

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

profesional, situándose antes que los Económico-Financieros. En los restantes conocimientos no se observan diferencias importantes.

Finalmente, en los asistentes es donde se observan las diferencias más marcadas entre una y otra cultura. En primer lugar, las firmas proactivas exigen un mayor nivel en todos los conocimientos, en segundo lugar las diferencias son especialmente grandes en Auditoría (3,0 y 2,2) donde es de 0,8 puntos y en Fiscales-Legales (2,6 y 1,97) donde es de 0,7 puntos. En el caso de la Informática, aunque la diferencia es menor, se sitúa en la categoría de profesional para proactivas y de principiantes para reactivas.

Por tanto, podríamos decir que las diferencias culturales entre firmas de auditoría se reflejan, fundamentalmente, en las exigencias de conocimientos para sus asistentes.

### **7.5. Gráficos y tablas**

A continuación presentamos un índice de gráficos y tablas con los resultados tabulados de las encuestas que nos han servido de base para el análisis empírico realizado en la presente Tesis Doctoral.

## Índice de gráficos y tablas del estudio empírico

<i>Título</i>	<i>Página</i>
Estadísticos de conocimientos por tipología	388
Estadísticos de conocimientos por tamaño	389
Estadísticos de conocimientos por cultura	390
Orden de importancia de los conocimientos	391
Porcentaje de frecuencias de habilidades principales (global y por cultura)	392
Porcentaje de frecuencias de habilidades principales (tipología)	393
Porcentaje de frecuencias de habilidades principales (tamaño)	394
Distribución de la muestra en función de la tipología de la firma	395
Distribución de la muestra en función del tamaño de la firma	396
Distribución de la muestra en función de la cultura de la firma	397
Distribución de la muestra (líneas)	398
Distribución de la muestra (porciones)	399
Distribución de la muestra (radar)	400
Habilidades principales por ocupación	401
Comparación de las habilidades principales por ocupación	402
Promedios de la 21 competencias según la ocupación	403
Habilidades principales por tipo	404
Comparación de las habilidades principales por tipo de firma	405
Promedios de las 21 competencias según la tipología	406
Promedios de las 21 competencias en multinacionales	407
Promedios de las 21 competencias en nacionales proactivas	408
Promedios de las 21 competencias en nacionales reactivas	409
Promedios de las 21 competencias en auditores independientes	410
Habilidades principales por tamaño	411
Comparación de las habilidades principales por tamaño de la firma	412
Promedios de las 21 competencias según el tamaño	413
Habilidades principales por cultura	414
Comparación de las habilidades principales por cultura de la firma	415
Promedios de la 21 competencias según la cultura	416
Promedio de conocimientos por ocupación	417
Promedio de conocimientos por tipología	418
Promedio de conocimientos por tamaño	419
Promedio de conocimientos por cultura	420
Promedio de conocimientos por ocupación y tipología	421
Promedio de conocimientos por ocupación y tamaño	422
Promedio de conocimientos por ocupación y cultura	423
Competencias: promedio general	424
Competencias por ocupación	425
Competencias por tipología	426
Competencias por tamaño	427
Competencias por cultura	428
Competencias por tipología específica	429
Competencias por ocupación y tipología	430
Competencias por ocupación y tamaño	431
Competencias por ocupación y cultura	432
Competencias por ocupación y tipología específica	433
Competencias por tipología y ocupación	435
Competencias por tipología y tamaño	436
Competencias por tipología y cultura	437
Competencias por tamaño y ocupación	438
Competencias por tamaño y tipología	439
Competencias por tamaño y cultura	440

**LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN BASE A COMPETENCIAS  
ANÁLISIS DE COMPETENCIAS EN EMPRESAS DE AUDITORÍA**

Competencias por cultura y ocupación	441
Competencias por cultura y tipología	442
Competencias por cultura y tamaño	443
Competencias por tipología específica y ocupación	444
Habilidades principales: tabla de resultados globales	446
Habilidades principales por ocupación	447
Habilidades principales por tipología	448
Habilidades principales por tamaño	449
Habilidades principales por cultura	450
Habilidades principales por tipo de empresa	451
Habilidades principales por ocupación y tipología	452
Habilidades principales por ocupación y tamaño	453
Habilidades principales por ocupación y cultura	454
Habilidades principales por ocupación y tipología específica	455
Habilidades principales por tipología y ocupación	457
Habilidades principales por tipología y tamaño	458
Habilidades principales por tipología y cultura	459
Habilidades principales por tamaño y ocupación	460
Habilidades principales por tamaño y tipología	461
Habilidades principales por tamaño y cultura	462
Habilidades principales por cultura y ocupación	463
Habilidades principales por cultura y tipología	464
Habilidades principales por cultura y tamaño	465
Habilidades principales por tipología específica y ocupación	466
Conocimientos: promedio general	468
Conocimientos por ocupación	469
Conocimientos por tipología	470
Conocimientos por tamaño	471
Conocimientos por cultura	472
Conocimientos por ocupación y tipología	473
Conocimientos por ocupación y tamaño	474
Conocimientos por ocupación y cultura	475
Conocimientos por ocupación y tipología específica	476
Conocimientos por tipología específica	478
Conocimientos por tipología y ocupación	479
Conocimientos por tipología y tamaño	480
Conocimientos por tipología y cultura	481
Conocimientos por tamaño y ocupación	482
Conocimientos por tamaño y tipología	483
Conocimientos por tamaño y cultura	484
Conocimientos por cultura y ocupación	485
Conocimientos por cultura y tipología	486
Conocimientos por cultura y tamaño	487
Conocimientos por tipología específica y ocupación	488

## Estadísticos de conocimientos por tipología

## Firmas Multinacionales

<b>Gerentes</b>	<b>Auditoría</b>	<b>Contabilidad</b>	<b>Econ-Financ.</b>	<b>Fiscal-Legal</b>	<b>Informática</b>	<b>Organización</b>
Media	6,889	6,111	5,222	4,556	4,222	5,556
Mediana	7	6	5	4	4	5
Moda	7	6	5	4	4	5
Desviación estándar	0,333	0,601	0,972	0,726	0,667	1,014

<b>Seniors</b>	<b>Auditoría</b>	<b>Contabilidad</b>	<b>Econ-Financ.</b>	<b>Fiscal-Legal</b>	<b>Informática</b>	<b>Organización</b>
Media	5,444	4,889	3,000	4,000	2,889	4,667
Mediana	6	5	3	4	3	5
Moda	6	4	3	4	3	5
Desviación estándar	0,726	1,054	0,500	0,000	0,333	0,500

<b>Asistentes</b>	<b>Auditoría</b>	<b>Contabilidad</b>	<b>Econ-Financ.</b>	<b>Fiscal-Legal</b>	<b>Informática</b>	<b>Organización</b>
Media	3,667	2,778	1,556	2,111	2,000	1,444
Mediana	4	3	1	2	2	1
Moda	4	3	1	2	2	1
Desviación estándar	0,500	0,833	0,726	0,333	0,000	0,527

## Firmas Nacionales

<b>Gerentes</b>	<b>Auditoría</b>	<b>Contabilidad</b>	<b>Econ-Financ.</b>	<b>Fiscal-Legal</b>	<b>Informática</b>	<b>Organización</b>
Media	6,667	6,436	5,795	5,615	4,949	5,487
Mediana	7	7	6	6	5	5
Moda	7	7	6	6	4	5
Desviación estándar	0,577	0,754	0,978	0,747	1,169	0,970

<b>Seniors</b>	<b>Auditoría</b>	<b>Contabilidad</b>	<b>Econ-Financ.</b>	<b>Fiscal-Legal</b>	<b>Informática</b>	<b>Organización</b>
Media	4,615	4,949	4,000	4,436	3,462	3,872
Mediana	5	5	4	5	3	4
Moda	4	5	4	5	3	5
Desviación estándar	0,877	0,944	1,076	0,788	1,022	1,105

<b>Asistentes</b>	<b>Auditoría</b>	<b>Contabilidad</b>	<b>Econ-Financ.</b>	<b>Fiscal-Legal</b>	<b>Informática</b>	<b>Organización</b>
Media	2,436	2,641	1,564	2,128	1,923	1,513
Mediana	2	3	1	2	2	1
Moda	2	3	1	2	2	1
Desviación estándar	0,852	0,903	0,680	1,031	0,703	0,823

## Auditores Independientes

<b>Gerentes</b>	<b>Auditoría</b>	<b>Contabilidad</b>	<b>Econ-Financ.</b>	<b>Fiscal-Legal</b>	<b>Informática</b>	<b>Organización</b>
Media	6,750	6,400	6,250	5,850	5,150	5,600
Mediana	7	6	6	6	5	5
Moda	7	6	6	6	5	5
Desviación estándar	0,444	0,503	0,639	0,813	0,933	0,995

<b>Seniors</b>	<b>Auditoría</b>	<b>Contabilidad</b>	<b>Econ-Financ.</b>	<b>Fiscal-Legal</b>	<b>Informática</b>	<b>Organización</b>
Media	4,500	4,950	4,250	4,750	3,550	3,950
Mediana	4,5	5	4	5	3	4
Moda	5	5	4	5	3	4
Desviación estándar	0,513	0,394	0,639	0,550	0,887	0,887

