




El rol del liderazgo transformacional en equipos de auditoría: clave para el cumplimiento de ISQM 1

The role of transformational leadership in audit teams: a key factor in the effective implementation of ISQM 1

- ¹ Willam Marcelo Moreno Cazar  <https://orcid.org/0000-0002-8103-0951>
Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET), Quito, Ecuador
willam.moreno@umet.edu.ec
- ² María Cristina Araque Salazar  <https://orcid.org/0000-0002-8425-7289>
Instituto Superior Universitario O'Higgins, Quito, Ecuador.
maraque@instituto-ohiggins.com
- ³ Roberto Xavier Manciatí Alarcón  <https://orcid.org/0000-0003-0550-4067>
Universidad UTE, Quito, Ecuador.
roberto.manciatí@ute.edu.ec



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 12/03/2026

Revisado: 15/03/2026

Aceptado: 02/04/2026

Publicado: 13/04/2026

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v10i2.3655>

Cítese:

Moreno Cazar, W. M., Araque Salazar, M. C., & Manciatí Alarcón, R. X. (2026). El rol del liderazgo transformacional en equipos de auditoría: clave para el cumplimiento de ISQM 1. *Visionario Digital*, 10(2), 6-24. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v10i2.3655>



VISIONARIO DIGITAL, es una revista científica, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://visionariodigital.org>
La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 International. Copia de la licencia: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>



Palabras clave:

Liderazgo transformacional, ISQM 1, gestión de calidad, auditoría, aseguramiento, cultura organizacional.

Resumen

Introducción: el presente trabajo analiza *el rol del liderazgo transformacional* en los equipos de auditoría como factor determinante para el cumplimiento de la Norma Internacional de Gestión de la Calidad 1 (ISQM 1), emitida por el *International Auditing and Assurance Standards Board* y vigente desde diciembre de 2022. La norma exige a las firmas de auditoría diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad basado en la evaluación de riesgos, estructurado en ocho componentes interrelacionados, entre los cuales el componente de gobierno y liderazgo ocupa un lugar central. **Objetivos:** analizar el rol del liderazgo transformacional como factor clave para el diseño, implementación y operación efectiva del sistema de gestión de calidad exigido por la norma, así como identificar cómo las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional contribuyen a fortalecer la cultura de calidad, el escepticismo profesional y el compromiso del auditor con la firma. **Metodología:** la utilización de variables dependientes e independientes resulta esencial para comprender cómo el liderazgo transformacional impacta el cumplimiento de ISQM 1 en las firmas de auditoría. La investigación se desarrolló mediante un diseño mixto de tipo explicativo secuencial, combinando una fase cuantitativa y una fase cualitativa. **Resultados:** los resultados obtenidos revelan un vínculo significativo y positivo entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las variables de desempeño del auditor. La correlación más alta se observó con la calidad técnica del encargo, seguida por el compromiso organizacional y el escepticismo profesional. Los modelos de regresión múltiple confirmaron que la estimulación intelectual es el predictor más fuerte del escepticismo profesional, mientras que la consideración individualizada explica en mayor medida la intención de permanencia del auditor. **Conclusiones:** a lo largo del análisis se evidenció que la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada impactan de manera directa en la calidad técnica del encargo, el escepticismo profesional y el compromiso del auditor, lo que a su vez fortalece la capacidad de la firma para sostener un sistema de gestión de calidad robusto. Sin embargo, resulta esencial cuestionar y evaluar continuamente las prácticas de liderazgo implementadas, ya que

estas deben adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno regulatorio y tecnológico del aseguramiento. Este vínculo entre liderazgo transformacional y cumplimiento normativo subraya la importancia de invertir en el desarrollo de capacidades de liderazgo como un activo estratégico que ofrece ventajas competitivas sostenibles a las firmas de auditoría. **Área de estudio general:** Auditoría y Aseguramiento. **Área de estudio específica:** Gestión de la Calidad en Firmas de Auditoría (ISQM 1). **Tipo de artículo:** Original.

Keywords:

Transformational leadership, ISQM 1, quality management, auditing, assurance, organizational culture.

Abstract

Introduction: this paper analyzes *the role of transformational leadership* in audit teams as a determining factor for compliance with the International Quality Management Standard 1 (ISQM 1), issued by the *International Auditing and Assurance Standards Board* and in force since December 2022. The standard requires audit firms to design and implement a quality management system based on risk assessment, structured in eight interrelated components, among which the governance and leadership component occupies a principal place. **Objectives:** to analyze the role of transformational leadership as a key factor for the design, implementation and effective operation of the quality management system required by the standard, as well as to identify how the four dimensions of transformational leadership contribute to strengthening the culture of quality, professional skepticism and the auditor's commitment to the firm. **Methodology:** the use of dependent and independent variables is essential to understand how transformational leadership impacts ISQM 1 compliance in audit firms. The research was developed through a mixed design of a sequential explanatory type, combining a quantitative phase and a qualitative phase. **Results:** the results obtained reveal a significant and positive link between the dimensions of transformational leadership and the auditor's performance variables. The highest correlation was observed with the technical quality of the assignment, followed by organizational commitment and professional skepticism. Multiple regression models confirmed that intellectual stimulation is the strongest predictor of professional skepticism, while individualized consideration explains to a greater extent the auditor's intention to stay. **Conclusions:** Through the

analysis, it was evident that idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration have a direct impact on the technical quality of the engagement, professional skepticism, and auditor commitment, which in turn strengthens the firm's ability to sustain a robust quality management system. However, it is essential to continuously question and evaluate the leadership practices implemented, as they must adapt to the changing dynamics of the regulatory and technological environment of assurance. This link between transformational leadership and regulatory compliance underscores the importance of investing in leadership capability development as a strategic asset that delivers sustainable competitive advantages to audit firms. **General area of study:** Audit and Assurance. **Specific area of study:** Quality Management in Audit Firms (ISQM 1). **Item Type:** Original.

