LA GLOBALIZACIÓN DEL CONTADOR Y EL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL

Diana Carolina Beltrán Palacio

Documento académico para obtener el título de Contador Público

Tutor: Martha Giovanna Acosta Sahamuel
Contador Público

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA CAJICA -2016
**TABLA DE CONTENIDO**

RESUMEN .................................................................................................................. 1

ABSTRACT .................................................................................................................. 2

INTRODUCCIÓN ......................................................................................................... 3

JUSTIFICACIÓN .......................................................................................................... 4

OBJETIVOS ................................................................................................................... 6

Objetivo general ...................................................................................................... 6

Objetivos específicos ............................................................................................... 6

MARCO TEORICO ...................................................................................................... 6

Surgimiento del término liderazgo ......................................................................... 6

Evolución del liderazgo ............................................................................................ 7

Teoría de los rasgos .................................................................................................. 8

Teoría de las conductas ............................................................................................. 8

Teoría de contingencia .............................................................................................. 8

Teoría Transaccional ............................................................................................... 9

Comparación entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional .... 9

Concepto y características del liderazgo transformacional ................................... 11

Características esenciales de un líder transformacional ......................................... 13

Aplicaciones del liderazgo transformacional .......................................................... 16

Contadores profesionales ....................................................................................... 17

Reflexiones: Liderazgo Vs. Cultura organizacional .................................................. 18

Papel de la cultura organizacional en la organización del aprendizaje ................ 19

Papel del liderazgo transformacional en la organización del aprendizaje ............. 20

El contador público y sus atributos de liderazgo en la alta gerencia ................. 21

Cazatalentos – Perfiles y roles exigidos en el mundo moderno .......................... 24

CONCLUSIONES ....................................................................................................... 28

LISTA DE REFERENCIAS .......................................................................................... 30
TABLA DE FIGURAS


Figura 2. Relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional. Creación propia basado en Rijal (2016). ........................................................................................................... 19

RESUMEN

El tema desarrollado se enfoca en la globalización del contador y el liderazgo transformacional, mostrando la importancia de éste y su evolución con el paso de los años. Dado que, actualmente las empresas buscan líderes en sus equipos de trabajo como base efectiva para mejorar la productividad y tener un mejor ambiente laboral, por eso es importante tener un contador con visión de líder transformacional apasionado por buscar soluciones efectivas a diferentes situaciones.

Para comprender la importancia del liderazgo transformacional en el campo de la contaduría, se parte desde el concepto de liderazgo desde diferentes autores en diferentes campos y ámbitos, donde se resalta la visión emprendedora y de trabajo en equipo para hacer empresas solventes y reconocidas.

También se busca concientizar sobre el profesional de la contaduría pública donde no solamente realiza su propio trabajo, sino generar ambientes cálidos de trabajo donde todos cooperen y se sientan motivados para alcanzar las metas tanto personales como de grupo.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo transformacional, trabajo en equipo, contador público, globalización, innovación, motivación.
ABSTRACT

The theme developed focuses on the globalization of the accountant and the transformational leadership, showing the importance of this and its evolution as the years have passed. As companies are currently looking for leaders in their work teams as an effective base to improve productivity and have a better working environment, it is important to have an accountant with transformational leader vision that seeks effective solutions to different situations that arise.

In order to understand the importance of transformational leadership in the field of accounting, it is based on the concepts of leadership in different fields and areas, where the entrepreneurial vision and team work are highlighted to make companies solvent and recognized.

It also seeks to raise awareness about the accountant where he does not only seek to carry out his own work but also to generate warm working environments where everyone cooperates and feels motivated to achieve both personal and group goals.

Keywords: leadership, transformational leadership, teamwork, public accountant, globalization, innovation, motivation.
INTRODUCCIÓN

En este trabajo se busca establecer la relación entre las características del liderazgo transformacional y las competencias exigidas a los contadores públicos para desenvolverse en este nuevo campo organizacional, para esto se citarán diferentes expertos en reclutamiento de personal para estas áreas; partiendo desde el papel del contador público y su liderazgo transformacional en el mundo, su evolución a pasos agigantados con las necesidades y el surgimiento de grandes retos empresariales. Además, se mostrará como por medio del liderazgo transformacional se logran grandes cambios en las organizaciones, como en la cultura organizacional.

Se pretende mostrar a través de los conceptos y características del liderazgo transformacional, que el contador público debe enfatizarse en el empoderamiento, el desarrollo de habilidades, de confianza e integridad con sus seguidores y/o personas a cargo, en las diferentes actividades que realiza, para lograr los mejores resultados. Es necesario profundizar más en este estilo de liderazgo pues éste, motiva a las personas a una superación personal. Por medio de una función inspiradora, donde impulsa a los seguidores a conseguir metas cada vez más elevadas en determinadas situaciones; este enfoque garantizaría especialmente un mayor nivel de eficiencia y rendimiento.

