



**ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS Y DEL TIPO DE LIDERAZGO REQUERIDO
EN LOS CONTADORES PÚBLICOS
ESTUDIO DE CASO: EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO
(POPAYÁN- CAUCA)**

PAOLA ANDREA MEDINA HORTUA

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CALI, COLOMBIA
2021**



**ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS Y DEL TIPO DE LIDERAZGO REQUERIDO
EN LOS CONTADORES PÚBLICOS
ESTUDIO DE CASO: EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO
(POPAYÁN- CAUCA)**

PAOLA ANDREA MEDINA HORTUA

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de
Contador Público**

**Director: JOSÉ ALFONSO SANTIBÁÑEZ BENJUMEA
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN- ESPECIALISTA EN GESTIÓN HUMANA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CALI, COLOMBIA**

2021

Santiago de Cali, mayo 25 de 2021

Doctor

Silvio Borrero Caldas
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana

Santiago de Cali

Por medio de la presente estamos entregando el Trabajo de Grado cuyo título es

"ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS Y DEL TIPO DE LIDERAZGO REQUERIDO EN LOS
CONTADORES PÚBLICOS ESTUDIO DE CASO: EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO
URBANO (POPAYÁN- CAUCA) "

Esperamos que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el
propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,


Paola Andrea Medina Hortua

Código 62380

Santiago de Cali, mayo 25 de 2021

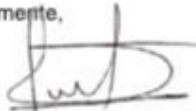
Doctor

Silvio Borrero Caldas
Decano Académico
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana

Santiago de Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado "ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS Y DEL TIPO DE LIDERAZGO REQUERIDO EN LOS CONTADORES PÚBLICOS ESTUDIO DE CASO: EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO (POPAYÁN- CAUCA)", realizado por la estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombre: Paola Andrea Medina Hortua código 62380 , y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente,



Jose Alfonso Santibañez Benjumea

Director del Trabajo de Grado

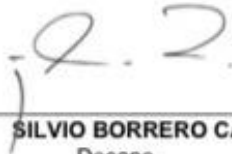
Justificado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

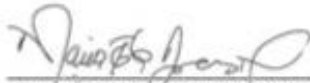
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral Católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

"ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS Y DEL TIPO DE LIDERAZGO
REQUERIDO EN LOS CONTADORES PÚBLICOS ESTUDIO DE CASO:
EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO (POPAYÁN-
CAUCA)"

Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Contador Público



SILVIO BORRERO CALDAS
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



MARIA FERNANDA ARENAS
Directora
Programa Contaduría Pública



JOSE ALFONSO SANTIBALEZ
Tutor
Trabajo de Grado



WILSON ALEXIS USME
Jurado

Santiago de Cali, 04 de agosto de 2021

Santiago de Cali, Mayo 25 de 2021

Doctor

Silvio Borrero Caldas

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

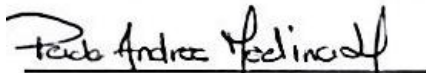
Pontificia Universidad Javeriana

Santiago de Cali

Por medio de la presente autorizo que el trabajo de grado del cual soy autora, llamado: "ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS Y DEL TIPO DE LIDERAZGO REQUERIDO EN LOS CONTADORES PÚBLICOS ESTUDIO DE CASO: EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO (POPAYÁN- CAUCA)" sea utilizado discrecionalmente por la Pontificia Universidad Javeriana como fuente total o parcial de material académico, que podrá ser usado dentro o fuera de la universidad con cualquier propósito académico.

Deseo que los derechos intelectuales que tengo sobre esta obra se expresen citándome como autora del mismo.

La principal motivación para la realización de este trabajo de grado ha sido cumplir uno de los requisitos de grado como Contador Público, por lo tanto, renuncio a los derechos patrimoniales que se deriven del mismo, si los llegare a haber.



Paola Andrea Medina Hortúa

C.C. 10161726473

DEDICATORIA

Agradezco a todos aquellos que sacaron de su tiempo para compartir sus experiencias y conocimientos durante este trayecto del semestre, también a mi asesor de trabajo de grado José Alfonso Santibáñez Benjumea quien siempre con su buena disposición demostró ser un excelente guía durante este proceso. Mil gracias a Dios, a mis Padres que son mi roble en estos momentos que pasamos por una difícil situación de vida, también a mis hermanas, mis tíos, primos, esposo, y nuestra hija con tan solo 1 año de edad; ellos quienes siempre están dispuestos a estar en firme para cada momento sean subidas o bajadas, esto hace parte del vivir y del crecimiento no solo personal sino también profesional.

Agradezco también a Liliana Heredia Coordinadora del programa de Contaduría Pública por su apoyo en todo sentido emocional y académico es fundamental contar con una persona tan humana en este camino, además de demostrar su calidad de trabajo en la constancia de realizar el respectivo seguimiento en esta investigación. Agradecimientos especiales a María Fernanda Arenas como Directora de la Carrera de Contaduría Pública.

Contenido

	Pág.
1. Introducción	1
2. Planteamiento del problema.....	3
2.1 Formulación del problema	8
2.2 Sistematización del problema.	8
3. Justificación.....	9
4. Objetivos	12
4.1 Objetivo general	12
4.2 Objetivos específicos	12
5. Antecedentes	13
5.1 Concepto del liderazgo.....	13
5.2 Liderazgo en contadores públicos	14
6. Marco de referencia.....	16
6.1 Marco teórico.	16
6.2 Marco conceptual	25
6.3 Marco legal.....	28
7. Contexto	29
8. Metodología	31
8.1 Tipo de investigación	31

8.2 Participantes	31
8.3 Procedimiento	32
8.4 Técnicas de recolección de información	32
9. Resultados	35
9.1 Datos sociodemográficos.	35
9.2 Resultados Cuestionario MLQ.....	36
9.3 Resultados cuestionario de expectativas	41
9.4 Resultados revisión documental.....	41
9.5 Resultados entrevista semiestructurada.....	49
10. Discusión y conclusiones	53
10.1. Objetivo 1. Identificar las características de liderazgo de los cuatro contadores públicos que laboran en empresas de servicio de transporte público en la ciudad de Popayán.	
53	
10.2 Objetivo 2. Describir las características del liderazgo percibidas por los cuatro seguidores de los contadores que laboran en las empresas de servicio de transporte público en la ciudad de Popayán.	56
10.3 Objetivo 3. Identificar cuál es la percepción frente al tipo de liderazgo requerido para el desarrollo de la labor del contador por parte de los cuatro gerentes de las empresas de servicio de transporte público urbano en la ciudad de Popayán.....	58
10.4. Objetivo 4. Comprender la importancia de la formación en habilidades de liderazgo en los contadores por parte de las universidades.	59

11. Recomendaciones.....	66
12. Referencias.....	67
13. Anexos.....	76

Índice de tablas

Tabla 1 Evolución de las teorías del liderazgo.....	18
Tabla 2 Características del liderazgo según Bass.....	20
Tabla 3. Características del lidesarazgo transaccional según Bass.....	21
Tabla 4. Características del liderazgo transformacional según Bass.....	22
Tabla 5. Codificación de los participantes.....	32
Tabla 6. Género de los participantes.....	35
Tabla 7. Edad de los participantes.....	35
Tabla 8. Nivel educativo de los participantes.....	36
Tabla 9. Resultados del contador de la empresa Translibertad.....	36
Tabla 10. Resultados del contador de la empresa Transtambo.....	37
Tabla 11. Resultados del contador de la empresa Sotracauca.....	38
Tabla 12. Resultados del contador de la empresa Transpubenza.....	39
Tabla 13. Resultados de los factores.....	40
Tabla 14. Resultados cuestionario de expectativas por parte de los seguidores.....	41
Tabla 15. Resumen de la revisión documental de las cuatro empresas de trabsporte público urbano de la Ciudad de Popayán.....	47
Tabla 16. Codificación de los participantes.....	49
Tabla 17. Características de formación del contador público.....	60

Resumen

El objetivo central de esta investigación fue analizar las características y el tipo de liderazgo requerido por los contadores públicos que laboran en empresas de servicio de transporte público urbano en la ciudad de Popayán. Se utilizó una metodología cualitativa por medio de estudio de caso. Como instrumentos se implementaron el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), el cuestionario de las expectativas de Vromm, se realizaron entrevistas semiestructurada a los gerentes de las empresas y una revisión documental en la organización. Dentro de los principales resultados se encontró que el tipo de liderazgo que ejerzan los contadores dependerá del contexto y las necesidades del entorno laboral, sin embargo, los contadores del estudio perciben que tienen factores del liderazgo transformacional (Influencia idealizada y motivación inspiracional) siendo esenciales para una dirección efectiva del equipo de trabajo. Del mismo modo los seguidores consideran que este tipo de liderazgo potencia el desarrollo personal. Los gerentes por su parte reconocen la necesidad de formación en las universidades respecto a habilidades blandas y características de liderazgo, debido a que son fundamentales para el ejercicio de la profesión en el entorno laboral.

Palabras clave. Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, contadores, formación universitaria, factores de liderazgo

1. Introducción

Las actividades que desarrolla el capital humano que conforma una organización en su quehacer diario, son fundamentales para la consecución de las metas y los objetivos organizacionales propuestos, pues son los seres humanos quienes movilizan y gestionan los recursos. En la actualidad, por la globalización, un mercado cada vez más competitivo y la incursión de nuevas tecnologías en el mundo del trabajo, exigen un fortalecimiento de habilidades en el personal que permitan adaptarse y responder eficazmente a esta nueva realidad.

El liderazgo es una de las habilidades del ser humano que permite influir, motivar y orientar a otras personas, hacia un objetivo en común. Este tema, desde el ámbito organizacional ha sido ampliamente estudiado por diferentes disciplinas, como la psicología y las ciencias administrativas. Por la anterior, surge el interés del presente estudio, el cual mediante una metodología de estudio de caso y siendo una investigación no experimental, transversal de tipo descriptivo y bajo un modelo cualitativo, busca *analizar las características y el tipo de liderazgo requerido por los contadores públicos que laboran en empresas de servicio de transporte público en la ciudad de Popayán.*

Después de la aplicación del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) y el cuestionario de expectativas a cuatro contadores y subordinados de empresas de transporte público de la ciudad de Popayán, la revisión documental y la aplicación de una entrevista semiestructurada a los gerentes de la organización, se logró encontrar que no existen características de un solo estilo de liderazgo en los profesionales, sin embargo, el más preponderante es el liderazgo transformacional por los factores de motivación inspiracional e influencia idealizada.

Respecto a la percepción por parte de los contadores en su rol como líderes, consideran que presentan características de liderazgo transformacional siendo la motivación inspiradora la más

frecuente, reconociendo que son líderes que transmiten, influncian y guía a su personal para la realización de sus actividades tanto a nivel profesional como personal, así como también reconocen que bajo las características de liderazgo transaccional son líderes que implementan las recompensas y castigos para la consecución de los objetivos previamente fijados, pues bajo este estilo les ha permitido el alcance de las metas organizacionales y el correcto cumplimiento de sus responsabilidades.

Por su parte, los seguidores (trabajadores que dependen directamente del contador) reconocen que esperan que sus líderes los motiven por medio de factores extrínsecos (aumento de salarios, bonos, días libres) así como también factores intrínsecos, pues la creación de espacios que fomenten el aprendizaje les permite crecimiento tanto personal como laboral. Con esto se puede concluir que no existe un estilo de liderazgo único, pues tanto los líderes como los subordinados se adaptan de acuerdo a las necesidades del contexto organizacional. Por tanto, no es posible encasillar a un líder en un solo modelo, pues como se pudo evidenciar dichas características afloran dependiendo de los entornos y las actividades a realizar.

Llegando a este punto, es importante mencionar que las universidades juegan un papel fundamental durante la formación del futuro profesional en contaduría, pues la capacitación y/o potencialización de las habilidad blandas (comunicación asertiva, adaptación a cambios, liderazgo, trabajo de equipo entre otras) son fundamentales para la correcta ejecución de las actividades laborales, apuntando siempre a no solo ser visto como el contador que solo realiza los análisis contables, sino como un profesional capaz de ocupar puestos estratégicos que apunten al mejoramiento de los procesos organizacionales.

2. Planteamiento del problema

Todas las acciones que se ejecutan al interior de una organización, son movilizadas por el capital humano que lo conforma desde sus diferentes actividades y funciones, pues este es el encargado de garantizar la sostenibilidad, rentabilidad y productividad de la empresa, resaltando de esta forma la importancia de sus acciones y contribuciones que puede llegar a aportar desde su quehacer.

Respecto a lo anterior, algunos autores sugieren que “el capital intelectual es la verdadera fuente de creación de valor de las organizaciones (...) puesto que ningún activo tangible o intangible genera valor si no existe un acto humano que lo movilice” (Torres, 2005, p. 153). Para desarrollar el capital intelectual y alcanzar los objetivos organizacionales propuestos, las empresas capacitan y forman a sus colaboradores para que puedan afrontar los nuevos retos que se presentan en su quehacer. Dicha inversión se podrá ver reflejada en un aumento en la productividad, repercutiendo directamente en el aumento de la producción y economía de la organización.

Desde este punto de vista, uno de los colaboradores que tienen un alto impacto a nivel organizacional y que por su actividad profesional genera valor en el interior de una organización es el contador público. Esta persona brinda información financiera y contable, y a su vez se presume que estos datos son confiables y verídicos. Los reportes que ellos presentan a la gerencia le permiten a la organización tomar decisiones en pro del mejoramiento y utilización de los recursos (Masfarre, 2014). Por eso el contador debe contar con habilidades que le permitan afrontar cualquier situación. Se le podría señalar como líder, siempre y cuando pueda ser capaz de enfrentar situaciones difíciles en su labor profesional y salga siempre adelante, llevando como estandarte sus valores y su ética profesional (Intencipa, 2017). Los valores y la ética deben ser perdurables en el tiempo (Covey, 1989), en otras palabras, demostrar que los valores deben estar siempre por delante

de cualquier cosa, y deben ser motivadores de todas las acciones ya sea en su quehacer laboral, como personal. Por lo tanto, es a través de liderazgo que se puede aplicar estos valores humanos a muchos problemas, sobre todo a nivel empresarial, donde todo trabajador, incluyendo a los profesionales contables, le podrá dar a su empresa calidad, productividad y relaciones fructíferas para todos.

No obstante, también existen algunos prejuicios frente a los contadores, pues han sido considerados como personas tramposas, que maquillan documentos y que es hasta una profesión monótona (Grajales, 2007). Al considerar que las actividades que realizan los contadores son repetitivas, se está limitando la importancia que este profesional tiene para la realización del “análisis de la información para lograr el buen manejo y el éxito de las empresas” (Cortés y Franco, 2018, p. 69). En la formación impartida por las instituciones de educación superior se puede identificar, que esta profesión es multidisciplinaria pues se encuentra complementada por varias profesiones tales como economía, administración de empresas y derecho (principalmente), dándole desde esta perspectiva la posibilidad de aspirar a diferentes cargos dentro de las organizaciones (Ardila, 2014). No obstante, en algunas ocasiones esto puede verse limitado por las universidades que se han centrado en este tipo de formación, dejando de lado la importancia de fortalecer habilidades blandas tales como el liderazgo que les permita destacarse en las organizaciones.

