

UNIVERSIDAD DE BARCELONA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN DE
EMPRESAS

**LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN BASE A COMPETENCIAS**

**ANÁLISIS DE COMPETENCIAS EN EMPRESAS DE
AUDITORÍA**

TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR:
XAVIER LLOPART PÉREZ

**DIRIGIDA POR:
DR. RAFAEL REDONDO DURÁN
UNIVERSIDAD DE BARCELONA**

BARCELONA, 1997

Los requisitos de carácter moral establecidos para el acceso al Colegio eran los de carecer de antecedentes penales, acreditar buena conducta moral y conocida probidad judicial, contando con el respaldo de testigos que deberían pertenecer a la actividad mercantil.

Por último, cumplidos los requisitos mencionados anteriormente, el aspirante debía obtener la votación favorable de cinco de los siete miembros de la Junta de Gobierno, satisfacer la cuota de entrada y depositar la fianza, si bien, en los estatutos del año 1933 este último requisito ya no se establecía como de obligatorio cumplimiento.

En este último párrafo, se ha hecho referencia a los estatutos del Colegio. A este respecto, cabe mencionar que el primer texto de los estatutos, fue redactado en el año de constitución, existiendo una modificación de los mismos aprobada en mayo de 1933, en los que, entre otros aspectos, se establecía como finalidad del Colegio, todos aquellos aspectos que afectaban a la vida corporativa, tal y como a continuación se relaciona:

1. Velar por el buen cumplimiento de la misión de los contadores jurados.
2. Auxiliar a las corporaciones públicas y a los tribunales de justicia en las materias que constituyen la especialidad de los colegiados.
3. Organizar actos culturales relacionados con la profesión de los contadores jurados y cuidar de la publicación de trabajos de igual naturaleza.

4. Fomentar el compañerismo entre los titulares mercantiles.

5. Defender el prestigio y los intereses profesionales de los colegiados.

Estos estatutos se mantuvieron vigentes hasta el momento de la extinción del Colegio, en el año 1936, a raíz de la omisión en el cumplimiento de un trámite exigido por el Ministerio de Industria y Comercio, aunque a pesar de la pérdida de la oficialidad, el Colegio siguió llevando a cabo su actividad. La última acta pasada al libro oficial data del 7 de febrero de 1936, correspondiente a la Junta de Gobierno.

Obviamente, la Guerra Civil española supuso la práctica paralización de toda actividad, tal y como lo fue, en mayor o menor medida, para el resto de los colegios de contadores jurados, para aquel entonces en número de cuatro, ya que en los albores de ese ejercicio fueron constituidos dos nuevos colegios, el de Madrid y el de Vigo.

El Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya, tal y como ahora lo conocemos, fecha sus inicios como tal en el año 1987, bajo la presidencia de Joan Montblanch, a raíz de la iniciativa surgida en el seno del Consejo Directivo de la Agrupación Territorial de Catalunya del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, y siendo su primera sede social la situada en la calle Bruc de Barcelona, edificio enclavado en el ensanche barcelonés, lugar de ubicación tradicional de la mayoría de despachos profesionales de auditores. El Parlament de Catalunya aprobó por unanimidad en 1995 la Llei del Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya que lo equipara totalmente a la profesión de auditor de cuentas. Actualmente, el Col·legi se encuentra ubicado en la nueva sede

singular inaugurada oficialmente en el mes de septiembre de 1996, en la calle Sor Eulalia de Anzizu, cerca de una de las zonas universitarias más desarrolladas en los últimos tiempos y del lugar de ubicación de muchas de las firmas de auditoría que paulatinamente han ido desplazando su localización.

Con fecha 16 de octubre de 1987, se inscriben en el Registro de Colegios Profesionales de la Generalitat de Catalunya los Estatutos del Colegio. En el artículo 1 se indica que el Colegio "...es una Corporación de Derecho Público, con personalidad jurídica propia, que se regirá por la Ley de Catalunya 13/1982, de 17 de septiembre, de Colegios Profesionales; su Reglamento de 7 de julio de 1983 y por los presentes Estatutos". En el artículo 2 se indica que "...el ámbito territorial de su jurisdicción es la totalidad del territorio de Catalunya".

En los artículos 3 y 4 de los mencionados Estatutos se detallan las finalidades y funciones, especificándose las siguientes: "El Colegio tiene como fines esenciales:

- a) Ordenar, dentro del marco de las leyes, y vigilar el ejercicio de la profesión de auditor.
- b) Representar los intereses generales de la profesión, especialmente en su relaciones con la Administración.
- c) Defender los intereses profesionales de los colegiados.
- d) Velar porque la actividad profesional se adecue a los intereses de los ciudadanos.
- e) Informar de todas las normas que prepare el Gobierno de la Generalitat y del Estado, cuando se tercie, sobre las condiciones generales del ejercicio profesional y sobre las funciones, los

ámbitos, los honorarios, si se fijasen por arancel o tarifas, y el régimen de incompatibilidades de la profesión de auditor.