Por otra parte, como lo mencionaba anteriormente el mundo está cambiando a gran velocidad, este tipo de líder se caracteriza por su amor al cambio, por esto se puede adaptar rápidamente y persuadir a sus seguidores para avanzar al mismo ritmo. El líder transformacional busca estrategias para tener mejores rendimientos y éxitos, desde la motivación y la colaboración de los empleados, estableciendo metas y brindando incentivos en pro de mejorar el crecimiento personal y profesional de los mismos.
**JUSTIFICACIÓN**

Nos encontramos en un mundo globalizado, donde las actividades dentro de la empresa se han venido actualizando de acuerdo a las necesidades, como parte fundamental de ésta, los contadores públicos no se pueden quedar atrás; estos han cambiado el esquema y se han alejado de ser tenedores de libros para convertirse en conocedores de la realidad y sus factores tanto internos como externos. Por esta razón es necesario mostrar cuales son las nuevas características y habilidades que el profesional de la contaduría pública debe adquirir, y las ventajas que esto le traería a la organización.

El mundo está pidiendo contadores integrales, con conocimientos en las áreas gerenciales, administrativas, económicas, jurídicas, informáticas, entre otros. Además, con habilidades como trabajo en equipo y capacidad de liderazgo; por esto se pretende mostrar el concepto donde se compila todos estos requerimientos, el liderazgo transformacional, donde Burns (1978) lo define como: “un proceso donde el líder y seguidores se ayudaban unos a otros a alcanzar mayores niveles morales y motivacionales. Los líderes influyen en sus seguidores, y son influidos por estos al recibir sus respuestas de apoyo o resistencia” (Sánchez López, J., 2013)

Las organizaciones buscan un equilibrio donde, el líder hace una función de orientador que persuade a las personas para la consecución de los objetivos de la compañía, y el trabajador, como un constructor de ideas, empoderado de su trabajo y enfocado en los objetivos de la compañía. Por tanto, se considera de vital importancia estudiar la relación entre el líder y/o el jefe y sus subordinados; y la diferencia entre el concepto de diferentes autores sobre el liderazgo, poder e influencia, junto con su afectación en la subordinación.

Teniendo en cuenta estos cambios, el estilo de liderazgo que más se adecua a esto es el
liderazgo transformacional pues integra una serie de características que le permite al profesional de la contaduría pública trabajar enfocado en los objetivos, por medio del trabajo en equipo.

Respondiendo a este cambio, las universidades se encuentran formando contadores capaces de atender las múltiples necesidades organizacionales, como se observa en el enfoque de los profesionales de la contaduría pública de la universidad militar nueva granada “El Programa de Contaduría Pública promueve la formación integral de profesionales en Contaduría Pública; responsables, líderes, agentes de cambio y garantes de la fe pública en la sociedad.” (UMNG, 2016)

Por medio del siguiente perfil profesional:

“Los profesionales en Contaduría Pública de la Universidad Militar Nueva Granada son competentes en la dirección y desarrollo de sistemas de información contable, la gestión organizacional y el ejercicio del control social como garante de la fe pública en organizaciones públicas y privadas con sentido ético y responsabilidad social.” (UMNG, 2016)

Este perfil profesional se ajusta mucho al liderazgo transformacional, pues este crea un ambiente más agradable, estableciendo así una cadena buenas relaciones, un amor por el trabajo y un agrado de llegar todos los días este. Fomentando en la persona compromiso con los objetivos propuestos y así poco a poco van creciendo todos de la mano. Ayudar a progresar a los trabajadores produce todo el tiempo una lluvia de ideas, generando así soluciones más rápidas a todas las realidades y problemas presentados en la operación de la organización.
OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar la relación entre las características del liderazgo transformacional y las competencias exigidas a los contadores públicos para desenvolverse en este nuevo campo organizacional.

Objetivos específicos

✓ Profundizar en el concepto y características del liderazgo transformacional
✓ Exponer la relación del liderazgo transformacional con la eficacia y la satisfacción organizacional y las actividades relacionadas con los contadores públicos.
✓ Determinar la importancia de las características de un líder transformacional en los roles de contabilidad y alta gerencia.

MARCO TEORICO

Surgimiento del término liderazgo

Por naturaleza el hombre tiene un Dios en el cual cree y confía, en el principio de los tiempos el líder o guía era un iluminado que tenía comunicación directa con el ser superior. Por medio de sus habilidades de liderazgo muchas personas se han destacado, como por ejemplo reyes, emperadores. Así lo señala Amaya (1996):

“La figura del líder conocido desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos. Figuras como Jesucristo, Nelson Mandela o Martin Luther King ponen a pensar acerca de si los líderes nacen o se hacen, de si sus procesos psicológicos son aprendidos o heredados y de cómo un líder efectivo conduce la conducta de un grupo”. citado por (Gómez-Rada, 2002, pág. 63).
Los primeros estudios sobre el liderazgo se realizaron para evidenciar cuáles eran las características en común, luego de esto surgió la gran incógnita de si los líderes nacen o se hacen. Las investigaciones arrojaron:

“Esta característica se ha presentado desde que el ser humano dejó de ser nómade y se empezó a organizar en civilizaciones, en las cuales fue creando una estructura jerárquica para poder gobernarse a sí mismo y a su pueblo. Esto se puede evidenciar en la civilización Sumeria, en la cual los sacerdotes debían administrar los bienes del pueblo, o en las gigantescas obras arquitectónicas de las pirámides de Egipto, donde gracias al conocimiento de la geometría y liderazgo por parte de los capataces fueron posibles de construir en el siglo 25 a.C.” (Estrada, 2007).

Pero el término liderazgo es muy amplio, y existen diferentes definiciones como lo señala Rallph M. Stogdill, “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Se entiende el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.” (Citado por Ríos Osorio, 2010, p.5).