De igual forma el contador es la persona que aborda temas no solo contables, de costos, de control interno, financieros y fiscales, sino que también cuenta con la capacidad de abordar temas administrativos, gerenciales, informáticos, jurídicos, entre otros (Ávila, 2017). Durante sus años de formación se espera que el contador público sea una persona con formación ética y responsabilidad social, que sea capaz de analizar los problemas y formular posibles soluciones. A

su vez, debe adquirir habilidades blandas que le permitan desempeñarse profesionalmente dentro de su equipo de trabajo, principalmente que se destaque por la ética y los valores que permitan una actitud recta ante cualquier adversidad (Castillo, 2009).

Por lo anterior, el contador debe poseer habilidades y competencias directivas que le permitan dirigir a su personal de una forma asertiva en pro de los objetivos siendo capaz de realizar sus funciones competentemente. Llegando a este punto se puede inferir que el profesional debe adquirir dichas habilidades durante su formación profesional y potencializarlas en su ámbito laboral, para que le permitan coordinar y liderar en su actividad laboral.

La importancia de este profesional dentro de una organización, radica en la responsabilidad que debe poseer para realizar los informes contables, teniendo en cuenta que manejan información importante y confidencial de la empresa. Sumado a esto, teniendo en cuenta los principios del código de ética del contador, los cuales son integridad, objetividad, competencia profesional y confidencialidad (Correa, 2006), debe articular sus habilidades de liderazgo para hacer de su quehacer, actividades que contribuyan en el mejoramiento de los procesos y procedimientos llevados a cabo.

No obstante, tradicionalmente y de una forma simplista, se ha cometido el error de considerar al contador público como el profesional encargado solamente de llevar las finanzas de la organización, llegando a ser considerado como uno de los colaboradores más estáticos en su quehacer diario (Becerra, 2016). Teniendo en cuenta el ritmo actual de la sociedad, según Becerra (2016), el profesional de contaduría pública debe tener un cambio en su enfoque organizacional, para impactar en el contexto donde se desenvuelve. Sumado a lo anterior, es importante resaltar que, desde la formación universitaria, no se capacita ni se potencia habilidades gerenciales en los contadores pues las mallas curriculares de las principales universidades de la región del

suroccidente del país en su plan de formación se enfocan principalmente al desarrollo de los conocimientos contables haciendo énfasis en contabilidad y finanzas, economía, derecho, regulaciones y auditorías; y poco se potencializa el desarrollo de habilidades blandas, principalmente las relacionadas con las competencias de liderazgo.

Es por esto que autores como Castro, Ortiz, y Rivera (2013) destacan que los contadores solamente desarrollan funciones relacionadas a las finanzas, sin explorar nuevos escenarios de participación. Ante este panorama, y teniendo en cuenta el mercado globalizado que se vive día a día, se considera importante realizar un estudio que permita identificar las características de liderazgo que poseen los contadores, para que pueda ampliar su perfil y desarrollo directivo y no solo tener un enfoque legalista de la profesión, en el cual solo se reconoce como un miembro importante de una organización encargado de la realización de registros contables y como revisor fiscal (Pérez, 1982).

Para analizar esta situación se realizará un estudio de caso a nivel de las cuatro empresas de servicio de transporte público en la ciudad de Popayán, que permita identificar las características de liderazgo que deben poseer los contadores públicos. Esto desde la observación del quehacer diario del contador sumado a sus conocimientos y el aporte de ideas en pro de la organización. De igual forma se selecciona este tipo de organización porque es uno de los sectores más importantes en el departamento del Cauca, ya que aporta la movilidad de todas las personas de la región y sumado a ello es un sector relevante en la economía caucana, ya que son las únicas empresas de transporte urbano de la ciudad.

Este sector es uno de los cuales se destacan constantemente en el mercado. El nivel de competitividad en la región y su participación en la economía nacional es alto (Sanabria, 2008). Por tanto, desde su interior, debe surgir la necesidad de poseer directivos con características de

liderazgo transformacional, buscando ir más allá de lo tradicional. Además de esto, las 4 empresas de transporte público de la ciudad de Popayán (lugar donde se desarrolla la investigación), actualmente están pasando por una reestructuración organizacional al incorporar el Sistema Estratégico de Transporte, debido al incremento en el número de habitantes de la ciudad. Y se necesita que todo el personal que forma parte de la organización participe de una forma activa en este proceso de cambio. Además, se cuenta con fácil contacto y acceso a la población por parte de la investigadora. Bajo este panorama, los contadores como líderes del área financiera, deben contar con habilidades que permita dirigir su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos por parte de la organización.

En términos generales, los contadores juegan un papel fundamental en el funcionamiento de las organizaciones ya que “el verdadero profesional de esta carrera deberá involucrarse en las diferentes áreas de la organización para poder brindar el mejor asesoramiento y, por qué no, la mejor gerencia de la compañía, influyendo positivamente en el desarrollo organizacional” (Vergara y López, 2016, p.39). Sumado a esto, se espera que el contador público mantenga su independencia, no pierda su objetividad y su responsabilidad, proyectándose como un funcionario comprometido con su organización, que cuente con capacidades de liderazgo que le permitan ascender y trascender en la parte administrativa y gerencial. El identificar estas características, probablemente puede llegar a cambiar el imaginario que tienen de este profesional en la organización, llegando a resaltar y vislumbrar el papel que puede llegar a desempeñar.

Es por ello, que identificar las características de liderazgo que posee o debe poseer el contador es muy importante, porque es tiempo que se conozca a nivel empresarial que la profesión contable, también puede y debe tener habilidades gerenciales, de proyección y de liderazgo, que son indispensables para el éxito empresarial.

2.1 Formulación del problema

¿Cuáles son las características y el tipo de liderazgo requerido por los cuatro contadores públicos que laboran en las empresas de servicio de transporte público de la ciudad de Popayán para el cumplimiento adecuado de su función?

2.2 Sistematización del problema.

¿Cuáles son las características de liderazgo que poseen los cuatro contadores públicos que laboran en empresas de servicio de transporte público en Popayán?

¿Cuál es el tipo de liderazgo requerido para el desarrollo de la labor de los contadores públicos en las empresas de servicios de transporte público en Popayán?

¿Cuál es la responsabilidad de las entidades de educación superior en el desarrollo de las características de liderazgo que debe tener un contador para el ejercicio de la profesión?

3. Justificación

La mayoría de los profesionales, incluyendo contadores públicos, no participan activamente en la toma de decisiones de la organización en la que laboran ya sea porque la organización no lo permite o porque no cuentan con las características para participar activamente y convertirse en un recurso humano indispensable en el gobierno corporativo de la empresa (Pérez, 1982).

Para Castro, Ortiz y Rivera (2013), la poca participación de los contadores se debe a causa de tres aspectos: “la falta de protección legal, la poca difusión de su importancia manifestada en los medios de comunicación masiva; y la limitación de sus funciones por parte de las organizaciones y de otros profesionales” (p. 2). Sumado a lo anterior, se cree tradicionalmente que el único énfasis que tienen los contadores se relaciona directamente con funciones que abarcan el registro de manera sistematizada, ordenada y detallada de las transacciones de la empresa (Castillo, 2009).

En el contexto actual, los contadores deben estar en la capacidad de sobrellevar los nuevos cambios que se viven en el día a día debido a que, en la actualidad, “ya nadie busca estabilidad. Y quien la busca, hoy, se estanca” (Ordoñez, 2010, p.17); principalmente cuando se habla de las organizaciones las cuales se deben de adaptar a las necesidades que surgen constantemente en el mercado; lo cual conlleva al cambio en el rol de los colaboradores, entre ellos el del contador, como un profesional partícipe en la toma de decisiones organizacionales (Flores, 2013).

Respecto a lo anterior, es de mencionar que en las empresas de transporte público en las cuales se va a realizar el estudio se está pasando por una reingeniería organizacional, la cual consiste en “una reformulación integral y de un rediseño de procesos en una organización para obtener mejoras decisivas en los costos, calidad, servicio y rapidez” (Koontz y Weihrich, 1998, p. 78). Este proceso hace hincapié a la reformulación de los procesos y sistemas que se manejan internamente en las empresas buscando mejorar su ventaja competitiva, por esto los contadores de estas empresas

deben contar con características de liderazgo que permitan dirigir, guiar y motivar a sus seguidores o compañeros de trabajo para el alcance de los objetivos propuestos.

Llegando a este punto, el profesional contable puede llegar a presentar una participación importante en los procesos organizacionales principalmente en su incidencia en la toma de decisiones, por tanto no se pueden dejar de lado las competencias gerenciales ya que en algunas ocasiones este profesional puede llegar a ocupar cargos directivos como director financiero o inclusive en algunas organizaciones los gerentes son contadores. Bula (2020) menciona que existen cuatro roles que puede llegar a desempeñar un contador dentro de la organización: director financiero en sector público o privado, especialista y jefe de área de normas internacionales de auditoría y revisoría fiscal, jefe de impuestos o asesor de planeación tributaria y gerente del departamento de costos y operaciones. Esto relacionado a que desde su conocimiento se encuentra capacitado para tomar decisiones y la ruta más acertada para el futuro de la empresa.

Por lo anterior, es necesario que el contador cuente con habilidades gerenciales, que le permitirán ocupar esos puestos y asumir retos donde los factores de liderazgo que presente permeará las actividades que realice con su equipo de trabajo.

El presente estudio permitió realizar el análisis del tipo de liderazgo que poseen los contadores, conociendo las características de liderazgo que perciben en sí mismos, que perciben sus subalternos y cómo impacta en el ámbito laboral, siendo su labor un aporte de valor para la organización en cuanto a la información que se podrá suministrar, frente al rol que puede llegar a desempeñar el contador.

También es importante realizar esta investigación, para poder comprender cómo la formación universitaria, y particularmente la formación de los contadores públicos, contribuye en la potencialización de personas íntegras, con ética y liderazgo para elevar la calidad de la profesión

y los beneficios que aportan a las diferentes organizaciones, porque desafortunadamente, al no tener clara sus habilidades de liderazgo y de desempeño, la imagen del Contador se ha visto opacada, por algunos elementos externos que afectan gravemente la imagen de todos los contadores públicos de Colombia. Teniendo en cuenta lo anterior, el liderazgo que más se adecúa es el liderazgo transformacional, debido que integra características que permite que el contador trabaje enfocado en los objetivos y en equipo.

Ahora bien, este trabajo investigativo, quiere también cambiar el imaginario de que el contador público, no es solo un funcionario de una determinada empresa que maneja lo contable únicamente (Castro, Ortiz y Rivera, 2013), sino que es un profesional que se involucra en las diferentes áreas de la organización para poder brindar el mejor asesoramiento y contribuir al mejoramiento empresarial influyendo positivamente en la toma de decisiones y que beneficie tanto a la empresa como a sus empleados.

Por último y no menos importante, a nivel disciplinar, el llevar a cabo la presente investigación resulta significativo, pues brinda a los contadores en formación un bagaje mucho más amplio sobre las habilidades que deben de fortalecer y el rol que pueden llegar a ejercer dentro de una organización, debido que de acuerdo a las demandas del mercado se hace necesario que este profesional sea líder y orientador para que los seguidores logren la consecución de los objetivos propuestos por la compañía.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Analizar las características y el tipo de liderazgo requerido por los cuatro contadores públicos que laboran en las empresas de servicio de transporte público urbano en la ciudad de Popayán.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar las características de liderazgo de los cuatro contadores públicos que laboran en empresas de servicio de transporte público en la ciudad de Popayán.
- Describir las características del liderazgo percibidas por los cuatro seguidores de los contadores que laboran en las empresas de servicio de transporte público en la ciudad de Popayán.
- Identificar cuál es la percepción frente al tipo de liderazgo requerido para el desarrollo de la labor del contador por parte de los cuatro gerentes de las empresas de servicio de transporte público urbano en la ciudad de Popayán.
- Comprender la importancia de la formación en habilidades de liderazgo en los contadores por parte de las universidades.

5. Antecedentes

A partir de la revisión literaria, se han encontrado diferentes artículos científicos que dan soporte a la presente investigación a nivel nacional e internacional. Dichos documentos hacen referencia al concepto de liderazgo, estudios críticos y normativos que se mencionan en los siguientes apartados.

5.1 Concepto del liderazgo

El liderazgo, como tal, es un conjunto de habilidades que sirven para influenciar en la manera de pensar o de actuar de otras personas. Sin embargo, no se debe enfocar solo en el cambio de parecer a las personas, porque un líder también tiene la capacidad de tomar la iniciativa y proporcionar ideas innovadoras, y no solo de dar órdenes.

Respecto a lo anterior los autores Yenny Díaz, Juan Andrade y Elías Ramírez en el año 2019 realizaron una investigación denominada *Liderazgo Transformacional y Responsabilidad Social en Asociaciones de Mujeres Cafeteras en el Sur de Colombia*, identificando que existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la responsabilidad social, debido a que este tipo de liderazgo promueve mayor compromiso con las actividades a realizar, al percibir que el líder se involucra de forma igual que sus seguidores (Díaz, Andrade y Ramírez, 2019).

Por su parte, el artículo denominado *Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional* elaborado por Ignacio Martínez, Maia Ortiz y Héctor Parker muestra que el liderazgo transformacional permite crear confianza entre los integrantes de una organización, fomentando el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la participación en la toma de decisiones, mejorando índices de productividad, satisfacción y motivación laboral (Martínez, Ortiz y Parker, 2007). La empresa puede crear programas de capacitaciones que permita el

fortalecimiento de habilidades blandas en sus colaboradores y potencia su participación activa en la organización.

Después de la revisión realizada de investigaciones anteriores es de destacar que el liderazgo transformacional, apunta a no solo dar órdenes sino a generar unas relaciones de confianza que propicien la motivación de los seguidores.

5.2 Liderazgo en contadores públicos

En los siguientes apartados se va a abordar investigaciones realizadas en profesionales de contaduría y en lugares donde ellos laboran. A nivel internacional, se encuentra el primer estudio, el cual hace referencia directa al profesional en Contaduría, denominado “*El contador público como líder del cambio social en el nuevo escenario educativo mexicano*”, elaborado en el año 2015 por Rubí Vargas, Emma Cruz, Laura Gatica y Patricia García. Cuyo objetivo es demostrar la relevancia que ha adquirido la función del contador público como líder para responder a las demandas de un entorno cada vez más competitivo y cambiante, encontrándose que las Instituciones de Educación Superior deben de formar a profesionales con capacidades y habilidades que les permitan afrontar los nuevos retos, capaces de responder asertivamente, tomando iniciativa para proponer nuevas ideas (Vargas, Cruz, Gatica y García, 2015).

Como segundo estudio en esta categoría, se encuentra *Características personales del líder transformacional en las contralorías del estado de Zulia*. (Bracho-Parra y García, Guiliany, 2011). A partir de este estudio, se logra identificar que los líderes son propensos a ser considerados modelos a seguir dentro de cualquier organización en la que laboren, principalmente cuando realizan funciones importantes dentro de estas, al igual que tienden a estimular la motivación y el interés de los seguidores por el logro de los objetivos propuestos. Sin embargo, se ha encontrado que muchas organizaciones no permiten la participación de colaboradores en la toma de decisiones

Un tercer estudio encontrado es *Credibilidad y confianza del contador público ante las empresas* (Orozco, Ruiz, Correa y Monzalve, 2018), desarrollado en Colombia, cuyo objetivo fue analizar la importancia de la credibilidad y la confianza del contador público en las organizaciones, encontrándose que las actividades que desempeña este profesional deben ser transparentes y legales para generar un ambiente armónico.

Como se puede evidenciar, el contador público es un agente clave en la movilización de las personas y un profesional importante para la organización por la información que maneja; de igual forma, las habilidades de liderazgo se hacen indispensable para afrontar los constantes cambios del mercado y de las organizaciones.