<b>Asistentes</b>	<b>Auditoría</b>	<b>Contabilidad</b>	<b>Econ-Financ.</b>	<b>Fiscal-Legal</b>	<b>Informática</b>	<b>Organización</b>
Media	2,350	3,050	1,750	2,500	1,900	1,450
Mediana	2	3	2	2	2	1
Moda	2	3	2	2	2	1
Desviación estándar	0,671	0,686	0,639	0,827	0,788	0,605

Estadísticos de conocimientos por tamaño

Firmas Grandes

Gerentes	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financ.	Fiscal-Legal	Informática	Organización
Media	6,682	6,318	5,318	4,909	4,455	5,227
Mediana	7	6	5	5	4	5
Moda	7	6	5	5	4	5
Desviación estándar	0,646	0,780	0,945	0,684	0,858	0,813

Seniors	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financ.	Fiscal-Legal	Informática	Organización
Media	5,000	4,818	3,227	4,000	2,864	3,864
Mediana	5	5	3	4	3	4
Moda	5	5	3	4	3	5
Desviación estándar	0,816	0,853	0,752	0,535	0,560	1,082

Asistentes	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financ.	Fiscal-Legal	Informática	Organización
Media	2,955	2,591	1,591	2,273	1,773	1,409
Mediana	3	3	1	2	2	1
Moda	3	3	1	2	2	1
Desviación estándar	0,785	0,796	0,734	0,703	0,429	0,590

Firmas Medianas

Gerentes	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financ.	Fiscal-Legal	Informática	Organización
Media	6,762	6,381	5,810	5,762	4,714	5,333
Mediana	7	6	6	6	4	5
Moda	7	7	6	6	4	5
Desviación estándar	0,436	0,740	0,814	0,889	1,007	1,065

Seniors	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financ.	Fiscal-Legal	Informática	Organización
Media	4,762	5,190	4,429	4,762	3,524	3,952
Mediana	5	5	4	5	3	4
Moda	5	5	4	5	3	5
Desviación estándar	0,625	0,750	0,870	0,539	0,873	1,117

Asistentes	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financ.	Fiscal-Legal	Informática	Organización
Media	2,524	2,905	1,571	2,143	1,952	1,381
Mediana	2	3	1	2	2	1
Moda	2	3	1	2	2	1
Desviación estándar	0,928	0,889	0,676	0,964	0,805	0,921

Firmas Pequeñas

Gerentes	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financ.	Fiscal-Legal	Informática	Organización
Media	6,720	6,440	6,360	5,920	5,480	5,960
Mediana	7	6	6	6	6	6
Moda	7	6	7	6	6	5
Desviación estándar	0,458	0,507	0,757	0,640	1,085	0,889

Seniors	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financ.	Fiscal-Legal	Informática	Organización
Media	4,360	4,840	4,160	4,640	3,800	4,160
Mediana	4	5	4	5	4	4
Moda	4	5	4	5	4	5
Desviación estándar	0,860	0,850	0,898	0,757	1,041	0,850

Asistentes	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financ.	Fiscal-Legal	Informática	Organización
Media	2,280	2,840	1,680	2,280	2,040	1,640
Mediana	2	3	2	2	2	2
Moda	2	3	2	2	2	2
Desviación estándar	0,792	0,850	0,627	1,061	0,735	0,638

## Estadísticos de conocimientos por cultura

## Firmas Proactivas

<b>Gerentes</b>	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financ	Fiscal-Legal	Informática	Organización
Media	6,759	6,379	5,897	5,517	4,931	5,448
Mediana	7	6	6	6	5	5
Moda	7	6	6	6	4	5
Desviación estándar	0,435	0,561	1,012	0,986	1,033	0,910

<b>Seniors</b>	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financ	Fiscal-Legal	Informática	Organización
Media	4,793	4,828	3,966	4,552	3,655	4,207
Mediana	5	5	4	4	3	4
Moda	4	5	4	4	3	5
Desviación estándar	0,774	0,848	1,149	0,632	0,857	0,940

<b>Asistentes</b>	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financ	Fiscal-Legal	Informática	Organización
Media	3,034	3,000	1,828	2,586	2,138	1,759
Mediana	3	3	2	2	2	2
Moda	3	3	2	2	2	2
Desviación estándar	0,778	0,707	0,711	0,907	0,789	0,872

## Firmas Reactivas

<b>Gerentes</b>	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financ	Fiscal-Legal	Informática	Organización
Media	6,692	6,385	5,821	5,564	4,897	5,590
Mediana	7	6	6	6	5	5
Moda	7	7	6	6	5	5
Desviación estándar	0,569	0,747	0,885	0,754	1,119	1,019

<b>Seniors</b>	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financ	Fiscal-Legal	Informática	Organización
Media	4,615	5,026	3,923	4,410	3,231	3,846
Mediana	5	5	4	5	3	4
Moda	5	5	4	5	3	5
Desviación estándar	0,847	0,811	0,839	0,751	0,959	1,040

<b>Asistentes</b>	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financ	Fiscal-Legal	Informática	Organización
Media	2,231	2,615	1,462	1,974	1,769	1,282
Mediana	2	3	1	2	2	1
Moda	2	3	1	2	2	1
Desviación estándar	0,777	0,907	0,600	0,843	0,536	0,510

Orden de importancia en los conocimientos

	1	2	3	4	5	6
<b>Gerentes</b>	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financ.	Fiscal-Legal	Organización	Informática
<i>Media</i>	6,721	6,382	5,853	5,544	5,529	4,912
<i>Mediana</i>	7	6	6	6	5	5
<i>Moda</i>	7	6	6	6	5	4
<i>Desviación estándar</i>	0,514	0,670	0,935	0,854	0,969	1,075

	Contabilidad	Auditoría	Fiscal-Legal	Organización	Econ-Financ.	Informática
<b>Seniors</b>						
<i>Media</i>	4,941	4,691	4,471	4,000	3,941	3,412
<i>Mediana</i>	5	5	4,5	4	4	3
<i>Moda</i>	5	4	4	5	4	3
<i>Desviación estándar</i>	0,826	0,815	0,701	1,007	0,976	0,934

	Contabilidad	Auditoría	Fiscal-Legal	Informática	Econ-Financ.	Organización
<b>Asistentes</b>						
<i>Media</i>	2,779	2,574	2,235	1,926	1,618	1,485
<i>Mediana</i>	3	2	2	2	2	1
<i>Moda</i>	3	2	2	2	1	1
<i>Desviación estándar</i>	0,844	0,869	0,916	0,676	0,670	0,723



Porcentaje de frecuencias de las habilidades principales  
CULTURA DE LA FIRMA

GLOBAL

	1	2	3	TOTAL
1	15%	5%	6%	9%
2	7%	12%	12%	10%
3	4%	14%	7%	8%
4	3%	6%	7%	5%
5	9%	5%		5%
6	1%			0%
7	1%	3%	1%	2%
8	17%	4%	2%	8%
9	1%		5%	2%
10	1%	4%	0%	2%
11	7%	15%	19%	14%
12	8%	3%	0%	4%
13	3%	5%	10%	6%
14	4%	2%	7%	4%
15	2%	10%	15%	9%
16	1%	1%	2%	1%
17	1%	2%	3%	2%
18	4%	2%	2%	3%
19	7%	7%	2%	6%
20	4%	1%	0%	2%
21	1%			0%

PROACTIVAS

	1	2	3	TOTAL
1	17%	4%	9%	10%
2	1%	11%	13%	8%
3	4%	10%	6%	7%
4		6%	8%	5%
5	15%	3%		6%
6	1%			0%
7	1%	5%		2%
8	15%	3%	2%	7%
9			4%	1%
10	1%	6%	1%	2%
11	9%	14%	20%	14%
12	8%	6%		5%
13	2%	1%	7%	3%
14	8%	1%	5%	5%
15		10%	16%	9%
16	1%		1%	1%
17	1%	4%		2%
18	8%	2%	5%	5%
19	6%	12%	4%	7%
20	1%			0%

REACTIVAS

	1	2	3	TOTAL
1	13%	6%	4%	8%
2	10%	13%	11%	11%
3	3%	16%	7%	9%
4	6%	5%	6%	6%
5	6%	6%		4%
6	1%			0%
7	2%	2%	2%	2%
8	18%	4%	2%	8%
9	2%		6%	2%
10	1%	2%		1%
11	6%	16%	18%	13%
12	8%	1%	1%	3%
13	3%	8%	12%	7%
14	1%	2%	8%	3%
15	3%	10%	14%	9%
16	1%	1%	3%	1%
17	1%		5%	2%
18	1%	2%	1%	1%
19	8%	4%	1%	4%
20	7%	1%	1%	3%
21	2%			1%