**Evolución del liderazgo**

Así como han surgido diferentes definiciones, también se le ha dado paso a múltiples teorías, como se muestra a continuación en la Figura 1. Teorías del liderazgo. Las cuales se explicarán a continuación.

![Figura 1. Teorías del liderazgo. Fuente: Evolución del liderazgo y su tendencia en la sociedad de la información. (Arcilla y Estrada, 2012)](image-url)
Teoría de los rasgos.

La primera teoría de liderazgo fue la Teoría de los rasgos donde se afirma: el liderazgo no es un tema de educación, por el contrario, para ser un gran líder se deben tener ciertas características innatas. Según Sorados, (2010, p. 23) citando a Stogdill (1970), estas características son:

a. Capacidad comunicativa, facilidad de palabra, conocimientos previos, motivación, creativo y buen juicio.

b. Personalidad agresiva, gran entusiasmo y autoconfianza, iniciativa, capacidad emprendedora.

c. Buena apariencia física, energía, resistencia física y mental.

d. Buen status social, popularidad, carisma, excelentes relaciones interpersonales y cooperante.

Teoría de las conductas.

“Hodgets (1992), incorpora dos dimensiones principales:

1. El interés del líder en lograr la realización del trabajo

2. Su preocupación por las personas mismas, dicho de otra manera, el centrado en el trabajo y el centrado en los trabajadores.”

En este mismo sentido, en la universidad de Ohio se desarrollaron estudios similares donde se postularon la existencia de dos factores denominados:

La estructura inicial, es donde la conducta del líder se caracteriza por definir los roles, las tareas y la forma como estos deben ser llevados a cabo por los miembros del grupo.

La consideración: se caracteriza por un liderazgo basado en relaciones mutuas de confianza, respeto y entendimiento entre el líder y los trabajadores.”

(Citado por Gómez-Rada, 2002, p. 67)

Teoría de contingencia.

Está teoría fue propuesta por Fiedler (1950), donde define como el grado al cual se conduce el estilo del líder, si se orienta a las tareas o se orienta a las personas. La facilidad del
líder de influir en sus seguidores y esto dependerá de lo favorable de la situación. Northouse 2007 (p.114-115) cita a Fiedler (1950) que coloca en consideración los siguientes supuestos.

a. **Relaciones líder-miembro**: El grado de credibilidad, confianza y respeto entre el líder y los empleados

b. **Estructura de la tarea**: Los procedimientos implicados en la tarea.

c. **Posición de poder**: El grado de influencia del líder sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

**Teoría Transaccional**

La primera conceptualización de este término fue con la pirámide de las necesidades de Max Weber en 1947, con el paso de los años como se mencionó anteriormente se desarrollaron diferentes teorías, pero fue hasta 1981 donde Bernard Bass conceptualizó a fondo este término. Los expertos MSG (2016), exponen los principales supuestos de ésta teoría.

- Los empleados están motivados por la recompensa y el castigo.
- Los subordinados deben obedecer las órdenes del superior.
- Los subordinados no son auto-motivados. Deben ser supervisados y controlados de cerca para conseguir el trabajo hecho de ellos.

**Comparación entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional**

Antes de hacer énfasis en el liderazgo transformacional se debe hacer una comparación directa entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, pues estos conceptos surgieron del mismo autor, y en muchos aspectos son completamente opuestos.
En uno de sus artículos Ingram (2016), hace énfasis en las diferencias entre estos dos estilos de liderazgo, a continuación, algunas de ellas.

<table>
<thead>
<tr>
<th>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</th>
<th>VS. TRANSACCIONAL</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>como conservar el barco a flote podría ser definido el liderazgo transaccional</td>
<td>Un líder transformacional no se limita únicamente a la gestión de operaciones cotidiana él busca la manera de ir al siguiente nivel de éxito y rendimiento.</td>
</tr>
<tr>
<td>Los líderes transaccionales se basan en la doctrina de castigos e incentivos para motivar a los empleados a realizar lo mejor posible</td>
<td>Los líderes transformacionales buscan conseguir el cambio por medio del trabajo en equipo, la motivación y la colaboración con los empleados en la organización.</td>
</tr>
<tr>
<td>El término transaccional se describe como el hecho de que el líder motiva a los empleados mediante recompensas a cambio de un nivel de rendimiento.</td>
<td>Los líderes transformacionales por medio de metas e incentivos empujan a sus empleados a niveles de desempeño más altos, generando oportunidades de crecimiento personal y profesional para cada empleado.</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Por medio de esta tabla, no se busca decidir cuál es mejor, si no por el contrario mostrar cada uno, y como se podrían complementar en los diferentes campos de aplicación. Por lo tanto, una
organización no debe confiar en un único estilo de liderazgo; debe emplear el estilo apropiado según las diferentes necesidades y condiciones.

**Concepto y características del liderazgo transformacional**

*James MacGregor Burns y Bernad M. Bass (1985)*, definen el liderazgo transformacional como un conjunto de comportamientos específicos, por el cual los líderes y los seguidores se motivan unos a otros para avanzar al nivel más alto de la moralidad y la motivación. Es un proceso de transformación donde se generan cambios significativos en la empresa y en las personas, pues los líderes transformacionales ofrecen un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se centra en necesidades específicas de orden superior. Por medio de este liderazgo se acerca un poco más al trabajador, donde se parte de la comunicación de los objetivos de la empresa y es mucho más eficiente a los otros estilos de liderazgo. La mejor forma de medir el liderazgo transformacional es su influencia sobre los seguidores, por medio de atributos sobresalientes, comportamientos idealizados, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, esto se ve reflejado en la forma como los seguidores sienten familiaridad, admiración, intimidad, lealtad y respeto hacia el líder.