Para conseguir sus objetivos el Colegio tiene las siguientes funciones:

a) Velar por la ética profesional y por el respeto a los derechos de los ciudadanos y ejercer la jurisdicción disciplinaria en materias profesionales y colegiales.

(...)

c) Organizar actividades y servicios comunes de carácter profesional, cultural, asistencial, de previsión y análogos que sean de interés para los colegiados.

(...)

h) Organizar cursos de formación profesional.

(...)

j) Estimular el ejercicio de la profesión.

k) Realizar estudios, trabajos e informes relacionados con actividades directa o indirectamente vinculadas con la Auditoría”.

Las funciones del auditor, miembro del colectivo, vienen especificadas en el artículo 5, que dice: “El auditor tiene como funciones, de carácter general, la revisión de cuentas, que ejerce como miembro de esta institución colegial, en el sentido más amplio, tanto dentro de los campos financieros y contables como en el de gestión, en relación con toda clase de entidades, empresas, particulares, corporaciones e instituciones públicas y privadas, realizando, con carácter privativo, todas aquellas funciones que con este carácter y como censor jurado de cuentas le corresponden y las que puedan aprobar en el futuro, y de acuerdo con las condiciones y requisitos que éstas determinen o puedan determinar”.

Estos Estatutos establecen los derechos y deberes de los colegiados y los órganos del Colegio (Junta General y Consejo Directivo), el régimen económico y la jurisdicción disciplinaria, entre otros aspectos.

La evolución del número de colegiados durante los años de existencia del Col·legi, ha experimentado un moderado crecimiento, pasándose de un número de asociados inicial de 1.139 auditores independientes y 55 firmas en el año 1987, al número de 1.589 y 136, respectivamente, a la fecha de cierre del ejercicio 1995.

El detalle de la evolución del número de colegiados para los últimos ejercicios, distinguiéndose entre firmas de auditoría, socios numerarios y supernumerarios, queda reflejado en el siguiente cuadro:

Ejercicios	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Numerarios	529	844	844	769	792	830	895
Supernumerarios	786	691	691	728	671	691	694
Firmas	65	113	110	115	124	133	136
Excedentes	22	29	29	28	26	24	23

Debemos hacer constar que el bloque de numerarios no se corresponde con el de ejercientes por cuenta propia ya que la gran mayoría de los miembros de este grupo actúan como profesionales integrados en firmas nacionales o multinacionales.

Desde los inicios de la actividad, el Col·legi se ha preocupado de forma especial de la formación continuada de sus miembros, a fin de establecer una metódica mejora de la calidad del servicio que los profesionales adscritos deben ofrecer. Con este objetivo, el Col·legi de Censors Jurats

de Comptes de Catalunya programa anualmente una serie de actividades, no sólo destinada a los miembros del mismo, sino a aquellas personas que pretenden el acceso a la profesión.

Para ello, se programan cursos de formación continuada, cursos de acceso a la profesión, seminarios monotemáticos, conferencias de profesionales especialistas en temas de interés para el desarrollo empresarial, actos especiales, como los organizados para el día del auditor y, de forma destacable, el Forum del Auditor que anualmente se organiza en la localidad de Sitges, en el que se reúnen la mayor parte de los profesionales del sector en esta zona y que viene celebrándose ininterrumpidamente desde el año 1989. La formación impartida en el seno de este colectivo se detalla en el cuadro siguiente:

<i>Ejercicios</i>	<i>1993</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>
Horas docentes impartidas	1294	1358	1586
Cursos realizados	75	74	85

Debe destacarse, asimismo, la integración del Col·legi en el AMA (Arco Mediterráneo de Auditores), que tiene su inicio con las Trobadas de Experts i Comptables dels Països Catalans, celebradas en Perpignan en 1985, culminando el proceso de creación de esta asociación en febrero de 1992 y que aglutina a más de quince mil profesionales de la auditoría, para fomentar el intercambio de información, formación y experiencias.

Fruto del cambio legislativo y del esfuerzo de los miembros del Col·legi, la actividad profesional ha experimentado un especial incremento de volumen, tal como se desprende del siguiente detalle del número de informes legalizados.

<i>Ejercicios</i>	<i>1987</i>	<i>1988</i>	<i>1989</i>	<i>1990</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	<i>1993</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>
Nº informes	984	1040	1255	1531	2545	3814	5746	5919	6256

Todo lo hasta aquí expuesto nos da una idea de la importancia y trascendencia del colectivo que hemos escogido para la realización de nuestro estudio empírico.