6. Marco de referencia

6.1 Marco teórico.

Para empezar, es preciso mencionar que las organizaciones con el transcurrir del tiempo se han ido constituyendo como un objeto de estudio complejo, dado que “están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones” (Chiavenato, 2000, p. 7).

Actualmente, el recurso humano es considerado uno de los más importantes debido a que se los toma como agentes activos y proactivos, que no solamente cuentan con habilidades manuales o físicas, sino que también están dotados de destrezas, inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales que por medio de una buena formación serán los encargados de mejorar la productividad y el desempeño de la organización garantizando la permanencia en un contexto tan cambiante como el actual (Chiavenato, 2000).

Se plantea entonces que, las empresas se encuentran constantemente impactadas por los cambios y transformaciones que ocurren en el entorno social, debido que indudablemente hacen parte de la sociedad. A raíz de esto, Fernández (2005) considera que “una organización está conformada por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto controlado parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pro de ciertos valores comunes” (p.22). En esta perspectiva, las organizaciones deben de realizar actividades y procesos coordinados para que los objetivos propuestos sean alcanzados teniendo en cuenta el sistema social, cultural, ambiental y económico con el propósito de brindar un bien común a la sociedad. Desde este punto de vista, por los múltiples cambios que se tienen en el entorno social por la globalización es de esperar que la organización posea procesos flexibles y canales de

comunicación que garanticen el flujo entre áreas, despertando en los colaboradores autonomía, participación y capacidad de adaptación para responder eficientemente al mercado.

En los párrafos siguientes se abordarán los temas de liderazgo y contador público.

6.1.1. Liderazgo. Para nadie es desconocido que el liderazgo es la capacidad para inspirar a otros para hacer su trabajo involucrando a todo un equipo y bajo la dirección de un líder que entienda y comprenda a sus compañeros, y que demuestra su capacidad para dirigir a los demás.

En este sentido Covey (1989), señala que el liderazgo debe fundamentarse en valores, principios y buen trato interpersonal, para fomentar el trabajo de equipo. Por su parte la UNESCO (2000) señala que “El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (p.7), haciendo referencia a la capacidad de influir sobre los demás. Autores como, Lussier y Achua (2007), señalan que el liderazgo es un “Proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”, infiriendo que se debe tener la capacidad de influir la adaptación al cambio.

Según Chiavenato (2000), señala que el liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.321). Con la anterior definición, se evidencia que para ejercer un correcto liderazgo se debe contar con competencias y habilidades comunicativas que permitan al líder comunicar de forma asertiva las indicaciones u opiniones a sus interlocutores, fomentando el respeto, tolerancia y respeto hacia la retroalimentación. Esto con el propósito de guiar todos sus esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales.

Algunos autores como Page (s.f.) mencionan que las características del liderazgo pueden ser: fijar metas, invertir en personas, potenciar el talento, la comunicación, escucha activa, entusiasmo y predicar con el ejemplo, por su parte, dentro de la revisión teórica realizada también pueden ser inteligencia emocional, capacidad de comunicarse y de establecer metas, planeación, autoconocimiento y carisma. Con lo anterior, estas características se relacionan con los factores del liderazgo transformacional propuestos por Bass (1985): motivación inspiracional, influencia idealizada, estimulación intelectual y consideración individualizada; los cuales se presentaran en los siguientes apartados, pero antes se muestra un pequeño recorrido frente a la evolución de las diferentes teorías que han surgido a lo largo de la historia.

6.1.1.1 Evolución de las teorías del liderazgo. A continuación, se presentan las principales teorías de liderazgo.

Tabla 1

Evolución de las teorías del liderazgo

Teorías	Definición
Teoría del gran hombre (principios del siglo XX)	Se basó en el estudio de grandes líderes de la historia, identificando las características que los diferenciaban de los demás, recalando que los líderes tenían rasgos diferenciadores desde el nacimiento (Daft, 2006)
Teoría de los rasgos (1920)	Esta teoría nace a partir de la teoría del gran hombre, la cual sugiere que existen ciertas características llamadas <i>rasgos</i> , los cuales generen diferencias entre las personas. Los rasgos que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, la inteligencia, la intuición y tener la capacidad para prever y persuadir (Lupano y Castro, 2008).
Teoría del comportamiento (1950)	Las investigaciones se centraron en lo que los líderes hacen, por lo que no pasó mucho tiempo, antes de que estos estudios se ampliaran y se tratara de determinar que hacía que un comportamiento de un líder fuera más eficaz o no que otros. Dentro de esta categoría, se encuentra el liderazgo Autocrático:

	<p>líder que tiende a centralizar la autoridad, a derivar poder de su puesto, a controlar los premios y a coaccionar; y el liderazgo democrático: líder que delega autoridad en otros, fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener el conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia (Daft, 2006).</p>
Teoría de la contingencia	<p>Junta las cualidades del líder con las relaciones de los seguidores, pero además le agrega un supuesto más, el cual es la interacción que tienen estos dos con el entorno en el que se desarrollan (líder, seguidor, situación) (Daft, 2006).</p>
Teoría de la influencia	<p>Este tipo de liderazgo no está fundamentado en la posición de autoridad del líder, por el contrario, sus bases son las cualidades y una personalidad llena de carisma (Daft, 2006).</p>
Teoría de las relaciones (1980)	<p>El liderazgo transaccional, como su nombre lo indica, es una transacción o intercambio que se realiza entre el líder y los seguidores (Daft, 2006). Cuando se es un líder transaccional, la motivación impartida a los seguidores se da por la posición jerárquica que existe, es decir, la relación entre líder y seguidores es más de jefe a subordinados, ya que el reconocimiento de las personas se premia o se castiga en relación al grado de cumplimiento de las metas (Contreras y Barbosa, 2013).</p>
Elaboración propia	

Como se puede evidenciar en la tabla 1, la evolución de las teorías de liderazgo que han surgido a través de la historia, ha permitido identificar diferentes aspectos en las personas que son líderes. Para esta investigación, se utilizara la teoría de las relaciones donde el estilo de liderazgo ya impacta directamente en la motivación y ejecución de las actividades de los seguidores (liderazgo transformación y liderazgo transaccional).

A continuación, se ahondará los dos estilos mencionados anteriormente, debido que de acuerdo las necesidades del mercado y los cambios constantes del entorno laboral este tipo de liderazgo

resulta interesante en las organizaciones, además, los contadores públicos son profesionales que desde su rol pueden llegar a desempeñar cargos gerenciales, donde el tipo de liderazgo es fundamental que impacte en la productividad de la organización. Ante las nuevas demandas del mercado, se espera que los contadores tengan habilidades “gerenciales, administrativas, económicas, jurídicas, informáticas, entre otros” (Beltrán, 2017, p.4), donde se mejoren los ambientes de trabajo y sean personas que impacten directamente en la cultura de las organizaciones.

6.1.1.1.1 Teoría de liderazgo transaccional y transformacional. El liderazgo transaccional es el que está determinado por la retribución económica, es decir utilizan castigos y premios para compensar las metas alcanzadas por sus seguidores (Robbins, 1999). Este comportamiento hace que las personas trabajen solo por las recompensas que pueden llegar a obtener, y no lo hagan de forma espontánea.

En este sentido, uno de los primeros autores que introdujo este término fue James MacGregor Burns (1978). A partir de investigaciones realizadas en los líderes políticos, para él, el liderazgo transaccional se basa solamente en la premisa de *dar y recibir* (Burn, 1978). Bass (1990), discípulo de Burn, postula dos formas de reforzamiento para motivar a los empleados (ver tabla 2).

Tabla 2

Características del liderazgo según Bass

Reforzamiento	Descripción
Reforzamiento Contingente Positivo (Recompensa Contingente)	El líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño acordado. La recompensa contingente puede aparecer en forma de felicitación por un trabajo bien hecho, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones incluyendo reconocimiento público por desempeño sobresaliente.

Reforzamiento Contingente	El líder reacciona ante el fracaso de su empleado en alcanzar el desempeño acordado por ambos. Este tipo de reforzamiento señala la necesidad de detener el descenso en la rapidez o la falta de precisión en
Aversivo (Castigo contingente)	el desempeño del empleado, para modificar o cambiar su conducta, además de la aclaración nuevamente de las tareas a desarrollar y la precisión de la meta que debe alcanzar

Fuente: Adaptado de Bass (1999, p.63).

Dicho lo anterior, este tipo de reforzamientos afecta directamente la motivación del colaborador y con ellos la productividad de la organización. Como ventajas se puede entender que este tipo de liderazgo promueve una claridad de metas y tiempos por ambas partes, se obtienen constantes reconocimientos por el rendimiento personal y funciona bien para metas a corto plazo.

No obstante, impide la generación de ideas innovadoras porque se basa en realizar solamente las actividades propuestas, al igual que se puede llegar a perder la lealtad y el sentido de pertenencia con la organización ya que la relación esta mediada por acción-recompensa.

Llegando a este punto, es importante mencionar que para esta investigación se abordarán los factores postulados por Bass para el liderazgo transformacional y transaccional, los cuales se van a mencionar en los siguientes apartados. Dentro del liderazgo transaccional, se logran identificar 3 factores que inciden en esta categoría. (Ver tabla 3)

Tabla 3

Características del liderazgo transaccional según Bass

Factores	Descripción
Premiación por contingencia	Hace referencia a los premios o recompensas que utilizan los líderes con los miembros de la organización con la finalidad de satisfacer las metas alcanzadas en una tarea específica

Administración por excepción activa	Este factor hacer referencia al control y vigilancia que realiza el líder para constatar la realización de las actividades y de esta forma asegurar el cumplimiento y alcance los objetivos fijados; de esta forma realiza monitoreo constante y llegado el caso de necesitar realizar un cambio de estrategia ante algún problema, realizarlo.
Administración por excepción pasiva	Este factor, se caracteriza porque realiza los cambios o llamados de antes pero después de que el problema ha ocurrido, no hace un seguimiento constante, pero ante cualquier problema percibido justifica su actuar a partir de este.

Fuente: Adaptado de Gil, Muñoz y Delgado (2008).

Por su parte, *el liderazgo transformacional*, es un proceso donde los líderes como los seguidores trabajan en mutuamente y se ayudan para alcanzar mayores niveles de motivación (Burns, 1978). Se caracteriza por motivar, brindar apoyo y reconocimiento a su equipo de trabajo a través de la alineación con los objetivos misionales de la organización, buscando generar un compromiso con la organización. A través de la literatura revisada se logra identificar cuatro factores que se inciden en este tipo de liderazgo. (Ver tabla 4).

Tabla 4

Características del liderazgo transformacional según Bass

Factores	Descripción
Influencia Idealizada	Construye respeto y confianza en los seguidores y provee las bases para aceptar cambios radicales y fundamentales en las formas en que las personas y las organizaciones operan. También se les denomina carisma por la insistencia del seguidor de querer emular al líder y desear “ser como él”. posee dos subtipos: atributos (percepción del líder como carismático, confidente, poderoso y enfocado en ideas de alto orden y ética) y conducta (acciones carismáticas del líder que se refieren a valores, creencias y un sentido de misión)

Motivación Inspiracional	Cambios en las expectativas del grupo en creer que los problemas organizacionales pueden ser resueltos. La conducta del líder provee significado y reta a los seguidores. Hay un alto optimismo en el futuro, comunica una visión ideal del rumbo de la organización con entusiasmo, optimismo, espíritu de equipo y visión compartida.
Estimulación Intelectual	Apunta hacia la creatividad e innovación al cuestionar viejas formas, tradiciones y creencias con nuevas formas de solución. Los seguidores son retados constantemente a buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones.
Consideración Individualizada	El líder presta atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento. Determina las necesidades y fortalezas de otros. Su rol es de mentor y ayuda a sus seguidores a desarrollar altos niveles y tomar responsabilidades para su propio desarrollo.

Fuente: Adaptado de Gil, Muñoz y Delgado (2008).

Además de los factores mencionados anteriormente, también se encuentra la *Tolerancia psicológica* la cual hace referencia a la capacidad que posee el líder para estimular a sus seguidores en comunicar de manera abierta y sin temor a las posibles observaciones, las críticas y conflictos presentes en el entorno de trabajo, también para resolver conflictos, corregir situaciones y manejar situaciones difíciles que pueden emerger, para ello se puede hacer uso del sentido del humor (Bass & Avolio, 2006).

En pocas palabras, estos líderes tienen la habilidad de transmitir confianza creando una identificación con la institución, comunicado los valores y fomentando el clima organizacional. Estas personas cuentan con la capacidad de entender las necesidades individuales de los colaboradores, desarrollando el crecimiento personal y laboral. Para autores como Bracho y García (2013), considera que el liderazgo “comprende un proceso de dirección, en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la

acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores” (p. 167), y es que este es el tipo de liderazgo que permite una mayor adaptación a los entornos tan cambiantes.

A su vez, el liderazgo transformacional impacta de forma directa en el clima y cultura de la organización (Sepúlveda, 2009), a razón de que los líderes transformacionales al motivar e inspirar a sus seguidores amplían el interés y el empuje para la realización de las actividades, generando conciencia y una mayor aceptación entre ellos, impulsándolos siempre a ir más allá de los intereses personales y en algunas ocasiones económicos, a trabajar en conjunto para el alcance de las metas grupales (Bass, 1997).

De manera muy similar, Leithwood (1994) considera que partiendo de los desafíos que se presentan actualmente en la sociedad y a los que deben enfrentarse todas las empresas en el futuro, no es posible seguir pensando en un liderazgo instructivo (transaccional). La imagen transformadora es mucho más poderosa e influyente para propiciar cambios y generar espacios participación de todos y cada uno de los miembros de la organización.

6.1.1.2 Teoría de la expectativa. Teoría desarrollada por Victor Vroom en el año 1964, con el propósito de predecir los niveles de motivación de los colaboradores de una organización. Dentro de sus premisas, se postula que las personas realizaran una acción en cualquier ámbito una vez consideren o sientan que sus esfuerzos le conducen a un desempeño exitoso, enfocado hacia los resultados positivos (Erez & Isen, 2002).

Esta teoría se ha aplicado para algunos estudios de liderazgo, donde se encontró que las personas presentan grandes niveles de desempeño cuando los ambientes laborales generan motivación siendo inspirados por los líderes, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos del jefe y de la organización, logrando incluso superar las expectativas que tenían los colaboradores de sí mismos (Isaac, Zerbe y Pitt, 2001).

Teniendo en cuenta lo anterior, por medio de esta teoría se puede analizar qué importancia les asignan los trabajadores a las expectativas y hacia donde están guiadas, entendiendo que cada colaborador es diferente y presentan diferencias en cuanto a metas y necesidades. Si valoran las intrínsecas (satisfacción, felicidad, sentido de pertenencia) o las extrínsecas (Salario, ascensos, bonos), toda la información que se recoge permite identificar que liderazgo es el que se prefiere si transaccional o transformacional (mi empresa es saludable, 2018).

6.2 Marco conceptual

En este apartado, se tomarán los conceptos encontrados en las fichas analizadas en estudios previos, detallando el significado de los conceptos de interés para la presente investigación.