1. Introducción

La importancia del liderazgo transformacional se ha convertido en un tema central en el ámbito de la auditoría, particularmente en el contexto del cumplimiento de normas internacionales como ISQM 1. Esta norma establece los requisitos para que las firmas que realizan auditorías o revisiones de estados financieros, así como otros encargos de aseguramiento y servicios relacionados, diseñen e implementen un sistema de gestión de la calidad (International Auditing and Assurance Standards Board [IAASB], 2020). La implementación de ISQM 1 exige a las firmas no solo cumplir con estándares técnicos y regulatorios, sino también adoptar un enfoque basado en riesgos que promueva el desarrollo de competencias dentro de sus equipos. La naturaleza de la auditoría se basa en la confianza pública y la integridad profesional (DeAngelo, 1981), lo cual requiere de líderes que puedan inspirar a sus equipos a ir más allá de las expectativas convencionales.

Hermosilla et al. (2016) demostraron empíricamente que el liderazgo transformacional está vinculado al compromiso del empleado con la organización, la satisfacción en el trabajo y la satisfacción con el líder, elementos fundamentales para el éxito en el ámbito del aseguramiento. La transformación de los equipos de auditoría se ve favorecida por líderes que fomentan un clima de apertura y colaboración, características esenciales para abordar la complejidad de los ocho componentes de gestión de calidad estipulados por ISQM 1: proceso de evaluación de riesgos, gobierno y liderazgo, requerimientos éticos

relevantes, aceptación y continuación de relaciones con clientes, ejecución del encargo, recursos, información y comunicación, y proceso de monitoreo y remediación.

De acuerdo con Judge & Piccolo (2004) investigaciones recientes han mostrado que el liderazgo basado en principios transformacionales mejora significativamente el rendimiento y la cohesión de los equipos profesionales. En el contexto específico de las firmas de auditoría Sweeney & Pierce (2004) documentaron cómo los estilos de liderazgo y los mecanismos de control gerencial influyen directamente en los comportamientos disfuncionales del auditor, tales como la firma prematura de programas y la sub-reportación de tiempo, comportamientos que precisamente ISQM 1 busca mitigar a través de un sistema robusto de gestión de calidad.

En cuanto a la cultura organizacional, la influencia del liderazgo transformacional se traduce en un mayor compromiso hacia las prácticas de calidad y la adherencia a procesos normativos (Altamirano et al., 2019). En cuanto a la calidad de auditoría Francis (2011) sostiene que es función no solo de los procedimientos técnicos, sino también de las personas que ejecutan los encargos y de la cultura de la firma que las respalda. A medida que las firmas buscan adaptarse a los cambios del mercado y a las expectativas regulatorias, es el liderazgo transformacional el que les permitirá articular y llevar a cabo estrategias efectivas para cumplir con ISQM 1.

El liderazgo transformacional fue conceptualizado inicialmente por MacGregor (1978) y posteriormente desarrollado de manera operativa por Bass (1985) quien lo definió como un estilo en el cual el líder eleva los intereses de sus seguidores, genera conciencia y aceptación de los propósitos y la misión del grupo, e impulsa a los miembros a mirar más allá de su interés propio en favor del bien colectivo. A diferencia del liderazgo transaccional, que se basa en el intercambio de recompensas contingentes y la corrección por excepción, el liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar y fomentar un ambiente de confianza y respeto (Bass & Riggio, 2006).

Este estilo se compone de cuatro dimensiones clave (Bass & Avolio, 1994). La influencia idealizada o carisma describe la capacidad del líder para ser un modelo para seguir. La motivación inspiracional se traduce en la habilidad para comunicar una visión convincente. La estimulación intelectual fomenta el cuestionamiento de supuestos y la innovación. Por último, la consideración individualizada refleja la atención del líder a las necesidades de desarrollo de cada miembro del equipo. Podsakoff et al. (1990) demostraron que estos comportamientos influyen positivamente en la confianza del seguidor hacia el líder y en sus comportamientos de ciudadanía organizacional.

La Norma Internacional de Gestión de la Calidad 1, titulada *Quality Management for Firms that Perform Audits or Reviews of Financial Statements, or Other Assurance or Related Services Engagements*, fue emitida por el IAASB en diciembre de 2020 y entró

en vigor el 15 de diciembre de 2022, reemplazando a la antigua ISQC 1 (IAASB, 2020). Esta norma representa un cambio paradigmático: pasa de un enfoque basado en políticas y procedimientos a uno proactivo y basado en la gestión de riesgos de calidad.