*Gerstner (1996, p.45)*, conceptuó:

“el liderazgo transformacional como el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. El estilo y forma en que cada director lleva la forma de trabajo de la institución es particular, sin embargo, existen características que son inherentes al perfil de un director.”
Riggio, (2006) señala a la influencia idealizada y la influencia carismática como los componentes clave del liderazgo transformacional, usando la influencia idealizada, los líderes transformacionales actúan de manera que les permitan servir como modelos para sus subordinados. Los líderes son admirados, respetados, y brindan confianza; sus subordinados los identifican por su personalidad carismática. El carisma produce en los seguidores una vinculación emocional con el líder y una motivación por el logro de los objetivos yendo más allá de los paradigmas establecidos.

Avolio, (2002) el líder transformacional tiene la capacidad de interactuar en el trabajo en equipo, como una táctica importante para generar la unión en la organización. En dicha actuación interactiva como medio fundamental del crecimiento personal se mantiene, buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, puesto que el líder se preocupa por atender las necesidades de cada seguidor, actuando como un mentor el cual se interesa por sus inquietudes, necesidades y requerimientos. Al mismo tiempo, este se caracteriza por ser ético, un directivo auténtico, asume y respeta las normas éticas, los ideales de comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición. Esto lo fomenta por medio de la comunicación, así como la vigilancia a los conflictos, respetando y celebrando la contribución individual de cada seguidor en el equipo de trabajo.

Reichard, (2008), define,

“El líder transformacional se rige por un conjunto de valores establecidos, los promueve, los defiende y los comparte como parte de su integridad. Estos líderes demuestren competencias para ejercer una dirección ética, lo cual les conlleva a construir confianza y credibilidad.” (p.10).
Velásquez (2006) señala,

“La orientación hacia las personas implica que se concreten óptimas interacciones entre el líder y sus seguidores, atendiendo a los requerimientos de éstos tanto de manera oportuna como efectiva. Establece relaciones estrechas pero respetuosas con sus seguidores y su entorno. Los líderes consideran su posición de líder como provisional siendo este resultado del otorgamiento del mismo por otras personas.” (p.4)

Aparte de eso, “debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse y, si es necesario, eliminar los propios paradigmas los cuales no le permiten transformar a su empresa, o estén en contra o presenten falta de consistencia con la realidad la cual experimenta la organización.” (p.12)

**Características esenciales de un líder transformacional**

Los líderes transformacionales están en todas partes en la vida cotidiana, no sólo al frente de grandes corporaciones, no se necesita buscar más allá del ambiente en el que se vive, en el entorno familiar, los padres pueden ser considerados líderes transformacionales, porque tienen la misión de convertir los niños en grandes adultos; la relación que un niño tiene con sus padres a menudo dicta el tipo de persona que se convierte, los entrenadores y líderes religiosos también son considerados líderes transformacionales, porque usan su visión y carisma para moldear a los jugadores o miembros de sus organizaciones. El líder mejora la moral, el rendimiento y la motivación de los empleados, inspira el cambio impulsado por un propósito fuerte y es capaz de crear una cultura de confianza e innovación dentro de la organización.

Con el fin de poner a su organización en un crecimiento de manera eficaz y sobre una base coherente, los líderes con las siguientes características no sólo los hacen un líder eficaz sino también un líder transformacional:

**a. Adaptabilidad al cambio**

✓ Capaz de idear nuevas soluciones a los problemas enfrentados a diario, y a aquellos no tan comunes y donde la gran mayoría no se encuentran preparados.
✓ No se pueden basar las acciones en patrones repetitivos.

b. **Reducción o eliminación de la burocracia**

✓ El mundo de hoy exige por parte de las empresas la flexibilidad, para estar preparados ante nuevos retos y nuevos cambios.
✓ Crear procesos fáciles y ágiles.

c. **Colaborativo y de buen relacionamiento**

✓ Es sociable y con habilidades de relacionamiento y comunicación.
✓ Genera participación y opinión por parte de todos los colaboradores, Incentivar nuevas herramientas y métodos de comunicación
✓ Mentalidad colaborativa y de comunicación clara.

d. **Orientación a metas a largo plazo**

✓ Visión a corto, mediano, pero sobre todo a largo plazo. Es el éxito a la empresa a largo plazo.

e. **Líderes enfocados al éxito y bienestar de sus colaboradores**

✓ Adoptar estrategias reales donde permitan cumplir las metas y sean alcanzables
✓ No desgastar con cargas operativas a los empleados

f. **No es jerárquico**

✓ Importante el mérito para liderar se obtenga por resultados y objetivos alcanzados y no por los años presente en la organización.
✓ Mantener una estructura plana: permite a los colaboradores se apropian de su rol y sus labores efectivamente.
**g. Innovador, de mente abierta y creativo**

- Escucha cualquier tipo de ideas provenientes de sus colaboradores
- Deja a un lado la estandarización de procesos y los procesos rutinarios para sacar provecho de las ideas completamente nuevas.
- No se limita con prejuicios, pues estos solo sirven para atrasar y detener los objetivos de la empresa.