# Porcentaje de frecuencias de las habilidades principales

## TIPOLOGÍA DE LA FIRMA

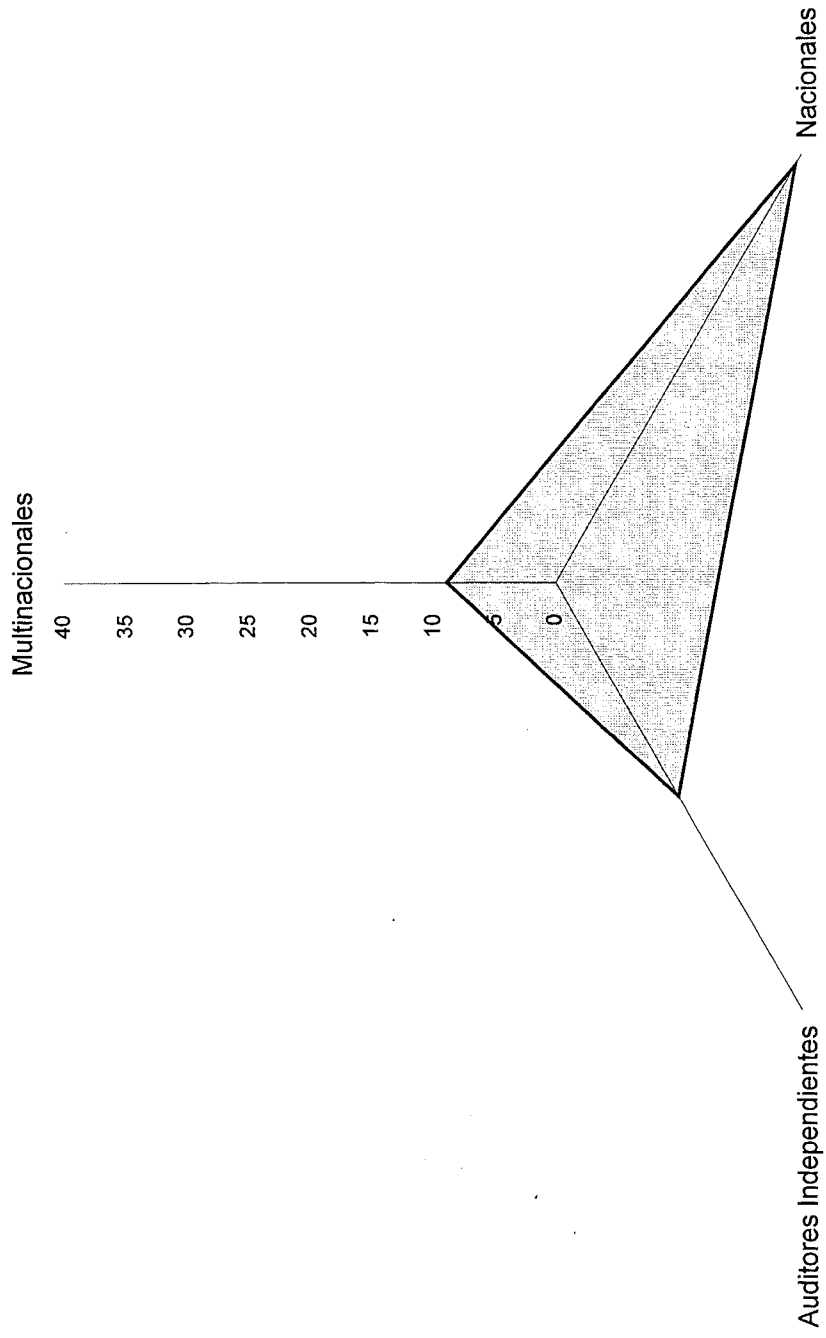
	MULTINACIONALES			TOTAL
	1	2	3	
1	13%	7%	16%	12%
2		4%	9%	5%
3		16%		5%
4			9%	3%
5	13%	16%		10%
7	2%	7%		3%
8	20%			7%
9	2%			1%
10		13%		5%
11	2%	7%	21%	10%
12	13%	9%		8%
13			19%	6%
14	7%		12%	6%
15			14%	5%
17		4%		2%
18		4%		2%
19	13%	13%		9%
20	7%			2%
21	7%			2%

	NACIONALES			TOTAL
	1	2	3	
1	12%	3%	4%	7%
2	7%	13%	12%	11%
3	4%	10%	4%	6%
4	6%	9%	10%	8%
5	5%	5%		4%
6	2%			1%
7	2%	1%	2%	1%
8	14%	6%	4%	8%
9	1%			0%
10	2%	3%	1%	2%
11	8%	17%	19%	14%
12	4%	3%		2%
13	5%	4%	8%	6%
14	5%	3%	6%	5%
15	3%	11%	18%	10%
16	2%	1%	4%	2%
17	2%	2%	4%	2%
18	4%	2%	2%	3%
19	9%	6%	2%	6%
20	4%	1%	1%	2%
21	1%			0%

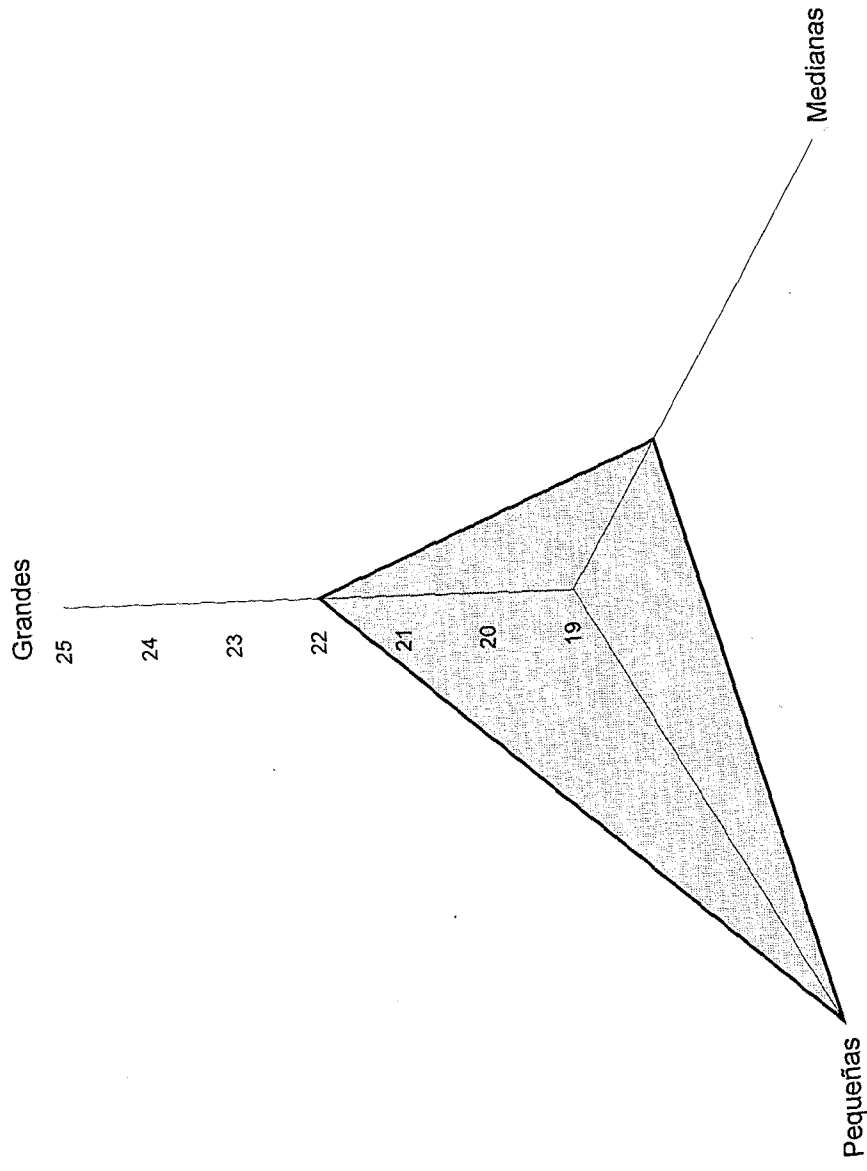
	AUDITORES INDEPENDIENTES			TOTAL
	1	2	3	
1	20%	9%	4%	11%
2	8%	14%	13%	12%
3	5%	21%	14%	13%
4		3%		1%
5	16%			6%
7		7%		2%
8	20%			7%
9			16%	5%
11	7%	16%	19%	14%
12	14%		1%	5%
13		9%	9%	6%
14			5%	2%
15		13%	10%	8%
17			2%	1%
18	4%		4%	3%
19		6%	2%	3%
20	5%			2%

