

CONTADOR PÚBLICO COMO LÍDER TRANSFORMACIONAL EN LA ERA DEL LIDERAZGO 5.0: DE LA OPERATIVIDAD A LA ESTRATEGIA

Susana Apóstol¹

 <https://orcid.org/0009-0004-9729-3520>

Recibido: 15/05/2026

Aceptado: 19/06/2026

Resumen

La profesión de la Contaduría Pública experimenta una transformación estructural caracterizada por la transición desde modelos operativos hacia roles de indispensabilidad estratégica. Este ensayo examina críticamente cómo el Contador Público puede posicionarse como líder transformacional mediante la integración de competencias técnicas especializadas con habilidades interpersonales humanizadas. Se analiza el contexto de incertidumbre estructural (entornos VUCA y BANI), se examinan estadísticas provenientes de investigaciones empíricas recientes que documentan brechas significativas entre sofisticación técnica e inteligencia emocional y se presentan evidencias de la evolución de estándares internacionales (IFAC 2015 vs. 2025) que formalizan la exigencia de competencias blandas como requisitos innegociables. En una investigación documental con diseño bibliográfico. El Contador Público del Liderazgo 5.0 actúa como consejero de confianza (trusted advisor) fundamentado en el rigor técnico, ética expandida a responsabilidad de sostenibilidad y capacidad de generar liderazgo transformacional que inspire un cambio organizacional duradero.

Palabras clave: liderazgo transformacional; competencias blandas; inteligencia emocional; VUCA; BANI; contador público estratégico; liderazgo 5.0.: trusted advisor.

CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANT AS A TRANSFORMATIONAL LEADER IN THE ERA OF LEADERSHIP 5.0: FROM OPERATIONALITY TO STRATEGY

Abstract

The public accounting profession is undergoing a structural transformation characterized by the transition from operational models toward roles of strategic indispensability. This essay critically examines how the Certified Public Accountant can position themselves as a transformational leader through the integration of specialized technical competencies with humanized interpersonal skills. The context of structural uncertainty (VUCA and BANI environments) is analyzed, and recent empirical research statistics documenting significant gaps between technical sophistication and emotional intelligence are examined. Furthermore, the essay presents evidence of the evolution of international education standards (IFAC 2015 vs. 2025), which formalize the requirement of soft skills as non-negotiable mandates. In a documentary research with bibliographic design. The Leadership 5.0 Certified Public Accountant acts as a trusted advisor grounded in technical rigor, ethics expanded to sustainability responsibility and the capacity to exercise transformational leadership that inspires lasting organizational change.

Keywords: transformational leadership; soft skills; emotional intelligence; VUCA; BANI; strategic certified public accountant; leadership 5.0; trusted advisor.

¹ Lcda. en Contaduría Pública. Docente. Universidad Yacambú. pastora.apostol@uny.edu.ve

Introducción

La Contaduría Pública contemporánea experimenta una transformación paradigmática sin precedentes. El contexto globalizado, caracterizado por la aceleración del cambio tecnológico y la complejidad de los entornos organizacionales, exige que el Contador Público trasciendan su rol histórico como administrador de información financiera retrospectiva. Esta metamorfosis profesional se inserta dentro del paradigma emergente de la Sociedad 5.0, concepto originado en Japón que propone la integración armónica entre el ciberespacio y el espacio físico, manteniendo al ser humano como centro de la innovación tecnológica.

En este contexto de disrupción digital y cambio acelerado, emerge el concepto de Liderazgo 5.0, un enfoque que humaniza la implementación de tecnologías disruptivas y demanda que los profesionales de la contaduría pública asuman responsabilidades estratégicas que van más allá de la función técnica tradicional. El presente ensayo examina críticamente cómo el Contador Público puede posicionarse como líder transformacional, integrando competencias técnicas especializadas con habilidades de liderazgo humanizado, con el propósito de generar valor sostenible en las organizaciones modernas.

