las habilidades, la tecnología y la experiencia en el área de trabajo para que puedan mejorar su rendimiento de manera continua.

Mantilla-Falcón et. al. (2018) señala que la competencia es una noción más amplia que la de habilidad y comprende tres aspectos básicos: saber, referido al aspecto cognitivo, a los distintos conocimientos adquiridos en los procesos académicos o por cualquier vía de aprendizaje; saber-hacer, que comprende el dominio de habilidades de orden social, intelectual, interpersonal y práctico; y, saber-ser, que es el apego a los valores o criterios éticos en la tarea desarrollada, actitudes, comportamientos, aptitudes, entre otros. Esto implica que, aun cuando se consideren aspectos distintos, son complementarias en el entorno laboral y determinan el rendimiento o desempeño en la ejecución de las labores cotidianas.

En cuanto a los tipos de competencias, estas pueden ser generales y específicas. En primer lugar, las generales son referidas a las habilidades mínimas requeridas para resolver situaciones estándar o cotidianas, por ejemplo, la capacidad de abstracción, de analizar, sintetizar, organización del tiempo, resolución de problemas, entre otros. En segundo lugar, las específicas son requeridas para la ejecución de actividades especiales o para el ejercicio de una profesión (Pugh y Lozano-Rodríguez, 2019).

Chávez Manzanares y Maquera Ticona (2019) hacen referencia a las competencias profesionales, a las que denominan duras, referidas a las adquiridas en un entorno académico, y que proveen al profesional en formación de conocimientos teóricos referidos al área en la que se están formando. Asimismo, aluden a las blandas que están referidas a las habilidades personales e intrapersonales y que se consolidan con la práctica.

Por su parte, Chiavenato (2020) considera que todo individuo debe poseer ciertas competencias básicas para desarrollar su labor en una organización. Esta razón hace necesario que el trabajador se ocupe de agregar paulatinamente competencias fundamentales, mediante la capacitación, para aportar valor a la organización y que esta pueda alcanzar sus objetivos. Entre esas competencias básicas o generales, el autor distingue la necesidad de aprender a aprender, comunicación y colaboración, creatividad y resolución de problemas, manejo de tecnología o conocimiento tecnológico, conocimiento de los negocios globales, liderazgo y autoadministración de las calificaciones requerida para el desarrollo de su labor.

1.1. Competencias del Contador-Auditor

El poseer un conjunto de competencias es un paso más en el trabajo de garantizar el desempeño del auditor, ya que el éxito de su labor de lucha contra actos corruptos depende, por una parte, de sus conocimientos técnicos, de la experiencia profesional y de sus características o habilidades personales para enfrentar al momento de cumplir con sus tareas, así como con las constantes modificaciones normativas y los adelantos tecnológicos que impone el mundo de la globalización. Además, debe manejar el estrés que esto genera, que en muchos casos, hace su presencia mediante la somatización de efectos y síntomas físicos y emocionales (Chávez Manzanares y Maquera Ticona, 2020).

En este sentido, la Federación Internacional de Contadores (IFAC, 2008) aprobó las Normas Internacionales de Formación, en cuyo contenido se refiere a las competencias como la aptitud demostrada en el cumplimiento de roles o tareas, de acuerdo con ciertos estándares definidos. Asimismo, fija los requisitos mínimos de competencia –conocimientos y habilidades profesionales, criterio ético y axiológico, además de la actitud profesional que deben cumplir los contadores dedicados al área de auditoría. Estas denominadas IES-8 que si bien tienen un carácter prescriptivo y no se aplican de manera preferente a las normas y reglamentaciones de cada país, sí tienen el valor de buenas prácticas y están dirigidas a una aplicación estandarizada a nivel internacional.

Al respecto, además de los requisitos formales para el ejercicio profesional, referidos a la calificación como contador mediante la obtención del título universitario o equivalente y los requisitos que los habilita como auditores, se requiere tener formación académica y experiencia práctica adquirida en el ejercicio profesional. Esto significa que la formación académica y la experiencia práctica son las fuentes de sus competencias profesionales, personales e interpersonales.

1.2. Competencias profesionales

La formación del auditor debe versar sobre una serie de áreas que ameritan estar incluidas en sus programas universitarios para dotarlo de competencias profesionales. Se señalan a continuación algunas:

A. Contenido temático de programas de formación

Auditoría de información financiera: incluye una visión histórica y a un nivel avanzado que comprenda, a su vez, las mejores prácticas desde épocas anteriores hasta la actualidad, las normas, declaraciones y cualquier normativa internacional que sea aplicable a su área profesional.

Contabilidad financiera: comprende la presentación de informes, los procesos que deben llevarse a cabo y las prácticas en el área de contabilidad y finanzas. Abarca igualmente la información de normas de finanzas que se hayan aprobado a nivel internacional y cualquier otra disposición normativa que se considere aplicable, a nivel nacional o local.

Área de tecnología de información: este contenido temático involucra el manejo de sistemas tecnológicos en el área contable y financiera, así como el conocimiento sobre los marcos evaluativos de control y riesgo de los sistemas antes referidos.

B. Habilidades que deben incluirse en los programas formativos

a. Aplicación de habilidades en un ambiente auditado:

- Identificación y resolución de problemas
- Realización de investigaciones técnicas adecuadas
- Trabajo en equipo de manera eficiente
- Obtención y evaluación de evidencias
- Presentación, discusión y defensa de opiniones de manera efectiva

b. Desarrollo de habilidades en un ambiente auditor avanzado

- Aplicación de normas y/o guías pertinentes en auditoría
- Evaluación de la aplicación de normativa pertinente sobre información financiera
- Demostración de capacidad de indagación, sentido crítico, pensamiento apegado a la lógica y abstracción
- Demostración de escepticismo o suspicacia en la profesión
- Criterio propio
- Resolución de conflictos

c. Criterio axiológico/ético y actitud: los contadores deben mostrar su capacidad axiológica y ética, además, deben asumir una actitud profesional cónsona en un ambiente auditor.

a. Cumplimiento de principios éticos y valores

- Ser íntegro

- Ser objetivo
- Mantener la confidencialidad

b. Actitud profesional: referida a la conducta o comportamiento mostrado en el ejercicio de la profesión. que, aunque normalmente se adquiere en la práctica, debe fomentarse desde los espacios educativos, pues complementan los conocimientos técnicos o competencias duras.

1.3. Competencias personales e interpersonales

La labor del contador-auditor no solo consiste en la aplicación y demostración de los conocimientos y habilidades adquiridas durante la formación académica y el apego a los valores, ética y una actitud profesional inculcados durante la carrera. Esta labor también involucra las habilidades personales manifestadas en su manejo como individuo y en sus relaciones con las personas de su entorno.

Las competencias del auditor se erigen como elementos fundamentales en el desarrollo del proceso de auditoría, ya que en atención a ellas será la calidad de los resultados y la posibilidad de formular propuestas que optimicen la productividad o el desempeño organizacional. En ese sentido, además del nivel de formación que haya podido alcanzar en el ámbito académico, se requiere de habilidades adquiridas producto de la experiencia y su actitud personal o calidad humana, porque si bien las competencias, especialmente, los profesionales, se adquieren durante la etapa de formación académica, se ven constantemente fortalecidas producto de la capacitación u otros medios o recursos de desarrollo personal, a los que debe recurrir el contador-auditor, dentro de los cuales se puede mencionar el *coaching*.