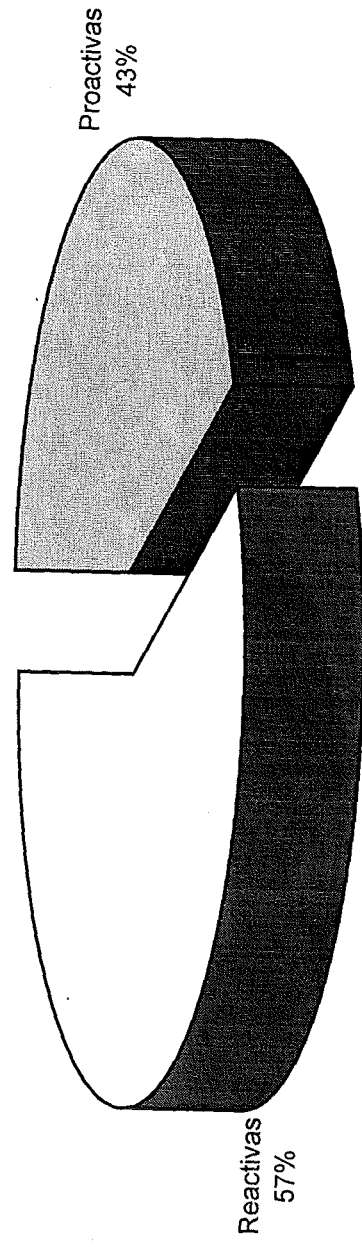


# Distribución de la muestra en función de la tipología de la firma

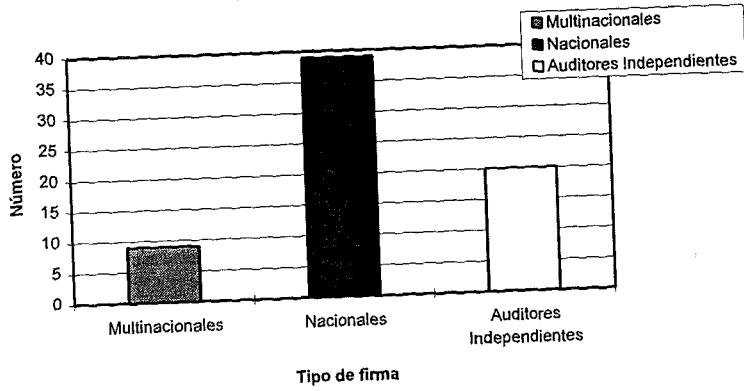


# Distribución de la muestra en función del tamaño de la firma

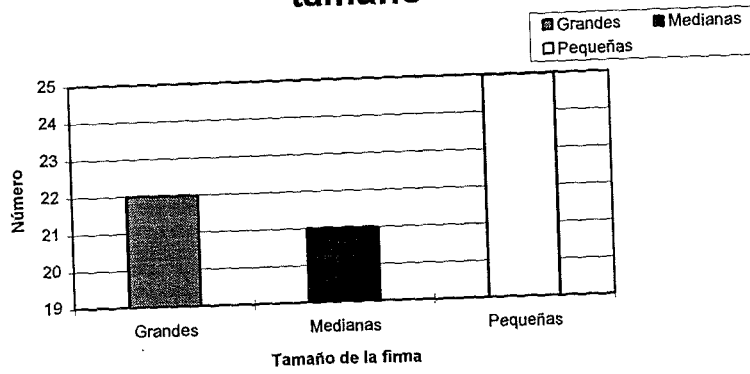




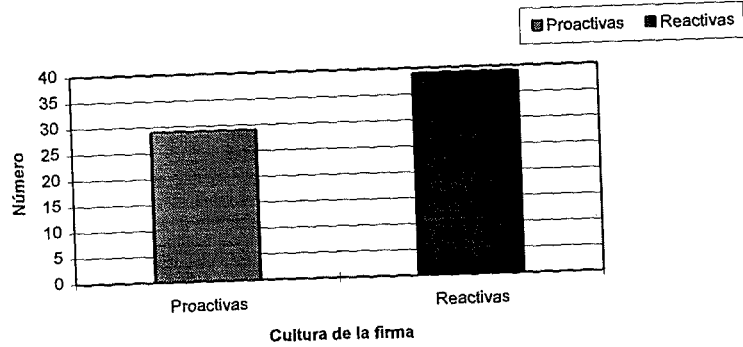
### Distribución de la muestra por tipo



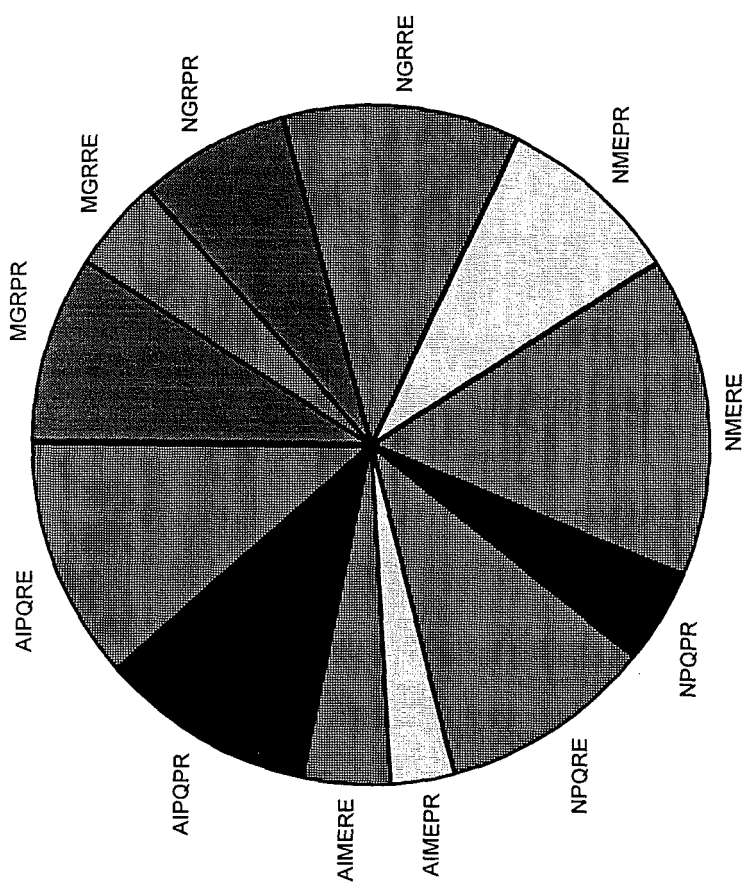
### Distribución de la muestra por tamaño