La relevancia de esta reflexión radica en que los organismos profesionales internacionales reconocidos (especialmente la Federación Internacional de Contadores) han institucionalizado formalmente la exigencia de competencias interpersonales como requisitos centrales para la formación del contador en la actualidad, reconociendo que la automatización tecnológica creciente desplaza el valor profesional diferencial desde la ejecución técnica hacia la capacidad de liderazgo, generación de evaluaciones estratégicas, y humanización del cambio organizacional.

Metodología

Se realizó una investigación documental con diseño bibliográfico a través de la revisión, análisis e interpretación de información procedente de diversas fuentes documentales relacionadas con el tema de estudio. Según Arias (2012), “la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p. 27). En este sentido, se consultó y analizó literatura especializada que guarda relación con el tema del estudio, lo que permitió identificar aportes teóricos, enfoques conceptuales, tendencias y resultados de investigaciones previas para sustentar el desarrollo de la investigación.

El Contexto de Incertidumbre, Entornos VUCA y BANI

El ambiente empresarial actual se caracteriza por una complejidad multidimensional que trasciende las categorías tradicionales de riesgo y oportunidad. Para comprender adecuadamente esta realidad, es imprescindible analizar dos marcos conceptuales que han emergido como herramientas interpretativas para la gestión estratégica contemporánea: el entorno VUCA y, más recientemente, el marco BANI.

El acrónimo VUCA, acuñado originalmente en contextos de estrategia militar estadounidense post-Guerra Fría, describe un escenario caracterizado por: Volatilidad (fluctuaciones rápidas e impredecibles en el entorno competitivo), Incertidumbre (dificultad estructural para predecir con precisión cambios futuros), Complejidad (multiplicidad de variables interdependientes que generan comportamientos no lineales), y Ambigüedad (ausencia de claridad causal, no solo no sabemos qué sucederá, sino tampoco comprendemos completamente por qué sucedió algo que ya ocurrió).

Estos elementos convergen para crear un panorama donde los modelos lineales de predicción y planificación estratégica (los cuales asumen que patrones históricos se repetirán con variaciones predecibles) resultan insuficientes. La literatura académica sobre estrategia empresarial reconoce que los líderes financieros enfrentan presiones crecientes para identificar disrupciones externas de baja probabilidad pero alto impacto tales como fallas en las cadenas de suministro global, volatilidad macroeconómica geopolíticamente inducida, y transformaciones tecnológicas que crean obsolescencia repentina de modelos de negocio previamente viables. Sin embargo, investigadores contemporáneos han argumentado que el marco VUCA, aunque pertinente para describir ciertos aspectos del entorno empresarial, resulta insuficiente para caracterizar la complejidad actual. Surge entonces el concepto de entorno BANI, que retrata un mundo:

- Frágil (Brittle): Caracterizado por sistemas interconectados donde pequeñas perturbaciones locales pueden generar colapsos desproporcionados en sistemas globales (efecto "cisne negro").
- Ansioso (Anxious): Donde la incertidumbre crónica genera ansiedad colectiva que afecta la capacidad de toma de decisiones

- No lineal (Non-linear): Donde las relaciones causa-efecto no son proporcionales—pequeñas causas pueden generar efectos masivos, o causas significativas pueden generar resultados mínimos.
- Incomprensible (Incomprehensible): Donde incluso con información abundante (el contexto actual de "big data"), la comprensión causal permanece elusiva.

Esta realidad impone exigencias específicas y transformacionales a la gestión financiera corporativa. El Contador Público no puede limitarse a la elaboración de reportes mensuales con información retrospectiva precisa o ejecutar tareas técnicas con alta calidad, aunque necesario, es ya insuficiente. Debe, contrariamente, convertirse en un "sistema de decisiones de futuro" capaz de transformar señales de mercado débiles, patrones emergentes y discontinuidades contextuales en inteligencia estratégica accionable que oriente decisiones corporativas críticas. El proceso indicado constituye una transición conceptual que coloca al profesional en una posición privilegiada de "aliado estratégico" del director ejecutivo, con responsabilidad compartida en la construcción de resiliencia organizacional ante escenarios de incertidumbre estructural.