ISQM 1 requiere que la firma establezca objetivos de calidad, identifique y evalúe riesgos de calidad, y diseñe e implemente respuestas a esos riesgos. La norma estructura el sistema de gestión de calidad en ocho componentes interrelacionados: el proceso de evaluación de riesgos de la firma, gobierno y liderazgo, requerimientos éticos relevantes, aceptación y continuación de relaciones con clientes y encargos específicos, ejecución del encargo, recursos, información y comunicación, y el proceso de monitoreo y remediación. Es particularmente relevante que el componente de gobierno y liderazgo exige que la firma establezca un entorno que apoye el sistema, lo cual incluye demostrar compromiso con la calidad a través del comportamiento de quienes ocupan posiciones de liderazgo.

La importancia de esta norma radica en su enfoque sistémico. Como señalan Knechel et al. (2013) en su revisión de la literatura académica sobre calidad de auditoría, los inputs del proceso, el contexto institucional y la cultura de la firma son determinantes críticos del resultado de la auditoría. ISQM 1 reconoce explícitamente esta realidad al hacer del liderazgo y la cultura componentes formales del sistema de gestión de calidad.

La eficacia de los equipos de auditoría es fundamental para garantizar que se cumplan los estándares internacionales como ISQM 1. Estos equipos son responsables de evaluar la razonabilidad de la información financiera de los clientes y necesitan operar en un entorno que fomente la colaboración, el escepticismo profesional y el aprendizaje continuo. La habilidad de los integrantes del equipo de encargo para comunicar eficazmente sus hallazgos y preocupaciones influye de manera significativa en el desempeño general de la auditoría (Nelson & Tan, 2005; Cruz & Torres, 2025).

Sweeney & Pierce (2004) documentaron que cuando los líderes en firmas de auditoría enfatizan exclusivamente el cumplimiento presupuestal de horas sobre la calidad técnica, los miembros juniors del equipo tienden a desarrollar comportamientos disfuncionales que comprometen la calidad del encargo. Este hallazgo refuerza la necesidad de un liderazgo transformacional capaz de equilibrar las presiones operativas con un compromiso genuino con la calidad.

La efectividad del liderazgo transformacional radica en cuatro dimensiones que propician un ambiente de trabajo orientado a la excelencia (Bass & Riggio, 2006). La influencia idealizada permite que los líderes sean percibidos como modelos a seguir, generando respeto y confianza, elementos cruciales en equipos de auditoría donde la integridad es un valor central. La motivación inspiracional se traduce en la capacidad del líder para

comunicar una visión clara y convincente, alentando a los colaboradores a comprometerse con la calidad del encargo y la sostenibilidad de la firma.

La estimulación intelectual promueve la creatividad y el pensamiento crítico, lo cual es especialmente relevante en auditoría, donde los problemas son cada vez más complejos. Casos como la auditoría de estimaciones contables con alta incertidumbre o la evaluación de controles en entornos altamente automatizados requieren soluciones innovadoras. Los líderes transformacionales alientan a sus auditores a cuestionar el statu quo y a aplicar escepticismo profesional (Núñez et al., 2018). Finalmente, la consideración individualizada implica que los líderes estén atentos a las necesidades de desarrollo de cada miembro del equipo, lo cual es vital en una profesión con altos niveles de rotación (Herda & Lavelle, 2012).

Como se muestra en la **Tabla 1**, cada dimensión del liderazgo transformacional se traduce en comportamientos observables dentro del equipo de encargo y contribuye al fortalecimiento de componentes específicos de ISQM 1. La influencia idealizada y la motivación inspiracional se vinculan principalmente con el componente de gobierno y liderazgo, mientras que la estimulación intelectual y la consideración individualizada apoyan los componentes de evaluación de riesgos, ejecución del encargo y recursos humanos.

Tabla 1

Dimensiones del liderazgo transformacional y su aplicación en equipos de auditoría bajo ISQM 1

Dimensión	Manifestación en el equipo de auditoría	Componente de ISQM 1 que apoya
Influencia idealizada	El socio del encargo modela el escepticismo profesional y la integridad	Gobierno y liderazgo; Requerimientos éticos
Motivación inspiracional	Comunicación de una visión de calidad que trasciende el cumplimiento de horas presupuestadas	Gobierno y liderazgo; Ejecución del encargo
Estimulación intelectual	Fomento del cuestionamiento de evidencia y de enfoques de auditoría innovadores	Proceso de evaluación de riesgos; Ejecución del encargo
Consideración individualizada	Coaching personalizado y asignación de responsabilidades acordes al desarrollo profesional	Recursos humanos; Información y comunicación

Fuente: Bass & Riggio (2006) e IAASB (2020).

La dinámica de los equipos de auditoría se ve profundamente influenciada por las capacidades de pensamiento visionario de los líderes transformacionales. Este paradigma no implica una simple gestión de tareas, sino la habilidad para anticiparse a los riesgos del entorno y establecer direcciones estratégicas que alineen los objetivos del equipo con

los del sistema de gestión de calidad de la firma. Wang et al. (2011) en su meta análisis de 25 años de investigación, evidencian que el liderazgo transformacional explica varianza adicional en el desempeño más allá del liderazgo transaccional, particularmente en tareas que requieren creatividad e iniciativa, como ocurre en la identificación de riesgos de error material en auditoría.