CAPÍTULO 6. PROCESO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Planteamiento y objetivos	331
6.2. Diccionario de competencias	336
6.2.1. Competencias de habilidades	338
6.2.2. Competencias técnicas	341
6.3. Metodología de la investigación	345
6.3.1. Instrumentos de investigación y protocolo de la entrevista	346
6.3.2. Tratamiento de los datos obtenidos de las entrevistas	361

CAPÍTULO 6. PROCESO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Planteamiento y objetivos

En el presente estudio empírico vamos a analizar diferentes aspectos vinculados a los recursos humanos en firmas de auditoría, sin olvidar el eje vertebrador de la presente Tesis Doctoral que es el estudio de un sistema de gestión basado en competencias y que nos permita mejorar la toma de decisiones de movilidad, formación y desarrollo y evaluación del rendimiento y compensaciones.

El objetivo de la presente investigación pretende ser múltiple. En primer lugar, pretendemos validar un conjunto de competencias, tanto de habilidades como técnicas, en tres diferentes niveles jerárquicos que integran parte de la estructura organizativa de una firma de auditoría. Como ya hemos indicado estos perfiles competenciales, nos han de permitir el desarrollo de procesos internos referidos a la gestión de las personas en este tipo de organizaciones.

En segundo término, vamos a estudiar las competencias esenciales de las empresas auditoras deducidas del estudio de la misión y las estrategias particulares de las diferentes firmas analizadas. Asimismo, vamos a examinar los rasgos principales de las políticas de recursos humanos que aplican las firmas de auditoría. Estos aspectos los estudiamos para poder definir la cultura de cada una de las firmas entrevistadas y, por tanto, inferir a partir de aquí uno o varios tipos de culturas dentro de este sector.

Posteriormente, buscaremos las relaciones que se producen entre la tipología de las firmas, su tamaño y los tipos de cultura con las competencias requeridas en los puestos de trabajo u ocupaciones definidas, verificando si existen diferencias significativas y si es posible establecer un diccionario de competencias universales para todas las empresas de auditoría.

El estudio, como ya hemos comentado, se ha limitado al Col.legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya que agrupa empresas de este sector de actividad e incluye entre sus miembros firmas con las tipologías, tamaños y culturas que queremos analizar, teniendo en cuenta que las firmas auditoras pertenecientes a esta corporación disponen de personal que se integra en las diferentes ocupaciones estudiadas.

Hemos considerado que tanto el número de empresas agrupadas dentro del Col.legi como el número de profesionales a cargo de esas empresas es representativo del colectivo general. Previamente hemos tenido en cuenta que esta consideración tiene las limitaciones previsibles de una extrapolación, pero la investigación global de todo el sector -que incluye tres corporaciones y la totalidad del territorio nacional-, nos hubiera obligado a la utilización de encuestas masivas, metodología que se situaría más allá de los medios de los disponemos para elaborar la presente Tesis Doctoral, incurriendo en el riesgo de que el bajo nivel de respuestas inutilizara el conjunto de la investigación.

Hechas estas consideraciones hemos optado por una metodología de análisis previo, a través de panel experto para el establecimiento de un diccionario de competencias de habilidades y para la definición de los niveles de competencias de conocimientos y que fueran aplicables al

teniendo en cuenta que en ambos casos, tal como nosotros propugnamos a la luz de nuestra investigación teórica, la definición particular es indispensable y necesaria.

Uno de los primeros aspectos que debemos determinar se refiere a los niveles, puestos de trabajo u ocupaciones para los que vamos a intentar determinar las competencias requeridas. Para esto hay que tener en cuenta que estos puestos no tienen una denominación standard y obligatoria, aunque en la mayoría de las empresas reciben una denominación comúnmente aceptada. Independientemente de su denominación, las funciones que asumen cada uno de los miembros situados en un nivel determinado de la organización son idénticas en cualquier firma. Para el presente estudio hemos partido de la estructura organizativa que define cuatro niveles en la estructura y que son los siguientes, ordenados de mayor a menor:

- 1.- Director o socio sin participación
- 2.- Gerente o manager
- 3.- Senior o técnico
- 4.- Asistente, junior o ayudante

Algunas firmas incorporan dentro de su estructura organizativa un mayor número de niveles, que no son otra cosa más que el desarrollo de los aquí enumerados, en función del tiempo que el ocupante lleva desempeñando esa función. Así, podemos encontrar gerentes, seniors o asistentes de primer, segundo o tercer año. Otras empresas incorporan otros niveles intermedios, como pueden ser supervisor y semi - senior. Como ya hemos visto las funciones, independientemente de su denominación, son idénticas.

La carrera profesional de una persona dentro de una organización de auditoría pasaría por estos cuatro puestos de trabajo, con un período de permanencia en cada uno de ellos más o menos definido y que corresponde al tiempo de desarrollo en cada una de las funciones²³⁹.