### Distribución de la muestra por cultura

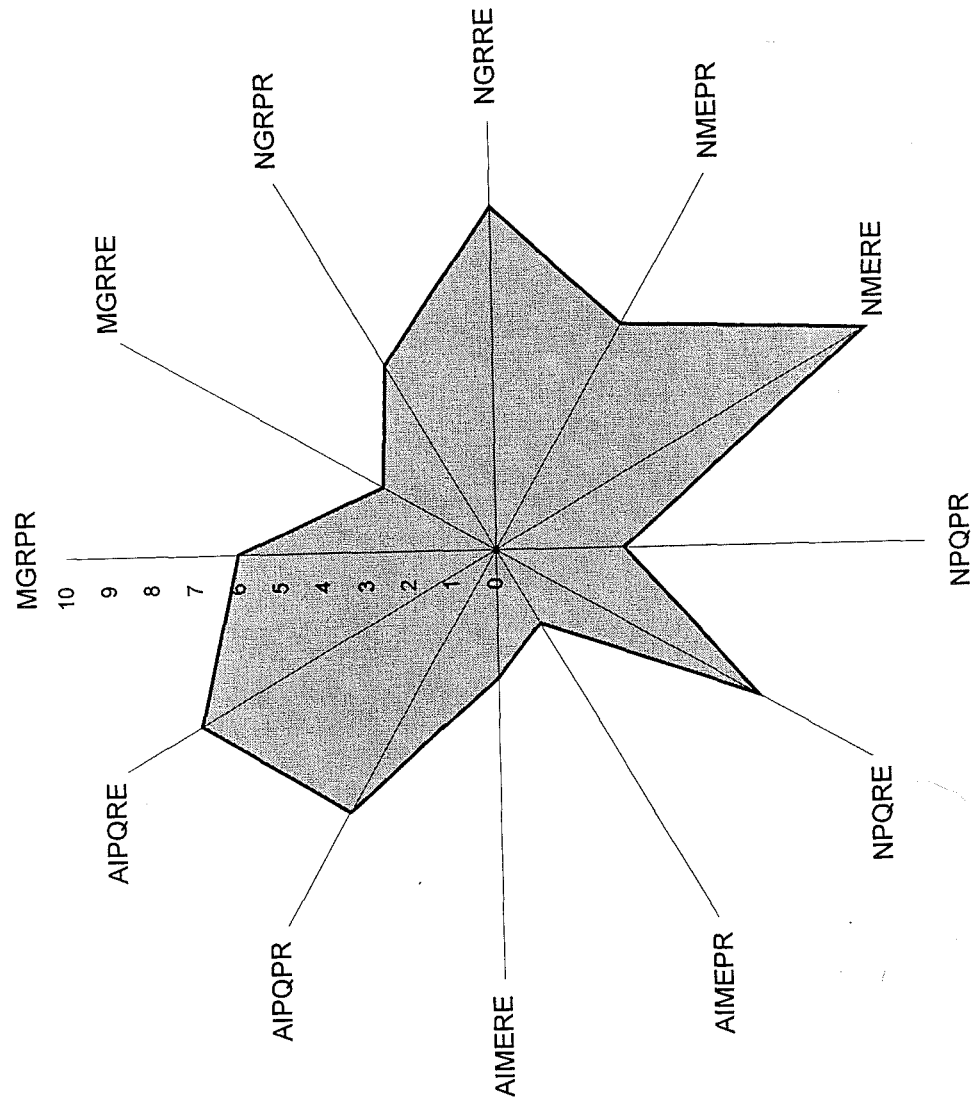


# Distribución de la muestra

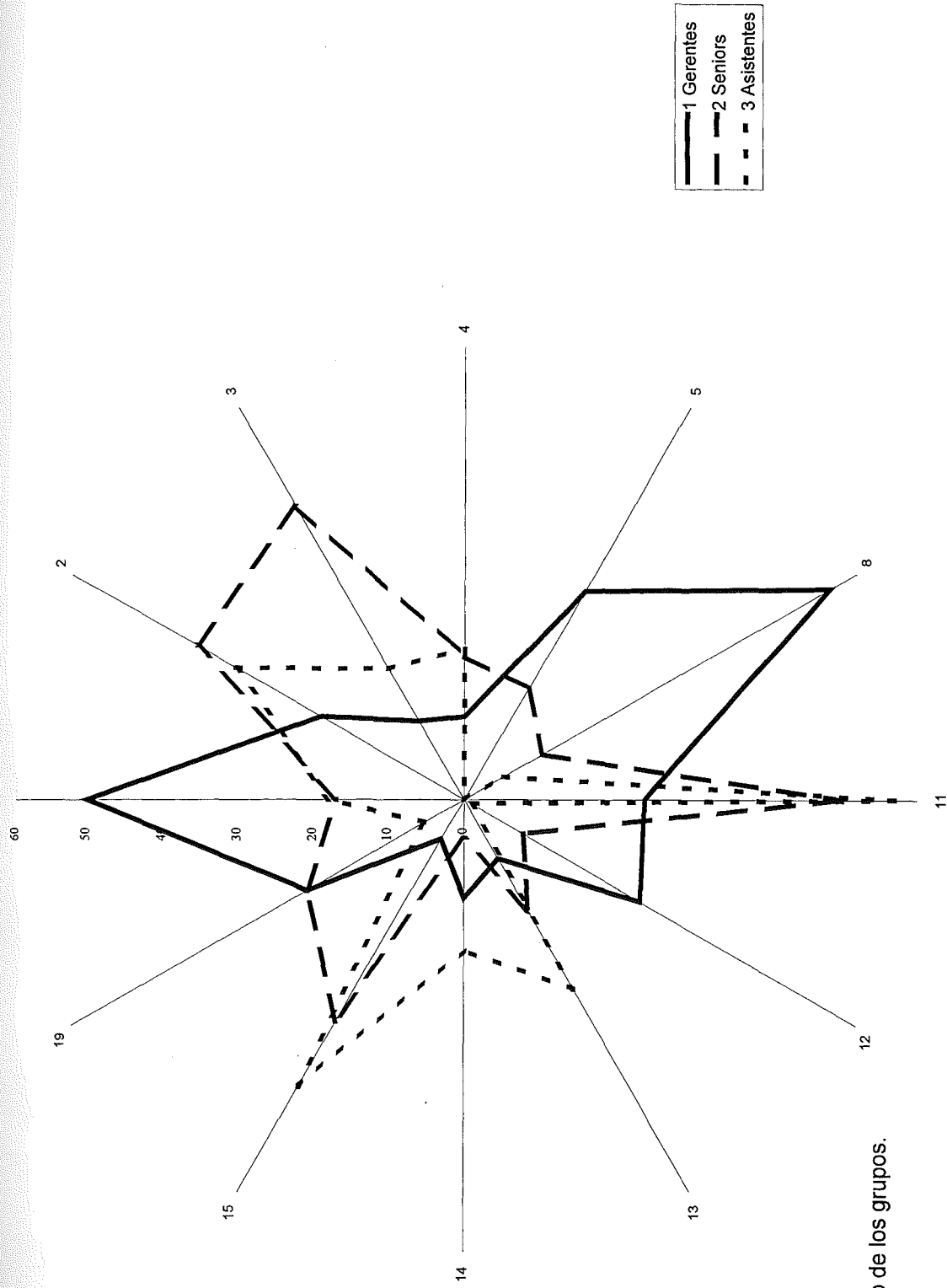




# Distribución de la muestra

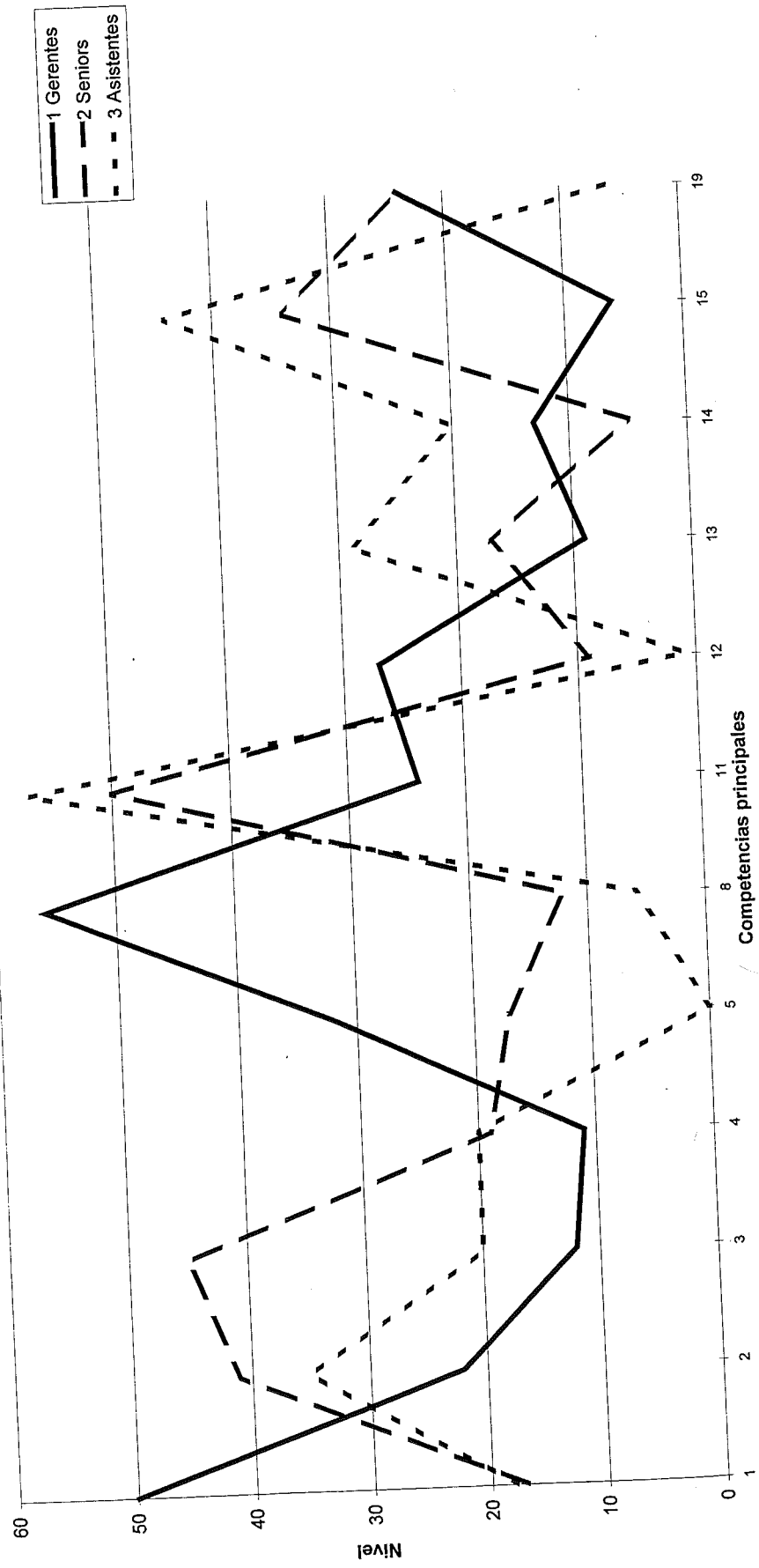


# Habilidades principales por ocupación

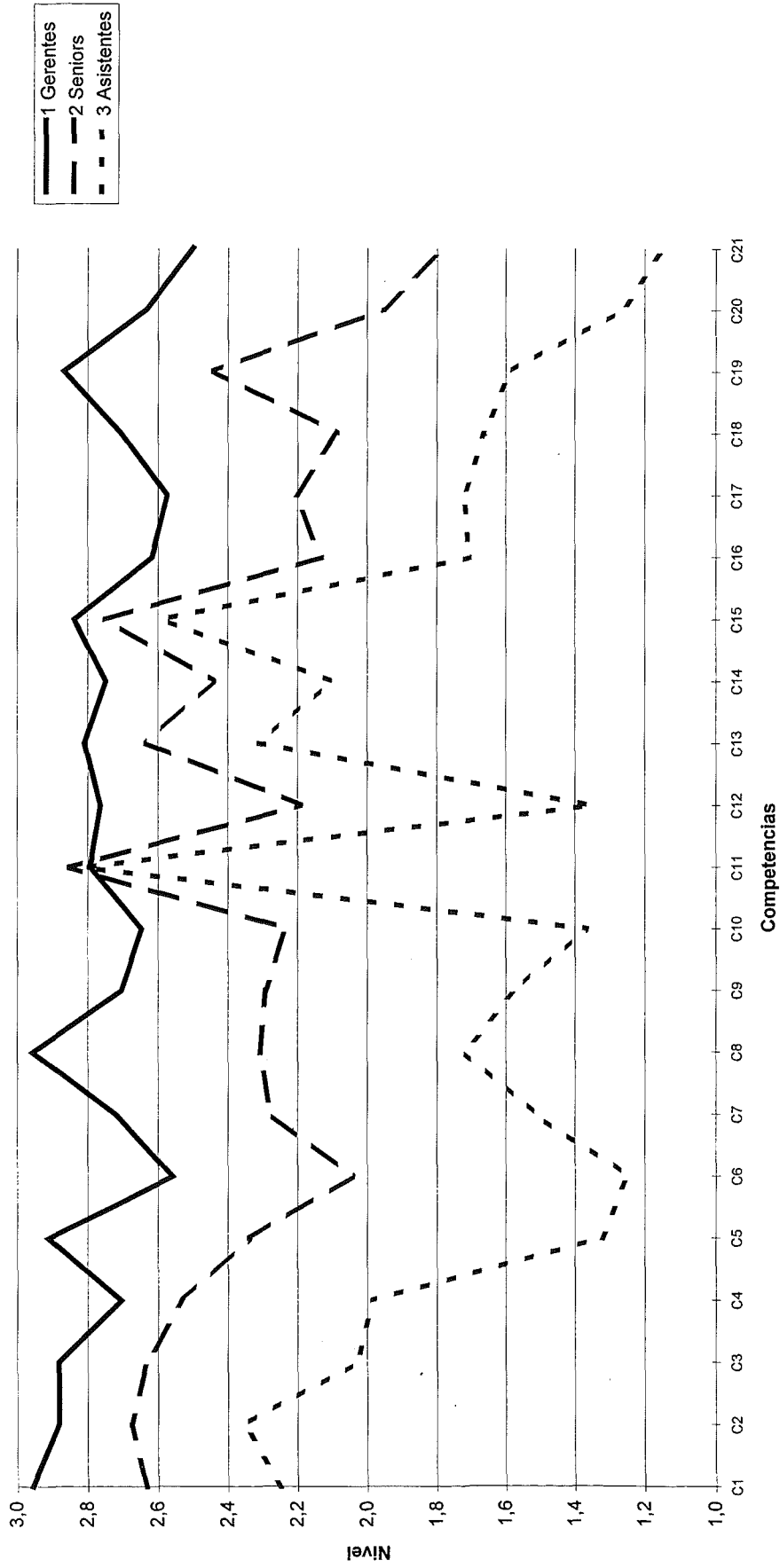