6.2.1 Liderazgo. Capacidad que tiene una persona para influir, motivar y guiar sobre otra. En el ámbito organizacional, es considerada como la habilidad para movilizar a un equipo de personas o colaboradores para realizar actividades en búsqueda de un objetivo en común. Son un conjunto de habilidades que le permite al individuo servir de guía ante las demás personas, muchos autores han diferenciado entre ser líder y jefe, pues este último solo se encarga de dar órdenes y no escucha los puntos de vista de sus colaboradores, lo cual conlleva a que muchas de las personas realicen su quehacer por obligación mas no por gusto, ni por afinidad en las actividades (Covey,1989). En otras palabras, el liderazgo es una habilidad que debe poseer toda persona que tenga dentro de sus objetivos organizacionales guiar a un equipo hacia una meta en común, es de recordad que esta habilidad se puede desarrollar y potenciar atreves de capacitaciones y talleres que permitan fortalecer aspectos que se pueden olvidar en el quehacer diario.

6.2.2 Liderazgo transformacional. Hace referencia a un cúmulo de comportamiento tienen los líderes que permiten transformar las necesidades de los seguidores mediante la autorrealización, estimulando las expectativas y la motivación (Salazar, 2006). Se caracteriza por

ser una persona creativa e interactiva, suelen ser carismáticos e inspiradores, siempre tratan de estar pendiente de las personas que lo rodean, conocen sus nombres y detalles que tal vez otro líder pasa por desapercibido, demostrando de esta forma que tiene en cuenta las necesidades y posibles preocupaciones en su grupo de trabajo, su principal motivación es generar confianza y así poder influir en el personal. Nunca deja de lado los objetivos misionales de las organizaciones, inspirando de esta forma a sus seguidores (Torres y Ortiz, 2006). De igual forma es la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores y en la organización (Daft, 2006).

6.2.3 Liderazgo transaccional. Estilo de liderazgo que se basa en promover el seguimiento de las ordenes por medio de recompensas económicas o monetarias, este tipo es bueno cuando se está atravesando una crisis o para la ejecución de proyectos puntuales (Salazar, 2006). Se caracteriza porque los líderes guían a sus seguidores a través del establecimiento de metas desde el principio y recordándolas durante el proceso si es necesario. Asigna tareas constantemente y controla. Dentro de las organizaciones con este tipo de liderazgo, se tiene una política de premios económicos que se otorga a la persona con mayor rendimiento durante el mes o el tiempo que dure determinada tarea, por tanto, la producción de la persona se basa en la gratificación mas no en sentimiento de gratitud. Valoran mucho lo cuantitativo, pues lo que importa son el cumplimiento de indicadores y de rendimiento (Torres y Ortiz, 2006).

6.2.4 Liderazgo laissez faire. Algunos autores lo consideran como un “no liderazgo, ya que generalmente es inefectivo debido a la falta de compromiso por parte del líder cuyas características principales son el desinterés y la ausencia de apoyo a sus seguidores, limitándose solo al resultado de las actividades” (Pacsi, Estrada, Pérez y Cruz, 2014, p.67). Este estilo, no funciona en todas las organizaciones, puesto que no se ejerce un control en las actividades propuestas y puede verse afectado el desempeño de las organizaciones.

6.2.5 Características de liderazgo. Son todas las habilidades que posee una persona para dirigir, liderar e influenciar en los demás, siendo estas, las que distinguirán los entornos laborales y las relaciones con los equipos de trabajo (Alianza Team, s.f.)

6.2.6 Contador público. Triana (2011), afirma que el ejercicio de la profesión se centra en la interpretación de la información para la toma de decisiones y la solución de problemas económicos dentro de una organización, con el objetivo de crear nuevos negocios y la transformación de la empresa relacionado con la rentabilidad. Además es el profesional encargado de preparar y presentar toda la información contable de las organizaciones, sumado a lo anterior posee la capacidad de análisis para implementar estrategias y mejorar la situación de las compañías en los aspectos financieros y económicos (Cabrejo, 2007).

6.2.7 Competencias y habilidades (Contador público). Las competencias y habilidades hacen referencia a las capacidades y aptitudes que tienen las personas para abordar las actividades laborales (Flores, 2013). Teniendo en cuenta el mercado laboral es necesario poseer ciertas habilidades que permitan afrontar las situaciones, algunas de ellas son: liderazgo, iniciativa, adaptación al cambio, trabajo en equipo, tolerancia a la frustración, entre otros. Para el presente estudio, el liderazgo es fundamental en el contador porque al tener un equipo de trabajo al cual debe supervisar debe contar con la capacidad de sobrellevar cualquier adversidad que se presente, tomando decisiones asertivas y sirviendo como guía para sus colaboradores, de igual forma, estas habilidades le permitirán al contador participar en las decisiones de la empresa. Se espera que tenga habilidades de adaptación y tolerancia a la frustración, para lograr superar las dificultades del día a día y así mismo, transmitir esos sentimientos a su grupo. Otra de las habilidades que debe tener el contador, es la prudencia y confidencialidad, debido que por su escritorio pasará un sin

número de documentos con información detallará e importante para la organización (Rodríguez, 2001).

6.3 Marco legal

El marco jurídico de la contabilidad en Colombia se conforma por Ley 1314 de 2009 que les permitirá a los empresarios del país y a los Contadores Públicos, inscribirse desde el reconocimiento del entorno nacional en el proceso de la globalización económica.

El profesional en contaduría debe cumplir a cabalidad el Código de Ética Profesional. Según el Decreto 2420 Anexo 4 (2015), menciona lo siguiente:

Competencia y diligencia profesionales: mantener el conocimiento y la aptitud profesionales al nivel necesario para asegurar que el cliente o la entidad para la que trabaja reciben servicios profesionales competentes basados en los últimos avances de la práctica, de la legislación y de las técnicas y actuar con diligencia y de conformidad con las normas técnicas y profesionales aplicables (pr. 16).

De acuerdo con el anterior decreto, los contadores deben ser competentes no solamente en actividades propias de su profesión sino también en demás actividades propias de la empresa. Por ser profesionales en el que se deposita la fe pública y que se valida con su firma y tarjeta profesional. Deben ser conscientes de que la información que poseen sobre las finanzas de una organización siempre será en aras de amparar su empresa de manera ética y responsable.

7. Contexto

La presente investigación se llevará a cabo en la ciudad de Popayán, en las cuatro empresas que brindan el servicio de transporte público.

La ciudad cuenta con un sistema de transporte colectivo urbano y taxis los cuales cuentan con taxímetro. Actualmente la ciudad se encuentra en el programa de ciudades amables, por lo cual se encuentra en implementación del sistema estratégico de transporte de pasajeros de Popayán SETP (Ministerio de Transporte, s.f). Las empresas de transporte urbano público de la ciudad son:

Sociedad Transportadora del Cauca S.A.S. (SOTRACAUCAMETTRO S.A.S): fundada en 1964. Para el año 2008 se crea la empresa SOTRACAUCA METTRO S.A., la cual se ajusta al nuevo Sistema Estratégico de Transporte Publico SETP que propone el gobierno nacional colombiano, este servicio se presta por medio de 9 rutas en la ciudad de Popayán, llegando también a algunas veredas vecinas para poder así prestar un servicio de mayor calidad. Cuenta con un gerente y una junta de socios quienes son los encargados de liderar los procesos de la empresa.

Sociedad de transportes Pubenza Ltda. (TRANSPUBENZA Ltda.): fundada el 10 de octubre de 1961. Actualmente cuenta con 12 rutas, 165 vehículos de transporte público y más de 300 colaboradores. Todas las dependencias le reportan al gerente de la organización, de igual forma existe una mesa de socios quienes son los encargados de tomar las decisiones de toda la organización.

Transportadora Libertad S.A.S (TRANSLIBERTAD S.A.S): fundada en 1959, siendo la más antigua de las empresas de Popayán. Cuenta con una amplia flota y servicios a toda la ciudad. Cuando con una mesa de socios, quienes dirigen la organización.

Cooperativa Integral De Transportes Rápido Tambo (RÁPIDO TAMBO): Rápido Tambo es una empresa de transporte de pasajeros intermunicipal, rural y urbana de la ciudad de Popayán y

en el departamento del Cauca; cuenta además con otros servicios como estación de gasolina, parqueadero y más.

8. Metodología

8.1 Tipo de investigación

El desarrollo del presente proyecto se centró básicamente en una investigación no experimental, transversal de tipo descriptivo. No experimental, en tanto, que no se buscó la manipulación de variables, pues los datos se obtuvieron de los contadores de las cuatro empresas de transporte público de la ciudad de Popayán, y transversal, pues la recolección de los datos se realizó en un solo momento. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), afirman que “en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente” (p.80). Desde su alcance descriptivo “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.80), de esta manera, mediante este tipo de investigación, se dieron a conocer las características del liderazgo de los contadores públicos y las expectativas por parte los subordinados.

De igual forma, desarrolla por medio de estudio de caso de carácter cualitativo, el cual según Yin (1989) se define como una investigación empírica que indaga un fenómeno contemporáneo, utilizando fuentes de evidencias cualitativas. Con este tipo de estudio se busca analizar las características y el tipo de liderazgo requerido por los contadores públicos que laboran en empresas de servicio de transporte público en la ciudad de Popayán.

8.2 Participantes

Los participantes se entiende como “un conjunto de unidades o elementos que presentan una característica común también se considera como un conjunto de medidas” (Martínez, 2013, p.658). Partiendo de un muestreo por conveniencia, las personas con los que se trabajará están conformada

por 4 contadores y 4 personas que tienen a cargo los contadores de 4 empresas de transporte público de la ciudad de Popayán.

A continuación, se presenta la empresa y la codificación asignada a cada una de ellas.

Tabla 5.
Codificación de los participantes

Empresa	Codificación		
	Gerente	Líder (Contador)	Seguidores
Translibertad	G1	L1	S1
Transtambo	G2	L2	S2
Sotracauca	G3	L3	S3
Transpubenza	G4	L4	S4

Elaboración propia

8.3 Procedimiento

El proyecto de investigación comprende cuatro fases, *la primera* denominada formulación del problema, en la que se define la pregunta problema. *La segunda fase* es la construcción del modelo teórico – metodológico que incluye profundización en la revisión literaria. *La tercera fase* es el trabajo de campo, en el cual se realiza la observación directa, la aplicación de los instrumentos, la solicitud de los documentos para efectuar su revisión y la entrevista semiestructurada. Estas se realizarán mediante solicitud por correo electrónico y encuentros por meet, teniendo en cuenta la situación actual del país. *La cuarta*, es el procesamiento, análisis, interpretación de la información recolectada y las conclusiones.

8.4 Técnicas de recolección de información

Son un conjunto de instrumentos o medios que ayudan a definir la investigación propuesta. Es básico definir las y saber cómo se van a emplear en la recolección de la información. En la presente investigación se utilizará: aplicación de instrumentos tanto a los contadores como a los

subordinados, de igual forma se realizará la entrevista semiestructurada a los gerentes y se analizará el material de las organizaciones con el propósito de recolectar información relacionada a la investigación.

8.4.1 Instrumentos.

8.4.1.1 Cuestionario MLQ. Uno de los instrumentos que se utilizó en este estudio para la recolección de información fue el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ); consiste en identificar el tipo de liderazgo existente en la organización teniendo en cuenta el estilo de liderazgo transformacional y transaccional. Mide el liderazgo transformacional a partir de 5 subescalas, el liderazgo transaccional a partir de 3 subescalas, el laissez Faire a través de una escala y las variables de resultados a través de 3 escalas (efectividad, satisfacción y esfuerzo extra). Suman un total de 45 ítems que se responden siguiendo una escala Likert de graduación de frecuencias. Este cuestionario será aplicado a cada uno de los contadores y seguidores de la empresa. Se encuentra validado para su aplicación en el país.

8.4.1.2 Cuestionario de expectativas de Vroom. Este cuestionario se divide en 3 bloques: el primero, ¿Hasta qué punto es probable que usted consiga estas cosas si realiza su trabajo especialmente bien?; el segundo, ¿Hasta qué punto son importantes para usted?, y el tercero, Indique en la escala de la derecha la frecuencia con la que el primer factor conduce al segundo factor en su trabajo. Todos los bloques se califican por medio de la escala tipo Likert de 1 a 7 donde 1 es nunca/muy improbable y 7 es Siempre/ muy probable. Este cuestionario se aplicará a los seguidores de los contadores, se encuentra validado para su uso en Colombia.

8.4.1.3 Revisión documental. Permite recolectar datos e información desde una fuente secundaria o primaria donde el investigador se convierte en un actor re significador al analizar e interpretar el objeto de estudio con sentido crítico y transformador (Peña y Morillo como se citó

en Behar, 2008). Para esta investigación se solicita el manual de funciones relacionado al cargo del contador, evaluaciones del clima y desempeño de cada una de las organizaciones.

8.4.1.4 Preguntas guía para entrevista semiestructurada. Este tipo de entrevista es donde se mantiene una conversación con el sujeto lo cual permite la recolección de la información por medio de preguntas abiertas, circulares y reflexivas. Para ello el investigador debe mantener una escucha activa para dar respuesta a los diferentes interrogantes (Bautista, 2011). Para esta investigación se utilizará este tipo de entrevista a los cuatro gerentes de las empresas de transporte público urbano de la ciudad de Popayán con el propósito de obtener información relevante sobre la percepción que tiene del liderazgo en los contadores de cada empresa, para ello se crea una guía de 5 preguntas (ver anexo 13.4 pág. 83).

9. Resultados

9.1 Datos sociodemográficos.

9.1.1 Género

Tabla 6

Género de los participantes

	Contadores	Subordinados
Hombres	3	3
Mujeres	1	1
Total	4	4

Elaboración propia

Los contadores y subordinados de las empresas de transporte público de la ciudad de Popayán, son en su mayoría de género masculino como se puede evidenciar en la tabla 7. De igual forma, los participantes son cuatro contadores y cuatro subordinados.

9.1.2 Edad

Tabla 7

Edad de los participantes

	Contadores	Subordinados
Menores de 30 años	2	4
De 31 a 40 años	2	0
Total	4	4

Elaboración propia

Respecto a la categoría de la edad, dos contadores son menores de 30 años y dos se encuentran en el rango de edad entre los 31 y 40 años. Frente a los subordinados, los cuatro colaboradores de las empresas de transporte público son menores de 30 años. De acuerdo a esto, es preciso mencionar que la mayoría de los contadores y subordinados son jóvenes.

9.1.3 Nivel educativo

Tabla 8
Nivel educativo de los participantes

	Contadores	Subordinados
Profesional	4	0
Técnico	0	4
Total	4	4

Elaboración propia

Por su parte, respecto a la categoría de nivel educativo, los cuatro contadores son profesionales en contaduría y los cuatro colaboradores son de nivel tecnológico, con ello se identifica que los contador que participan en esta investigación han realizado estudios universitarios.

Para la presentación de los resultados se tendrán en cuenta los dos instrumentos aplicados, el análisis de la revisión documental y las respuestas de la entrevista semiestructurada. Teniendo en cuenta que la investigación se realiza por medio de estudio de caso no es posible generalizar con precisión estadística, por tanto, no es posible realizar afirmaciones generales con rigor estadístico en la población.

9.2 Resultados Cuestionario MLQ

Es importante mencionar que para efectos de esta investigación se toman únicamente los resultados de los factores del tipo de liderazgo transformacional y transaccional.