Nuestro análisis lo hemos centrado en las categorías segunda a cuarta, ya que el acceso a la categoría de socio sin participación es muy limitado y viene establecido por aspectos muy particulares en cada una de las firmas. Además, es en estos tres niveles donde creemos que la importancia del análisis competencial puede tener una mayor incidencia; por tanto, el estudio lo centramos en los puestos de gerente, senior y asistente. Estos tres puestos así agrupados podrían definir una carrera profesional de una persona que estaría situada entre siete y doce años, dependiendo del individuo y de las características de la firma, su potencial, estructura, desarrollo, etcétera.

Es importante definir, aunque sea sucintamente, cuáles son las funciones y responsabilidades de cada uno de estos puestos. En este aspecto y en la metodología de determinación utilizada entraremos más adelante. Un gerente es una persona que tiene responsabilidad completa sobre la realización de determinados trabajos y dirige, supervisa y controla a diferentes equipos, configurados cada uno de ellos por un número variable

²³⁹ José M^a Bové y Rafael Redondo, Vocal y Contable, respectivamente, del Col.legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya, en su artículo "El auditor en el entorno del siglo XXI", publicado en *La Vanguardia*, el día 9 de septiembre de 1996, comentan: "Es justo señalar la aportación de la profesión auditora a la formación de directivos y hombres de empresa. (...) Esta actividad entraña aspectos formativos (...) y genera la obtención de una amplia experiencia en un período de tiempo relativamente corto". Los despachos de auditores se configuran como la cantera de directivos del mañana.

de personas. Un senior es un individuo que tiene responsabilidad sobre el trabajo de campo realizado en diferentes áreas, supervisa y controla un equipo configurado por un número de profesionales variable y, según las empresas, puede asumir la responsabilidad sobre trabajos completos en función del tamaño del cliente. Por último, un asistente es un persona que realiza trabajos en diferentes áreas y pertenece a un grupo de configuración móvil en función de los trabajos asignados, careciendo de un alto grado de experiencia profesional.

El objetivo final del estudio es determinar las competencias y sus niveles, en el caso de las técnicas, para establecer los niveles de las personas que ocupen puestos en las organizaciones en estas tres ocupaciones.

6.2. Diccionario de competencias

A continuación, desarrollamos el diccionario de competencias que vamos a utilizar para el estudio de investigación que pretendemos llevar a término. Para su confección hemos tenido en cuenta algunos diccionarios de competencias genéricas obtenidos de diferentes fuentes, considerando que su validación se ha realizado a través de un panel de expertos formado por docentes del área objeto del análisis empírico, profesionales y expertos vinculados al mundo de la consultoría y actuantes en el área de la auditoría de empresas. Este panel de expertos está configurado por los siguientes perfiles:

- Profesores de Universidad del área de Economía Financiera y Contabilidad.

- Profesores de Universidad del área de Organización de Empresas.
- Profesionales de la consultoría de empresas.
- Profesionales pertenecientes a firmas de auditoría.
- Expertos del Col.legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya.

En cada uno de estos grupos hemos obtenido la colaboración de un número variable de personas que está situado entre los 3 y 5 colaboradores, habiéndose procedido a la validación del diccionario final por parte de todo el grupo una vez configurados los niveles de competencias técnicas definitivos. El total de cuestionarios válidos que nos ha permitido definir el cuestionario definitivo ha sido de 21. Seguidamente hemos procedido a la confección de un protocolo de entrevista teniendo en cuenta los objetivos de investigación fijados, habiendo realizado una muestra para validar la fiabilidad del mismo, tal como ha quedado configurado. Del análisis de los cuestionarios de muestra o pre - test y su verificación con un grupo reducido de los expertos del panel hemos procedido a la validación del protocolo definitivo con las modificaciones que, en su caso, se han considerado necesarias.

La entrevista se ha aplicado a una muestra de representantes cualificados, socios responsables de recursos humanos de firmas de auditoría, pertenecientes al Col.legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya, principalmente, y ha abarcado a un colectivo de 68 personas, que corresponde al mismo número de firmas, segmentadas entre

multinacionales, nacionales y auditores independientes en función del número que representa cada tipología de firma sobre el total del colectivo.

Distinguimos dentro de este diccionario de competencias dos bloques diferenciados que nos permiten un análisis diferente de las características de las personas que queremos verificar:

a) Competencias de habilidades: corresponden a habilidades, características personales o cualidades de diferente naturaleza que deben poseer las personas que ocupan los diferentes puestos que distinguimos dentro de una firma de auditoría. Cada una de éstas es asociable a un cluster que recogería agrupaciones con características similares y significativas de una conducta, cualidades o comportamiento específico. Hemos distinguido veintiuna competencias de este tipo.

a) Competencias técnicas o de conocimientos: corresponden a las capacidades de carácter técnico que deben poseer las personas que ocupan diferentes puestos dentro de una firma de auditoría a distintos niveles. Hemos distinguido, sin pretender ser excesivamente exhaustivos, seis competencias técnicas, estableciendo para cada una de ellas siete niveles diferenciados.