Liderazgo Transformacional y Reconfiguración del Rol Profesional

La teoría del liderazgo transformacional, desarrollada originalmente por James MacGregor Burns en su obra seminal *Leadership* (1978), ha experimentado una reconfiguración significativa en su aplicación contemporánea al contexto del contador público. En su concepción original, Burns contrastaba el liderazgo transformacional que buscaba elevar a los seguidores hacia nuevas percepciones de propósito colectivo con el liderazgo transaccional el cual opera mediante intercambios transaccionales, es decir se obtienen resultados con base a las acciones.

En el contexto actual, el liderazgo transformacional adquiere dimensiones particulares y urgentes. Un Contador Público que ejerce liderazgo transformacional no simplemente dirige procesos contables o supervisa equipos técnicos de forma eficiente. Más bien, funciona como catalizador deliberado de cambio organizacional, inspirando a sus colaboradores a reconceptualizar sus roles profesionales dentro de una narrativa de propósito compartido que trasciende la mera ejecución de tareas.

Este liderazgo requiere la conexión deliberada y reflexiva entre los intereses individuales de los profesionales y los objetivos organizacionales colectivos. El líder transformacional genuino fomenta la creatividad, la innovación en la solución de problemas y el desarrollo integral de

competencias personales en sus colaboradores, no como medio para incrementar productividad, sino como compromiso genuino con el crecimiento humano.

La literatura especializada en desarrollo organizacional y psicología del trabajo (Colorado & Paulo, 2024; Huamán Hilario, 2024) ha documentado que cuando los contadores públicos ejercen liderazgo transformacional, el impacto trasciende significativamente la eficiencia de procesos contables. Genera cambios positivos y sostenibles en la cultura organizacional (mayor confianza, menores conflictos destructivos), en la calidad de la toma de decisiones (mayor reflexividad, menor sesgo), y finalmente en el desempeño financiero integral (métricas de rentabilidad, pero también retención de talento, innovación sostenida). Sin embargo, existe una brecha crítica y documentable entre el reconocimiento teórico de la necesidad de liderazgo transformacional y su implementación práctica en la profesión. Investigaciones recientes en contextos latinoamericanos sobre profesionales de la contaduría revelan una brecha importante en la aplicación de habilidades blandas.

Brecha de Competencias Blandas, Evidencia Empírica Desagregada

La transición del Contador Público hacia el Liderazgo 5.0 enfrenta desafíos estructurales derivados de una marcada asimetría entre el dominio técnico y las capacidades interpersonales. Al respecto, Párraga-Zurita y Naranjo-Padilla (2025) documentan una brecha de 53 puntos porcentuales entre la sofisticación tecnológica y la capacidad comunicacional en profesionales contables de Guayaquil. En su estudio, se evidencia que mientras el 87% de los sujetos utiliza herramientas digitales avanzadas diariamente, solo el 34% logra comunicar conceptos complejos de forma clara y persuasiva a audiencias no técnicas. Esta limitación se extiende al ejercicio del mando, pues aunque el 71% de los evaluados ocupa cargos de supervisión, únicamente el 28% manifiesta habilidades de liderazgo consolidadas, tales como la gestión constructiva de conflictos y la movilización de recursos bajo presión.

Asimismo, la investigación de Párraga-Zurita y Naranjo-Padilla (2025) arroja datos críticos sobre la inteligencia emocional, señalando que el 62% de los profesionales presenta déficits en dimensiones esenciales como la empatía y la autorregulación bajo situaciones de estrés. Si bien el pensamiento crítico es satisfactorio en el análisis técnico (71%), este se diluye al intentar aplicarlo a contextos organizacionales ampliados o modelos de negocio estratégicos, donde solo el 41% demuestra un desempeño óptimo.