Con el tiempo se ha demostrado que el liderazgo efectivo está vinculado al desempeño individual, del equipo y de la organización, aunque a menudo se supone que los gerentes son líderes, si bien es cierto que la responsabilidad del liderazgo es inherente a ciertas posiciones, la mayoría de los gerentes tardan años en desarrollar estilos de liderazgo efectivos.

El liderazgo transformacional ha sido ampliamente investigado y se cree que es el estilo de liderazgo más eficaz, pues los líderes transformacionales motivan e inspiran a otros a lograr lo mejor. Aunque se puede argumentar que todos los líderes exhiben una gama de estilos diferentes dependiendo del contexto, lo importante es que el líder se incline hacia un estilo de transformación, para lograr la eficacia y satisfacción organizacional que siempre se busca.

Este estilo de liderazgo se caracteriza por tener una consideración individual que consiste en conocer a sus seguidores, escuchar activamente a su equipo, lo que le permite al líder asignar más eficazmente el trabajo basado en las fortalezas y debilidades de cada trabajador. También hará que los seguidores se sientan más valorados e importantes. Al ayudar a los miembros del equipo para resolver un problema y llegar a una solución por sí mismos no sólo están comprometiéndolos intelectualmente, sino que también están incentivando el desarrollo profesional que beneficiará tanto a la persona como a la compañía.
Aplicaciones del liderazgo transformacional.

Existen diferentes aplicaciones para el liderazgo transformacional, podría afirmarse que se encuentran en el Boom, un sencillo ejemplo son los CEOs o los gerentes de ventas pues pueden ser más eficaces si son líderes transformacionales. Los gerentes ejecutivos necesitan personas con capacidad de diseñar y comunicar grandes misiones estratégicas.

La escritora Pamela Spahr, de la Universidad Santo Tomás realizó un análisis de ¡Cómo las nuevas ideas producen resultados impresionantes!; donde describió diferentes ámbitos con personajes que por medio del liderazgo Transformacional consiguieron grandes resultados. Aquí algunos ejemplos (Spahr, 2015)

- **William Edwards Deming.** Conocido como el padre del control de calidad estadístico, convenció a los funcionarios japoneses del potencial de los usos industriales de los métodos estadísticos. El objetivo de Deming era lograr que Japón se convirtiera en una potencia industrial mundial en cinco años, Japón lo hizo en cuatro.

- **Peter Drucker.** Peter Drucker fue profesor y consultor de gestión entre otras cosas, predijo algunos de los mayores cambios del siglo XX, el empresario buscaba sistemáticamente el cambio, respondía a ellas y aprovechaba las oportunidades que se presentaban.

- **Ross Perot.** comenzó su carrera como vendedor de IBM, en los años sesenta inició su propia empresa, Electric Data Systems (EDS), una de las primeras empresas que construyó y prestó servicios a sistemas informáticos para otras empresas. Al principio, Perot evitó la planificación estratégica, sin embargo, durante los años siguientes contrató oficiales militares que podían tomar órdenes y dar órdenes, el eslogan de Perot era "Go, do".
• **John D. Rockefeller.** fue el fundador de Standard Oil. Comenzó como una sola refinería de petróleo y creció hasta convertirse en una gran empresa, era conocido por sus tácticas de organización y por el uso de estrategias disciplinadas. Una de las razones del éxito de Rockefeller fue que pudo alinear a su compañía con una simple visión, luego hizo que todos respondieran por su parte en hacer que esa visión sucediera.

**Contadores profesionales**

Muchas personas se han dedicado a definir, explicar y aplicar el liderazgo transformacional en las diferentes áreas como lo veíamos anteriormente; en cuanto a la contaduría pública una de las personas que más se ha referido al tema ha sido Jennifer Lee Wilson, una oradora, maestra y facilitadora que imparte programas de liderazgo y mercadotecnia a asociaciones de contabilidad y tecnología, sociedades estatales y empresas.

Frecuentemente se dice que lo único constante en la vida es el cambio. En las organizaciones de hoy, esto nunca ha sido más evidente, pues los líderes navegan por cambios cada vez más acelerados en los estándares, la tecnología, la movilidad, la sucesión, la consolidación, la economía global, los valores culturales y más.

Wilson (2014) muestra cuatro pasos para que el líder transformacional pueda cumplir con éxito su propósito.

- Desarrollar una estrategia de cambio y un plan de comunicaciones.
- Ejecutar las comunicaciones de cambio y llevar a cabo los elementos de la implementación del cambio.
- Reconocer a aquellos que han hecho la transición y animar a aquellos que están rezagados.
• Evaluar el progreso hacia el cambio deseado e identificar los cambios en la estrategia necesarios para efectuar este y los cambios futuros.

Como resultado, se evidencia la necesidad de los contadores públicos profesionales del desarrollo de habilidades de liderazgo que se consideran esenciales para el futuro, pues los cambios en el entorno normativo, la tecnología y las expectativas afectan el trabajo de las firmas profesionales de contabilidad. Estas habilidades adicionales se están desarrollando dentro de las organizaciones, asociaciones profesionales; pero principalmente en la formación y el desarrollo educativo, preparando a contadores profesionales para la participación del cambio organizacional.