6.2.1. Competencias de habilidades

Las competencias de habilidades que hemos determinado, con su correspondiente definición, son las siguientes:

Orientación hacia el logro: Supone trabajar bien, buscar la excelencia. Clara orientación a los resultados, la competitividad, la eficiencia y metas que supongan un reto.

Interés por el orden, la exactitud y la calidad: Tendencia a reducir la incertidumbre del entorno, control, interés por la claridad y mantenimiento de una línea a seguir.

Flexibilidad: Capacidad de adaptación y de trabajar con eficacia en multitud de situaciones; con diversos individuos o grupos, de apreciar los diferentes planteamientos, de adaptarse a las situaciones mientras cambian o los cambios dentro de la propia organización.

Búsqueda de información: Curiosidad latente, deseo de saber más. Esforzarse por encontrar más información para el análisis de temas y problemas.

Delegación: Capacidad de asignar trabajos a personas dependientes con el objetivo de una mayor motivación del personal y una mejora en la gestión de los trabajos.

Impacto e influencia: Actuar con la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás. Influencia estratégica, persuasión para alcanzar los objetivos, influencia colaboradora.

Comprensión de la organización: Capacidad para comprender las relaciones de poder en las organizaciones, habilidad para identificar las personas responsables de la toma de decisiones y las personas que les influyen.

Orientación hacia el servicio al cliente: Deseo de ayudar o servir a los clientes, tanto internos como externos, y descubrir sus necesidades. Énfasis en comprender para ayudar o servir a los demás,

enfoque a las necesidades del cliente.

Asertividad: Intención de conseguir que otros hagan lo que uno desea, decirles lo que tienen que hacer. No es persuadir o convencer, pero tampoco se refiere al uso inadecuado del poder.

Desarrollo de personas: Capacidad de enseñar o fomentar el desarrollo de los colaboradores más por la intención y el efecto del desarrollo que por el interés de tener un papel formal de desarrollador.

Trabajo en equipo y cooperación: Intención clara de trabajar de manera cooperativa, de formar parte de un equipo.

Liderazgo: Intención de asumir el papel de líder, implica el deseo de conducir a otros. Se relaciona con una posición de autoridad formal, normalmente.

Confianza en uno mismo: Mantener el rendimiento adecuado ante el desánimo, escepticismo o indiferencia. Creencia en la propia capacidad para terminar una tarea. Decisión, deseo de asumir responsabilidades.

Autocontrol: Permite a una persona mantener un nivel de desempeño adecuado bajo condiciones hostiles o de stress. Mantener emociones bajo control y contrarrestar las acciones negativas cuando se trabaja en condiciones de presión.

Aprendizaje de los errores: Capacidad para admitir y aprender de los errores cometidos en un proceso de retroalimentación que mejore la capacidad profesional del individuo.

Compromiso con la organización: Deseo y capacidad del individuo para someter su comportamiento a las necesidades, prioridades y metas de la organización. Se manifiesta poniendo la misión corporativa

por delante de las propias necesidades o prioridades personales.

Iniciativa: Preferencia del individuo por pasar a la acción, hacer más de lo necesario o de lo que se espera de uno en el trabajo.
Proactividad.

Comunicación: Capacidad para la comunicación escrita y, fundamentalmente, oral para realizar presentaciones, charlas o entrevistas de alto nivel.

Planificación y organización: Capacidad para establecer procesos de planificación y ordenar adecuadamente el trabajo, evaluando las obligaciones asumidas y los recursos disponibles para llevarlas a término cumpliendo los objetivos.

Razonamiento estratégico: Capacidad para comprender las tendencias del entorno, amenazas de competidores, puntos fuertes y débiles de la organización.

Gestión del cambio y las relaciones: Permite comunicar una visión estratégica de la empresa a sus miembros y establecer relaciones en redes complicadas necesarias para el éxito en la gestión de la organización.

6.2.2. Competencias técnicas

Para las competencias técnicas hemos establecido siete niveles dentro de cada una de ellas con el objetivo de perfilar, de una forma más adecuada, el nivel de conocimientos dentro de cada ocupación.