La motivación inspiradora es un componente esencial del liderazgo transformacional. Reconociendo que los equipos de auditoría enfrentan presiones de tiempo, complejidad técnica creciente y exposición a riesgos legales, la capacidad de un líder para inspirar y motivar se convierte en un factor clave para el desempeño y la moral del grupo. Herda & Lavelle (2012) encontraron que los auditores que perciben apoyo organizacional y un trato justo por parte de la firma muestran mayor compromiso afectivo y menor intención de rotación, hallazgo crítico para una profesión históricamente afectada por altas tasas de salida durante los primeros años de carrera.

La disposición del líder hacia la consideración individualizada se erige como un aspecto crucial en el desarrollo del equipo de auditoría. Este enfoque implica atención a las necesidades profesionales de cada miembro y promueve un ambiente de confianza esencial para el cumplimiento del componente de recursos de ISQM 1, que requiere que la firma asigne personal con la competencia y capacidad apropiadas a cada encargo. La auditoría es una profesión de aprendizaje en el trabajo. Un líder que entiende la singularidad de cada auditor puede personalizar las estrategias de desarrollo y proporcionar oportunidades de formación alineadas con las aspiraciones individuales y los objetivos de la firma (Hermosilla et al., 2016).

La capacidad de estimular la innovación dentro de los equipos de auditoría resulta fundamental para responder a la creciente complejidad del entorno: *data analytics* aplicado a la auditoría, uso de inteligencia artificial en pruebas sustantivas, evaluación de información sobre sostenibilidad y auditorías de estimaciones contables con alta subjetividad. Nelson & Tan (2005) en su revisión de la investigación sobre juicio y toma de decisiones del auditor, enfatizan que la calidad del juicio profesional depende no solo de la competencia técnica del auditor individual, sino también del contexto del equipo y de los incentivos que establece el líder.

El contexto en el que operan los equipos de auditoría está en constante evolución, especialmente con la implementación de ISQM 1, que exige un alto nivel de desempeño y documentación del sistema de gestión de calidad. En este escenario, el liderazgo transformacional emerge como una variable crucial. Wang et al. (2011) en su meta análisis, reportan correlaciones positivas significativas entre el liderazgo transformacional y múltiples criterios de desempeño individual, grupal y organizacional, hallazgo robusto a través de industrias y culturas.

La creación de un entorno que prioriza la responsabilidad y la integridad es esencial bajo ISQM 1, cuyo componente de requerimientos éticos exige que la firma cumpla con los principios fundamentales del Código de Ética de IESBA. DeAngelo (1981) en su trabajo seminal sobre tamaño del auditor y calidad de auditoría, argumentó que la calidad depende tanto de la competencia técnica como de la independencia del auditor para reportar el descubrimiento de errores materiales. El liderazgo transformacional, al reforzar valores éticos compartidos, fortalece esta independencia profesional dentro del equipo.

La implementación de ISQM 1 requiere una orientación significativa en la dinámica del liderazgo dentro de las firmas de auditoría. La norma exige específicamente que la firma establezca objetivos de calidad para su componente de gobierno y liderazgo, incluyendo que quienes ocupan posiciones de liderazgo demuestren un compromiso con la calidad a través de sus acciones y comportamientos (IAASB, 2020). Las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional permiten maximizar el potencial del equipo, fomentando un ambiente en el cual se alienta el pensamiento crítico y la toma de decisiones informadas.

Como se muestra en la **Tabla 2**, los estudios revisados convergen en señalar que el liderazgo transformacional ejerce un efecto positivo sobre variables críticas para la calidad del trabajo auditor, tales como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, la reducción de comportamientos disfuncionales y la intención de permanencia. Estos hallazgos, provenientes tanto de meta análisis como de estudios aplicados directamente a firmas *Big Four* y a auditores en ejercicio, refuerzan la pertinencia de adoptar este estilo de liderazgo como elemento estructural del sistema de gestión de calidad exigido por ISQM 1.

Tabla 2

Estudios empíricos sobre liderazgo transformacional aplicables al contexto de firmas de auditoría

Estudio	Contexto / Muestra	Hallazgo clave	Fuente
Wang et al. (2011)	Meta análisis de 113 estudios independientes	El liderazgo transformacional predice positivamente el desempeño individual, grupal y organizacional	Group and Organization Management, 36(2), 223-270
Judge & Piccolo (2004)	Meta análisis comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional	El liderazgo transformacional muestra validez relativa superior en eficacia del líder y satisfacción del seguidor	Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768

Tabla 2

Estudios empíricos sobre liderazgo transformacional aplicables al contexto de firmas de auditoría (continuación)

Estudio	Contexto / Muestra	Hallazgo clave	Fuente
Hermosilla et al. (2016)	Empleados en organizaciones españolas	El liderazgo transformacional se vincula con compromiso, satisfacción laboral y satisfacción con el líder	Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 32(3), 135-143
Sweeney & Pierce (2004)	Audidores de firmas Big Four en Irlanda	Estilos de liderazgo y control gerencial influyen en comportamientos disfuncionales del auditor	Accounting, Auditing and Accountability Journal 17(5), 779-812
Herda & Lavelle (2012)	Audidores en firmas públicas de Estados Unidos	El apoyo organizacional percibido reduce la intención de rotación y aumenta el compromiso afectivo	Accounting Horizons, 31(4), 71-95

Fuente: Herda & Lavelle (2012).