9.2.1 Resultados contador de la empresa Translibertad

Tabla 9.
Contador de la empresa Translibertad

Liderazgo	Factores		L1		S1	
			Frecuencia	%	Frecuencia	%
Liderazgo transformacional	Influencia (atributo)	idealizada	2.25	20%	2.75	40%

Liderazgo transaccional	Influencia idealizada (comportamiento)	2.0	15%	2.75	50%
	Motivación inspiracional	3.5	80%	3.25	70%
	Estimulación intelectual	2.5	8%	1.5	8%
	Consideración individualizada	2.0	15%	2.25	22%
	Recompensa contingente	2.25	20%	3.33	75%
	Administración por excepción (activo)	3.25	90%	2	63%

Elaboración propia

Teniendo en cuenta la tabla 9, se puede evidenciar que para la variable de motivación inspiracional se obtuvo un 80%. Esto indica que el Líder 1 se percibe como una persona que inspira y motiva a sus seguidores, sin embargo, al puntuar 90% en administración por excepción se percibe como un líder el cual espera altos estándares de eficacia en las actividades laborales, por lo cual monitorea y realiza seguimiento permanente a los seguidores y aplica acciones correctivas cuando no se alcanzan los objetivos establecidos.

Respecto a los resultados del seguidor del contador de la empresa, lo percibe como una persona que lo motiva e inspira en la realización de las actividades pues se puntúa un 70% en el factor motivación inspiracional. De igual forma, puntúa un 75% para recompensa contingente indicando que lo reconoce como una persona que vigila permanentemente las labores y castiga si es necesario.

9.2.2 Resultados contador de la empresa Transtambo

Tabla 10.
Contador de la empresa Transtambo

Liderazgo	Factores	L2		S2	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%

	Influencia idealizada (atributo)	3.75	90%	4.5	70%
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada (comportamiento)	3.5	70%	2.75	40%
	Motivación inspiracional	4	95%	2.75	40%
	Estimulación intelectual	3.25	70%	2.5	30%
	Consideración individualizada	3	60%	3.75	90%
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	3.5	80%	3.25	70%
	Administración por excepción (activo)	3.25	95%	1.5	41%

Elaboración propia

El L2 de la empresa Transtambo presenta un 95% de motivación inspiracional dando a entender que es una persona que motiva e inspira a sus colaboradores, como también un 90% para influencia idealizada, indicando que es una persona que infunde orgullo por hacer parte del equipo de trabajo. De igual forma se percibe como una persona que castiga y vigila (Administración por excepción:95%) pero también un líder que reconoce los logros de su personal (Recompensa contingente: (80%).

Por su parte, el S2 presenta un 90% en consideración individualizada reconociendo en el contador que es un líder que presta atención a las necesidades de logro y crecimiento laboral.

9.2.3 Resultados contador de la empresa Sotracauca

Tabla 11

Contador de la empresa Sotracauca

Liderazgo	Factores	L3		S3	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada (atributo)	3	50%	3	50%
	Influencia idealizada (comportamiento)	3.25	60%	3.25	60%
	Motivación inspiracional	3.75	90%	3	50%

Liderazgo transaccional	Estimulación intelectual	3	60%	2.75	40%
	Consideración individualizada	3.25	70%	2.75	70%
	Recompensa contingente	3.75	90%	2.75	40%
	Administración por excepción (activo)	1.75	55%	2.75	85%

Elaboración propia

El L3 se percibe como una persona que motiva e inspira el espíritu individual y de equipo, alimentando el entusiasmo y optimismo (Motivación inspiracional: 90%). Así como también un líder que deja claras las expectativas y ofrece reconocimientos cuando se alcanzan los objetivos estipulados (Recompensa contingente: 90%). Por su parte, el S3 reconoce al líder con una puntuación del 85% en administración por excepción, como una persona que especifica las metas de trabajo y monitorea constantemente para evitar errores y dar cumplimiento a las actividades programadas.

9.2.4 Resultados contador de la empresa Transpubenza

Tabla 12
Resultados contador empresa Transpubenza

Liderazgo	Factores	L4		S4	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Liderazgo transformacion al	Influencia idealizada (atributo)	3	50%	2	10%
	Influencia idealizada (comportamiento)	3.5	70%	2.75	40%
	Motivación inspiracional	3	50%	3.5	80%
	Estimulación intelectual	3	60%	3.75	90%
	Consideración individualizada	2	15%	3	60%
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	3	50%	3.25	70%
	Administración por excepción (activo)	2.5	80%	1	25%

Elaboración propia

El L4 se percibe como una persona que especifica los estándares y realiza seguimientos para el cumplimiento de las actividades, buscando su máximo rendimiento y efectividad en las tareas asignadas (administración por excepción (activo): 80%). Por su parte, el S4 lo reconoce como un líder que estimula el esfuerzo de sus seguidores, motivándolos a ser innovadores y creativos en sus áreas laborales (Estimulación intelectual: 90%).

A continuación, se presenta la tabla 13 donde se resumen los resultados obtenidos tanto por los líderes como por sus seguidores.

Tabla 13

Resultados totales de los factores

Liderazgo	Factores	Total L	Total S
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada (atributo)	52%	42%
	Influencia idealizada (comportamiento)	53%	47%
	Motivación inspiracional	78%	60%
	Estimulación intelectual	49%	42%
	Consideración individualizada	40%	60%
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	60%	63%
	Administración por excepción (activo)	80%	53%

Elaboración propia

A modo de resumen, se pudo identificar que de los factores de liderazgo transformacional el que presenta mayor porcentaje es motivación inspiracional, seguido de influencia idealizada. Por su parte los factores de liderazgo transaccional obtienen porcentajes altos, tanto para recompensa contingente como administración por excepción. Por tanto es preciso indicar que los contadores cuentan con capacidad para motivar a su personal e influyen de forma positiva en la realización de

las actividades, no obstante también utilizan premios y realizan un constante monitoreo y control en las actividades.

9.3 Resultados cuestionario de expectativas

Para la presentación de los resultados, se tendrán en cuenta los puntajes obtenidos de los factores intrínsecos y extrínsecos, los cuales se relacionan directamente con las expectativas que poseen los seguidores y el tipo de liderazgo que desean percibir. Se presenta la siguiente tabla con los resultados obtenidos.

Tabla 14

Resultados cuestionario de expectativas por parte de los seguidores

Escala	S1	Valor de referencia	S2	Valor de referencia	S3	Valor de referencia	S4	Valor de referencia	Total
Factores intrínsecos	11	Favorable	12	Muy favorable	10	Favorable	12	Muy favorable	11,2
Factores extrínsecos	11	Favorable	12	Muy favorable	11	Favorable	14	Muy favorable	12

Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la tabla 14 los seguidores de las cuatro empresas tienden a presentar mayor motivación ante las expectativas de factores extrínsecos que por los factores intrínsecos, es decir que prefieren aspectos como aumentos de sueldos, buenos ambientes de trabajo y reconocimiento por medio de bonos. Sin embargo, como se puede apreciar la diferencia no es muy significativa, llegando a interpretar que esperan un equilibrio de ambos factores.

9.4 Resultados revisión documental

Para este apartado, se solicita la documentación relacionada con *evaluaciones del desempeño, clima organizacional y manual de funciones*, enfocadas en el cargo de contador público, de cada una de las cuatro empresas de transporte público urbano de la ciudad de Popayán, debido que por medio de estos documentos se puede evidenciar la concepción que tienen las empresas relacionado

al cargo del contador público. Además brinda un panorama respecto al contexto y la identificación de elementos o características del liderazgo reposados en esos archivos.

9.4.1. Resultados revisión documental empresa Translibertad. Los resultados obtenidos por parte de la revisión documental en la empresa Translibertad se presentan en los siguientes apartados.

9.4.1.1. Evaluación del desempeño. Es importante mencionar que la empresa tiene en cuenta tres (3) categorías a evaluar: gestión administrativa y gestión operativa los cuales se relacionan con las funciones propias de un contador como realizar declaraciones, elaborar estados financieros, revisar reportes, participar en reuniones de gerencia para el análisis de información previamente presentada; por su parte, también evalúan competencias relacionadas al trabajo en equipo, comunicación, resolución de conflictos, compromiso y orientación a resultados.

En la evaluación del jefe de contabilidad (contador), se resalta el cumplimiento en las actividades operáticas y administrativas, así mismo puntúa alto en capacidad para la resolución de conflictos, seguido de trabajo en equipo, comunicación, compromiso y orientación a resultados.

9.4.1.2. Evaluación del clima. Para este aspecto, la organización nos facilita un artículo resultado de otra investigación relacionada al clima de la empresa denominado *Importancia del clima laboral en las organizaciones*, donde mencionan que a partir de la implementación de la batería INCOM se encuentran “elementos importantes que deben ser mejorados, como la participación en la toma de decisiones, la motivación, la cooperación entre compañeros de trabajo, liderazgo, y las relaciones formales e informales en el trabajo” (Mosquera, s.f, p.6). Evidenciando que el liderazgo que se percibe a nivel organizacional no se caracteriza por generar motivación a sus empleados ni brindar el apoyo suficiente para sobrellevar las dificultades del día a día.

9.4.1.3. Manual de funciones. Dentro de la educación requerida es ser profesional en contaduría, de igual forma dentro de las habilidades mencionan orientación al cliente interno y externo, orientación a los resultados, calidad de trabajo, liderazgo, planificación y organización del trabajo y comunicación asertiva. Así mismo las funciones que se relacionan son respecto a las actividades administrativas y operativas.

9.4.2. Resultados revisión documental empresa Trastambo. Los resultados obtenidos por parte de la revisión documental en la empresa Trastambo se presentan a continuación.

9.4.2.1. Evaluación del desempeño. De acuerdo a los documentos facilitados por la organización, se destaca que como aspecto a mejorar es la comunicación y retroalimentación del personal a cargo con el propósito de impactar en el alcance de los objetivos y metas propuestas.

9.4.2.2. Evaluación del clima. Referente a este documento se destaca que los miembros de la organización tienen una percepción de que son tenidos en cuenta en la participación para la toma de decisiones, que valoran sus aportes y tienen un buen ambiente laboral al trabajar en equipo.

9.4.2.3. Manual de funciones. Como educación se requiere ser contador con un año de experiencia, y cursos relacionados a sus actividades administrativas. Dentro de las habilidades necesarias, se considera como esencial compromiso institucional, orientación ética, orientación a resultados, integridad, colaboración y capacidad de planeación y organización. Como habilidades deseables se encuentra comunicación asertiva, iniciativa y trabajo en equipo. Es de destacar que aunque se encuentra la competencia de liderazgo en la lista esta no está como esencial ni deseable.

9.4.3. Resultados revisión documental empresa Sotracauca. Los resultados obtenidos por parte de la revisión documental en la empresa Sotracauca se presentan en los siguientes apartados.

9.4.3.1. Evaluación del desempeño. En la evaluación suministrada por la empresa, se evidencia que se centra en las funciones y actividades propias del cargo de contador tales como el cuadro

caja general, efectuar las consignaciones, la confidencialidad de la información a su cargo y acatar las instrucciones dadas por los superiores entre otros.

9.4.3.2. Evaluación del clima. A partir de la información suministrada referente al clima de la organización, mencionan que un aspecto a mejorar es el tema de liderazgo, fomentando la retroalimentación al personal en las reuniones y a su vez, la participación de los demás miembros de la organización para que se sientan parte de ella. Así mismo, es importante dar claridad en cuanto a los objetivos y metas que se proponen para de esta forma, encaminar todos los esfuerzos al alcance de ellos.

9.4.3.3. Manual de funciones. Se requiere contar con el título de contador, relacionan las funciones propias de su cargo; y adicional señalan las siguientes habilidades como esenciales: actitud verbal, actitud receptiva, capacidad para trabajar bajo presión, adaptabilidad, iniciativa, liderazgo, trabajo en equipo y orden y organización.

9.4.4. Resultados revisión documental empresa Transpubenza. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por parte de la revisión documental en la empresa Transpubenza.

9.4.4.1. Evaluación del desempeño. En la evaluación enviada por la organización se observan los resultados de las siguientes dimensiones: servicio al cliente, responsabilidad, comunicación, presentación personal, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, liderazgo, puntualidad, conocimiento del trabajo, planificación y resolución de conflictos, productividad del trabajo, habilidades de dirección y calidad de trabajo. Respecto al contador, es de destacar que bajo la calificación de “bueno” se encuentran todas las dimensiones mencionadas anteriormente a excepción de presentación personal y trabajo en equipo, sumando a ello como calificación cualitativa refieren como aspecto a mejorar la motivación.

9.4.4.2. Evaluación del clima. A partir de lo enviado por la empresa, se destaca que en la última evaluación de clima recomiendan que el jefe de cada departamento tenga actitudes comunicativas, tanto verbales como escritas, que den lugar a presentar las expectativas que cada líder tiene respecto al trabajo que se quiere obtener y también permita escuchar los aportes de cada funcionario. De igual forma, tener en cuenta las actitudes de organización donde los líderes planifique de manera organizada estrategias para el exitoso desarrollo de las actividades, permitiendo guiar a los miembros del equipo hacia el alcance de metas. De la misma manera, mantener una actitud de confianza, ya que un líder con esta característica proyecta la capacidad de toma de decisiones, de crear ideas y para la solución efectiva de cualquier tipo de conflicto que se presente en su área de trabajo.

9.4.4.3. Manual de funciones. Se requiere contar un título de contador con experiencia mínima de 2 años. Como habilidades mencionan las relaciones interpersonales, comunicación asertiva, concentración, organización, capacidad de negociación, elaboración de informes técnicos, matemática, proactividad. Para las características personales, hacen énfasis en tolerancia, autocontrol, honestidad entre otras. De igual forma, las funciones se centran en las actividades relacionadas al cargo en funciones operativas y administrativas.

En síntesis, de acuerdo con lo encontrado en la revisión documental de las empresas de transporte público urbano, se logra evidenciar que respecto a las evaluaciones de desempeño se destaca que los contadores tienen como aspecto a mejorar la comunicación y la retroalimentación a los seguidores; y la mayoría de los criterios que evalúan son sobre las funciones operativas. Respecto a la evaluación del clima, mencionan que es necesario fortalecer aspectos del liderazgo donde den espacios para la retroalimentación y participación activa de las reuniones, de igual forma mejorar la comunicación para dar a conocer y tener claridad en los objetivos que se plantean.

Por su parte respecto al manual de funciones, convergen en un nivel profesional para el cargo de contador, y en cuanto a las habilidades relacionadas al cargo mencionan: atención al cliente, comunicación asertiva, planificación, trabajo en equipo y algunas en liderazgo. No obstante, aunque lo mencionan en el manual no lo tienen en cuenta como criterio para evaluar el desempeño del profesional en el cargo.

A continuación, se presenta la tabla 15 donde se realiza un resumen de lo encontrado en las empresas.

Tabla 15

Resumen de la revisión documental de las cuatro empresas de transporte público urbano de la ciudad de Popayán

Empresa	Evaluación del desempeño	Evaluación del clima	Manual de funciones
Translibertad	*Cumplen actividades operativas y administrativas *Capacidad de resolución de conflictos, seguido de trabajo en equipo, comunicación, compromiso y orientación a resultados.	*No brindan apoyo, motivación ni reconocimiento ante los logros alcanzados; disminuyendo la confianza y demostrando características propias del liderazgo transaccional.	*Perfil educativo: profesional de contaduría *Relacionan las siguientes habilidades: orientación al cliente interno y externo, orientación a los resultados, calidad de trabajo, liderazgo, planificación y organización del trabajo y comunicación asertiva
Trastambo	*Aspecto a mejorar la comunicación y retroalimentación a los seguidores.	*Se les es permitido participar en reuniones, son tenidas en cuenta sus opiniones y buenas relaciones de trabajo en equipo.	*Perfil educativo: profesional de contaduría *Dentro de las habilidades que se mencionan no consideran la de liderazgo importante para ese cargo, pero si otras como la comunicación asertiva y trabajo en equipo, que se encuentran relacionadas.
Sotracauca	*La evaluación se centra en las funciones operativas y	*Consideran necesario fortalecer el liderazgo, propiciar espacios de	*Perfil educativo: profesional de contaduría.

administrativas del cargo, como retroalimentación y participación de aspecto relevante, hace alusión a todos los miembros; así como también seguir las instrucciones dadas por el superior. socializar los objetivos propuestos para facilitar el alcance de estos.