Conocimientos de auditoría	Dominio de las Normas Técnicas de Auditoría para la realización de estos trabajos, normas, procedimientos, muestreo estadístico aplicado y elaboración de informes de auditoría de cuentas anuales (CCAA) e informes especiales.
Nivel	Definición del nivel
7	Elaborar informes de auditoría sobre estados financieros consolidados
6	Elaborar informes especiales y los trabajos de auditoría que comportan
5	Elaborar informes de auditoría sobre CCAA
4	Elaborar los ajustes, reclasificaciones y memorándums sobre diferentes áreas y control total de las CCAA
3	Dominar normas y procedimientos de auditoría aplicables a todas la áreas y control básico de las CCAA
2	Conocimientos sobre muestreo aplicado a la auditoría y normas y procedimientos básicos de áreas principales
1	Conocer las Normas Técnicas que se aplican en auditoría de CCAA

Conocimientos contables	Comprensión de unos principios contables de contabilidad (C.C.A.A) hasta llegar a un análisis de los estados financieros y conocimiento de los proceso de consolidación de cuentas
Nivel	Definición del nivel
7	Dominar las técnicas de contabilidad de costes
6	Dominar las técnicas de consolidación de estados financieros
5	Conocer los procesos de fusión y otros especiales de sociedades mercantiles
4	Elaborar análisis de estados financieros
3	Conocer la contabilidad de sociedades y procesos típicos
2	Dominar la redacción de Cuentas Anuales de sociedades mercantiles
1	Conocer la contabilidad básica, principios contables y forma de realización de todo tipo de asientos contables

Conocimientos económicos y financieros	Identificación del entorno económico general en el que se desarrolla la actividad económica, conocimientos relativos a sectores específicos y capacidad de análisis de la situación financiera particular de una empresa y de su entorno
Nivel	Definición del nivel
7	Conocer el funcionamiento de los mercados financieros, sus instrumentos y las técnicas de inversión en bolsa
6	Elaborar un plan de estudio para la dirección financiera de la Sociedad
5	Conocer técnicas de matemáticas de operaciones financieras y de cash management
4	Elaborar presupuestos y cálculo de márgenes financieros
3	Analizar el entorno específico de un sector concreto de actividad
2	Analizar el entorno económico en el que se desarrolla la actividad empresarial
1	Conocer temas fundamentales de economía general

Conocimientos fiscales y legales	Dominio básico del derecho general y conocimientos específicos de derecho mercantil aplicable a SA, SL, SAL, Cooperativas, Fundaciones ..., con especialización en derecho financiero y tributario
Nivel	Definición del nivel
7	Dominar legislación internacional que afecte a las empresas
6	Elaborar un plan financiero para una sociedad
5	Dominar las técnicas específicas de liquidación de impuestos
4	Conocer técnicas de liquidación de impuestos (IS, IRPF, ITP, IVA ...) y nóminas y seguridad social
3	Dominar la legislación sobre derecho del trabajo (estatuto de los trabajadores y normas especiales)
2	Conocer legislación general sobre derecho mercantil (SA, SL, SAL, Cooperativas, Fundaciones, ...)
1	Conocer legislación general sobre derecho general (conocimientos básicos sobre la legislación)

Conocimientos informáticos	Conocimientos sobre informática básica, sus elementos fundamentales, conocimientos de programas estándares (procesador de texto, hoja de cálculo, base de datos...), programas específicos (contabilidad, estadística, fiscal...) y sistemas de información para la dirección
Nivel	Definición del nivel
7	Diseñar un sistema de información para una empresa
6	Analizar los sistemas información de una empresa
5	Conocer técnicas avanzadas de información en la empresa
4	Conocer programas avanzados (financieros, estadísticos)
3	Dominar programas estándares avanzados (base de datos, presentaciones)
2	Conocer programas estándares (procesador de textos, hoja de cálculo)
1	Conocer temas básicos sobre informática y sistema operativo de funcionamiento

Conocimientos de organización	Dominio de los sistemas de organización funcional de empresas, conocimientos en técnicas de gestión de personal, control interno y control de gestión de una organización.
Nivel	Definición del nivel
7	Conocer las técnicas de management de empresas
6	Dominar las técnicas de gestión de recursos humanos y sus implicaciones
5	Conocer técnicas de control interno y de gestión de las empresas
4	Conocer temas generales sobre dirección comercial y estratégica
3	Conocer temas de planificación, organización y producción
2	Dominar los sistemas de organización del trabajo, circuitos de información y análisis de cargas de trabajo
1	Conocer temas sobre organización general de empresa

6.3. Metodología de la investigación

Para poder alcanzar este objetivo hemos desarrollado la metodología que explicamos a continuación.