Las cinco principales para cada uno de los grupos.

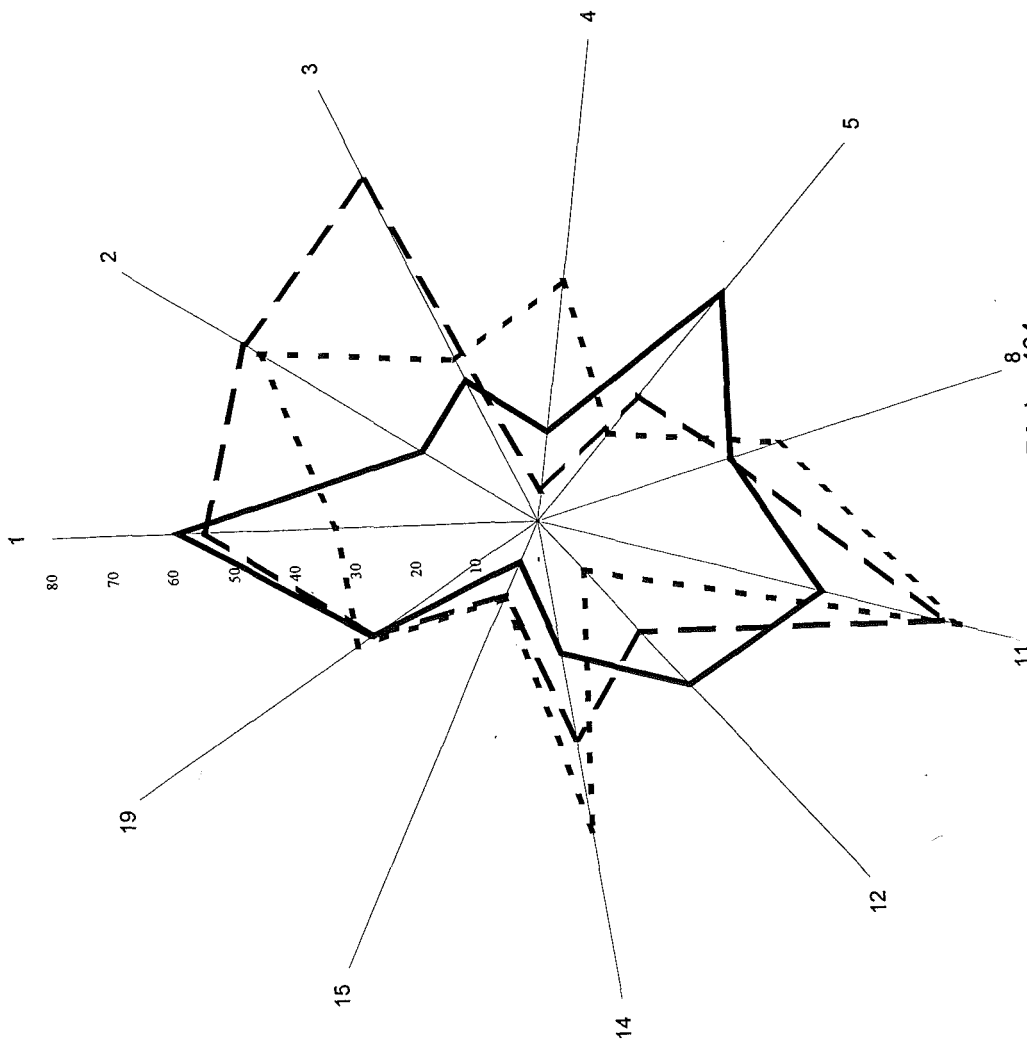
# Comparación de las habilidades principales por ocupación



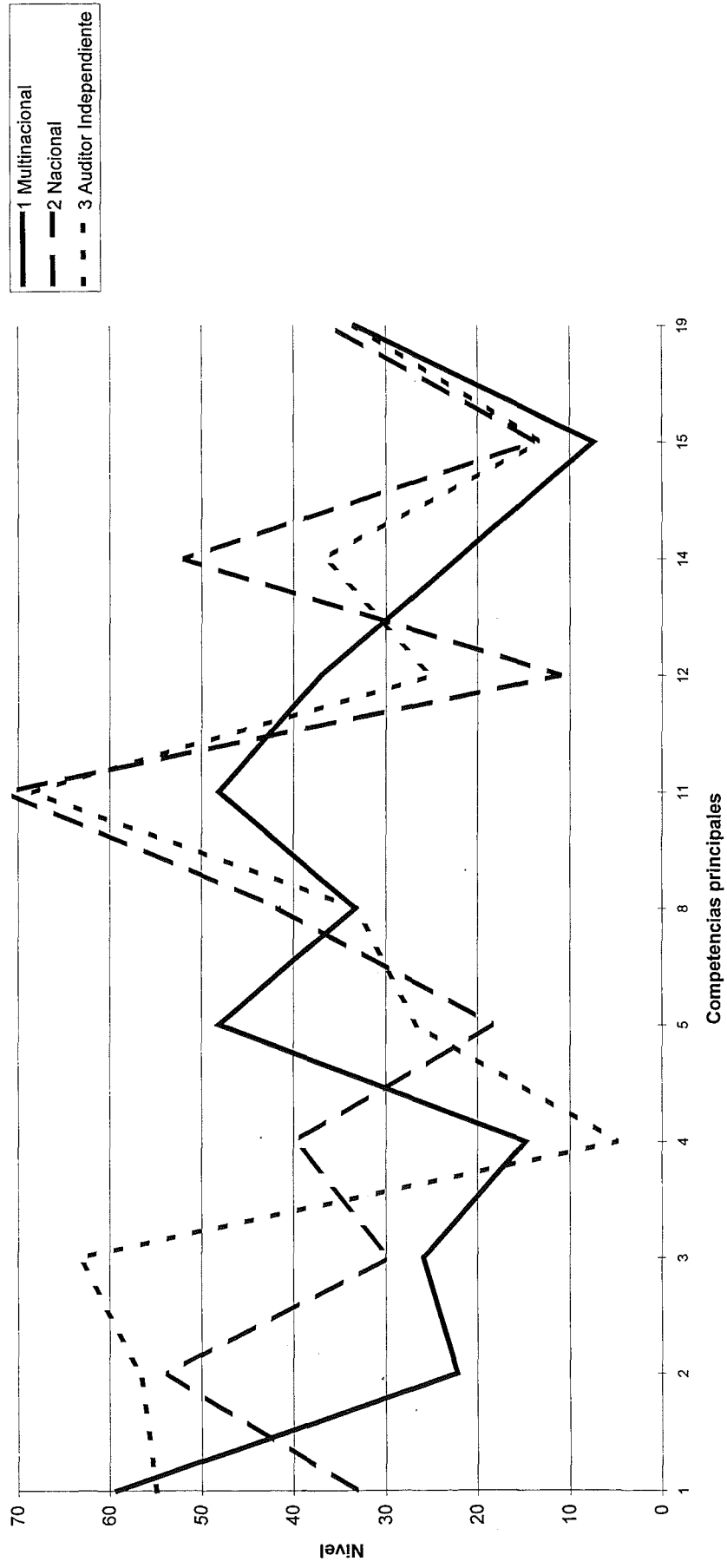
# Promedios de las 21 competencias según la ocupación