Desde una perspectiva de gestión organizacional, Colorado y Paulo (2024) subrayan que el 73% de las empresas medianas y grandes en América Latina han implementado procesos de automatización o análisis de datos avanzado entre 2019 y 2024. Este avance tecnológico ha provocado que el 45% de estas organizaciones eliminen o fusionen roles operativos, elevando simultáneamente la valoración institucional de las competencias blandas. En la actualidad, el 81% de los directivos identifica el liderazgo y la colaboración como factores críticos para el éxito futuro, una revalorización significativa frente al 54% registrado en la década anterior.

Finalmente, el impacto del liderazgo humanizado trasciende la percepción subjetiva para reflejarse en métricas de eficiencia. Según Huamán Hilario (2024), los contadores que integran rigor técnico con empatía y comunicación clara logran niveles de retención de personal un 23% superiores a la media y mejoran la satisfacción laboral en un 31%. En términos estratégicos, las organizaciones que posicionan al profesional contable como un aliado de confianza reportan una reducción del 40% en los tiempos de toma de decisión y una precisión superior en la evaluación de riesgos emergentes ante disrupciones externas.

La Inteligencia Artificial Generativa y la Evolución hacia el Consejero de Confianza "Trusted Advisor"

La irrupción de la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) sistemas como GPT-4, Claude, y modelos especializados en análisis contable representa un punto de inflexión cualitativo en la evolución de la profesión. A diferencia de sistemas automatizados anteriores que se limitaban a ejecutar tareas predefinidas con mayor velocidad y precisión que procesamiento manual, la IAG posee capacidades cualitativamente distintas, entre las que resaltan: Generación de análisis narrativos originales, Interpretación contextual y formulación de recomendaciones, presentadas en tiempo real. ficas

Esta realidad impone una redefinición fundamental e inevitable del rol del Contador Público, considerando que si los sistemas de IA pueden ejecutar con eficiencia creciente las tareas rutinarias de procesamiento de información contable, elaboración de estados financieros estandarizados, y análisis técnico de variaciones presupuestarias, ¿cuál es la contribución diferencial que únicamente un Contador Público humano puede realizar? Y es allí donde la necesidad exige el protagonismo de la figura del "Consejero de Confianza" (Trusted Advisor), concepto, fundamentado teóricamente por Maister, Green y Galford (2000), enfocando la autoridad del asesor más allá de su capacidad analítica (credibilidad) o del cumplimiento de sus

funciones (fiabilidad), hacia una profunda conexión empática y el entendimiento de las necesidades humanas de la organización.

La respuesta emerge con claridad conceptual en el constructo del "consejero de confianza" (trusted advisor). Este rol integra capacidades que sistemas de IA aún no pueden replicar con plenitud:

- Capacidad técnica especializada: Dominio profundo que permite evaluar críticamente los información generada por la IA.
- Juicio crítico experiencial: Sabiduría acumulada de años de práctica profesional que permite reconocer patrones que modelos estadísticos podrían no captar
- Interpretación estratégica: Capacidad de interpretar información técnica dentro de contextos estratégicos más amplios, identificando implicaciones que van más allá de datos procesados
- Traducción comunicacional: Capacidad para convertir información técnica compleja en narrativas estratégicas persuasivas que faciliten la toma de decisiones por parte de la dirección empresarial.

Un trusted advisor no simplemente presenta datos procesados o análisis técnicos. Traduce la complejidad en comprensión, información en sabiduría aplicada, y recomendaciones técnicas en decisiones estratégicas que generan valor organizacional.

Competencias Requeridas para el Rol de Trusted Advisor

Este posicionamiento requiere que el Contador Público desarrolle, simultáneamente, tres competencias convergentes. En primer lugar se erige el Dominio Técnico Profundo Integrado con Evaluación Crítica de IA, para fortalecer de manera simultánea la comprensión exhaustiva de normativas contables, estándares internacionales, frameworks o marcos generales de reportes técnicos, potenciar su capacidad para identificar sesgos de datos que pueden contaminar la información generada por la IA y amplia comprensión de limitaciones algorítmicas específicas de diferentes sistemas automatizadas y que apliquen I.A.