Hemos procedido a la realización de entrevistas entre el personal responsable de recursos humanos de firmas de auditoría. La muestra escogida ha alcanzado un número de 68 entrevistas con la siguiente distribución: 9 multinacionales (dentro de este grupo también se incluyen aquellas nacionales que tienen una vinculación internacional que afecta claramente a su estrategia y cultura), 39 nacionales (grupo que incluye firmas que tienen una vinculación a un grupo internacional, básicamente, por cuestiones de prestigio y comerciales) y 20 auditores independientes. Según tamaño la muestra pertenecía a los siguientes grupos: 22 empresas grandes, 21 empresas medianas y 25 pequeñas o muy pequeñas, tal como se refleja en el cuadro siguiente:

	Grandes	Medianas	Pequeñas
Multinacionales	9		
Nacionales	13	16	10
Auditores independientes		5	15

El proceso de la entrevista consiste en una presentación del proyecto de investigación para el entrevistado con el fin de matizar los objetivos que se pretenden con su realización. Se pasa a continuación a detallar las diferentes partes de la misma y explicar su contenido.

Durante su desarrollo se destacan todos aquellos aspectos que el entrevistado considere necesarios para su comprensión total, adjuntándole cuadros con resúmenes de las competencias de habilidades y los niveles de conocimientos para las competencias técnicas.

Se han recogido de las entrevistas realizadas todos aquellos aspectos particulares que han ido manifestando los entrevistados para introducirlos en las hojas de respuesta y permitir enriquecer el proceso de investigación y el resultado del trabajo de campo.

El tiempo total de duración aproximado de las entrevistas realizadas ha sido de 55 minutos.

6.3.1. Instrumentos de investigación y protocolo de la entrevista

Como instrumento general de investigación hemos utilizado la observación directa intensiva en contraposición de la extensiva que se efectúa sobre grandes comunidades o colectividades numerosas, estudiadas por muestras representativas, pero que sólo permite investigaciones superficiales; la observación es muy extensa, aunque poco profunda. La observación intensiva se realiza sobre grupos más pequeños, incluso sobre individuos, generalmente suele ser más profunda y de ahí el nombre que se le aplica.

Esta técnica presenta tres fases fundamentales: la determinación de la colectividad a interrogar (selección de las muestras), el interrogatorio de la colectividad (protocolo de la entrevista) y el tratamiento y la interpretación de los resultados.

Respecto a la elección de las muestras nos hemos basado en métodos estadísticos estratificados²⁴⁰ utilizando dos criterios fundamentales de estratificación: tipología de los encuestados (firmas multinacionales, nacionales y auditores independientes) y tamaño de la empresa en función del número de profesionales adscritos a la misma, basado en los intervalos fijados en otros estudios de diferente naturaleza referidos al sector que nos ocupa.

La estratificación introduce un elemento no probabilista en la elección de la muestra, procurando que cada categoría o estrato sea lo más homogénea posible, dado que los diferentes estratos son heterogéneos unos respecto de otros. La elección de los individuos encuestados de cada grupo se realiza por métodos estadísticos.

La técnica concreta utilizada para la parte fundamental de la investigación ha sido la entrevista en profundidad con protocolo o por cuestionario (entrevista dirigida)²⁴¹.

Para la preparación del protocolo de la misma se ha tenido muy en cuenta la naturaleza de las preguntas, la forma de redactarlas, el orden en el que se suceden y los aspectos de confidencialidad de la empresa que pueden

²⁴⁰ Sistema diferente a los métodos de las cuotas en los que la elección de las unidades a encuestar en cada estrato se deja al arbitrio del encuestador.

²⁴¹ Merton, R.K., Fiske, M. y Kendall, P.F. (1956): *The focused interviews: an offer and procedure*, Glencoe, Illinois, página 134.

ser tratados²⁴². Un porcentaje muy elevado de preguntas corresponden al tipo de las cerradas o en abanico de respuestas, habiéndose utilizado preguntas de intención o de opinión en contadas ocasiones y cuando la tipología de la información que solicitamos así nos condicionaba.

El tratamiento e interpretación de los resultados ha consistido en una administración operativa y técnica previa para la codificación de las respuestas a preguntas cerradas o en abanico y el análisis de contenido para la preguntas de intención o de opinión. Posteriormente, se ha llevado a término el tratamiento estadístico de los datos obtenidos, que se ha efectuado a través del programa estadístico SPSS (Social Sciences Program Statistical) con apoyo de una base de datos diseñada al efecto a través de Microsoft Access, versión 7.00 (32 consultas, 26 tablas y 48 informes) y una hoja de cálculo para el diseño de gráficos mediante Microsoft Excel, versión 7.0.

Como instrumento preliminar de la investigación particular hemos utilizado, inicialmente, una encuesta para el análisis y valoración de puestos de trabajo adaptada (que figura en el anexo 2), que nos ha permitido exclusivamente definir los puestos de trabajo u ocupaciones en firmas de auditoría que vamos a analizar y el contenido, es decir, funciones y responsabilidades de las personas que ocupan esos puestos de trabajo.