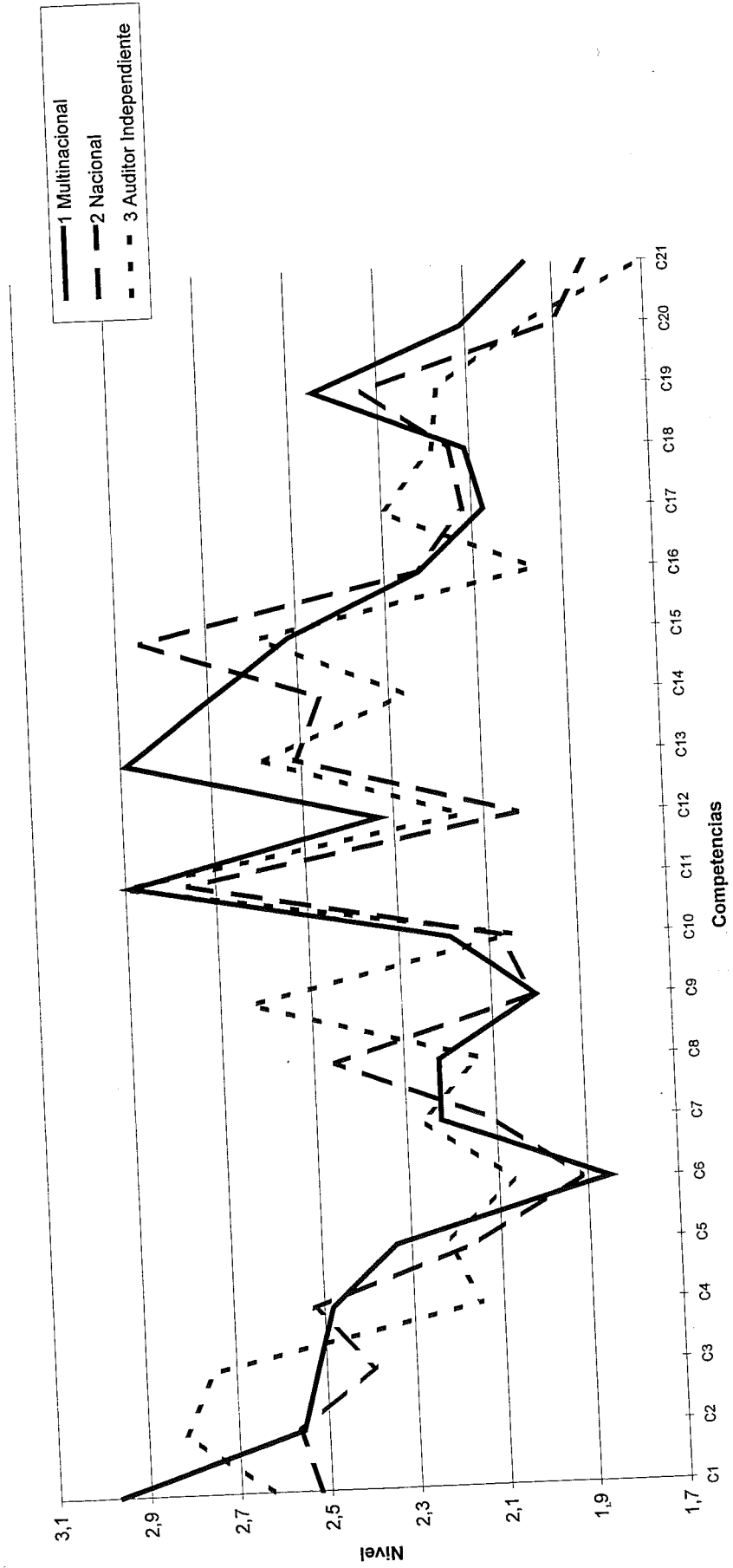
# Habilidades principales por tipo



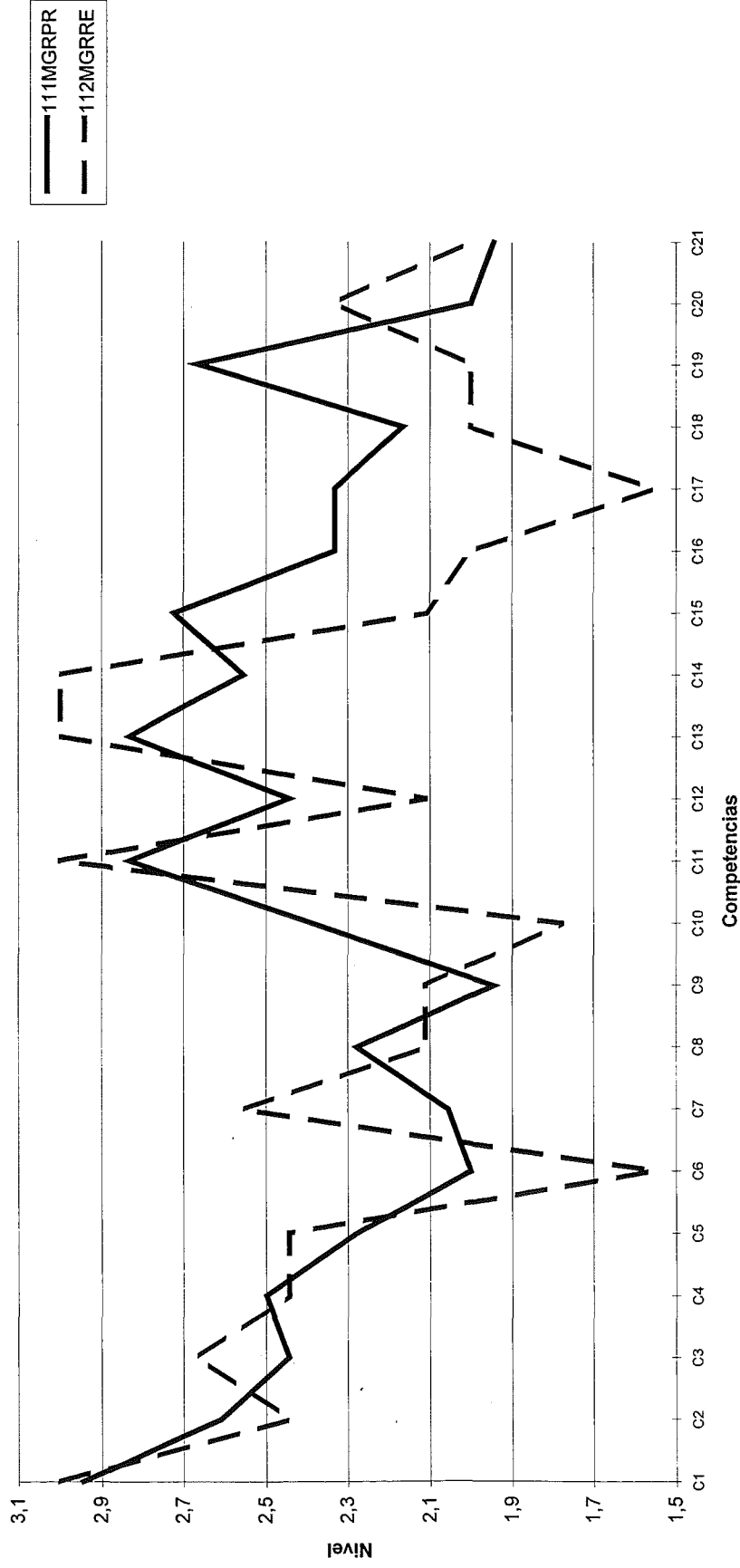
# Comparación de las habilidades principales por tipo de firma