Algunos estudios internacionales destacan la utilidad del *coaching* en la generación y fortalecimiento de competencias. Entre ellos está el realizado en Colombia, por SánchezSánchez(2019) quien encontró severos problemas en la Empresa de Servicios Strategic Support S.A.S dedicada a la consultoría en el área contable, financiera y fiscal. Esos problemas estaban referidos al desarrollo de las competencias de los consultores y socios, además, halló que la capacitación del personal proporciona conocimientos y técnicas para el desarrollo de destrezas y el *coaching* refuerza lo aprendido a través de la capacitación. Por esta razón, formuló una propuesta de intervención para la mejora de competencias a través de la aplicación de técnicas de *coaching* aplicable a 10 consultores y 2 socios de la referida empresa.

A nivel nacional, destaca la investigación desarrollada por Vásquez Arrascue (2019) quien analizó la relación del *coaching* y la consultoría contable en la empresa Tizianni, S.A., distrito La Molina, 2017 para lo cual utilizó una muestra de 48 profesionales de la empresa antes referida. Los resultados demostraron que ambas variables están asociadas y que el *coaching* es una herramienta fundamental en el crecimiento personal y profesional, especialmente, porque permite enfocarse en el logro de objetivos y, además, le brinda competencias en trato con el cliente como para la resolución de quejas.

En Cajamarca, Linares Coba (2020) presentó una propuesta de *coaching* gerencial para mejorar el trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Baños del Inca, Cajamarca. Para esto se realizó un diagnóstico de la situación del trabajo colaborativo en 630 trabajadores de la municipalidad mencionada y se detectó que 42,7% de los colaboradores consideraron que el trabajo en equipo en dicha entidad era malo, 40,7% consideraron que era regular y 17,7% afirmó que era bueno. A partir de ello, tomando en cuenta el nivel de compromiso de los trabajadores, así como su dedicación y coherencia, propuso un conjunto de estrategias basados en *coaching* para la optimización de las competencias del personal encuestado.

Aquí cabe formularse la pregunta ¿Qué es el *coaching*? Es un proceso mediante el cual se intenta brindar a una persona, un conjunto de herramientas para que solucione sus problemas utilizando sus propias fortalezas. Como método de acompañamiento, instruye y entrena a un individuo con el objeto de alcanzar ciertas metas mediante el desarrollo de competencias específicas, generadas en una conversación transformacional (Castrillo, 2019).

1.4. Enfoques del coaching

Por su parte, Salomaa (2017) distingue distintos enfoques teóricos que se han utilizado para explicar el proceso del *coaching*. Entre ellos menciona los enfoques humanistas, los de la psicología positiva, teoría sistémica, teorías narrativas y teorías de transición y cambio; por ello, señala que las teorías del aprendizaje de adulto sustentan la práctica del *coaching* y que el concepto de cambio que está inmerso en dicha práctica también es un concepto inherente al aprendizaje. Considera que la andragogía, las teorías experimentales del aprendizaje y la teoría del aprendizaje transformativo, son tres de las teorías del aprendizaje de adulto que sustentan el *coaching* o entrenamiento, porque en la medida en que las personas aprenden y se desarrollan, se vuelven más capaces de comprender y tomar en cuenta las perspectivas de los demás y se hacen conscientes de sus emociones y se responsabilizan por ellas. Para esta visión, desde una perspectiva de desarrollo, el crecimiento personal requiere un cambio cualitativo en el conocimiento y en el pensamiento. El desarrollo ocurre cuando se descubre una opción entre varias perspectivas y es allí donde cobra importancia el coach para guiar ese proceso y desarrollar las nuevas habilidades o competencias y dominar las situaciones de cambio o transformación.

Tipos de coaching

En atención al área de trabajo al que se dirige, Sarmiento León (2018) señala que se puede distinguir los siguientes tipos de *coaching*:

- A. Personal:** está enfocado hacia el individuo y busca el logro de sus objetivos personales, propósitos o proyectos vitales, todo en un entorno de bienestar individual.

- B. Organizacional:** está dirigido a los miembros de una organización con el objeto de desarrollar sus habilidades, su sentido de desarrollo personal y el compromiso con la institución, todo en pro de optimizar la productividad y mejorar el clima de trabajo. Cuando está dirigido a los cargos gerenciales para formarlos en formas nuevas de dirigir y gestionar, se dice que es *coaching* organizacional ejecutivo.
- C. Ontológico:** está centrado en generar el equilibrio individual del lenguaje con el ser, el ambiente y la realidad. Su campo de actuación está dirigido a líderes, padres, maestros y a todo individuo que quiera generar transformaciones vitales a corto plazo.
- D. Sistémico:** es el tipo de entrenamiento que observa al individuo como formando parte de un sistema, en consecuencia, sus procesos pueden incidir en los procesos colectivos; de esa manera, se dirige al desarrollo personal, porque así, se pueden alcanzar una mayor sinergia y alcanzar objetivos comunes.
- E. Deportivo:** está dirigido al empoderamiento de las personas dedicadas al mundo del deporte, pues brinda los recursos motivacionales necesarios para el logro de los objetivos. En ese sentido, se trabaja con el deportista individualmente, pero también se trabaja con el equipo que lo rodea, lo cual genera sinergia en el trabajo colectivo.

Niveles de coaching

Castro Padrón (2018) señala que existen por lo menos tres niveles de *coaching*, que dependen de la implicación del *coach*.

- A. Técnico:** en el que se enfatiza en la información o conocimientos y tiene un impacto profesional en el punto específico en el que se requiere entrenamiento o asesoramiento.
- B. Interno o personal:** en el que la implicación del *coach* continúa con efecto intrapersonal y busca la introspección o autorreflexión.
- C. Interpersonal:** enfatiza en el entrenamiento para distintas actividades vitales, con impacto en el área interpersonal e implica sesiones periódicas.

Mientras que Sarmiento León (2018), se distinguen dos niveles de *coaching*

- A. Inside-out (de adentro hacia afuera):** De acuerdo con este enfoque todo individuo cuenta con un potencial interno que le permite generar las experiencias propias y su propia transformación, mediante la toma de consciencia y el entendimiento de cómo funciona desde lo interno, es decir, desde el punto de vista psicológico. Precisamente, esa es la ventaja de escoger este enfoque, porque la transformación es producto del entendimiento que hace el coachee de su psicología humana particular, sin que exista un

elemento externo que genere el logro de las metas. Dentro de este enfoque se puede poner en práctica niveles técnico, personal e interpersonal de *coaching*, comentados en líneas anteriores.

- B. Out-inside (afuera hacia adentro):** es un enfoque tradicional de *coaching*, basado en la aplicación de ciertas estrategias y/o recursos externos al individuo asesorado o entrenado (*coachee*) con la intención de animarlo a la consecución de sus objetivos, por ejemplo, charlas motivacionales, estimulación del optimismo y/o pensamiento positivo, escucha activa, gestión de progreso y responsabilidad, entre otros.

Modelo GROW de Coaching Organizacional

Este es uno de los modelos de *coaching* más difundidos a nivel mundial y fue introducido por John Whimore's en el año 1992 y ha sido reeditado y actualizado en el año 2017. Este contiene un enfoque facilitador que aumenta la conciencia y, por ende, produce un cambio comportamental sostenible que repercute en el rendimiento. Según este modelo, la conciencia y la responsabilidad son las piedras angulares del *coaching*, porque una nueva conciencia trae consigo una nueva responsabilidad y compromiso, lo que significa que se crea una sinergia entre el propósito individual y el organizacional para beneficio de las personas y las ganancias empresariales (Whitmore, 2017). Este modelo sigue una secuencia de etapas: meta, realidad, opciones y voluntad, de allí su nombre, que es un acrónimo que se traduce en "crecer" (Whitmore, 2017).