**Reflexiones: Liderazgo Vs. Cultura organizacional**

La organización de aprendizaje es un proceso continuo-dinámico, y debe convertirse en parte fundamental de la organización. Una cultura organizacional apoya a una comunidad de estudiantes, como una organización total, donde todos enseñan, todo el mundo aprende, todo el mundo comparte el conocimiento, el aprendizaje individual y colectivo es estimulado y recompensado; y aquellas compañías que adquieran estos valores podrán ganar y sostener la ventaja competitiva sobre los competidores que no lo hacen.
Figura 2. Relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional. Creación propia basado en Rijal (2016).

En la Figura 2. Relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional, se muestra como por medio del liderazgo y la cultura organizacional, lo que se busca es crear una organización de aprendizaje que consiste en establecer sistemas y prácticas que apoyen y alienten a los individuos de la organización a aumentar los conocimientos, la competencia y los niveles de desempeño. Generando así, la mejora continua y el logro de los objetivos de la organización.

Papel de la cultura organizacional en la organización del aprendizaje

La mayoría de los autores definen la cultura organizacional como el conjunto de procesos de los miembros de la organización con base al patrón compartido de valores básicos, creencias y supuestos en una organización (Mgbere, 2009).

Actualmente, cuando el entorno es altamente competitivo, donde los mercados y los productos proliferan, una cultura fuerte, que no fomenta la innovación, resulta ser una desventaja
para cualquier compañía, las organizaciones deben ser flexibles, adaptables e innovadoras para sobrevivir en este entorno cambiante. El enfoque en la flexibilidad, adaptabilidad y La innovación cae principalmente dentro del ámbito de la cultura organizacional, pues a partir de esta surgen las iniciativas y estrategias de cambio eficaces. La cultura transformacional se refiere a las organizaciones donde apoyan la innovación, la transformación y el cambio.

En un entorno cambiante y turbulento, la innovación desempeña un papel crucial en la supervivencia a largo plazo de una organización. El reto para las organizaciones en este entorno, es crear contextos en donde los miembros aprendan continuamente a innovar y esforzarse en la creación de nuevas ideas y nuevos productos, pues no es suficiente para las organizaciones responder, adaptarse y hacer frente a las presiones del cambio.

**Papel del liderazgo transformacional en la organización del aprendizaje.**

Para asegurar el éxito en una organización de aprendizaje, se debe partir de la comunicación de una visión clara y convincente, para obtener el compromiso de los miembros, animar a los seguidores a responder a la incertidumbre a través de la creatividad y la innovación, romper sus paradigmas y animarlos a buscar comportamientos orientados al aprendizaje. Estos roles son adecuados para un líder transformacional ya que son campeones de la motivación y el carisma.

Los líderes transformacionales son agentes de cambio, asumen la responsabilidad de revitalizar una organización. Definen la necesidad de cambio, crean nuevas visiones, movilizan el compromiso con esas visiones y, en última instancia, transforman una organización.

Estos tiempos que se caracterizan por cambios rápidos, piden un nuevo tipo de liderazgo que permita transformarse y hacer frente a los cambios; una organización de aprendizaje tiene como objetivo transformar el esquema tradicional en uno eficaz que es capaz de soportar y sobrevivir a
la presión y por lo tanto mejorar frente al entorno turbulento. Es en este punto donde el líder transformacional asume los desafíos e impulsa a los seguidores al cambio, creando una perspectiva compartida por todos los seguidores de promesas, esperanzas y aspiraciones.

**El contador público y sus atributos de liderazgo en la alta gerencia**

Como se mencionaba anteriormente existen diferentes factores que se encuentran en constante cambio, y no se pueden ignorar sino por el contrario aprovecharlo a favor, la globalización de la contaduría es una oportunidad muy grande si se sabe aprovechar.

Este mundo globalizado está pidiendo profesionales íntegros, con diferentes características en la alta gerencia y en la toma de decisiones. Por esto es pertinente citar a Torri Myler (2015), en su artículo publicado en la Accountingweb quien señala una lista de 10 rasgos de personalidad clave para un gran contador:

1. **Excelente organización.** Los contadores deben mantenerse al día con todas las cifras, datos y papeleo en sus trabajos diarios, deben tener un sistema para encontrar rápidamente la información que necesitan. Los contadores deben ser capaces de organizar su trabajo para maximizar la productividad y dar tiempo a la investigación y el análisis sin perturbaciones.

2. **Habilidades de gestión del tiempo asesino.** Hoy en día, los contadores están desempeñando un papel cada vez más importante en la contribución a la toma de decisiones estratégicas, por lo que sus horarios están llenos hasta el borde. Necesitan ocuparse de muchas tareas más allá de la gestión financiera y deben ser capaces de priorizarlas para aprovechar al máximo su tiempo de trabajo.

3. **Atención a los detalles.** Estos rasgos son, obviamente, clave en la realidad cotidiana de los contadores que necesitan para asegurarse de que los números son correctos. Un ojo
para los detalles y la debida diligencia para la exactitud debe ser parte de su modus operandi, no algo que necesitan ser recordados.

4. **Concentrarse en el cliente.** Ser contador significa no sólo tratar con números, sino también con clientes, es por eso que los contadores deben tener una fuerte orientación hacia el cumplimiento de los requisitos del cliente que necesitan para comprender la industria, el sector y el cliente en detalle. Sólo esto les ayuda a decidir qué normas contables o medidas económicas podrían ajustarse al negocio, el consejo de un contable es siempre de valor y conocer su camino alrededor de un sector es la mejor manera de hacerlo más relevante y accionable.