2. Metodología

El enfoque metodológico adoptado en esta investigación se fundamenta en un diseño mixto de tipo explicativo secuencial, combinando métodos cuantitativos y cualitativos con el propósito de obtener una comprensión holística del impacto del liderazgo transformacional en los equipos de auditoría y de su relevancia para el cumplimiento de ISQM 1. La elección de un diseño mixto se justifica por la necesidad de capturar tanto la magnitud estadística de las relaciones entre liderazgo y desempeño como el significado que los propios actores del sector atribuyen a estas dinámicas en el contexto particular del aseguramiento.

La investigación se estructuró en dos fases interrelacionadas. En la primera fase, de carácter cuantitativo, se aplicó una encuesta estructurada a auditores de distintos niveles jerárquicos. En la segunda fase, de carácter cualitativo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a socios y gerentes de firmas de auditoría con el fin de profundizar en los hallazgos cuantitativos y comprender los mecanismos organizacionales subyacentes. La triangulación entre ambas fases permitió contrastar las evidencias estadísticas con la experiencia práctica del liderazgo en firmas de auditoría.

La población objetivo estuvo conformada por profesionales de auditoría que prestan servicios de aseguramiento en firmas obligadas a implementar ISQM 1. Se aplicó un muestreo no probabilístico estratificado por tamaño de firma, considerando tres estratos: firmas *Big Four*, firmas *Mid Tier* y firmas locales o boutique. La muestra final estuvo compuesta por 184 auditores que respondieron la encuesta y 18 socios y gerentes que participaron en entrevistas semiestructuradas. La distribución jerárquica de la muestra

cuantitativa incluyó staff junior, staff senior, gerentes y socios, con el fin de capturar la percepción del liderazgo desde múltiples niveles dentro del equipo de encargo.

Para la fase cuantitativa se utilizó el *Multifactor Leadership Questionnaire* en su versión 5X (MLQ 5X) desarrollado por Bass & Avolio (1994) instrumento validado internacionalmente para medir las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional, así como las dimensiones del liderazgo transaccional y del estilo *laissez faire*. Adicionalmente, se incluyeron escalas para medir compromiso organizacional, satisfacción laboral, intención de permanencia, percepción de calidad técnica del encargo y escepticismo profesional. Las respuestas se registraron en una escala tipo Likert de cinco puntos. Para la fase cualitativa se elaboró un guion de entrevista semiestructurada que abordó los ocho componentes de ISQM 1, las prácticas de liderazgo concretas implementadas en las firmas y las principales dificultades enfrentadas durante la transición desde ISQC 1.

La recolección de datos se llevó a cabo durante un período de cuatro meses. Las encuestas se administraron en línea, garantizando el anonimato de los participantes. Las entrevistas se realizaron de manera presencial o virtual según la disponibilidad del participante, con una duración promedio de 55 minutos, y fueron grabadas previa autorización informada. Toda la información se trató de manera confidencial y se utilizó exclusivamente con fines académicos. Se aseguró el cumplimiento de los principios éticos de consentimiento informado, voluntariedad y derecho a retirarse del estudio en cualquier momento.

2.1. Análisis de datos

Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva (medias, desviaciones estándar y frecuencias) y estadística inferencial, incluyendo análisis de correlación de Pearson y modelos de regresión múltiple para evaluar el efecto del liderazgo transformacional sobre las variables de desempeño y compromiso. Asimismo, se realizaron pruebas de comparación de medias entre los estratos de tamaño de firma. Los datos cualitativos se analizaron mediante codificación temática siguiendo el enfoque de análisis de contenido, identificando categorías emergentes vinculadas a las dimensiones del liderazgo y a los componentes de ISQM 1. La triangulación metodológica fortaleció la validez interna del estudio y permitió contrastar los resultados estadísticos con las narrativas obtenidas en las entrevistas.

3. Resultados

Los resultados se presentan organizados en cinco bloques que reflejan la estructura de la metodología: caracterización de la muestra, percepción de las dimensiones del liderazgo transformacional, relación entre liderazgo y variables de desempeño, grado de implementación de ISQM 1 según el tamaño de la firma, y principales dificultades

reportadas en cada componente de la norma. Los hallazgos cuantitativos se complementan con evidencia cualitativa proveniente de las entrevistas semiestructuradas.

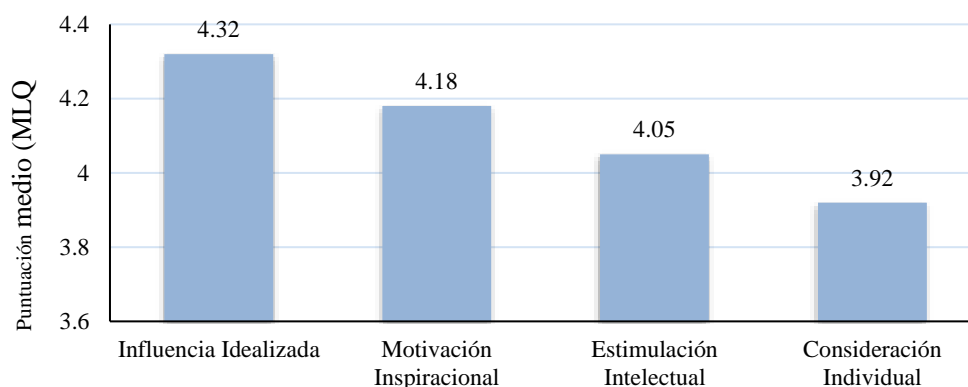
De los 184 auditores encuestados, el 32% pertenecía a firmas *Big Four*, el 41% a firmas *Mid-Tier* y el 27% a firmas locales. En cuanto al nivel jerárquico, el 38% correspondió a staff junior, el 29% a staff senior, el 22% a gerentes y el 11% a socios. La muestra cualitativa, compuesta por 18 socios y gerentes, incluyó participantes de los tres estratos de tamaño de firma, con experiencia promedio de 14 años en el sector del aseguramiento.