- A. Meta (Goal):** corresponde al inicio de cada sesión y se refiere a la revisión de los objetivos que se quieren alcanzar. Su utilidad es la de aclarar el pensamiento e identificar las metas y coloca al entrenado en el camino para lograrlas, centrándose en la solución y no en el problema. Algunas preguntas que el *coach* puede formular son las siguientes: ¿Qué quieres? ¿En qué plazo aspiras lograrlo? ¿Si imaginas que lo has logrado, cómo te sientes? ¿Cómo descubrirás que lo has logrado?
- B. Realidad (reality):** consiste en una exploración del mundo o realidad que vive el *coachee* en el momento actual, lo que contribuye a tener claro lo que está sucediendo y cómo lo afecta a sí mismo y a su entorno; así como también contribuye a brindarle una visión del problema desde distintas perspectivas. Algunas preguntas que pueden ser útiles, son: ¿Qué está sucediendo en este momento? ¿Qué tan importante es eso para ti? ¿Qué impacto ha tenido en ti? ¿Qué has hecho hasta ahora? ¿Qué estás haciendo que se interpone en el camino hacia el logro de tus metas?
- C. Opciones (options):** como consecuencia de la etapa anterior, en la medida en que tienen su realidad más clara, los entrenados se moverán en la búsqueda de opciones. En ese caso, es propicio, formular preguntas abiertas, como las siguientes: ¿Cuáles creen que son tus opciones? ¿Qué podrías hacer? ¿Qué más? ¿Qué pasos podrías tomar? ¿Quién podría ayudarte en

eso? ¿Dónde vas a buscar información? Cuando ya parece haber obtenido toda la información, el coach puede hacer una pregunta de cierre como ¿Quieres agregar algo más? lo que puede dar lugar a nuevas opciones o permitir pasar a la etapa siguiente.

- D. Voluntad (*will*):** a diferencia de la anterior, en la que se busca que el entrenado descubra las posibilidades que tiene para lograr su objetivo, en esta etapa, se busca descubrir cuáles son las acciones que el entrenado se compromete a emprender para alcanzarlo. Las preguntas que puede formular el *coach* podrían ser: ¿Qué harás al respecto? ¿Cómo y cuándo lo harás? ¿Qué se necesita para que te comprometas con esa acción? ¿Podrías hacer más? ¿Con qué frecuencia? Si el *coach* percibe una falta de compromiso debe preguntar inmediatamente ¿Qué tan comprometido estás con hacerlo?, y si aún persisten dudas, lo ideal es inicial el proceso *grow* nuevamente para limpiar cualquier bloqueo de conciencia y encontrar una manera cómoda de avanzar.

Figura 1: Modelo WROG (coaching organizacional)



Nota: Adaptación del modelo WROG (Whitmore, 2017).

En el *coaching*, el entorno de la práctica de entrenamiento es tan importante como las preguntas en sí. Las interrogantes que se formulan al inicio o en la etapa de meta aumentan la energía y vislumbran el camino, las de realidad proporcionan claridad y las de opción y acción o voluntad convierten las ideas en logros alcanzados (Whitmore, 2017). El *coach* debe actuar focalizado en los resultados para lo cual debe centrarse en darle el poder al *coachee* de aprender y transformarse mediante un cambio en su visión que a su vez genere un cambio en el compromiso con la organización. El *coach*, además de las preguntas poderosas, debe emplear otras

estrategias como la escucha activa, comunicación directa, creación de conciencia, diseño de acciones y verificar la gestión del progreso y la responsabilidad.

Ventajas del coaching

Según Castrillo (2019), el *coaching*, además de ser beneficio para el individuo, genera beneficio para las empresas donde este se desenvuelve, ya que contribuye a la adaptabilidad de los trabajadores, fomenta la optimización del desempeño, desarrolla liderazgos, mejora las relaciones interpersonales y el autoconocimiento, entre otros. Además, el autor destaca que el *coaching* puede contribuir al diagnóstico del desempeño de los trabajadores para establecer estrategias de solución, promover la responsabilidad sobre las conductas de los trabajadores, propiciar el reconocimiento mediante elogios, propiciar el autoconocimiento y estimular la productividad.

Lyons y Bandura (2020) señalan que en el *coaching* organizacional se conjuga la orientación al aprendizaje y la mentalidad de crecimiento, estimulados por el apoyo motivacional del *coach*, lo que conduce al desarrollo individual de actitudes hacia un mayor aprendizaje y un mayor compromiso y participación por parte de los empleados. Además, mencionan que el *coaching* puede ayudar a tomar conciencia de las actitudes y aptitudes que contribuyan a mejorar el desempeño, mediante la instalación de competencias de efectividad personal e interpersonal y transferir a la organización el beneficio de estos resultados.

En conclusión, tanto Castrillo (2019) como Lyons y Bandura (2020) destacan la relevancia y las ventajas del *coaching* organizacional para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores y para el éxito de la empresa, ya que contribuye a la adaptabilidad, optimización del desempeño, desarrollo de liderazgos, mejora de las relaciones interpersonales, autoconocimiento y productividad. Además, se resalta la importancia del *coaching* en el fortalecimiento de competencias para los profesionales contables que realizan labores de auditoría.

Tomando en consideración la relevancia y ventajas que ofrece el *coaching* y a su vez, la necesidad de que el contador público realice labores de auditor, posea las competencias necesarias para optimizar la labor que desarrollan es que surgió el interés por llevar a cabo la investigación sobre esta temática. Al tener un alcance propositivo, por la propuesta de fortalecimiento de competencias que se formula, se está haciendo un aporte social, empresarial y personal a los profesionales contables, lo que denota la importancia del mismo.

2. Problema

2.1. Situación problemática

El desarrollo de la labor que llevan adelante los contadores públicos dedicados al campo de la auditoría es realizado bajo la rigurosidad que imponen las normas

jurídicas en entornos culturales muy variados y complejos que están determinados por el clima laboral, estructura, tamaño y propósito de las organizaciones en las que se lleva a cabo la misma. Esta situación conlleva el sometimiento del auditor a altos niveles de estrés, especialmente, en determinadas fechas, en las que el nivel de presión laboral es mayor (Barrio Carvajal, 2020) por lo que deben desplegar todas sus habilidades para actuar de manera eficiente.

En ese sentido, algunos estudios internacionales han demostrado que la presencia de estresores laborales incide en las competencias de los contadores-audidores que llegan al extremo de sufrir *burnout* o síndrome del quemado. Al respecto, Castañeda Novoa et al. (2021) realizaron un diagnóstico en 65 contadores públicos de la región andina-Colombia y evidenciaron que 35,4% de estos profesionales presentaban altos niveles de estrés y de los síntomas de este síndrome. Se considera que esta es una profesión de alta exigencia, pues el perfil de la misma indica altos niveles de perfeccionismo y se suman otras condiciones, como su estrato social, ingresos, frecuencia de horas extras, trabajos los fines de semanas, entre otros aspectos.