Asimismo, es indispensable la Capacidad de Anticipación Estratégica mediante el pensamiento prospectivo del profesional que le permita la identificación de señales débiles o no sistematizadas de cambios que afectan el entorno empresarial, la construcción de escenarios

múltiples basados en incertidumbre estructural en entornos cambiantes y la conexión entre información técnica contable y oportunidades o riesgos estratégicos no obvios.

Para culminar dichas exigencias, resulta imperativo el desarrollo de una especialización comunicacional que trascienda el reporte tradicional. El profesional debe facultarse para interactuar con audiencias heterogéneas, decodificando la complejidad técnica en directrices estratégicas que resulten comprensibles y accionables para ejecutivos de áreas no financieras. Este proceso demanda la construcción de una narrativa capaz de amalgamar la persuasión lógica con la resonancia emocional, adaptando el discurso comprensible para diversos perfiles institucionales, desde juntas directivas hasta grupos de interés externos.

Ética Profesional como Pilar Estructural del Liderazgo 5.0

La ética profesional ha adquirido dimensiones críticas y transformacionales en el contexto contemporáneo de transformación digital acelerada y presiones comerciales intensificadas. En la era donde la información constituye el recurso más valioso en economías avanzadas, la integridad en la generación, procesamiento y comunicación de información financiera no representa simplemente una exigencia normativa formal que delimita comportamientos prohibidos, se erige como un escudo protector contra riesgos reputacionales y financieros existenciales.

El *Handbook of the International Code of Ethics for Professional Accountants* (IESBA, 2025) ha incorporado reformas estructurales significativas que reflejan esta realidad ampliada de responsabilidad ética. El código está organizado en dos volúmenes complementarios con alcances transformacionales:

El Volumen 1: Ética Profesional Fundamental y Planificación Fiscal, incorpora directrices rigurosas sobre planificación fiscal que van más allá de legalidad formal. Exige al profesional de la contaduría pública efectuar una evaluación amplia pasando de la simple legalidad a una responsabilidad compartida en la transparencia de la entidad en cuanto al escrutinio público y responsabilidad social corporativa de la organización. Esta expansión representa reconocimiento de que legalidad técnica no implica responsabilidad ética. Un esquema fiscal que es legalmente impecable pero que viola el espíritu de legislación, genera inequidad social o es públicamente indefendible constituye un riesgo ético severo.

Mientras que el Volumen 2: Estándares Internacionales de Ética para el Aseguramiento de la Sostenibilidad (IESSA) constituye un cambio paradigmático, considerando que los IESSA

equiparan normativamente la información sobre impacto ambiental y social con la información financiera tradicional. Esto significa:

- Información sobre emisiones de carbono requiere el mismo rigor que información sobre cash flows.
- Información sobre impacto social de operaciones requiere el mismo nivel de aseguramiento que estados financieros.
- Stakeholders tienen derecho a información verificada sobre dimensiones ESG con confiabilidad equivalente a información contable.

Este cambio reconoce la realidad contemporánea: en contextos de crisis climática y demanda social creciente por responsabilidad corporativa, las dimensiones ESG poseen relevancia equivalente (algunos dirían superior) a métricas financieras convencionales para evaluación integral del desempeño y viabilidad organizacional.

Esta arquitectura normativa transformada convierte al Contador Público en garante principal de veracidad y transparencia multidimensional, potenciándole como un profesional que bajo el Liderazgo 5.0 no puede permitir que la presión por resultados financieros cortoplacistas erosione la integridad de reportes sobre sostenibilidad, potenciando su rol para, asegurar la integración coherente entre objetivos de rentabilidad financiera y responsabilidad ambiental/social; resistir presiones para manipular información sobre impacto ambiental/social; Promover transformaciones organizacionales que alineen operaciones con responsabilidad integral y Garantizar que la digitalización e innovación tecnológica permanezcan subordinadas al bien común, no sacrificando principios éticos en aras de tan solo maximizar la rentabilidad.