Este paso previo lo hemos considerado necesario, ya que si bien los niveles jerárquicos en las firmas de auditoría son bastante homogéneos

²⁴² Kahn, R.L. y Cannell, C.F. (1957): *The dynamics of interviewing: theory, technique and cases*, New York, página 57.

en la denominación de los puestos de trabajo, estando influida por anglicismos, acostumbra a variar su contenido de una forma importante de una empresa a otra. Nuestro objetivo con esta encuesta era unificar criterios y, por tanto, llegar a unas definiciones concretas de lo que se entiende por las ocupaciones analizadas.

Fruto de este trabajo previo llegamos a las siguientes definiciones:

- Gerente: manager, persona que dirige y controla varios equipos de trabajo, con responsabilidad sobre trabajos completos de auditoría de los clientes de la firma.
- Senior: técnico, persona que dirige y supervisa a varias personas que forman un equipo variable, con responsabilidad sobre áreas concretas del trabajo de auditoría de los clientes de la firma.
- Asistente: junior o ayudante, persona que realiza unos trabajos concretos encomendados por un superior, con responsabilidad sobre la realización del trabajo parcial en áreas concretas del trabajo de auditoría de los clientes de la firma.

La segunda parte de la investigación, la más importante, ha consistido en la elaboración de un protocolo para entrevistar a los responsables de recursos humanos de la muestra de firmas de auditoría.

El contenido del mismo, detallado, es el siguiente:

1. Tipología de la firma. Hemos agrupado las diferentes tipologías en función de la naturaleza de las entidades en tres grupos, con el

objeto de simplificar el tratamiento posterior de los datos, teniendo en cuenta que dentro de éstos se integran la totalidad de los agentes encuestados y que estas tipologías agrupan al 98 % de los miembros del Col.legi. Las agrupaciones de sus miembros que establece esta corporación son las de numerarios y supernumerarios, en función de su situación profesional como ejercientes o no ejercientes, respectivamente. Dentro del grupo de ejercientes, éstos se enmarcan en firmas multinacionales, nacionales o en despachos de auditores independientes. La categoría de no ejercientes no ha sido analizada, ya que incluye a personas que trabajan en empresas no relacionadas con el sector o están en situación de jubilación (excedentes), por tanto, no realizan una actividad de auditoría efectiva. En el ejercicio 1995 los ejercientes eran 895, mientras que los no ejercientes suponían un volumen de personas de 694.

2. Tamaño de la firma. Se han establecido los intervalos siguientes, adaptado de la información elaborada por el ICAC (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas):

- Más de 20 personas
- Entre 16 y 20 personas
- Entre 11 y 15 personas
- Entre 6 y 10 personas
- Menos de 6 personas

Los intervalos fijados están centrados en las agrupaciones de pequeños auditores, ya que es en estas categorías donde se da un mayor número de firmas de auditores. En otras encuestas sobre la actividad de auditoría en España los grupos fijados son

aproximadamente los mismos y, por esta razón, también hemos tenido en cuenta la distribución presentada.

3. Competencias de habilidades. En este apartado se han colocado las correspondientes a rasgos, habilidades o características personales para determinar por parte del entrevistado la relevancia o no de cada una de ellas para las tres ocupaciones definidas (gerente, senior y asistente) dentro de la firma. Estas competencias son las que figuran en el diccionario que hemos explicado anteriormente y son las siguientes:

- Orientación hacia el logro
- Interés por el orden, la exactitud y la calidad
- Flexibilidad
- Búsqueda de información
- Delegación
- Impacto e influencia
- Comprensión de la organización
- Orientación hacia el servicio al cliente
- Asertividad
- Desarrollo de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo
- Confianza en uno mismo
- Autocontrol
- Aprendizaje de los errores
- Compromiso con la organización
- Iniciativa
- Comunicación

- Planificación y organización
- Razonamiento estratégico
- Gestión del cambio y las relaciones

Para cada una de estas competencias se solicitaba del entrevistado, previa definición de la misma, si se consideraba irrelevante (no necesaria para desempeñar de manera óptima las funciones ligadas al puesto de trabajo), deseable (no imprescindible, pero valorable en función del puesto de trabajo y en situaciones especiales, como procesos de promoción) o indispensable (imprescindible para desempeñar de manera óptima las funciones ligadas al puesto de trabajo). Se ha escogido una escala de tres niveles que al utilizar un número impar puede generar tendencia hacia el elemento central, en lugar de utilizar una escala de números pares para corregir el efecto central. Esta elección se argumenta teniendo en cuenta que las competencias que escogeremos son las marcadas como indispensables para un desempeño óptimo y, por tanto, se tiende a corregir el efecto mencionado.

Debemos tener en cuenta que estas competencias han sido agrupadas en clusters para un tratamiento más homogéneo posterior de las habilidades.

A continuación, se solicitaba del entrevistado la determinación de las más indispensables (un número limitado y reducido de ellas) para cada ocupación. Esto nos permite confirmar los resultados de las respuestas anteriores.