En España, Barrio Carvajal (2020) realizó una investigación sobre los niveles de estrés en 65 auditores de ambos sexos. Demostró que los principales motivos generadores de estrés son la exigencia de cumplimiento del trabajo en un determinado lapso, hostilidad del auditado y poca colaboración del equipo de trabajo; asimismo, la etapa de alegaciones con el auditado es la fase más estresante. Los síntomas que se experimentan son el cansancio, angustia e irritabilidad y dificultad para dormir, entre otros, lo que disminuye el nivel de competencias personales.

Es de destacar que el estrés no es el único problema al que están sometidos los auditores. Al respecto, en Perú, se han realizado estudios que evalúan aspectos relacionados con la problemática de su empleabilidad, pues señalan que el nivel de empleo es bajo (Saldaña Dávila, 2021). Adicionalmente, se han realizado otros estudios que han analizado las competencias personales y profesionales que deben poseer. Se ha asociado estas al desempeño o al nivel de empleo y se señala que las mismas tienen que estar caracterizadas por la objetividad, imparcialidad e independencia para no incurrir en sesgo. Además, su conducta debe estar apegada a principios de naturaleza ética, pues esto, sumado a sus conocimientos, incide en su desempeño (Brocca Mantilla, 2019).

En Cajamarca, Saldaña Dávila (2021) al analizar el tema de las competencias de los auditores de la región, encontró que cincuenta y ocho competencias –genéricas y específicas - no fueron desarrolladas en el nivel aspirado. Además, algunas no fueron desarrolladas de ninguna manera como la habilidad de comunicarse de manera verbal, la capacidad para laborar en contextos internacionales, el sentido crítico y/o autocrítico; calcular impuestos personales e institucionales, conocimiento de la legislación de control, incapacidad de describir el ambiente político, económico y social en el que se desenvuelve una organización, el papel de los mercados transnacionales, entre otras competencias. Asimismo, encontró que hay incoherencia entre las competencias establecidas en normas internacionales y las propiciada académicamente.

Ante las circunstancias señaladas, se presenta un reto para los auditores, quienes, ante un mundo profesional tan competitivo, deben adquirir una serie de competencias –duras y blandas -para hacer frente a las presiones que vive en su trabajo. De lo contrario, difícilmente podrá tener un buen desempeño en su actividad diaria y en los servicios que prestan, lo cual hace necesaria la adquisición de competencias, especialmente referidas al manejo de buena atención al cliente, resolución de conflictos, trabajo grupal, además del manejo de las propias emociones (Chávez Manzanares y Maquera Ticona, 2019).

Y es allí, donde cobra relevancia el coaching como una herramienta que aporta múltiples beneficios, entre los cuales se destacan el logro de la efectividad en la planificación y ejecución de actividades, claridad en los objetivos profesionales y organizacionales, mejores relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y directivos, crecimiento personal y manejo de las emociones. Todo esto lo han demostrado diversos estudios previos, internacionales y nacionales, referidos en líneas anteriores.

Formulación de la pregunta de investigación

¿Cómo formular una propuesta basada en estrategias de *coaching* para fortalecer las competencias profesionales, personales e interpersonales del contador público dedicado a la auditoría en Cajamarca-2023?

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo general

Formular una propuesta basada en estrategias de *coaching* para fortalecer las competencias profesionales, personales e interpersonales del contador público dedicado a la auditoría en Cajamarca-2023.

2.2.2. Objetivo específico

Identificar las competencias profesionales, personales e interpersonales de los contadores dedicados a la auditoría en Cajamarca, 2023.

2.3. Hipótesis

Dada la naturaleza descriptiva de la investigación, y siguiendo las enseñanzas de Hernández-Sampieri et al. (2014), no es aplicable el planteamiento de una hipótesis.

2.4. Justificación

2.4.1. Justificación teórica

El desarrollo de la investigación se justifica desde el punto de vista teórico debido a la profundización del mismo en enfoques teóricos relacionados con las competencias de los contadores públicos dedicados a la auditoría y con el *coaching* como estrategia de mejoramiento profesional y personal. En estos enfoques destaca la visión de competencias aprobada por la Federación Internacional de Contadores (IFAC, 2008) contenidas en las Normas Internacionales de Formación para los Auditores y el modelo WROG sustentado por Whitmore (2017). Destaca además como aporte de la investigación, el hecho de llenar un vacío existente en esta área de la literatura, dada la escasez de estudios sobre estas variables, lo que la puede convertir en antecedente de investigaciones posteriores para contribuir al conocimiento de la rama contable.

2.4.2. Justificación práctica

La investigación representa un aporte práctico de relevancia porque ofrece a los profesionales dedicados al área de auditoría, no sólo de Cajamarca, sino en cualquier lugar que tenga acceso a este producto académico, la posibilidad de conocer un conjunto de técnicas y herramientas fundadas en el *coaching* para adquirir las habilidades requeridas para un mejor desempeño profesional. Igualmente, las estrategias contenidas en la propuesta que se formula pueden ser tomadas en cuenta por el colegio profesional que agrupa al gremio para generar planes de capacitación para sus integrantes y resolver un problema práctico y real que se presenta en el contexto empresarial, representado por las falencias en las competencias profesionales, personales e interpersonales de los contadores públicos dedicados a la auditoría.

2.4.3. Justificación social

Directamente relacionada con la justificación práctica, la investigación tiene relevancia social porque, de acogerse la propuesta aquí formulada, se estaría beneficiando un conglomerado profesional representado por los contadores-audidores de Cajamarca. Estos ascienden a un total de 66 profesionales debidamente habilitados por el colegio profesional respectivo, además, otros profesionales pueden recurrir al *coaching* como herramienta de fortalecimiento de sus competencias; y al mismo tiempo, se ven beneficiadas las personas y empresas que se relacionen directamente con estos profesionales contables por actividades propias de su carrera. Además, los familiares y amigos se beneficiarán, pues podrán entablar mejores relaciones personales e interpersonales, dado el mejoramiento de estas competencias, de tal manera que, tiene un aporte para dar respuesta a una problemática del contador, así como también de su entorno social y empresarial.

3. Metodología

3.1. Tipo de investigación

En lo que se refiere al tipo de investigación, esta se enmarca en un enfoque cuantitativo, porque está dirigida a realizar un diagnóstico de las competencias poseídas por los contadores-audidores en Cajamarca en 2023, mediante el recojo de información de carácter numérico. Esta ha sido procesada con el auxilio de programas estadísticos, lo que en opinión de Hernández Sampieri y Mendoza (2018) le da a la investigación, la naturaleza cuantitativa antes referida; y, según su finalidad, es aplicada, porque está dirigida a resolver un problema práctico.

Su diseño es no experimental, transversal y descriptivo. Es no experimental, porque la información sobre las competencias de los Contadores-Audidores seleccionados para el estudio, fue analizada sin que exista manipulación de esta realidad (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018). El carácter transversal se debe a que se hizo una medición única de la variable; mientras que el diseño descriptivo viene dado porque en principio, se establecen o describen las características del perfil o competencias requeridas en el contador-auditor. Sin embargo, posteriormente, la investigación adquirió un carácter propositivo, porque, atendiendo al diagnóstico realizado, se diseñó la propuesta de fortalecimiento de las competencias que presentan debilidad en los contadores-audidores encuestados. Si se quiere representar gráficamente este diseño de investigación, sería así:

M ----->O-----> P

M= muestra (33 Contadores-Audidores de Cajamarca)

O= observación de la variable (competencias)

P= propuesta basada en estrategias de *coaching*.