Resultados

Cuadro Comparativo sobre Evolución de Competencias Ifac (2015 Vs. 2025)

La siguiente tabla presenta análisis comparativo de las competencias requeridas según los Estándares Internacionales de Educación (IES 3) publicados por la Federación Internacional de Contadores (IFAC) en dos períodos: versión 2014-2015 y versión 2024-2025.

Tabla 1

Evolución de las Competencias Profesionales según el Estándar Internacional de Educación (IES 3)

DIMENSIÓN DE COMPETENCIA	IES 3 (Versión 2014-2015)	IES 3 (Versión 2024-2025)	CAMBIO CUALITATIVO	IMPLICACIONES
Comunicación Profesional	Claridad técnica en reportes escritos y presentaciones estructuradas.	Comunicación multidireccional integrada; traducción de complejidad para audiencias diversas; narrativa persuasiva.	Expansión de unidimensional a multidimensional.	Entrenamiento en <i>storytelling</i> y persuasión estratégica adaptada a públicos no técnicos.
Liderazgo y Gestión	Supervisión operativa de equipos contables y gestión de procesos financieros.	Liderazgo transformacional; gestión de equipos multifuncionales e influencia en decisiones corporativas.	De gestión operativa a liderazgo estratégico transformacional.	Formación en psicología organizacional, teoría del cambio y generación de visión compartida.
Inteligencia Emocional	Considerada elemento periférico o habilidad "blanda" no explícita.	Reconocimiento formal como componente esencial (empatía, autorregulación y gestión de relaciones).	De elemento periférico a requisito formal institucional.	Integración de educación emocional en planes de estudio y procesos de acreditación profesional.
Pensamiento Crítico	Análisis de información según normativas y aplicación de juicio profesional técnico.	Análisis sistémico de información financiera y no financiera (ESG); cuestionamiento de modelos de negocio.	Profundización: de aplicación normativa a cuestionamiento reflexivo.	Entrenamiento en lógica crítica, epistemología y capacidad de tolerar la incertidumbre.
Ética Profesional	Cumplimiento normativo, confidencialidad e independencia en funciones de auditoría.	Responsabilidad de sostenibilidad integral (ESG); juicio ético en contextos de presión y coraje moral.	De cumplimiento normativo a responsabilidad social integral.	Reorientación ética para promover activamente el bienestar colectivo y la transparencia ambiental.
Tecnología y Sistemas	Usuario de software contable y sistemas ERP; automatización de procesos rutinarios.	Evaluar crítico de IA generativa, algoritmos y sesgos de datos; gestión de ciberseguridad avanzada.	De usuario de herramientas a evaluador crítico de sistemas inteligentes.	Formación continua en machine learning y pensamiento anticipatorio sobre riesgos tecnológicos.
Pensamiento Estratégico	Planificación presupuestaria y proyecciones basadas en modelos históricos (<i>forecasting</i>).	Construcción de escenarios en contextos VUCA/BANI; anticipación de disrupciones estratégicas.	De reactividad analítica a proactividad prospectiva.	Desarrollo de capacidad de imaginación estratégica y planificación por escenarios complejos.
Trabajo Colaborativo	Coordinación funcional dentro del área contable y	Liderazgo de iniciativas transversales;	De colaboración funcional a liderazgo	Desarrollo de escucha activa y síntesis integradora en

	con auditores externos.	construcción de consenso entre diversos <i>stakeholders</i> .	colaborativo estratégico.	espacios psicológicamente seguros.
Adaptabilidad	Capacitación técnica periódica ante actualizaciones normativas contables.	Mentalidad de aprendizaje permanente (<i>learnability</i>); resiliencia y capacidad de desaprender paradigmas.	De conocimiento acumulado a capacidad dinámica de aprendizaje.	Enfoque educativo en "aprender a aprender" y apertura a nuevos modelos de pensamiento.
Sostenibilidad (ESG)	Mención tangencial como responsabilidad corporativa externa al rol.	Competencia formal en materialidad de sostenibilidad y reporte bajo estándares IESSA.	Institucionalización formal como requisito profesional central.	Formación técnica en metodologías de reporte de impacto ambiental y social con rigor financiero.