3.1. Percepción de las dimensiones del liderazgo transformacional

Los resultados de la aplicación del MLQ 5X muestran que la dimensión con mayor puntuación promedio en los líderes percibidos como transformacionales es la influencia idealizada, seguida por la motivación inspiracional. La estimulación intelectual y la consideración individualizada presentan valores ligeramente menores, lo que sugiere un área de mejora en la práctica de coaching personalizado y en el fomento del cuestionamiento crítico dentro de los equipos. La **Figura 1** resume las puntuaciones medias obtenidas en cada dimensión.

Figura 1

Puntuación media por dimensión del liderazgo transformacional, en base a escala de Likert 1 a 5



Nota. Puntuaciones medias de las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional medidas con el MLQ 5X en 184 auditores (escala de 1 a 5).

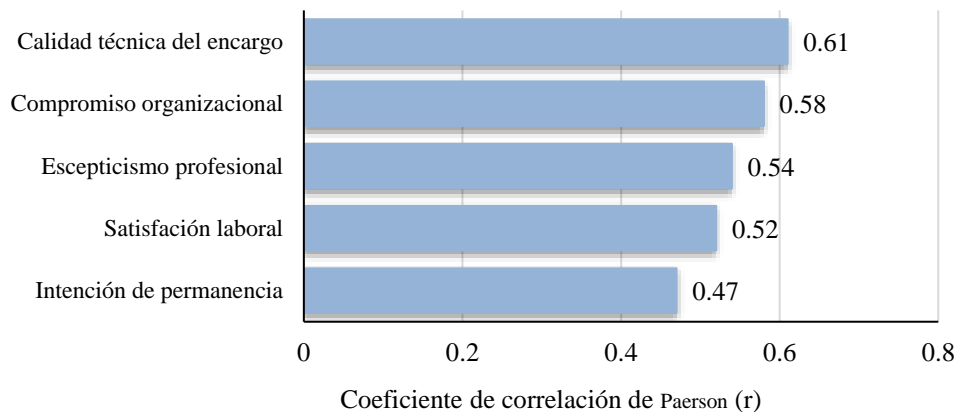
3.2. Relación entre liderazgo transformacional y desempeño

El análisis de correlación de Pearson evidenció relaciones positivas y estadísticamente significativas entre el liderazgo transformacional y todas las variables de desempeño consideradas. La correlación más alta se observó con la calidad técnica del encargo, seguida por el compromiso organizacional y el escepticismo profesional. La satisfacción

laboral y la intención de permanencia también mostraron asociaciones positivas, lo que es coherente con los hallazgos de Herda & Lavelle (2012) sobre el impacto del apoyo organizacional percibido en la retención del talento auditor. La **Figura 2** presenta los coeficientes de correlación obtenidos.

Figura 2

Correlación entre el liderazgo transformacional y variables de desempeño del auditor



Nota. Correlaciones de Pearson entre liderazgo transformacional y variables de desempeño del auditor (n = 184); todas positivas y significativas.

Los modelos de regresión múltiple confirmaron que las dimensiones del liderazgo transformacional, tomadas en conjunto, explican una proporción significativa de la varianza de la calidad técnica percibida del encargo, controlando por el nivel jerárquico, los años de experiencia y el tamaño de la firma. La estimulación intelectual mostró un peso estandarizado particularmente alto sobre el escepticismo profesional, mientras que la consideración individualizada fue el predictor más fuerte de la intención de permanencia.

Como se muestra en la **Tabla 3**, los modelos de regresión múltiple confirman que las distintas dimensiones del liderazgo transformacional ejercen efectos diferenciados sobre las variables de desempeño del auditor. La influencia idealizada se posiciona como el predictor más fuerte de la calidad técnica del encargo, mientras que la estimulación intelectual muestra el peso estandarizado más alto sobre el escepticismo profesional. Por su parte, la consideración individualizada resulta determinante tanto para la satisfacción laboral como para la intención de permanencia, lo que confirma su rol clave en la retención del talento auditor.

Tabla 3

Resumen de regresión múltiple: efecto de las dimensiones del liderazgo transformacional sobre variables de desempeño (continuación)

Variable dependiente	Predictor más fuerte	Beta estandarizada	R ² ajustado
Calidad técnica del encargo	Influencia idealizada	0.41	0.46
Compromiso organizacional	Motivación inspiracional	0.38	0.42
Escepticismo profesional	Estimulación intelectual	0.44	0.39
Satisfacción laboral	Consideración individualizada	0.36	0.37
Intención de permanencia	Consideración individualizada	0.40	0.41