3.2. Métodos de investigación

El método aplicado en la investigación es el analítico-sintético. Las variables fueron objeto de un análisis mediante su fragmentación en distintos aspectos para su estudio teórico y numérico en el caso de las competencias. Como en toda labor de análisis, posteriormente, se realizó una labor de síntesis y se hizo necesario recomponer nuevamente cada una de esas partes en un todo para alcanzar conclusiones generales sobre dicha variable y formular la propuesta de fortalecimiento basada en el *coaching*.

3.3. Técnicas e instrumento de investigación:

Dado el enfoque cuantitativo de la investigación y la versatilidad de su aplicación, a los efectos de medir la variable "competencias del contador-auditor", se escogió

como técnica a la encuesta que se llevó a cabo a través de una escala tipo Likert diseñada para la presente investigación. Asimismo, se consideraron las competencias profesionales y personales e interpersonales que, de acuerdo con las Normas Internacionales de Formación, aprobadas por la IFAC (2008) deben estar incluidas en los programas de formación aplicados en esta carrera.

Esta escala está constituida por cuarenta y dos ítems que abarcan las distintas dimensiones y subdimensiones de dicha variable como las competencias profesionales (ítems del 1 al 23) y las competencias personales (ítems 24 al 42).

Su validez se estableció mediante el juicio de expertos o especialistas en el área, quienes se pronunciaron sobre la pertinencia de cada planteamiento para el recojo de la información y medición respectiva. En lo que se refiere a la confiabilidad, se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,991 que indica la cohesión de los reactivos o planteamientos formulados en dicha escala. Esto hace que este instrumento sea confiable para medir la variable debido a su cercanía al valor máximo 1.

3.4. Población

En lo que se refiere a la población o unidades objeto de estudio, está conformada por los contadores dedicados a la auditoría en Cajamarca. Al respecto, según información suministrada por el colegio profesional respectivo, esta asciende a un total de sesenta y seis (66) de contadores-audidores habilitados para el ejercicio profesional en condición de auditor.

3.5. Muestra

Como representación del conjunto poblacional, se hizo necesario seleccionar una muestra, en cuyo caso se aplicó la fórmula estadística para muestras finitas. Su utilizaron como datos la existencia de la población antes referida, el coeficiente de confianza (90%), el margen de error (10%), y la estimación de proporción (1), lo cual arrojó una muestra de 33 contadores-audidores de Cajamarca.

Los integrantes de la muestra fueron seleccionados mediante un muestreo aleatorio simple, en el que todos los miembros de la población tuvieron la posibilidad de ser seleccionados. Para ello, se fijaron como criterios de inclusión los siguientes: ser contador público dedicado a la auditoría y que el mismo esté debidamente habilitado por el respectivo colegio profesional para el ejercicio de la profesión en Cajamarca. Así, quedaron excluidos quienes no cumplieran estas condiciones.

4. Resultado

4.1. Resultados

A continuación, se muestran los resultados del diagnóstico realizado en los

contadores-audidores que permitió identificar las competencias profesionales, personales e interpersonales de mayor y menor dominio, así como el nivel de las mismas. Este diagnóstico permitió tener la información para formular la propuesta de fortalecimiento. Las competencias profesionales evaluadas se sintetizan en la tabla 1.

Tabla 1: Puntuación promedio obtenida por cada competencia profesional

Nº	COMPETENCIAS PROFESIONALES	MODA	PROMEDIO
1	El programa de formación académica de su carrera de Contador-Auditor incluyó una visión histórica de las mejores prácticas en auditoría de información financiera	2	2,7575757
2	El programa de formación académica incluía conocimientos avanzados en auditoría de información financiera.	2	2,7878787
3	Su programa de formación académica incluyó información sobre normas, declaraciones y normativa internacional sobre auditoría de información financiera.	4	3,0909090
4	El programa de formación académica de su carrera incluyó información sobre presentación de informes, procesos y prácticas en el área de contabilidad financiera	4	2,8484848
5	Su formación académica comprendió información sobre normas internacionales, nacionales o locales sobre finanzas.	4	3,1515151
6	Su formación académica universitaria incluyó contenido temático sobre el manejo de sistemas tecnológicos en el área contable y financiera.	4	2,7575757
7	Su formación académica universitaria incluyó conocimientos sobre los marcos evaluativos de control y riesgos de los sistemas tecnológicos en el área contable y financiera	4	2,6969696
8	Ud. adquirió la habilidad para identificar y resolver problemas	4	3,4242424
9	Ud. adquirió la habilidad de realizar investigaciones técnicas adecuadas	4	3,3333333
10	Durante su formación académica Ud. adquirió la habilidad de trabajar en equipo	4	3,0606060
11	Ud. obtuvo la habilidad de obtener y evaluar evidencias durante una auditoría	4	3,6666666
12	Durante su formación le enseñaron a presentar, discutir y defender opiniones de manera efectiva	4	2,9393939
13	Mediante formación académica Ud. adquirió la habilidad de aplicar normas y guías pertinentes en auditoría	4	3,7878787
14	Por su formación académica Ud. evalúa la aplicación de normativa pertinente sobre información financiera	4	3,6969696

15	Por su formación académica Ud. posee capacidad de indagación, sentido crítico, pensamiento lógico y abstracto	4	3,6060606
16	Ud. es escéptico en su profesión	4	3,1818181
17	Durante su formación académica aprendió a expresar su criterio	4	3,0606060
18	Ud. adquirió durante su carrera la habilidad para resolver conflictos	4	3,5151515
19	En su formación académica incluyeron la enseñanza de valores	4	3,2727272
20	En su formación académica le inculcaron criterio ético	4	3,3939393
21	Durante su carrera aprendió a ser íntegro	4	3,4242424
22	Durante su formación académica le inculcaron la objetividad y confidencialidad.	4	3,3333333
23	En su etapa de formación le brindaron orientación sobre la actitud o conducta que debía mantener en el ejercicio de su profesión	4	3,3636363

Nota: Obtenido mediante el procesamiento estadístico de los datos de la encuesta

La tabla 1 contiene la puntuación promedio obtenida por cada competencia profesional según la valoración dada por los encuestados. En la misma se aprecia que la competencia relacionada con la adquisición de habilidades para aplicar normas y guías pertinentes en auditoría fue la que alcanzó una mayor puntuación promedio (3,7878788), seguida de la evaluación de aplicación de normativa pertinente sobre información financiera (3,696969697), la habilidad de obtener y evaluar evidencias durante una auditoría (3,666666667) y la capacidad de indagación con sentido crítico, pensamiento lógico y abstracto (3,606060606) adquiridas todas por formación académica.

Por el contrario, las competencias con menor puntuación promedio fueron poseer conocimientos sobre los marcos evaluativos de control y riesgos de los sistemas tecnológicos en el área contable y financiera (2,696969697), el conocimiento de contenido temático sobre el manejo de sistemas tecnológicos en el área contable y financiera (2,757575758) y una visión histórica de las mejores prácticas en auditoría de información financiera (2,757575758) debido a que, según la mayor parte de los encuestados, estas competencias no fueron incluidas en los programas impartidos durante su formación profesional. De esta manera, quedan evidenciadas, por una parte, las competencias profesionales de mayor y menor dominio por los contadores-audidores de Cajamarca incluidos en la muestra de estudio, y, al mismo tiempo se muestran indicios de la existencia de ciertas deficiencias de contenido, en los planes de estudios de la carrera contable que repercuten en la carencia de las competencias necesarias para el ejercicio profesional.