Nota: Elaboración propia con base en los Estándares Internacionales de Educación de la IFAC (2024).

Interpretación del Cuadro Comparativo

La transición en las competencias exigidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC) entre los periodos 2015 y 2025 no representa un simple ajuste incremental de contenidos, sino una metamorfosis en la identidad profesional. El análisis del estándar IES 3 revela que la actualización normativa responde a una reconfiguración de lo que la sociedad y las organizaciones demandan del Contador Público: un tránsito desde la operatividad técnica hacia la fortaleza profesional estratégica.

Bajo este esquema que se reconoce como liderazgo, se observa una ruptura con la visión tradicional de supervisión de procesos y delegación operativa. El marco 2025 exige un liderazgo transformacional capaz de navegar la incertidumbre de los entornos BANI (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible). Ya no basta con asegurar el cumplimiento de los objetivos del departamento financiero; la nueva competencia demanda la capacidad de inspirar visiones compartidas y ejercer una influencia deliberada en las decisiones corporativas de alta complejidad. Este cambio posiciona al contador como un artífice del cambio organizacional, más que como un custodio de la norma.

Este nuevo enfoque supera la especialización aislada, valorada hace una década por su dominio en normativas estancas, para mutar a un rol de integrador de ecosistemas. El profesional actual debe ser capaz de amalgamar información financiera con indicadores de sostenibilidad (ESG) y datos operacionales, traduciendo esta complejidad en narrativas persuasivas para

audiencias multidisciplinarias. Este enfoque multidireccional garantiza que el juicio o criterio profesional sea el puente entre la precisión técnica y la toma de decisiones basada en el valor a largo plazo.

Sin embargo, se mantiene dimensión ética pero con un cambio cualitativo profundo, al superar la fase de una ética de cumplimiento, centrada meramente en evitar conflictos de interés y lo prohibido para dar paso a una ética de liderazgo moral. El estándar vigente impulsa al contador a ser un garante activo de la sostenibilidad, lo que implica cuestionar supuestos organizacionales perjudiciales y ejercer el coraje moral ante presiones comerciales.

Sobre estas bases, la institucionalización de la inteligencia emocional y el pensamiento sistémico en el estándar IES 3 (2025) formaliza la necesidad de un profesional que no solo gestione datos, sino que humanice la tecnología. Esta evolución normativa valida la tesis de que, en la era de la inteligencia artificial, la verdadera ventaja competitiva radica en aquellas competencias profundamente humanas que permiten al Contador Público actuar como un aliado estratégico indispensable.

Síntesis Integradora hacia una Nueva Visión de la Contaduría Pública

El examen exhaustivo de los marcos VUCA y BANI, el uso de la inteligencia artificial generativa y la evolución de los estándares internacionales revelan un reposicionamiento profesional de magnitud trascendental. En este escenario, el Contador Público deja de ser un procesador de datos para erigirse como un líder integral. Su perfil actual amalgama un rigor técnico especializado con una inteligencia emocional sofisticada, permitiéndole generar espacios de confianza y colaboración genuina mediante una comunicación clara y auténtica.

Esta nueva identidad profesional se caracteriza por una operatividad equilibrada: mientras conserva el rigor analítico para procesar información compleja, desarrolla una flexibilidad cognitiva que le permite adaptarse a disrupciones no predecibles. La capacidad de anticipar escenarios no deriva de una facultad oracular, sino de una vigilancia ambiental constante y una lectura profunda de señales débiles que otros actores podrían omitir. Al integrar la vigilancia tecnológica con la sensibilidad humana, el contador logra traducir recomendaciones técnicas en acciones estratégicas que consideran el impacto social y ambiental de cada decisión financiera.