Transpubenza *Se destaca: comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, puntualidad, conocimiento del trabajo, planificación y resolución de conflictos, habilidades de dirección.

* Perciben un clima organizacional donde no se fomenta la participación de los miembros de la organización y que presentan poca claridad en la socialización de las metas y objetivos a alcanzar.

* Perfil educativo: profesional de contaduría.

* Mencionan las siguientes habilidades: relaciones interpersonales, comunicación asertiva, organización, capacidad de negociación, tolerancia, autocontrol y honestidad.

* Como aspectos a mejorar la motivación y trabajo en equipo.

9.5 Resultados entrevista semiestructurada

Una vez realizado el análisis de los instrumentos y la documentación de cada una de las empresas se realizan 5 preguntas a los gerentes de las organizaciones para ampliar la información respecto a la percepción de las características del liderazgo y su importancia en los profesionales de contaduría pública. Estas preguntas se realizan por medio de encuentros utilizando recursos tecnológicos como Google meet, entre la tercera y la cuarta semana de abril, debido a que por la situación actual del departamento del Cauca a causa de las medidas sanitarias por el virus Sars-Cov-2 y el paro nacional, no fue posible un encuentro presencial.

Codificación de los participantes

Tabla 16

Codificación de los participantes

Empresa	Codificación Gerente
Translibertad	G1
Transtambo	G2
Sotracaucá	G3
Transpubenza	G4

Elaboración propia

A partir de las entrevistas realizadas, se logra identificar los siguientes hallazgos.

9.5.1 Percepción de la importancia del liderazgo en los contadores. De modo general, los gerentes de las organizaciones consideran que es significativo el liderazgo en los profesionales de contaduría. Relacionado a esto G1 menciona que *“Es muy importante que el contador como responsable de la información contable de una empresa tenga un liderazgo sobre las diferentes áreas como contables y financieras, para llegar a los directivos con unos informes económicos*

oportunos reales y periódicos que sean fundamentales para la toma de decisiones gerenciales”. Así mismo, G4 menciona que *“considero, que el liderazgo es importante para la ejecución del cargo del contador, porque le va a permitir al contador, motivar a su equipo de trabajo y así mismo, influenciar en la toma de decisiones para el logro de metas y objetivos importantes, en su departamento contable”.*

9.5.2 Características de liderazgo requeridas para el cargo de contador. Dentro de las principales características que consideran necesarias para el cargo de contador en las diferentes empresas de transporte público, G2 menciona que debe tener la capacidad de *“asesorar el manejo financiero dependiendo si es para rentar el efectivo o liquidez, o para el endeudamiento con las mejores tasas del mercado Bancario”.* Por su parte G3 alude que *“Debe estar actualizado en la legislación contable tributaria en tecnología y seguridad digital (...) así como también, participar proactivamente en las propuestas de mejorar procesos contables para unos mejores indicadores económicos”.*

Aunque la mayoría de las características mencionadas por los participantes hacen referencia a conocimientos técnicos, también mencionan habilidades como *“buena comunicación, saber escuchar y tener buenas relaciones interpersonales”* (G4), y también, que *“debe ser preciso contundente, que inspire confianza y que tenga conocimiento del tema a liderar o tratar”* (G1). Identificando que la capacidad para influir y motivar al personal también es importante en el área contable.

A demás de lo anterior, consideran que el rol que tienen los contadores en las organizaciones es fundamental para la toma de decisiones empresariales. En palabras de G1 *“el contador tiene un conocimiento general de la empresa y específicamente del movimiento financiero del mismo el cual con análisis e informes pueden percibir el futuro inmediato de la empresa y generar ideas o*

alternativas para la toma de decisiones". Relacionado a ello, G3 menciona que *"Sus informes son valiosos puesto que nos indican cómo va el negocio, o mejor detalla sus ingresos versus los egresos para presentar un resultado operacional que logre cumplir con sus operaciones misionales"*.

9.5.3 Características percibidas en el contador de la empresa. A partir de la importancia que los gerentes le atribuyen a las características de liderazgo en los contadores, G4 refiere que *"es una persona muy académica, lo que le permite hacer grandes aportes, en los diferentes procesos que se llevan en la empresa. Es una persona muy discreta, en temas que requieren confidencialidad"*. G3 menciona que *"desde su actuación logra influir en las dinámicas grupales y siempre logra que todo el equipo alcance las metas"*. Por su parte, G1 alude que *"motiva a su equipo de trabajo, y hace que reconozcan la importancia de cada una de las actividades que realizan en la empresa"*.

9.5.4 Importancia de la formación en habilidades de liderazgo por parte de la Instituciones de Educación Superior. Los gerentes reconocen que las Instituciones de Educación Superior cumplen un papel fundamental en la formación del futuro profesional en contaduría y que no deben de centrar sus esfuerzos en la formación técnica sino que otras habilidades también son necesarias, teniendo en cuenta las nuevas dinámicas del mercado. Por ello, G1 menciona que *"la academia no debe enfocarse solo en una enseñanza que se vuelve rutinaria, debe enfocar su enseñanza en hacer que el estudiante aprenda a pensar, a desarrollar ideas, a trabajar en grupo, y a generar nuevas oportunidades y alternativas que solo pueden hacerse a través de un gran liderazgo, el cual pueden involucrar ideas novedosas que generen nuevas alternativas de empresa y trabajo"*. G3 refiere que es importante la formación académica, *"la forma de presentar sus informes que muestren la situación real económica a sus directivos"*, no obstante también destaca que *"Deben*

incentivar la comunicación asertiva para transmitir sus informes y recomendaciones contables a toda la organización, así como también, formar los valores éticos de un buen profesional que tiene la responsabilidad con la empresa y el estado de rubricar su situación financiera en términos económicos” (G3) y “además le permitirán aportar a sus empresas, y trabajar en conjunto con su equipo de trabajo” (G4). Un aporte importante por parte de G2 es que menciona que “(...) además de lograr el conocimiento académico pueda desarrollar ese complemento y así lograr ser el profesional que en las empresas se debe tener”.

10. Discusión y conclusiones

En la presente investigación se buscó analizar las características y el tipo de liderazgo requerido por los contadores públicos que laboran en empresas de servicio de transporte público urbano en la ciudad de Popayán. Para ello a continuación se presenta la discusión teniendo en cuenta el referente conceptual y las respuestas de los participantes, de acuerdo a los objetivos propuestos.

10.1. Objetivo 1. Identificar las características de liderazgo de los cuatro contadores públicos que laboran en empresas de servicio de transporte público en la ciudad de Popayán.

Respecto a los datos sociodemográficos se puede evidenciar que los contadores en su mayoría son de género masculino (3 personas), de igual forma se evidencia que 2 de ellos son menores de 30 años y los otros se encuentran entre 30 y 40 años. Indicando que son contadores jóvenes, egresados de universidades de la región suroccidente del país y que la formación de estas instituciones impactan directamente en el liderazgo que ellos ejercen en sus entornos laborales.

El liderazgo organizacional es definido como un proceso de influencia social que está determinado por los objetivos de la organización, que promueve conductas en pro del alcance de dichos objetivos, influenciando a la vez el mantenimiento de la cultura y del grupo en sí (Erkutlu, 2008, p. 16). Es decir, que el líder organizacional es el encargado de motivar y de hacer sentir a los colaboradores ese grado de motivación, ya sea en equipo o individualmente teniendo en cuenta las habilidades que posee cada uno para el mejoramiento de la organización, generando así, un clima organizacional favorable.

Respecto al liderazgo transformacional, los contadores de las empresas de transporte público urbano de la ciudad de Popayán exhiben con mayor frecuencia los factores de motivación inspiracional e influencia idealizada. Respecto a la *motivación inspiracional*, Bass (1985) considera que esta característica en los líderes hace que se cree un optimismo en el futuro,

comunica una visión ideal del rumbo de la organización con entusiasmo, optimismo, espíritu de equipo y visión compartida. Por su parte, *la influencia idealizada*, contribuye a la creación de un ambiente de respeto y confianza (Bass, 1985). Es de destacar que las otras dos características, *estimulación intelectual y consideración individualizada*, no se perciben fuertemente por parte de los profesionales, llegando a identificar que no incentivan a sus seguidores en la toma de retos ni prestan mucha atención a sus necesidades (Bass, 1985).

El liderazgo transformacional puede llevar a los seguidores a alcanzar desempeños por encima de lo esperado, permitiendo que ellos puedan intercambiar ideas que permitan el poder alcanzar metas dentro de la organización teniendo como base al menos uno de los cuatro componentes que se enmarcan en el liderazgo transformacional (Bass, 1985), en este caso la *motivación inspiracional y la influencia idealizada*. Ahora bien, este tipo de liderazgo en los contadores públicos resulta ser importante ya que debe haber un guía, un ejemplo, alguien que tome con prioridad todo lo relacionado a una organización en pro de ella, tomando el manejo ante situaciones adversas y haciendo que cada integrante ya no trabaje de manera individual ante los acontecimientos que se presenten en la organización sino que lo haga a nivel grupal, manejando una comunicación y una cohesión a la hora de tomar decisiones.

Por su parte, frente al liderazgo transaccional, los líderes (contadores) se perciben casi por igual entre los factores de *premiación por contingencia y administración por excepción (activo)*, entendiendo que hace referencia a la utilización de premios, recompensas y la realización de controles para supervisar la realización de las actividades (Bass, 1985). Por tanto se puede percibir que son líderes que clarifican las metas que quieren alcanzar, realizan controles constantes, así como también dan recompensas y reconocimientos cuando se cumplen con los objetivos fijados previamente.

Dicho lo anterior, se logra evidenciar de manera general que los contadores perciben que presentan ambos estilos de liderazgo. Al respecto, Ramos (2005) menciona que las características de liderazgo transformacional y del liderazgo transaccional surgirán dependiendo del entorno, de las tareas, los objetivos y la distribución jerárquica. Por lo anterior no es correcto encasillar a un líder con un solo estilo de liderazgo, pues el equilibrio de ambos, resultará beneficioso en algunas ocasiones.

Desde esta perspectiva, se puede comprender por qué se evidencian características propias de ambos estilos (liderazgo transformacional y transaccional), probablemente a causa de que en el ambiente laboral de las empresas existen aspectos por mejorar tales como la generación de entornos donde prevalezca la participación y la retroalimentación, lo que conlleva que de una u otra forma dificulte la generación de características transformacionales en el área contable. Chávez (2016) refiere que el clima organizacional percibido se relaciona directamente con los comportamientos y actitudes de las personas, impactando su manera de trabajar, su interacción con la empresa, el liderazgo ejercido y con las actividades que realicen desde sus cargos.

Se debe tener en cuenta que las características de liderazgo se ven permeadas por el clima de las organizaciones. A raíz de esto, respecto al clima de las empresas de transporte público de la ciudad de Popayán, de acuerdo a la revisión documental realizada, se identifica que en las evaluaciones del clima suministradas por las organizaciones se encontró que es necesario propiciar espacios de participación, mejorar la comunicación entre los integrantes de los equipos de trabajo y generar espacios de retroalimentación con el propósito de socializar las actividades y los objetivos que tienen propuestos para direccionar todos los esfuerzos al alcance de estos. El clima percibido es una configuración de las características de cualquier organización, siendo este un

punto clave en el desempeño de la organización, por medio del cual se puede identificar los aspectos a mejorar (Brunet, 200).

Dicho esto, al no fomentar la participación de todos los miembros de la organización, incluida el área contable, se ve afectada para que se genere un tipo de liderazgo transformacional, no obstante, los seguidores sí logran destacar que sus líderes de área cuentan con habilidades para influir y motivar en sus actividades diarias (*Influencia idealizada y motivación inspiracional*), debido a que “este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades” (Mendoza y Ortiz, 2006, p.121).

10.2 Objetivo 2. Describir las características del liderazgo percibidas por los cuatro seguidores de los contadores que laboran en las empresas de servicio de transporte público en la ciudad de Popayán.

Ahondando en los aspectos sociodemográficos, es importante mencionar que los subordinados evaluados en su mayoría son de género masculino (3 personas) y todos son menores de 30 años, de nivel educativo técnico.

Con base en los resultados obtenidos por parte de los auxiliares contables (seguidores) que laboran con los contadores, se puede evidenciar que perciben que los líderes son personas que los motivan para la realización de las actividades laborales (motivación inspiracional), así como también, prestan atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de ellos, favoreciendo espacios para la creación de nuevas oportunidades de aprendizaje. Respecto a lo anterior, es importante mencionar que en un estudio realizado en el año 2011 se logra identificar que los líderes pueden llegar a ser considerados como modelos a seguir dentro de las organizaciones donde laboran, principalmente cuando estimulan la motivación en sus seguidores,

resaltando la importancia de la participación activa de tanto líderes como seguidores en la empresa (Bracho-Parra y García, Guilianny, 2011).

Frente a los factores predominantes en el liderazgo transaccional, se destaca la recompensa contingente, llegando a inferir que los seguidores perciben la utilización de las recompensas y reconocimientos por parte de sus líderes, para la consecución de las metas establecidas.

Por su parte, respecto a la evaluación de desempeño de los contadores de las empresas, recordando que este es:

un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguien, por tanto se emplea en general, para determinar el mérito de una persona en la realización de las responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto que ocupa (Rivero, 2019, p.159).

Dentro de los resultados de las evaluaciones, se destaca que tienen un cumplimiento de todas las actividades operativas y administrativas de acuerdo con su rol dentro de la organización, de igual forma aluden que sobresalen otras características como resolución de conflictos, liderazgo, planificación, habilidades de dirección, y como aspecto a mejorar se encuentra la retroalimentación a sus seguidores.

Desde este punto de vista, al evidenciar las anteriores características estas se encuentran relacionadas con los factores de motivaciones inspiracional y administración por excepción, que también es lo percibido por parte de sus seguidores, encontrando una relación de cómo son percibidos los contadores por parte de su equipo de trabajo y organización en general. El estilo de liderazgo transformacional tiene como característica promover el desarrollo de habilidades y la participación de los miembros de los equipos de trabajo con el objetivo de que todos contribuyan al cambio organizacional (Bass, 1999).

Es función del líder mantener la motivación y explotar al máximo las potencialidades de sus colaboradores por medio de su gestión de liderazgo y una buena forma es realizar retroalimentación a los miembros del equipo de trabajo debido que es “una actividad de comunicación con una persona a su cargo, y le señala aspectos positivos y otros por desarrollar en su desempeño, enmarcado en un rol particular” (Academia Judicial, 2017, p.2).

10.3 Objetivo 3. Identificar cuál es la percepción frente al tipo de liderazgo requerido para el desarrollo de la labor del contador por parte de los cuatro gerentes de las empresas de servicio de transporte público urbano en la ciudad de Popayán.

Teniendo en cuenta el cuestionario de expectativas aplicado, se puede evidenciar que los seguidores de los contadores que laboran en las empresas de transporte público tienden a presentar mayor motivación ante las expectativas de factores extrínsecos, es decir ascensos o retribuciones monetarias por el alcance de los objetivos y metas.