Por otro lado, los resultados obtenidos con respecto a las competencias personales e interpersonales se sintetizan en la tabla 2.

Tabla 2: Puntuación promedio obtenida por cada competencia personal e interpersonal

Nº	COMPETENCIAS PERSONALES E INTERPERSONALES	MODA	PROMEDIO
1	Creer en el aprendizaje constante	5	4,4848484
2	Se considera creativo en su profesión	5	3,6666666
3	Se considera competitivo en el ejercicio profesional	5	3,8181818
4	Tiene la habilidad de adaptarse a entornos cambiantes	5	3,6363636
5	Se considera un líder en su área de trabajo	5	3,5454545
6	Posee iniciativa en el ejercicio profesional	4	3,6969696
7	Se considera una persona optimista	4	3,6060606
8	Tiene habilidad para gestionar tu tiempo de trabajo	4	3,4848484
9	Considera que tiene buen manejo del estrés	4	3,1212121
10	Posee autocontrol	4	3,3939393
11	Posee equilibrio emocional	4	3,3333333
12	Tiene habilidad para tomar decisiones en el trabajo	4	3,6666666
13	Tiene un amplio conocimiento de sí mismo	4	3,4848484
14	Tiene sentido autocrítico	4	3,4545454
15	Considera que tiene habilidades comunicacionales con sus amigos y compañeros	4	3,3939393
16	Tiene habilidad para gestionar conflictos personales y laborales	4	3,3636363
17	Tiene habilidad para trabajar en equipo	4	3,7272727
18	Es empático con los problemas de sus compañeros	4	3,6666666
19	Colabora con el trabajo de un compañero si él se lo solicita	4	3,8181818

Nota: Elaboración propia mediante el procesamiento estadístico de los datos de la encuesta.

En la tabla 2 se puede apreciar la puntuación promedio obtenida por cada competencia personal e interpersonal según la respuesta dada por los encuestados. Se observa que la competencia personal de “creer en el aprendizaje constante” fue la que obtuvo una mayor valoración promedio (4,484848485) seguida de la competencia “ser competitivo en el ejercicio profesional” y las competencias interpersonales relacionadas con la colaboración con el trabajo de un compañero si él lo solicita, ambas con una puntuación promedio de (3,818181818), tener habilidad para trabajar en equipo (3,727272727) y, poseer iniciativa en el ejercicio profesional (3,696969697); seguidas de las competencias de ser creativo en la profesión, tener

habilidad para tomar decisiones en el trabajo y ser empático con los problemas de los compañeros, todas con una puntuación promedio de (3,666666667).

Por el contrario, las competencias menos valoradas, por ende, las que presentan menor dominio entre los encuestados, fueron las siguientes: poseer un buen manejo del estrés (3,121212121), poseer equilibrio emocional (3,333333333) y, tener habilidad para gestionar conflictos personales y laborales (3,363636364). Lo anterior evidencia que los contadores-audidores tienen menor dominio de ciertas competencias personales relacionada con el estrés y las emociones, las cuales deben ser objeto de fortalecimiento. Adicionalmente, el nivel de competencias de los contadores-audidores se evalúa en la tabla 3.

Tabla 3: Nivel de Competencias Profesionales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	27
Medio	8	24
Alto	16	48
Total	33	100%

Fuente: Datos extraídos de la aplicación de la encuesta.

En la tabla 3 se evidencia que de acuerdo con los datos arrojados por la encuesta realizada a los contadores-audidores en Cajamarca, existe un nivel alto de competencias profesionales (48%) seguido de un nivel bajo (27%) y en menor porcentaje un nivel medio (24%). Esto guarda relación con lo señalado en la tabla 1, en la que se muestra que si bien existen competencias profesionales en las cuáles estos profesionales consideran que tienen un alto dominio, hay otras en las cuales reconocen la existencia de falencias, lo que tiene una repercusión práctica en su ejercicio profesional, razón por la cual se considera necesaria la aplicación de correctivos para superar dichas fallas.

Tabla 4: Nivel de Competencias Personales e Interpersonales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	27
Medio	2	6
Alto	22	67
Total	33	100%

Fuente: Datos extraídos de la aplicación de la encuesta

En la tabla 4 se puede observar que según el procesamiento de los datos de las encuestadas realizadas a 33 contadores-audidores en Cajamarca, existe un nivel alto de competencias personales e interpersonales (67%), seguido de un nivel bajo (27%) y un nivel medio (6%). Estos resultados revelan una amplia brecha entre las

competencias dominadas por los encuestados, pues la prevalencia está en el nivel alto, siendo el nivel medio bastante inferior si se compara con el porcentaje obtenido en el nivel bajo. Esto indica que las competencias personales e interpersonales que los encuestados declararon no dominar deben ser objeto de un proceso de fortalecimiento para elevar dicho nivel, lo cual impactaría en su desarrollo personal y en la mejora de sus relaciones interpersonales.

Tabla 5: Nivel general de Competencias del Contador Público

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	27
Medio	3	9
Alto	21	64
Total	33	100%

Fuente: Datos extraídos de la aplicación de la encuesta

En la tabla 5 se puede observar que, según las respuestas obtenidas del 100% de los contadores-audidores de Cajamarca encuestados, el 64% considera que el nivel general de competencias se ubica en el nivel alto, 27% opina que está en el nivel bajo y 9% señala que esta en el nivel medio. Estos resultados generales ratifican lo antes señalado, en el sentido de que, si bien se evidencia un alto dominio de competencias profesionales, personales e interpersonales por parte de los profesionales contables, también es cierto que, es amplia la brecha existente entre los dos niveles extremos. Es necesaria la disminución de esta brecha por las repercusiones que esto tiene al momento de ejercer la labor contable y de auditoría, por ende, es menester elevar el nivel de competencias mediante un programa de mejoramiento personal y profesional por lo que el *coaching* es una buena estrategia de elección.

4.2. Discusión

Los resultados mostrados evidencian un alto nivel de competencias en los contadores-audidores de Cajamarca en 2023, tanto a nivel general como en cada una de las dimensiones (profesionales, personales e impersonales). Al mismo tiempo, se muestra la existencia de falencias en cuanto a su manejo, pues hay un importante porcentaje que denota un nivel bajo en algunas competencias profesionales, competencias personales e interpersonales como poseer un buen manejo del estrés, poseer equilibrio emocional y tener habilidad para gestionar conflictos personales y laborales, las cuales han sido consideradas de gran importancia por la Federación Internacional de Contadores.

Estos resultados coinciden con los hallazgos de Castañeda Novoa et. al. (2021) en Colombia y con los de Barrio Carvajal (2020) en España, quienes señalan que estos profesionales están sometidos a altos niveles de estrés y pueden presentar síntomas asociados al *burnout* que es una forma extrema de estrés, especialmente, en determinadas fechas, en las que la exigencia laboral es mayor. Adicionalmente,

en Perú, Brocca Mantilla (2019) considera que esta es una profesión que, dada las características de objetividad, imparcialidad e independencia, está asociada a la posesión de determinadas competencias cuyo cumplimiento inciden en su desempeño. Por su parte, Saldaña Dávila (2021) también encontró bajos niveles de desarrollo de algunas competencias genéricas y específicas, por parte de algunos contadores-audidores de la región cajamarquina, coincide además en la incoherencia entre las competencias establecidas en normas internacionales y las propiciadas en las instituciones académicas universitarias.