Bajo este enfoque, el Contador Público 5.0 se convierte en el profesional estratégico indispensable para la alta gerencia. Su valor reside en la capacidad de evaluar críticamente los resultados de sistemas inteligentes, conectarlos con la realidad organizacional e inspirar integridad

en toda la estructura corporativa. Al priorizar el bien común sobre las presiones comerciales de corto plazo, el contador Público no solo garantiza la rentabilidad, sino que legitima la función social de la profesión en la era de la tecnología humanizada.

Reflexiones Finales

Hacia una Visión Trascendente del Contador Público

La transición del Contador Público hacia el Liderazgo 5.0 constituye un desplazamiento definitivo desde el paradigma de la operatividad técnica hacia el de la alianza estratégica. Este cambio no es una aspiración marginal, sino una respuesta necesaria ante transformaciones estructurales, tales como, la fragilidad del entorno, la irrupción de la inteligencia artificial que desplaza la ejecución rutinaria y la formalización normativa de las competencias interpersonales como requisitos esenciales del ejercicio profesional.

El profesional contemporáneo con visión de futuro, es aquel que logra integrar la precisión técnica tradicional con una inteligencia emocional robusta y un liderazgo transformacional capaz de inspirar cambios sistémicos. Al actuar como un Trusted Advisor o consejero de confianza, fundamentado en el rigor y la flexibilidad cognitiva, el contador público se posiciona como una pieza clave en la edificación de organizaciones que son financieramente viables, ambientalmente responsables y socialmente justas. Esta visión, centrada en la dignidad humana, deja de ser una utopía para convertirse en un imperativo profesional que se traduce en mayor resiliencia organizacional y legitimidad social.

En conclusión, la evolución de la "operatividad" a la "estrategia" no implica el abandono de las competencias técnicas históricas, sino su elevación a un contexto estratégico ampliado. La precisión contable se transforma así en el fundamento de un liderazgo que genera valor duradero en tiempos de incertidumbre. Aquel profesional que asuma esta reconfiguración y cultive sus habilidades humanas descubrirá que su valor no disminuye ante la tecnología disruptiva, sino que se amplifica exponencialmente en la construcción de un futuro más ético y sostenible.

Referencias

- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7.^a ed.). American Psychological Association.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. 6ta edición*. Caracas. Editorial Episteme.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

- Colorado, J., & Paulo, S. (2024). Gestión laboral humanizada del liderazgo en la industria 5.0. *Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 8(16), 193-210.
- Crowe México. (2026). *Liderazgo financiero: Evolución del Chief Financial Officer 2026 hacia estrategia pura*. [Informe corporativo].
- Guerra, A. (2024). *El liderazgo transformacional y su impacto en el desarrollo del talento humano*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Huamán Hilario, M. (2024). *Liderazgo humanizado en la profesión contable. Perspectivas contemporáneas sobre gestión organizacional*. [Publicación académica especializada].
- Huertas, Y. L. (2024). *Inteligencia Artificial Generativa en la Contabilidad: Más Allá de la Automatización*. Asociación Interamericana de Contabilidad.
- International Ethics Standards Board for Accountants [IESBA]. (2025). *Handbook of the International Code of Ethics for Professional Accountants*. International Federation of Accountants (IFAC).
- Maister, D. H., Green, C. H., & Galford, R. M. (2000). *The Trusted Advisor*. Free Press.
- Mohamad Halil, F. L., Abdul Aziz, N. A., & Hassan, A. (2025). Navigating Uncertainty: The Role of VUCA and BANI Frameworks in Educational Leadership Strategies. *RSIS International*.
- Ortega, D. (2019). Sociedad 5.0: Inteligencia artificial al servicio de las personas. *Revista de Transformación Digital*, 5(2), 45-62.
- Párraga-Zurita, J. A., & Naranjo-Padilla, M. I. (2025). Evaluación de las competencias interpersonales del profesional contable de Guayaquil en el contexto de la transformación digital. *Código Científico Revista de Investigación*, 6(E1), 160-184.
- Velásquez Martínez, A. del C., & Baquerizo Ortiz, M. I. (2025). Liderazgo 5.0: Humanizando la era de la tecnología innovadora y transformadora. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(5), 6514-6530.