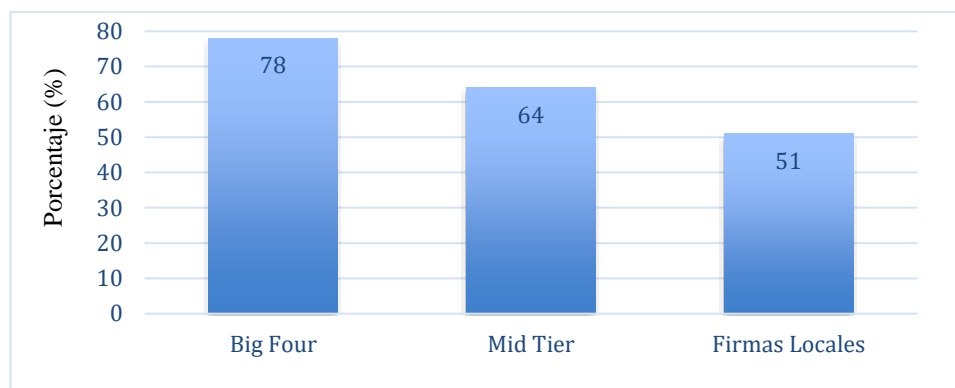
Nota: en base a los resultados de la encuesta aplicada (n = 184).

3.3. Implementación de ISQM 1 según el tamaño de la firma

El estudio reveló diferencias significativas en el grado de implementación plena de ISQM 1 según el tamaño de la firma. Las firmas *Big Four* presentaron el porcentaje más alto de sistemas plenamente operativos, seguidas por las firmas *Mid-Tier*. Las firmas locales reportaron las mayores dificultades, asociadas principalmente a limitaciones de recursos especializados y a la curva de aprendizaje necesaria para adoptar el enfoque basado en riesgos exigido por la norma. La **Figura 3** ilustra estas diferencias.

Figura 3

Porcentaje de firmas con sistema ISQM 1 plenamente operativo según tamaño



Nota: en base a los resultados de la encuesta aplicada

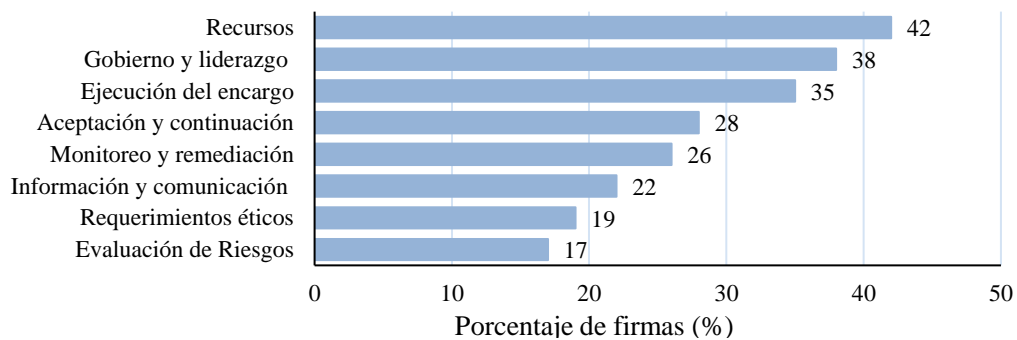
3.4. Dificultades reportadas por componente de ISQM 1

Las entrevistas semiestructuradas, complementadas con una pregunta cerrada en la encuesta, permitieron identificar las áreas de mayor dificultad en la implementación. El componente de recursos resultó ser el más problemático, particularmente en lo relativo a la disponibilidad de personal con la competencia y capacidad apropiadas. En segundo

lugar se ubicó el componente de gobierno y liderazgo, donde varios participantes señalaron la dificultad de demostrar de manera tangible el compromiso del liderazgo con la calidad. La ejecución del encargo y el proceso de aceptación y continuación también figuraron entre las áreas de mayor desafío. La **Figura 4** resume estos resultados.

Figura 4

Porcentaje de firmas que reportan dificultades por componente de ISQM 1



Nota: en base a los resultados de la encuesta aplicada

3.5. Hallazgos cualitativos complementarios

El análisis temático de las entrevistas permitió identificar tres categorías emergentes que enriquecen la interpretación de los resultados cuantitativos. La primera categoría es la del tono ético en la cima, donde los participantes coincidieron en que la coherencia entre el discurso y las decisiones operativas del socio es percibida por el equipo como el factor más relevante para construir una cultura de calidad. La segunda categoría es la del coaching técnico cotidiano, entendido como el acompañamiento del senior y del gerente al staff junior durante la ejecución del encargo, práctica que se vincula directamente con la dimensión de consideración individualizada. La tercera categoría es la del balance entre presión presupuestal y calidad, donde varios entrevistados reconocieron que los líderes transformacionales son aquellos capaces de proteger al equipo de las presiones excesivas sin comprometer los plazos de entrega.

4. Conclusiones

- La investigación sobre el liderazgo transformacional en el contexto de los equipos de auditoría arroja conclusiones consistentes y robustas respecto a su papel en el cumplimiento de ISQM 1. En primer lugar, los hallazgos cuantitativos confirman que el liderazgo transformacional, medido a través de sus cuatro dimensiones clásicas, presenta correlaciones positivas y estadísticamente significativas con la calidad técnica del encargo, el compromiso organizacional, el escepticismo profesional, la satisfacción laboral y la intención de permanencia del auditor. Esta evidencia respalda la pertinencia de adoptar este estilo de liderazgo como elemento estructural

del sistema de gestión de calidad de las firmas, y no únicamente como una preferencia personal del socio.