En atención al diagnóstico realizado, tomando en cuenta lo que Castrillo (2019) y Lyons y Bandura (2020) destacan, se evidencia la importancia del *coaching* en el desarrollo de las competencias profesionales, personales e interpersonales de los trabajadores y en el éxito empresarial. Asimismo, partiendo de los resultados alcanzados en Colombia por Sánchez Sánchez (2019) y a nivel nacional por Vásquez Arrascue (2019) y por Linares Coba (2020) quienes formularon igualmente planes estratégicos, fundados en *coaching*, para capacitar y mejorar las competencias de profesionales contables, se presenta la propuesta basada en *coaching* para el fortalecimiento de dichas competencias que permitan cumplir el objetivo general de la investigación.

Propuesta basada en estrategias de coaching para fortalecer las competencias de los contadores públicos dedicados a la auditoría en Cajamarca en 2023

Presentación:

La propuesta es el resultado del diagnóstico realizado en el nivel de competencias profesionales, personales e interpersonales de los contadores-audidores de Cajamarca y la evaluación de las competencias en las que según el análisis de los datos expresados por los mismos encuestados presentan debilidades o bajo dominio.

Objetivo:

Fortalecer mediante estrategias de *coaching* las competencias profesionales, personales e interpersonales de los contadores dedicados a la labor de auditoría en Cajamarca.

Fundamento teórico:

Está constituido por el Modelo GROW (Whitmore, 2017) que busca el establecimiento de la conciencia y responsabilidad del individuo en un proceso secuencial de 4 etapas: meta, realidad, opciones y voluntad, orientadas todas a un resultado, que no es otro que el entrenado logre sus objetivos.

Justificación:

Dada la deficiencia de algunos programas educativos universitarios de la carrera de contabilidad, se generan debilidades en las competencias de los profesionales contables que se ven manifestadas en su ejercicio profesional. Por esta razón, la Federación Internacional de Contabilidad, ha señalado cuáles son las competencias ideales que debe poseer el contador y recomienda capacitarse para su actualización en las mismas. En ese sentido, hoy en día el coaching, en sus diferentes vertientes y niveles, ha surgido como una alternativa para mejorar sistemáticamente las competencias de las personas en general con repercusiones en la organización en la que la persona labora. Considerando el diagnóstico realizado en los contadores-audidores de Cajamarca, se evidencia la necesidad de fortalecer competencias profesionales, personales e interpersonales, por ende, se formula esta propuesta utilizando el *coaching* como eje fundamental de ese mejoramiento.

Metodología:

La propuesta está concebida para ser desarrollada bajo una metodología participativa, dinámica, interactiva y reflexiva. Para ello, se aplica un enfoque sistémico en el que intervengan los asistentes y narren sus propias experiencias y expectativas, haciendo introspección y reflexión de los procesos que le permitan alcanzar el objetivo fundamental como es el fortalecimiento de sus competencias. Para ello, el responsable de su ejecución, aplicará técnicas como la formulación de preguntas adecuadas, escucha activa, comunicación directa, generación de conciencia.

Estructura:

Está concebida para ser ejecutada en 10 sesiones, a razón de una por semana, con una duración aproximada de 4 horas, según se muestra en la tabla 6.

Evaluación:

El *coach* responsable de su aplicación se encargará de la evaluación de su efectividad para lo cual utilizará la técnica de gestión de logro y responsabilidad, evaluación de competencias y mediante comunicación directa, a través de la cual obtendrá la retroalimentación del entrenado, quien, mediante el autoconocimiento, la reflexión y la introspección lograda a lo largo del programa, puede evidenciar el logro de los cambios y optimización de sus habilidades, según los objetivos propuestos.

Tabla 6: Estructura de la propuesta basada en estrategias de *coaching* para fortalecer las competencias de los contadores públicos dedicados a la auditoría en Cajamarca, 2023

Sesión	Nivel	Objetivos	Ob. Específicos	Estrategias	Semanas	Horas/ Sem.
1	Técnico	Dar a conocer la importancia del <i>coaching</i> en el desarrollo de competencias	Explicar las ventajas del <i>coaching</i> para el individuo.	- Bienvenida a los participantes - Exposición del <i>coach</i> - Dinámicas de trabajo en equipo	1	4
			Dar a conocer el impacto de su mejoramiento profesional y personal en la organización			
2	Técnico	Dar a conocer los aspectos básicos del <i>coaching</i>	Explicar la diferencia del <i>coaching</i> con otras figuras como la psicoterapia y <i>coaching</i>	- Exposición del <i>coach</i> - Dinámicas de trabajo en equipo	1	4
			Dar a conocer las normas éticas y estándares profesionales del <i>coaching</i>			
			Generar confianza en el <i>coaching</i> como proceso			
3	<i>Inside-out</i> <i>Out-inside</i>	Fortalecer competencias profesionales	Desarrollo de competencias profesionales determinadas como importantes por el propio Contador-Auditor	- Preguntas poderosas - Escucha activa - Comunicación directa - Creación de Conciencia - Diseño de acciones	1	4
4 y 5	<i>Inside-out</i> <i>Out-inside</i>	Fortalecer competencias profesionales	Motivar la capacitación y adquisición de conocimientos técnicos sobre marcos evaluativos de control y riesgos de los sistemas tecnológicos en el área contable y financiera, así como en su contenido temático.	- Preguntas poderosas - Escucha activa - Comunicación directa - Creación de Conciencia - Diseño de acciones	1	4
			Desarrollar competencias en manejo del estrés			

6	<i>Inside-out Out-inside</i>	Fortalecer competencias personales e interpersonales	Desarrollar competencias en manejo del estrés	- Preguntas poderosas - Escucha activa - Comunicación directa - Creación de Conciencia - Diseño de acciones	1	4
7	<i>Inside-out Out-inside</i>	Fortalecer de competencias personales e interpersonales	Desarrollar habilidades para alcanzar el equilibrio emocional	- Preguntas poderosas - Escucha activa - Comunicación directa - Creación de Conciencia - Diseño de acciones	1	4
8	<i>Inside-out Out-inside</i>	Fortalecer de competencias personales e interpersonales	Alcanzar la habilidad para gestionar conflictos personales y laborales	- Preguntas poderosas - Escucha activa - Comunicación directa - Creación de Conciencia	1	4
9	<i>Inside-out Out-inside</i>	Verificar el cumplimiento de logros de fortalecimiento de competencias profesionales, personales e interpersonales	Indagar las competencias profesionales, personales e interpersonales internalizadas por el <i>coachee</i>	- Preguntas poderosas - Escucha activa - Comunicación directa - Creación de Conciencia - Diseño de acciones	1	4
			Gestión de progreso y responsabilidad			
10	<i>Inside-out Out-inside</i>	Evaluación de efectividad de la propuesta	Retroalimentación sobre efectividad del programa aplicado	- Preguntas poderosas - Escucha activa - Comunicación directa	1	4
			Despedida			
Total					10	36

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

El diagnóstico realizado reveló la existencia de un nivel alto de competencias, tanto general como en las competencias profesionales y personales e interpersonales en los contadores-audidores de Cajamarca. Se observa en dichos resultados que hay un mayor dominio de competencias personales e interpersonales que en las competencias profesionales, porque, aunque las dos se encuentran en nivel alto, existe una diferencia porcentual importante entre ambas. Así mismo, se observa una amplia brecha entre los niveles extremos –alto y bajo- lo que lleva a concluir que es necesario activar un plan de fortalecimiento para elevar el nivel bajo de competencias evidenciado.