5. **Creatividad.** Grandes contadores tienen mentes creativas también, ellos son los que practican el pensamiento fuera de la caja para llegar a nuevas soluciones, algunos de los problemas de los clientes no son casos de los libros y requieren una atención especial y un grado de creatividad.

6. **Compromiso con el sector.** Los contadores deben comprometerse a una industria en particular y ser apasionado al respecto, esto es lo que las convierte en contrataciones atractivas, las empresas buscan individuos para un empleo a largo plazo, eso es probablemente porque el reemplazo de un contador cuesta mucho tiempo y esfuerzo, afectando seriamente la productividad durante el terrible período de transición.

7. **Extrema confiabilidad.** El tipo de información que los contadores tratan todos los días es muy confidencial en la naturaleza, una de las características más importantes de los grandes contadores es que son profesionales y nunca imparten ningún conocimiento a terceros. Esta es la manera ética de llevar a cabo un negocio de contabilidad, y tener una reputación de confiabilidad sólo puede ayudar a anotar grandes puestos de trabajo.
8. **Grandes habilidades de comunicación.** Los contadores deben ser capaces de comunicarse y colaborar con colegas de diferentes departamentos, también deben ser capaces de comunicar ideas clave para el personal no financiero, los contadores pueden utilizar varias formas de visualización de datos para ayudar a su esfuerzo de comunicación y garantizar que sus conocimientos se entienden correctamente. La comunicación también es clave para desarrollar relaciones exitosas con los clientes.

9. **Colaboración.** Esto es algo que no muchos profesionales esperan, siempre se tiene la idea de un contador solitario ocupado en un pequeño cubículo, pero esta imagen es completamente inexacta. De hecho, los contadores trabajan en equipo y prestan apoyo a diferentes departamentos, por lo que deben ser capaces de impartir de manera eficiente su experiencia a los clientes y tomadores de decisiones, deben sentir lo que otros necesitan saber y apoyar las metas del equipo, trabajando con diferentes tipos de profesionales y personalidades.

10. **Flexibilidad.** Los contadores que son capaces de aceptar los retos y responder eficazmente a los cambios en los entornos de trabajo compensan a los miembros muy valiosos de cualquier organización. En la era digital, las oficinas cambian a un ritmo acelerado y los contadores deben ser capaces de adaptarse y aprovechar esas alteraciones, un alto grado de agilidad es también necesario para responder a los cambios regulatorios en la industria, sólo entonces pueden proporcionar un servicio de calidad.

    Para nadie es un secreto que ser contador público no es fácil, pero estas características son la clave para ser un individuo nivelado, creativo y orientado al detalle, y poder convertirse en el contable altamente exitoso que cada empresa desea contratar. La identificación de las
habilidades que conducen al éxito en contabilidad no sólo aumentará su satisfacción laboral, sino que también le facilitará construir sus metas profesionales a largo plazo.

Líderes transformadores lideran cambiando a la gente, actúan como entrenadores o mentores que guían a la solución de los problemas. Los propietarios de pequeñas empresas que son líderes transformacionales pueden mejorar sus posibilidades de tener negocios exitosos al conseguir que sus empleados estén entusiasmados con sus roles en el negocio. En contabilidad, las habilidades de liderazgo incluyen el pensamiento estratégico y la planificación a largo plazo, pues muchos contadores ofrecen servicios de consultoría, lo que significa que ofrecen asesoramiento y soluciones de negocios para ayudar a las empresas a mejorar sus operaciones, por lo que la capacidad de mirar hacia el futuro es clave.

Los mejores contadores son generalmente conocidos por ser visionarios para tomar decisiones lógicas que también implican un poco de creatividad, para ser un contador con éxito, es necesario ser capaz de mostrar a sus clientes que usted está trabajando para mejorar su presente y futuro.

**Cazatalentos - Perfiles y roles exigidos en el mundo moderno**

En este punto es necesario citar a cazatalentos, los cuales se encargan de identificar oportunidades para el ejecutivo potencial y definen un perfil de candidato basado en un análisis exhaustivo de la firma de contratación. Realizan un análisis del mercado y crean una especificación de candidato que incluye todos los detalles sobre el rol, las responsabilidades y las oportunidades presentadas por el trabajo.

Chris Potter, Director de Contabilidad y Finanzas en Hudson Sydney. Es un especialista en reclutamiento con más de 10 años de experiencia en la contratación de profesionales de
Finanzas Senior en instituciones de servicios financieros y organizaciones comerciales globales.

Chris Potter (2014) en su artículo “Los 5 principales atributos que busco como recluta de contabilidad y finanzas”, resalta que después de 11 años de especialización en el reclutamiento de personal para trabajar en contabilidad y finanzas, aquí están los cinco principales atributos que busca en un Accountant & financial.

1. **Comunicación.** En estos días es importante ver en el personal de contabilidad y finanzas la capacidad de comunicar los complejos datos financieros en términos comunes; la mayor parte del tiempo la gente con la que un contador podría estar en contacto no será de un fondo financiero. Los gerentes y los miembros directivos no se preocupan realmente por los matices o la complejidad de las cifras financieras; sino se preocupan más por saber si lo que quieren es viable o no viable, o cómo va su decisión de negocio particular, sin la capacidad de comunicar con eficacia la información técnica a los encargados de la toma de decisiones de una compañía, el candidato no funcionará bien en su papel.