- En segundo lugar, los resultados muestran que el grado de implementación plena de ISQM 1 varía de manera importante según el tamaño de la firma. Las firmas *Big Four* cuentan con mayores recursos para diseñar e implementar sistemas robustos, mientras que las firmas *Mid-Tier* y locales enfrentan desafíos más acentuados, particularmente en los componentes de recursos y de gobierno y liderazgo. Esta brecha sugiere la necesidad de apoyos diferenciados por parte de organismos profesionales y reguladores para que las firmas más pequeñas puedan alcanzar los estándares exigidos sin comprometer su viabilidad operativa.
- En tercer lugar, los hallazgos cualitativos enriquecen la lectura de los datos cuantitativos al evidenciar que la coherencia entre el discurso del liderazgo y las decisiones operativas, el coaching técnico cotidiano y el balance entre presión presupuestal y calidad son los mecanismos concretos a través de los cuales el liderazgo transformacional se materializa en el día a día de los equipos. Estos mecanismos no son abstractos: se manifiestan en cada decisión sobre asignación de personal, en cada conversación de revisión de papeles de trabajo y en cada negociación de plazos con el cliente.
- En cuarto lugar, se confirma que el liderazgo transformacional no sustituye al liderazgo transaccional, sino que lo complementa. La gestión de horas, presupuestos y plazos sigue siendo necesaria, pero resulta insuficiente por sí sola para construir la cultura de calidad que ISQM 1 exige. Los líderes más efectivos son aquellos capaces de combinar la disciplina operativa del enfoque transaccional con la inspiración y el desarrollo de personas propios del enfoque transformacional.
- Finalmente, se concluye que el liderazgo transformacional actúa como un catalizador para el cumplimiento sostenible de ISQM 1. Sin un liderazgo comprometido, las firmas pueden lograr el cumplimiento documental de la norma, pero difícilmente alcanzarán el cambio cultural profundo que la norma persigue. La calidad de auditoría, en última instancia, no se decreta: se construye día a día en cada interacción dentro del equipo de encargo.

5. Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

6. Declaración de contribución de los autores

Todos autores contribuyeron significativamente en la elaboración del artículo.

7. Costos de financiamiento

La presente investigación fue financiada en su totalidad con fondos propios de los autores.

8. Referencias Bibliográficas

Altamirano Novillo, T. A., Valverde Aguirre, P. E., Sánchez Vimos, J. E., & Aguilar Reyes, J. E. (2019). Implementación de la gestión del conocimiento con liderazgo y valores en una IES del Ecuador. *Ciencia Digital*, 3(3.2.1), 31-42.

<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i3.2.1.780>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

https://books.google.com.ec/books/about/Leadership_and_Performance_Beyond_Expect.html?hl=es&id=NCd-QgAACAAJ&redir_esc=y

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.

<https://psycnet.apa.org/record/1995-97316-000>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2.ª ed.)*. Psychology Press.

<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410617095/transformational-leadership-bernard-bass-ronald-riggio>

Cruz Zurita, W. A., & Torres Lema, M. R. (2025). Incidence of leadership on job satisfaction among employees of AGUAPEN public company. *Visionario Digital*, 9(2), 144-170. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v9i2.3415>

DeAngelo, L. E. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal of Accounting and Economics*, 3(3), 183-199. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(81\)90002-1](https://doi.org/10.1016/0165-4101(81)90002-1)

EY Global. (2024). *EY Global Audit Quality Report 2024*.

<https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/ja-jp/insights/assurance/documents/ey-global-audit-quality-report-06-2024.pdf>

Francis, J. R. (2011). A framework for understanding and researching audit quality. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 30(2), 125-152.

<https://doi.org/10.2308/ajpt-50006>

Herda, D. N., & Lavelle, J. J. (2012). The auditor audit firm relationship and its effect on burnout and turnover intention. *Accounting Horizons*, 26(4), 707-723.

<https://doi.org/10.2308/acch-50181>

Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a

largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 135-143.
<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>

International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). (2020). *International Standard on Quality Management 1 (ISQM 1): quality management for firms that perform audits or reviews of financial statements, or other assurance or related services engagements*. Handbooks, Standards, and Pronouncements.
<https://www.iaasb.org/publications/international-standard-quality-management-isqm-1-quality-management-firms-perform-audits-or-reviews>

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Knechel, W. R., Krishnan, G. V., Pevzner, M., Shefchik, L. B., & Velury, U. K. (2013). Audit quality: insights from the academic literature. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 32(Supplement 1), 385-421. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50350>

MacGregor Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
<https://faculty.washington.edu/rsoder/Honors%20AS261/1and2.pdf>

Nelson, M., & Tan, H. T. (2005). Judgment and decision-making research in auditing: a task, person, and interpersonal interaction perspective. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 24(s 1), 41-71. <https://doi.org/10.2308/aud.2005.24.s.1.41>

Núñez Liberio, R. V., Proaño Gonzales, E. A., & Quiñónez Cabeza, L. E. (2018). Evolución de la auditoría de gestión. *Ciencia Digital*, 2(1), 375-394.
<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v2i1.26>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

Sweeney, B., & Pierce, B. (2004). Management control in audit firms: a qualitative examination. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 17(5), 779-812.
https://www.researchgate.net/publication/242345491_Management_control_in_audit_firms_A_qualitative_examination

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36(2), 223-270.
<https://doi.org/10.1177/1059601111401017>

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.



Open policy finder
Formerly Sherpa services