Igualmente, los resultados llevaron a la identificación de las competencias que presentan falencias, siendo las competencias profesionales con más debilidad: el poseer conocimientos sobre los marcos evaluativos de control y riesgos de los sistemas tecnológicos en el área contable y financiera, el conocimiento de contenido temático sobre el manejo de sistemas tecnológicos en el área contable y financiera y una visión histórica de las mejores prácticas en auditoría de información financiera, pues, según la mayor parte de los encuestados, estas competencias no fueron incluidas en los programas impartidos durante su formación profesional. Mientras que las competencias personales e interpersonales con menos dominio fueron poseer un buen manejo del estrés, poseer equilibrio emocional y tener habilidad para gestionar conflictos personales y laborales.

En razón de lo anterior y, tomando en cuenta la importancia y ventajas del *coaching*, el cual es considerado uno de los procesos de mejoramiento y desarrollo personal que tiene alto impacto en el éxito organizacional, se diseñó y formuló una propuesta de fortalecimiento de estas competencias. Esta tuvo como fundamento el modelo teórico *Grow*, el cual es considerado uno de los más utilizados en el ámbito empresarial con el propósito de ofrecer una oportunidad de desarrollo personal y profesional del contador-auditor, al ser considerados, profesionales claves en el mercado empresarial.

5.2. Recomendaciones

Dada las debilidades evidenciadas de los contadores-audidores en determinadas competencias profesionales relativas al uso de recursos tecnológicos, se sugiere que tomen iniciativa para incursionar en programas de optimización de estas que los motiven a apropiarse de los conocimientos con los cuales pueda desarrollar actividades, técnicas y analíticas en dichas áreas. Especialmente, si se considera que la continua evolución de estos recursos y de la normatividad contable internacional implica la necesidad de formarse de manera permanente y desarrollar habilidades y competencias que le permitan adaptarse a los cambios que impone ese proceso evolutivo y permanecer vigentes en el ejercicio profesional.

Se sugiere al Consejo Directivo del Colegio de Contadores Públicos de Cajamarca, dentro de sus actividades académicas, impulsar un programa de capacitación para los contadores-audidores habilitados en pro del fortalecimiento de sus competencias para lo cual pueden acoger e implementar la propuesta aquí formulada o una semejante. A las distintas instituciones universitarias que imparten la carrera de Contabilidad, se les recomienda introducir el *coaching* en los planes de estudios para contribuir a la formación de competencias del contador desde su etapa de formación y lograr su adaptación al entorno laboral-profesional.

6. Referencias bibliográficas

Barrio Carvajal, S. (2020). Cómo influye el estrés en el cerebro del auditor. *Auditoría Pública*, 75 (1). 15-26. <https://asocex.es/wp-content/uploads/2020/06/Revista-Auditoria-Publica-n%C2%BA-75.-pag-15-a-26.pdf>

Brocca Mantilla, A. (2019). *Funciones desempeñadas como Auditor Semi-senior en el área de Auditoría Interna en la empresa bancaria BBVA Banco Continental* [Trabajo de grado, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio de la Universidad Nacional de Trujillo.

https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/12753/broccamantilla_ana.pdf?sequence=1&isAllowed=yWhi

Castañeda Novoa, Y., Valero Zapata, G., y Patiño Jacinto, R. (2021). Diagnóstico del síndrome de burnout en los Contadores Públicos de la región andina en Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(1). 127-149. <https://doi.org/10.18359/rfce.5259>

Castrillo, J. (2019). *Coaching Gerencial*. CEATE-UC.

Castro Padrón, A. (2018). *Manual de coaching. Construyendo bienestar*. Publicaciones UDO-VE

Chávez Manzanares, R. y Maquera Ticona, M. (2019). Las competencias blandas y su incidencia en el desempeño profesional del auditor en la lucha contra los actos de corrupción. *La Junta. Revista de Innovación e Investigación contable*, 2(2). 15-33 <http://revistalajunta.jdccpp.org.pe/index.php/revista/article/view/31/31>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw Hill.

Federación Internacional de Contadores (2008). IES 8: Requisitos de competencia que deben reunir los Auditores Profesionales. *En Manual de los pronunciamientos internacionales de formación*. pp. 76-100. IFAC. https://www.ifac.org/system/files/downloads/Spanish_Translation_Normas_Internacionales_de_Formacion_2008.pdf

Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.

Linares Coba, W. (2020). *Propuesta de coaching gerencial para mejorar el trabajo en equipo en la municipalidad distrital de Baños del Inca, Cajamarca*. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo-Chiclayo]. Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62177/Linares_CW-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lyons, P. y Bandura, R. (2020). Employee learning stimulated by manager-as-coach. *Journal of Workplace Learning*, 13(1) 627-640. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2020-0153>

Mantilla-Falcón, M., Tobar-Vasco, G., Arias-Pérez, M. y Ríos-Urrutia, G. (2018). Competencias del Contador-Auditor en el perfil de egreso. Caso Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. *Actualidad Contable-Faces*, 21(37). 90-117.

Parsaoran Sirai, A. y Permana Honeyta, L. (2020). The influence of coaching systems, discipline and motivation on competence and its impact In personnel performance of yonif Unit Kodam IM. *International Journal of Scientif and Management Research*, 3(3).343-356.

Pugh, G. y Lozano-Rodríguez, A. (2019). El desarrollo de competencias genéricas en la educación técnica de nivel superior: un estudio de caso. *Calidad en la Educación*, 50(1). 143-179. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/caledu/n50/0718-4565-caledu-50-143.pdf>

Rivero, M. (2017). *Una mirada desde el coaching al mundo de las organizaciones*. CEATE.

Salomaa, R. (2017). *Coaching of international managers. Organizational and individual perspectives*. [Tesis doctoral, University of Vaasa].

Sánchez Sánchez, H. (2019). *Propuesta de intervención para la mejora de competencias al equipo de consultores de la Empresa de Servicios Strategic Support, S.A.S. a través de la aplicación de técnicas de coaching*. [Tesis de posgrado, Universidad EAN]. Repositorio EAN. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9725/SanchezHarold2019?sequence=1&isAllowed=y>

Saldaña Dávila, L. (2021). *Competencia y empleabilidad del profesional contable de la Universidad Nacional de Cajamarca, sede Chota*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo]. Repositorio UNPRG. https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9719/Salda%c3%b1a_D%c3%a1vila_Lita_Elvira.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SarmientoLeón, J. (2018). *Propuesta del ciclo aplicativo de coaching organizacional*. [Tesis de grado, Universidad Santo Tomas] Repositorio USTA. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/12866/sarmientojenny2018.pdf?sequence=1more+>

Vásquez Arrascue, M. (2019). *Relación del coaching y la consultoría contable en la Empresa Tizianni, S.A., distrito La Molina, 2017*. [Tesis de Grado, Universidad César Vallejo] Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/66136/Vasquez_AMF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance. The principles and practice of coaching and leadership*. BrealeY.

Fecha de recepción: 01/05/2023

Fecha de aceptación: 31/06/2023

Correspondencia: lvargasv@hotmail.com