No obstante, respecto a los factores intrínsecos, no se logra apreciar una diferencia significativa, aludiendo que ellos también reconocen la necesidad de recompensas de este tipo, es decir reconocimientos públicos, posibilidades de plan carrera y cursos que permitan el fortalecimiento de sus conocimientos. Cantera (2011) afirma que un empleado valora inmensamente que un jefe o en este caso líder de área tenga actitudes que permita reconocer la labor realizada, y que estas vayan más allá de premios o recompensas monetarias.

Con lo anterior, se puede concluir que los seguidores necesitan de un equilibrio en el tipo de liderazgo que se ejerza sobre ellos, pues no esperan solamente retribuciones monetarias sino también reconocimientos, espacios y posibilidades de participación dentro de su área de trabajo que propicie el desarrollo y crecimiento tanto laboral como personal, tal como lo menciona Bass

(1999) quien sugiere que el reforzamiento contingente puede presentarse por medio de bonos o de palabras de felicitación.

De forma complementaria, por medio de los relatos de los gerentes de las organizaciones, se encuentra que es importante la capacidad de liderazgo en los contadores, no solo para actividades financieras propias de su profesión, sino por la motivación que pueden llegar a generar y transmitir a su equipo de trabajo. Por tanto, la motivación inspiracional que hace parte del liderazgo transformacional se hace necesario, porque evidencian que el lograr influir y motivar al personal es fundamental para alcanzar los objetivos propuestos, además esto hace que se genere una identificación con los objetivos misionales de la empresa (Gil, Muñoz y Delgado, 2008)

10.4. Objetivo 4. Comprender la importancia de la formación en habilidades de liderazgo en los contadores por parte de las universidades.

Como se puede evidenciar, no existe un solo estilo de liderazgo ideal para el desempeño del contador dentro de las organizaciones. Pero sí se destaca que el contador debe tener la habilidad de adaptarse a los entornos y estilos organizacionales, dependiendo de la empresa en la que llegue a laborar. Por tanto, es responsabilidad de las Instituciones de Educación Superior formar o capacitar a los futuros profesionales en esta área para asumir cualquier reto que se presente. Es hora de que este profesional deje de ser visto como una persona que solo se dedica a la contabilidad y finanzas de una organización, sino que debe empezar a evolucionar de tal forma que dé respuesta a los nuevos y crecientes requerimientos de la sociedad actual.

De igual forma por medio de la revisión documental de las empresas de transporte que hacen parte de la investigación, se relacionan habilidades blandas que son necesarias en la formación de los contadores tales como: liderazgo, planificación, comunicación asertiva, trabajo en equipo, iniciativa, relaciones interpersonales.

A continuación, se presentan el perfil de egreso de algunas universidades colombianas, analizando sus principales características y las asignaturas que dentro de su malla curricular están relacionadas con las habilidades de gestión respecto al Liderazgo. Se tienen en cuenta universidades del sur occidente colombiano y algunas de la ciudad de Bogotá, tanto públicas como privadas, teniendo en cuenta que de estas universidades pueden ser los profesionales que laboren en la ciudad de Popayán, lugar donde se realiza el estudio. Para la columna de malla curricular, solamente se tendrá en cuenta asignaturas que dentro de la malla curricular se relacionen con liderazgo.

Tabla 17

Características de formación del contador público

Sector	Universidad	Perfil de egresado	Principales características	Malla curricular
Privada	Pontificia Universidad Javeriana de Cali	El Contador Público de la Pontificia Universidad Javeriana Cali es un profesional consciente de los cambios en el mundo empresarial y la dinámica de los marcos normativos contables y tributarios. Se caracteriza por su sensibilidad humana, ética y social; por su sólida fundamentación epistemológica, capacidad analítica, crítica y reflexiva sobre el contexto global de las organizaciones. Actúa con sentido de integridad, autonomía y compromiso por el servicio contribuyendo a la transformación	Conocimiento de marcos normativos. Ética. Fundamentación epistemológica. Capacidad analítica, crítica y reflexiva. Integridad, Autonomía y compromiso	Estadística para la toma de decisiones

		de la sociedad para hacerla más justa, diversa, sostenible e incluyente (Pontificia Universidad Javeriana de Cali, 2020).		
Privada	Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá	El egresado de la carrera de Contaduría Pública es un profesional con una formación integral y con capacidad conceptual (teórica y práctica) y sólidos valores morales, comprometido con el cambio social (Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, 2020).	Formación integral. Capacidad conceptual. Valores morales.	Ninguna asociada
Privada	Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano	El contador público de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano es un profesional con sólidos conocimientos teóricos y prácticos en información contable y control (Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 2020).	Conocimientos teóricos y prácticos.	Ninguna asociada
Privada	Universidad ICESI	Los egresados de Contaduría Pública y Finanzas Internacionales son profesionales integrales y competentes para desempeñarse tanto en el área de la Contaduría Pública como en el campo del análisis y organización de los sistemas de financiamiento internacional (Universidad ICESI, 2020).	Integridad. Conocimientos teóricos.	Comunicación Oral Liderazgo

Pública	Universidad del Valle	<p>El diagnóstico y solución de los problemas relacionados con las diferentes áreas contables, financieras y administrativas de las empresas públicas y privadas.</p> <p>Las actividades que implican organización, revisión y control de contabilidades, certificaciones y dictámenes sobre estados financieros, revisoría fiscal, auditoría y asesoría tributaria (Universidad del Valle, 2020).</p>	Conocimientos teóricos y prácticos.	Ninguna asociada
Pública	Universidad Nacional de Colombia	<p>Con formación ética, crítica y responsabilidad social. Capaz de identificar y analizar problemas complejos y avanzar en la formulación de soluciones con un enfoque interdisciplinario en ciencias económicas. Con una formación integral que genera en él, una motivación y capacidad para el aprendizaje continuo, lo cual le permite desenvolverse con éxito ante nuevas situaciones organizacionales del entorno nacional e internacional. Capaz de desempeñarse profesionalmente con liderazgo, trabajo en equipo y proactividad en diferentes organizaciones públicas y privadas globales, regionales y</p>	Ética. Capacidad analítica. Integridad. Conocimientos teóricos.	Ninguna asociada

		locales en las áreas contables, financiera, fiscal y tributaria, control y aseguramiento, social y ambiental, sistemas de información, docencia e investigación (Universidad Nacional de Colombia, 2020).		
Pública	Universidad del Cauca	Teniendo en cuenta que el lugar en donde se desempeña el Contador Público es la organización entendida como una entidad económica, política, social, tecnológica y cultural, el Programa le proporciona una formación amplia que le permite interactuar e interpretar esa totalidad (Universidad del Cauca, 2020).	Conocimientos teóricos. Capacidad conceptual.	Ninguna asociada
Elaboración propia				

Como se puede evidenciar en la tabla 17, las características que prevalecen en su mayoría son conocimientos teóricos, integralidad y capacidad analítica. En ninguno de los perfiles de egresados, en las universidades que se indagó, se habla de la capacidad de liderazgo y comunicación asertiva; no obstante, en la revisión de los planes de estudio (malla curricular) en una de las universidades mencionan una materia de liderazgo; llegando a identificar que probablemente esta falta de formación impide el fortalecimiento de dichas habilidades en los futuros contadores, pues desde la universidad se hace énfasis solamente en conocimientos propios de la carrera, dejando de lado el fortalecimiento de habilidades blandas.

A partir de la revisión de los perfiles de egresados de algunas universidades todas hacen énfasis en capacidad analítica, capacidad conceptual, conocimientos teóricos y prácticos. Se evidencia que las Instituciones de Educación Superior, lugar donde se forman los futuros profesionales, deben empezar a formar en otras habilidades como el liderazgo que permita desarrollar actitudes y aptitudes en los estudiantes para que le contribuyan a las organizaciones en otros aspectos, que sean propositivos, que tengan la capacidad de motivar así como también de trabajar en equipo y saber comunicar.

Con lo anterior, se espera que el contador debe empezar a realizar participaciones activas dentro de las organizaciones siendo partícipe en la toma de decisiones y encaminar su accionar a todas las actividades que contribuyan en el adecuado desarrollo de los negocios, debido a que la información que maneja es valiosa, abriendo la posibilidad de convertirse en un aliado estratégico para la organización (Cortés y Franco, 2018). Para lograr esto, debe contar con las habilidades de comunicación e influencia para guiar a su equipo de trabajo.

En síntesis se concluye que:

- * No existe un solo estilo de liderazgo, sino que un líder debe estar en la capacidad de adaptarse a las necesidades de su entorno. No obstante, las características del liderazgo transformacional son las que influyen en relación con el desempeño de los seguidores y el alcance de las metas.

- * Un seguidor no solamente espera retribuciones monetarias sino también posibilidades de crecimiento y autorrealización dentro de su trabajo, es por esto que los factores del liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada) son los que en mayor medida propician el desarrollo esperado por el personal.

*Los gerentes también reconocen que la información que maneja este profesional, brinda una ruta para guiar las acciones en pro del alcance de los objetivos propuestos; no obstante, esta persona debe contar con las habilidades y capacidades necesarias para saber comunicar dicha información, debido a que en los informes que ellos presentan son insumos que le permite a la organización tomar decisiones financieras frente al futuro de la empresa (Masfarre, 2014).

*Es de suma importancia que las universidades potencien habilidades blandas tales como creatividad, trabajo en equipo, pensamiento crítico, entre otras, en los futuros profesionales de contaduría e incluyan estos temas en sus mallas curriculares, pues en algunas ocasiones son ellos mismos los que no visualizan la importancia de su profesión en el ámbito laboral, imposibilitando su impacto y correcto desarrollo en él.

*El liderazgo transformacional, de acuerdo a sus factores, es el que mejor se adapta en las organizaciones para que logren enfrentar los retos constantes del mercado laboral; por tanto el contador debe fortalecer esas habilidades.

11. Recomendaciones

* Es necesario que las Universidades tengan en cuenta las necesidades del mercado laboral, y articulen esfuerzos para aportar en una formación adecuada e integra donde los futuros profesionales en contaduría sean capaces de afrontar las diferentes situaciones.

* Es necesario que las empresas empiecen a identificar factores y características del liderazgo presentes en los contadores de las empresas, implementar incentivos y acciones que vayan más allá de lo monetario y potencien su desarrollo personal.

* Algunos aspectos que contribuirán en la formación del profesional en contaduría, podría ser que cuando los estudiantes realicen sus prácticas formativas reciban una preparación sobre las diferentes dinámicas y necesidades del entorno laboral.

* Es necesario que los contadores empiecen a ser propositivos y activos en la toma de decisiones de las organizaciones para que los gerentes visualicen el potencial y la importancia de estos profesionales en las organizaciones.

* Las empresas deben empezar a crear espacios de participación para que todos los líderes de las diferentes áreas, en especial del área contable, al contar con información importante para el futuro de la empresa, puedan expresar sus ideas y puntos de vista que contribuyan en pro de la organización, llegando a alcanzar los objetivos propuestos y alcanzar altos niveles de productividad.

* Generar alianzas entre las empresas y las universidades para abrir espacios de formación y capacitación, que permita la potencialización y desarrollo de las características propias del liderazgo y que puedan ser aplicadas en su contexto laboral.

12. Referencias

- Academia Judicial (2017). Retroalimentación como herramienta de gestión del desempeño. Recuperado de <https://intranet.academiajudicial.cl/Imagenes/Temp/1.1%20Retroalimentac.pdf>
- Alianza Team. (s.f.). Características de liderazgo: ¿cómo ser un buen líder? Recuperado de <https://alianzateam.com/diez-caracteristicas-de-liderazgo/>
- Ardila, M. (2014). *Acciones del contador público en Colombia para el cumplimiento a las normas relacionadas con el comportamiento ético en el marco de las normas internaciones de información financiera* (Diplomado en control interno). Universidad militar nueva Granada, Colombia.
- Ávila, K. (2017). *Evaluación del perfil del contador público, enfocado en habilidades gerenciales, proyección y liderazgo*. (Trabajo de grado para obtener el título de: Especialista en gerencia financiera). Universidad la gran Colombia, Bogotá.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass y Stogdill's handbook of leadership. Theory, research y managerial application*. Ed. The free press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. & Avolio, B. (2006). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologist. Press, Palo Alto: California.
- Bautista, N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa*. Bogotá, Colombia: Manual moderno.
- Brunet, L. (2005). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: trillas

- Becerra, G. (2016). *Asesor estratégico: “el nuevo rol del contador público en las organizaciones”*. [Trabajo de grado para optar el título de contador público]. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá
- Beltrán, D. (2017). *La globalización del contador y el liderazgo transformacional* (Tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Bracho-Parra, O. y García-Guilianny, J. (2011). Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia. *Clío América*, 5(10), 182-203. <https://doi.org/10.21676/23897848.418>
- Bula, K. (2020). *La pregunta del millón: ¿puede un contador ser jefe en una empresa?* Recuperado de <https://acontar.co/la-pregunta-del-millon-puede-un-contador-ser-jefe-en-una-empresa/>
- Burns, J. (1978), *Leadership*. Harper y Row: New York
- Cabrejo, S. (2007). Razón, necesidad y utilidad de la contabilidad para la sostenibilidad (Sustainability Accounting): aproximaciones teóricas. *Contaduría Universidad de Antioquia* (50), 155-175.
- Cantera, F. (2011). Caricias laborales y talento. *Directivos +*, 15, 116-117.
- Cardona, A. y Zapata, M. (2003). *Estándares internacionales para la formación del contador público*. Recuperado de <https://doi.org/10.21676/238978234418>
- Castillo, A. (2009, 10 de febrero). El contador público en el México actual. *El Economista*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/notas-impreso/columnas/agregandovalores/2009/02/09/contador-publico-mexico-actual>
- Castro, A., Ortiz, L. & Rivera, V. (2013). Una nueva visión al rol del contador público. *Contexto: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables*, 2(1), 151-170

- Chávez, C. (2016). *Relación Entre Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en los Docente de la Institución Educativa Juan XXIII del Nivel Secundario-Cajamarca* (Tesis de maestría). Universidad Nacional De Cajamarca, Perú.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª Edition. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill. Tercera Edición.
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del Liderazgo Transaccional al Liderazgo Transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Correa, J. (2006). Algunas reflexiones en torno a la interacción de los contadores públicos en las pequeñas empresas. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (49), 71-86.
- Cortés, C. y Franco, A. (2018). Importancia e incidencia del Contador Público en los procesos administrativos de las empresas privadas en Colombia. *Ágora revista virtual de estudiantes*, 6, 68-81. Recuperado de <file:///C:/Users/Angela/Downloads/515-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1188-1-10-20180820.pdf>
- Covey, S. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. España: Paidós
- Daft, R. (Ed.). (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.
- Decreto 2420 Anexo 4. (2015). Gobierno de Colombia. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76026>
- Díaz, Y., Andrade, J. y Ramírez, E. (2019). Liderazgo transformacional y responsabilidad social en asociaciones de mujeres cafeteras en el sur de Colombia. *Información tecnológica*, 30 (5). 121-130. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v30n5/0718-0764-infotec-30-05-00121.pdf>

- Erez, A. & Isen, A. M. (2002). The Influence of Positive Affect on the Components of Expectancy Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1055- 1067
- Erkutlu, H. (2008). Impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness; The Turkish case. *The Journal of Management Development*, 27(7), 708-726.
- Fernández (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Primera edición, Madrid.
- Flores, J. (2013). Los retos de la formación por competencias del contador público. *Contabilidad y Negocios*, 8(16), 35-47.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- Gil, A., Muñoz, M. y Delgado, A. (2008). El liderazgo Transformativo en el ámbito Escolar. *Sapiensl*. 9, (1), 15-45.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194.
- Grajales, J. (2007). Prejuicios hacia la contaduría pública: una mirada a la realidad desde la ficción literaria. *Contaduría Universidad de Antioquia* (51), 183-198.
- Guete, R., De la Hoz, M, Cantillo, K. y Torres, H. (2018). *La responsabilidad social del contador público en el contexto de la revisoría fiscal*. (trabajo de grado para optar el título de contador público). Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta. Disponible en: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/8058/1/2018_responsabilidad_social_contador.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México: Mc Graw Hill