2. **Calificaciones.** Muchos clientes buscan naturalmente a aquellos candidatos que recibieron su entrenamiento a través de uno de los "Cuatro Grandes": Deloitte, PWC, Ernst & Young y KPMG, pero lo que también se busca es la evidencia de que un individuo ha demostrado a través de sus calificaciones que tienen inteligencia, aptitud y una voluntad de aprender.

3. **Conocimiento del producto.** Hay una gran variedad de productos en la industria de servicios financieros y estos varían significativamente en diferentes nichos, tales como banca de inversión, banca minorista, administración de fondos y seguros de vida. Debido a la complejidad de las estructuras legales ya las Normas Internacionales de Información
Financiera, es muy importante que las organizaciones tengan un personal familiarizado con los instrumentos financieros pertinentes, el cumplimiento y las revelaciones específicas de su rol.

4. **Atención a los detalles.** Los contadores pueden haberse trasladado de la back office a roles más diversos como los socios comerciales, pero todavía se necesitan candidatos con los atributos que hicieron a los contables exitosos en el pasado, como la atención al detalle. El trabajo todavía se ocupa de grandes columnas complejas de información, por lo que la atención al detalle es una necesidad.

5. **Entusiasmo.** Durante una entrevista, se busca a alguien que pueda venderse a sí mismo, entienda que su papel ya no es sólo una función de back office, y que está entusiasmado con ayudar a la empresa, tienen que ser capaces de agregar valor.

El fin de citar a este cazatalentos es mostrar como todo lo que se desarrolló en la teoría, no se queda solo en los libros, sino que por contrario el mundo real necesita avanzar a gran velocidad, y aprovechar todas las oportunidades, por medio de la innovación. Pero además de todas están características que han surgido con la globalización del mundo, no hay que perder de vista que las bases, la teoría y los atributos que siempre se han exigido en un contador hacen parte innata del profesional de la contaduría pública.

"La forma más grande de impactar a una organización es centrarse en el liderazgo transformacional. Casi no hay límite en cuanto al potencial de una organización que recluta a la gente buena, que las eleva como líderes y continuamente desarrollarlos. " Maxwell (2001, pág. 185)
El liderazgo transformacional se ha convertido en una herramienta clave para las organizaciones para convertirse en más eficientes. Las organizaciones no quieren personas que sólo se limitan a recibir órdenes sino que por el contrario buscan personas proactivas capaces de trabajar en equipo enfocadas a los logros a las metas de la compañía, muchas veces se cree que por el hecho de ocupar cierto cargo eso ya lo convierte en líder pero aunque resulte difícil de creer a muchas de las personas que ocupan estos cargos les resulta bastante difícil adquirir las habilidades de un líder transformacional.
CONCLUSIONES

Cada persona puede desarrollar diferentes estilos de Liderazgo para resolver las diferentes situaciones que se le presentan, pero siempre debe inclinarse hacia un liderazgo transformacional pues es por medio de este se crea una cultura de aprendizaje donde el carisma y la confianza son la base entre el líder y sus subordinados. Es por esto que deben desarrollar habilidades de comunicación pues todas las personas con las que se relaciona no son financieras y debe darse a entender, pero no hay que olvidar las características propias del contador como la atención al detalle y la confidencialidad con la información que se maneja. Por medio de este liderazgo lo que se busca es mantener un amor hacia los cambios, poder responder a ellos con eficacia y eficiencia, para convertirse en una compañía altamente competitiva. En la actualidad se ha demostrado que los cazatalentos están buscando el conocimiento, la experiencia y cómo no habilidades del Liderazgo pues esto permite que tenga cierta cercanía con sus subordinados conociendo sus fortalezas y debilidades logrando así distribuir las tareas eficazmente.

Todos los miembros de la organización deben adoptar el liderazgo transformacional, para lograr un cambio efectivo, el contador público no puede ser la excepción, pues su rol se concreta en el marco de la eficiencia, la eficacia, la actualización y la competencia profesional, por lo tanto, debe ser un líder integro, creativo, innovador, que trabaja en equipo, resuelve problemas y toma decisiones acertadas. Tampoco se puede dejar de lado que el profesional de la contaduría pública debe tener las habilidades de comunicación bien desarrolladas, pues todas las personas con las que interactúa diariamente nos son financieros, por esto debe saber darse a entender y expresar los términos financieros en términos entendibles para todos. Los contadores públicos no son un ratoncito de biblioteca como muchas veces han sido utilizados en la actualidad se han
convertido en personas que participan activamente de la toma de decisiones pues son ellos los que poseen la información de la realidad de la empresa

Como se mencionó en este trabajo el cambio no se logra individualmente se debe lograr alinear a todos en torno a los objetivos de la compañía y es por esto la importancia de los líderes transformacionales pues son ellos quienes por medio del carisma hacen que sus subordinados tomen estos objetivos como propios haciendo así que pongan todo su empeño para conseguirlos de la mejor manera y todo esto conlleva a una nueva cultura organizacional.
LISTA DE REFERENCIAS


Cuadernos hispanoamericanos de psicología. Available at:


James macgregor Burns, Running Alone: Presidential Leadership — JFK to Bush II: Why It Has Failed and How We Can Fix It (Basic Books, 2006)


John C. Maxwell (2001) Las 17 leyes irrefutables del trabajo en equipo, la página 185


UMNG. (2016). Umng.edu.co. Contaduría Pública, from