- Intencipa, G. (2017). *Análisis de las competencias sobre las capacidades de liderazgo con las que cuenta un contador público*. (Trabajo de grado para optar el título de contador público). Universidad militar nueva granada, Bogotá.
- Isaac, R., Zerbe, W.& Pitt, D. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues*, 212-226
- Koonhz, H. y Weihrich, H. Administración. México, México: Mc Graw Hill
- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. *Education and Administration Quarterly*, 30 (4), 498-518
- Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122.
- Martínez, C. (2013). *Estadística y muestreo*. Bogotá: ECOE EDICIONES LTDA
- Martínez, I., Ortiz, M. y Parker, H. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del centro de investigación*, 7 (27), 25-41. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/342/34202702.pdf>
- Martínez, M. (199). *La investigación cualitativa etnográfica en educación: Manual teórico-práctico*. 3ª ed. México: Trillas
- Masfarre, L. (2014, 26 de mayo). La contabilidad, proveedora de información vital para la toma de decisiones. *La Voz*. Recuperado de <http://www.lavoz.com.ar/negocios/lacontabilidad-proveedora-de-informacion-vital-para-la-toma-de-decisiones>.
- Mendoza, M. Ry Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14 (1), 118-134. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>

Mi empresa es saludable (2018). *La teoría de las expectativas de Vroom.*

<https://miempresaessaludable.com/que-es-la-teoria-de-las-expectativas-de-vroom/>

Ministerio de Transporte. (S.f). SETP de Popayán. Recuperado de

<https://sisetu.mintransporte.gov.co/setp-de-popayan/>

Ordoñez, R. (2010). Cambio, creatividad e innovación. Desafío y respuesta. Buenos aires: Granica

Orozco, C., Ruiz, T., Correa, A. y Monzalve, M. (2018). Credibilidad y confianza del contador público ante las empresas. *Liderazgo estratégico*, 8 (1), 25-45.

Page, M. (s.f.). *Las siete cualidades de liderazgo más importantes.* Recuperado de

<https://www.michaelpage.es/advice/empresas/consejos-de-iniciacion-del-personal/cualidades-de-liderazgo-mas-importantes>

Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A. y Cruz, P (2014). Liderazgo Laissez Faire. *Revista de*

administración de investigación, 1 (1), 67-72. Recuperado de

[file:///C:/Users/Angela/Downloads/849-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1105-1-10-20180524%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Angela/Downloads/849-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1105-1-10-20180524%20(2).pdf)

Peña, T y Morillo, J. (2009). Análisis documental. Recuperado de:

http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/repositorioarchivos/2009/11/10a_nalisisdocumental.143.pdf

Pérez, J. (1982). El contador público profesional. *Contaduría Universidad de Antioquia* (1), 61-67.

Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. (2020). *Contaduría pública.* Recuperado de

<https://www.javeriana.edu.co/carrera-contaduria-publica>

Pontificia Universidad Javeriana de Cali. (2020). *Contaduría pública.* Recuperado de

<https://www.javerianacali.edu.co/programas/carreras/contaduria-publica>

- Ramos, M. (2005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=X-42ZnpzHYEC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Riveru, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista archivo médico de Camaguey*, 23 (2), 159-154. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v23n2/1025-0255-amc-23-02-159.pdf>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Ed. Pearson
- Rodríguez, L. (2001). El contador público en el Nuevo Milenio: visión y misión. *Florida International University* (38), 123-133.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista*, 1, (3), 1-17. Disponible en: <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>
- Sanabria, S. (2018). El papel del transporte en el crecimiento económico colombiano en la segunda mitad del siglo XXI. *Apunte del cenés*, 27 (46), 141-182
- Sepúlveda, L. (2009). *Caracterizar las variables del liderazgo transformacional que perciben los seguidores de las organizaciones no gubernamentales* (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional de Colombia, Medellín.
- Torres, J. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio. *Pensamiento y Gestión*, 18, 151-176. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601807>

Torres, M. y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 15 (1), 118-134.

Triana, L. (2011). Nuevos paradigmas de la contaduría pública: reflexiones sobre la normativa y procedimientos. *Universidad Autónoma del Caribe*, 9(1), 88-101.

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. (2020). *Contaduría pública*. Recuperado de https://www.utadeo.edu.co/es/facultad/ciencias-economicas-y-administrativas/programa/bogota/contaduria-publica?medio=google&gclid=Cj0KCQjwlvT8BRDeARIsAACRFiVE2WXn3uvzRUoYQ_0ne6RQ_B3xF_7Gbp-OPW1OOFbweIpLwEtd6L0aAqvHEALw_wcB

Universidad del Cauca. (2020). *Contaduría pública*. Recuperado de: <https://www.unicauca.edu.co/versionP/oferta-academica/programas-de-pregrado/contaduria-publica/perfiles>

Universidad del Valle. (2020). *Contaduría pública*. Recuperado de: <http://administracion.univalle.edu.co/contaduria-publica>

Universidad ICESI. (2020). *Contaduría pública*. Recuperado de: <https://www.icesi.edu.co/facultad-ciencias-administrativas-economicas/contaduria-finanzas-internacionales#tab-21>

Universidad Nacional de Colombia. (2020). *Contaduría pública*. Recuperado de: <http://fce.unal.edu.co/contaduria/generalidades-del-programa#perfil>

Vargas, R., Cruz, E., Gatica, L. y García, P. (2015). El contador público como líder del cambio social en el nuevo escenario educativo. *Revista iberoamericana de ciencias*, 2 (4), 167-177. Recuperado de <http://www.reibci.org/publicados/2015/julio/0700115.pdf>

Vergara, M. y López, C. (2016). Habilidades gerenciales del contador público en las organizaciones modernas. *Gerencia Libre*, 3, 79 - 85. Disponible en: https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/3196/2606

Yin, R.K. (1989). *Case Study Research: design and Methods, Applied social research Methods Series*. Newbury Park CA: Sage.

13. Anexos

13.1 Cuestionario de expectativas



Cuestionario de motivación

Este cuestionario tiene por objeto medir la motivación en el trabajo. Consta de tres bloques de preguntas. Responda con espontaneidad y recuerde que ninguna opción es mejor o peor en sí misma; cada persona tiene motivos e intereses diferentes e igualmente respetables.

Bloque 1

A continuación se relacionan una serie de cosas que la gente puede conseguir si realiza su trabajo especialmente bien. ¿Hasta qué punto es probable que usted consiga estas cosas si realiza su trabajo especialmente bien? La escala va de menos probable a más probable.

Preguntas	Muy improbable	Muy probable
a Usted ganará una prima o una subida de sueldo	x1 2 3 4	5 6 7
b Usted se sentirá mejor como persona	1 2 3 4	5 6 7x
c Usted tendrá la oportunidad de desarrollar sus capacidades	1 2 3 4	5 6 7x
d Usted conseguirá mayor seguridad en el empleo	1 2 3 4	5 6 7x
e Su delegación, sección o departamento alcanzará mejor sus objetivos	1 2 3 4	5 6 7x
f Usted será ascendido o conseguirá un puesto mejor	1 2 3 4	x5 6 7
g Usted sentirá que ha realizado algo meritorio	1 2 3 4	5 6 7x
h La empresa funcionará mejor	1 2 3 4	5 6 7x
i A usted le respetará la gente con quien trabaja	1 2 3 4	5 6 7x
j Su jefe lo elogiará	1 2 3 4	x5 6 7
k Otras personas ajenas a su empresa (sus clientes o proveedores) saldrán beneficiadas	1 2 3 4	x5 6 7
l Usted tendrá la oportunidad de aprender cosas nuevas	1 2 3 4	5 6x 7
m Usted tendrá más autonomía en su trabajo	1 2 3 4	5 6x 7
n Repercutirá favorablemente en algún compañero de trabajo	1 2 3 4	5 6x 7
o La gente con la que trabaja será amistosa con usted	1 2 3 4	5x 6 7
p La calidad de su trabajo tendrá impacto positivo en su población, comunidad o país	1 2 3 4	x5 6 7

13.2 Cuestionario MLQ- Líder

CUESTIONARIO MULTIFACTOR PARA LIDERAZGO

CLASIFICACION MULTIPLE

por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio

NOMBRE _____

LIDER

INSTRUCCIONES PARA EL LIDER: Esta encuesta le ayudará a usted y a sus clasificadores a describir su estilo de liderazgo. Para responder su encuesta, haga lo siguiente:

1. Primero, distribuya los formularios de clasificación incluidos. Asegúrese que su nombre y la palabra CLASIFICADOR estén impresos en todas las hojas.
2. Luego, llene el formulario de Líder y envíelo por fax a MIND GARDEN, a no ser que se haya indicado lo contrario.
3. Por favor conteste todas las preguntas al reverso de esta página.
 - Asegúrese que esta hoja de respuestas tenga su nombre y la palabra LIDER impresos.
 - Marque en el cuadro de la parte inferior de su hoja de respuesta el número de formularios de CLASIFICADOR que usted distribuyó.
 - Escriba su código de área y número de teléfono para que nosotros podamos contactarnos con usted si es que tenemos que reenviarle su fax.
 - Luego, comenzando con la pregunta 1, seleccione cuán frecuentemente cada afirmación se adecúa a su caso, y marcar sus respuestas poniendo un círculo en el número correspondiente. Describa su estilo de liderazgo tal como usted lo percibe.
 - Use un lápiz para marcar sus respuestas poniendo un círculo en el número correspondiente. Si desea cambiar alguna respuesta, borre completamente su primera marca.
 - **Si alguna pregunta es inaplicable, o si usted no está seguro o no sabe la respuesta, déjela en blanco.**
 - Nótese: La palabra "otros" puede significar sus compañeros, clientes, jefes directos, supervisores o todas estas personas.
 - Use la escala de clasificación que se muestra seguidamente.

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
1. Proporciono asistencia a otros a cambio de sus esfuerzos.	0	1	2	3 4
2. Reexamino suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas.	0	1	2	3 4
3. No interfiere hasta que los problemas se tornan serios.	0	1	2	3 4
4. Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas.	0	1	2	3 4
5. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes.	0	1	2	3 4
6. Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3 4
7. Me ausento cuando es necesario.	0	1	2	3 4
8. Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas.	0	1	2	3 4
9. Hablo con optimismo acerca del futuro.	0	1	2	3 4
10. Infundo orgullo en otros por estar asociados conmigo.	0	1	2	3 4
11. Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño.	0	1	2	3 4
12. Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.	0	1	2	3 4
13. Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.	0	1	2	3 4
14. Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	0	1	2	3 4
15. Dedico tiempo a enseñar y entrenar.	0	1	2	3 4
16. Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño.	0	1	2	3 4
17. Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle."	0	1	2	3 4
18. Abandono mis intereses personales por el bien del grupo.	0	1	2	3 4
19. Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo.	0	1	2	3 4
20. Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas.	0	1	2	3 4
21. Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí.	0	1	2	3 4
22. Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas.	0	1	2	3 4
23. Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas.	0	1	2	3 4
24. Llevo cuenta de todos los errores.	0	1	2	3 4
25. Demuestro un sentido de poder y confianza.	0	1	2	3 4

13.3 Cuestionario MLQ-Seguidor

CUESTIONARIO MULTIFACTOR PARA LIDERAZGO CLASIFICACION MULTIPLE por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio

LA PERSONA A QUIEN ESTA CLASIFICANDO:

NOMBRE _____

No. _____

CLASIFICADOR

¿Qué es lo que lo describe mejor?

- Yo estoy a un nivel organizacional más alto que el de la persona a quien estoy clasificando.
- La persona a la cual estoy clasificando, está a mi mismo nivel organizacional.
- Yo estoy a un nivel organizacional más bajo que el de la persona a quien estoy clasificando.
- Ninguna de las anteriores.

INSTRUCCIONES PARA EL CLASIFICADOR: Esta encuesta le ayudará a usted y a varios otros clasificadores a describir el estilo de liderazgo de la persona nombrada anteriormente. Para responder su parte de la encuesta, haga lo siguiente:

1. Marque el nivel organizacional que mejor lo describe a usted en la pregunta anterior.
2. Luego, llene este formulario y retómelo a: _____
no más tarde del: _____
3. Por favor conteste a todos los puntos en ambas páginas.
 - Comenzando con la pregunta 1, seleccione cuán frecuentemente cada afirmación se adecúa a la persona que usted está clasificando.
 - Use un lápiz para marcar sus respuestas poniendo un círculo en el número correspondiente. Si desea cambiar alguna respuesta, borre completamente su primera marca.
 - **Si alguna pregunta es inaplicable, o si usted no está seguro o no sabe la respuesta, déjela en blanco.**
 - Use la escala de clasificación que se muestra seguidamente.

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
-----------------------	---------------------	---------------	----------	----------------------------------

LA PERSONA A QUIEN ESTA CLASIFICANDO...

1. Proporciona asistencia a cambio de sus esfuerzos.	0	1	2	3	4
2. Reexamina suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas.	0	1	2	3	4
3. No interfiere hasta que los problemas se tornan serios.	0	1	2	3	4
4. Enfoca su atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas.	0	1	2	3	4
5. Evita involucrarse cuando surgen asuntos importantes.	0	1	2	3	4
6. Habla acerca de sus propios valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. Se ausenta cuando es necesario.	0	1	2	3	4
8. Busca perspectivas opuestas al solucionar problemas.	0	1	2	3	4
9. Habla con optimismo acerca del futuro.	0	1	2	3	4
10. Infunde orgullo en usted por estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4
11. Se refiere en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Espera a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.	0	1	2	3	4
13. Habla con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.	0	1	2	3	4
14. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	0	1	2	3	4
15. Dedicar tiempo a enseñar y entrenar.	0	1	2	3	4
16. Deja en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño.	0	1	2	3	4
17. Demuestra ser un/una fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle.	0	1	2	3	4
18. Abandona sus intereses personales por el bien del grupo.	0	1	2	3	4
19. Le trata a usted como individuo, en vez de como si fuera sólo un miembro del grupo.	0	1	2	3	4
20. Demuestra que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas.	0	1	2	3	4
21. Actúa de tal manera que hace que usted le respete.	0	1	2	3	4
22. El/ella se concentra plenamente en tratar errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Considera las consecuencias de las decisiones morales y éticas.	0	1	2	3	4
24. Lleva cuenta de todos los errores.	0	1	2	3	4
25. Demuestra un sentido de poder y confianza.	0	1	2	3	4

13.4 Guía de preguntas

Las preguntas realizadas son:

1. ¿Considera que el liderazgo es importante para la ejecución del cargo del contador?
2. ¿Qué características de liderazgo considera que debe poseer el contador que labora en la empresa?
3. ¿Qué características percibe en el contador de su empresa?
4. ¿Considera que las universidades, al ser las instituciones encargadas de la formación de los futuros contadores del país, deben guiar sus contenidos programáticos en el fortalecimiento de habilidades en el liderazgo? ¿Por qué?
5. ¿Cree que el contador dentro de cualquier organización puede llegar a contribuir en la toma de decisiones empresariales? ¿Por qué?