# Promedios de las 21 competencias según la tipología

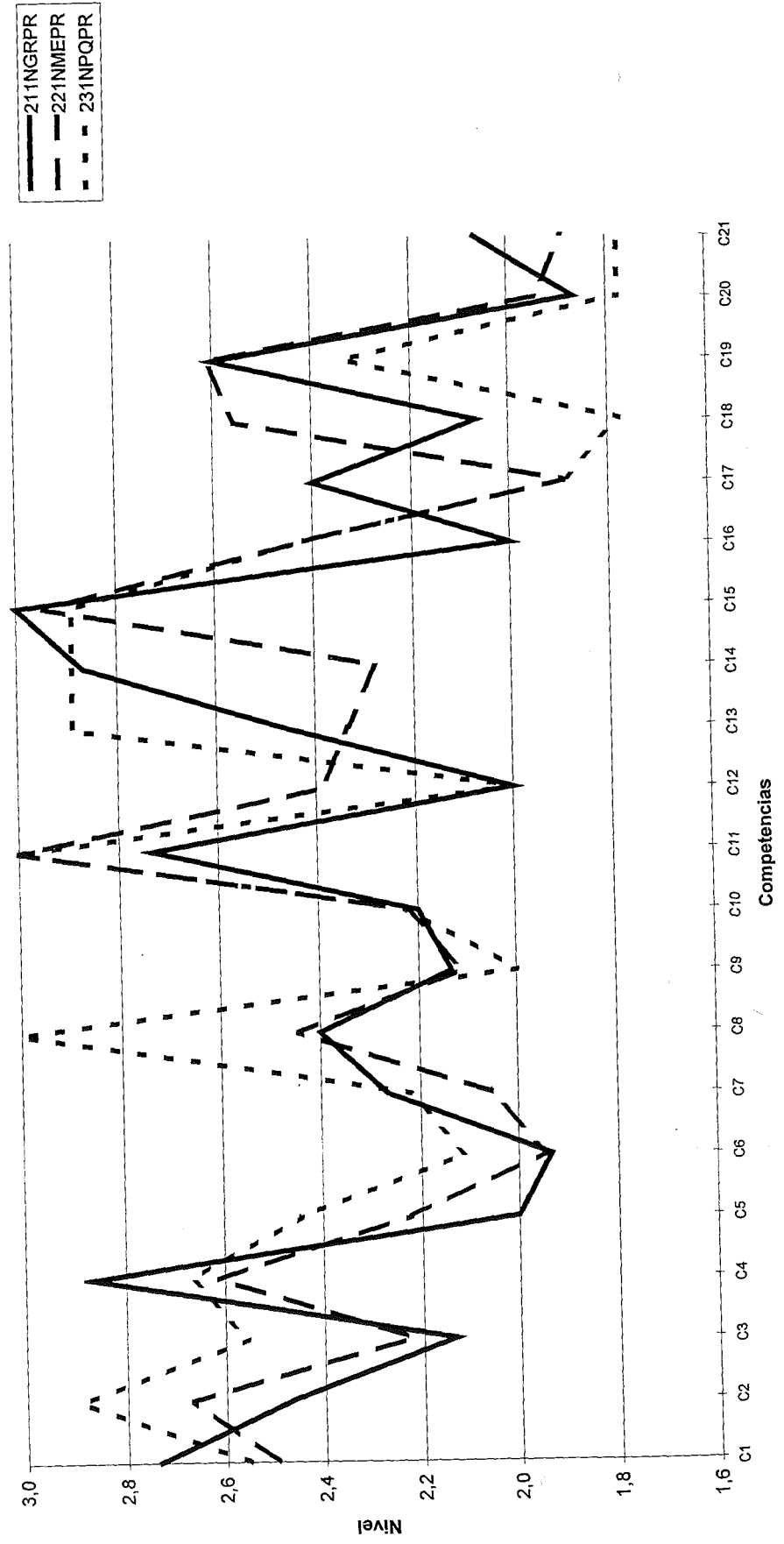


# Promedios de las 21 competencias en multinacionales

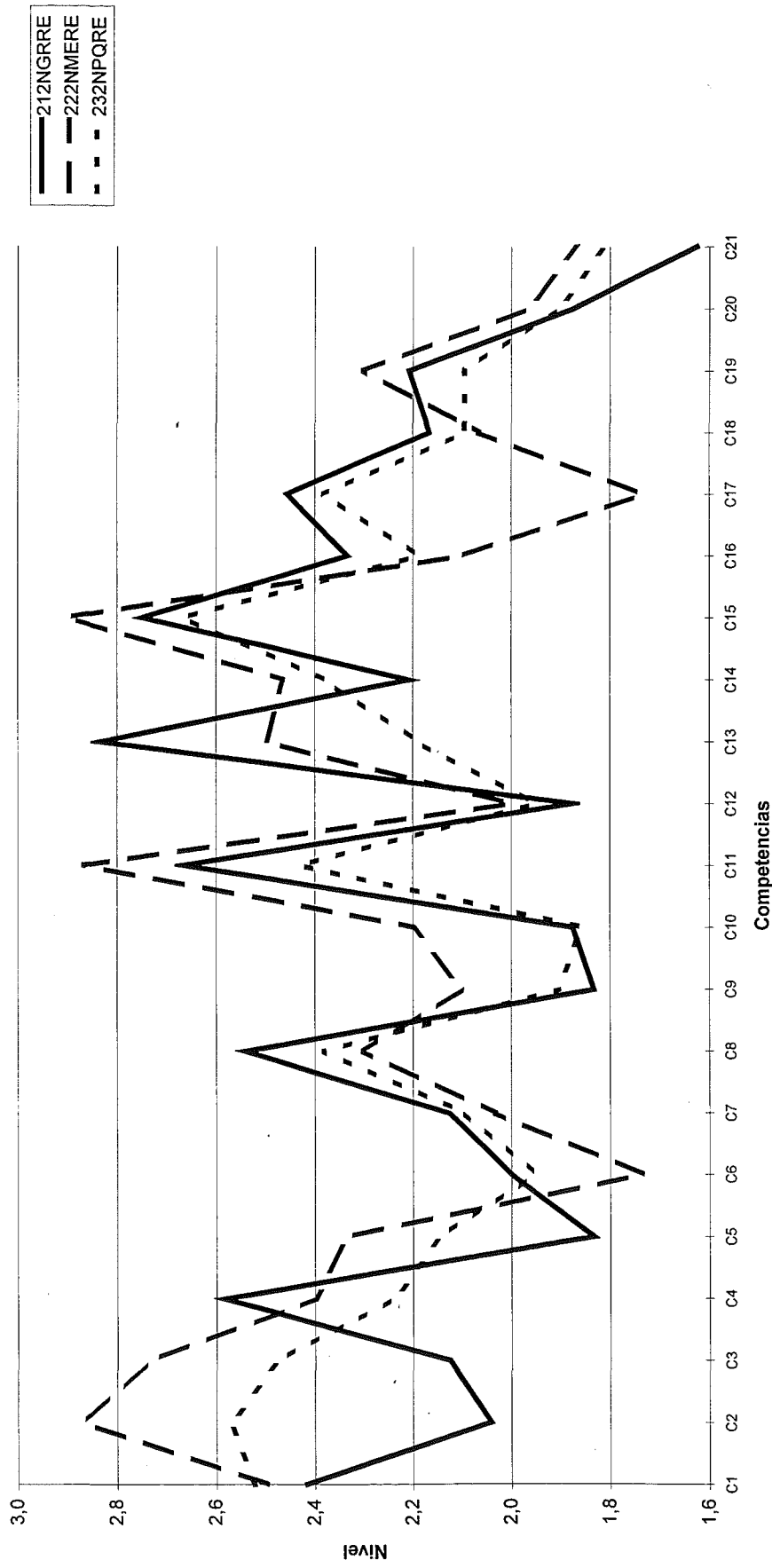




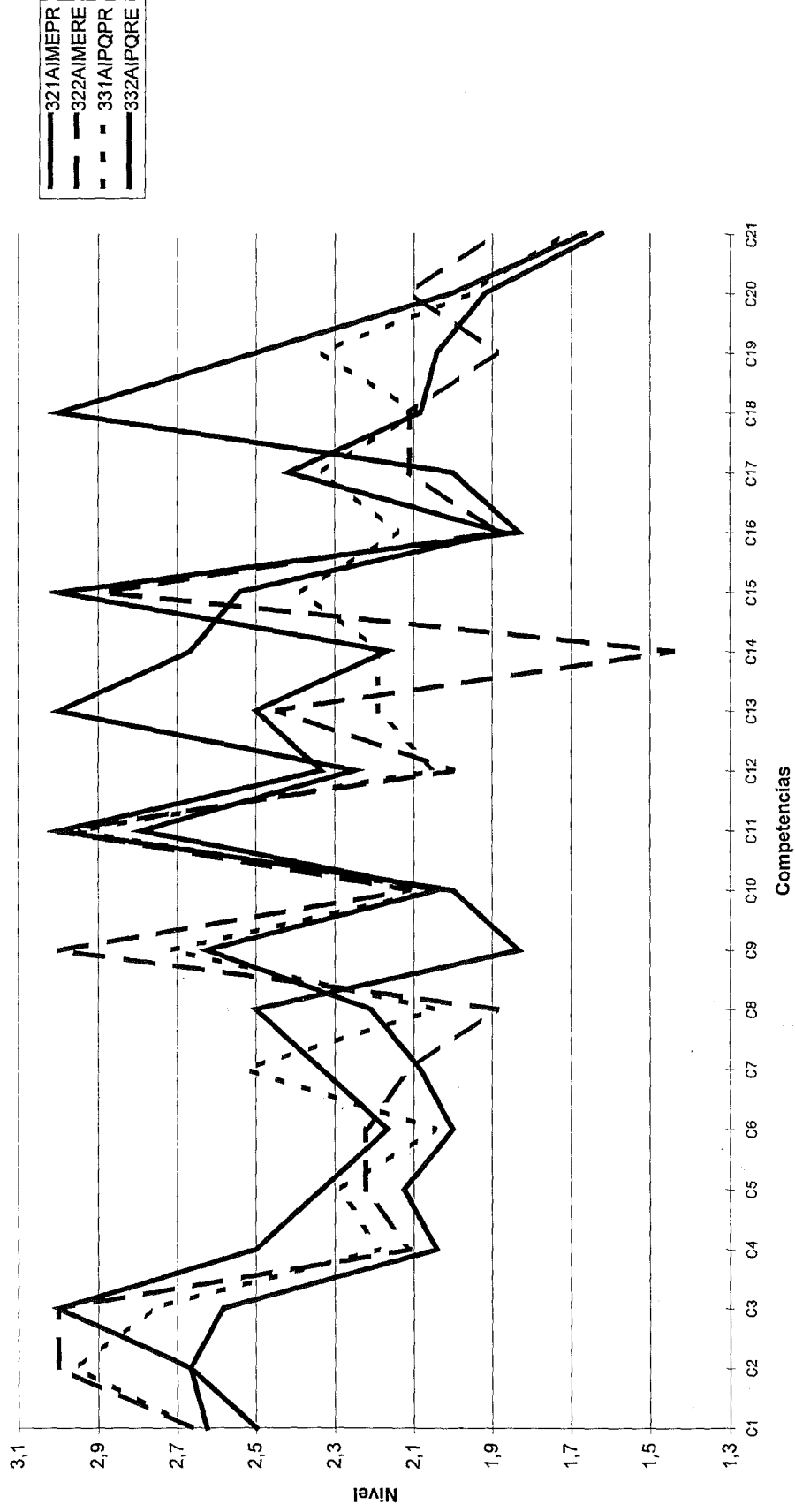
# Promedios de las 21 competencias en firmas nacionales proactivas



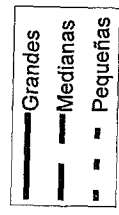
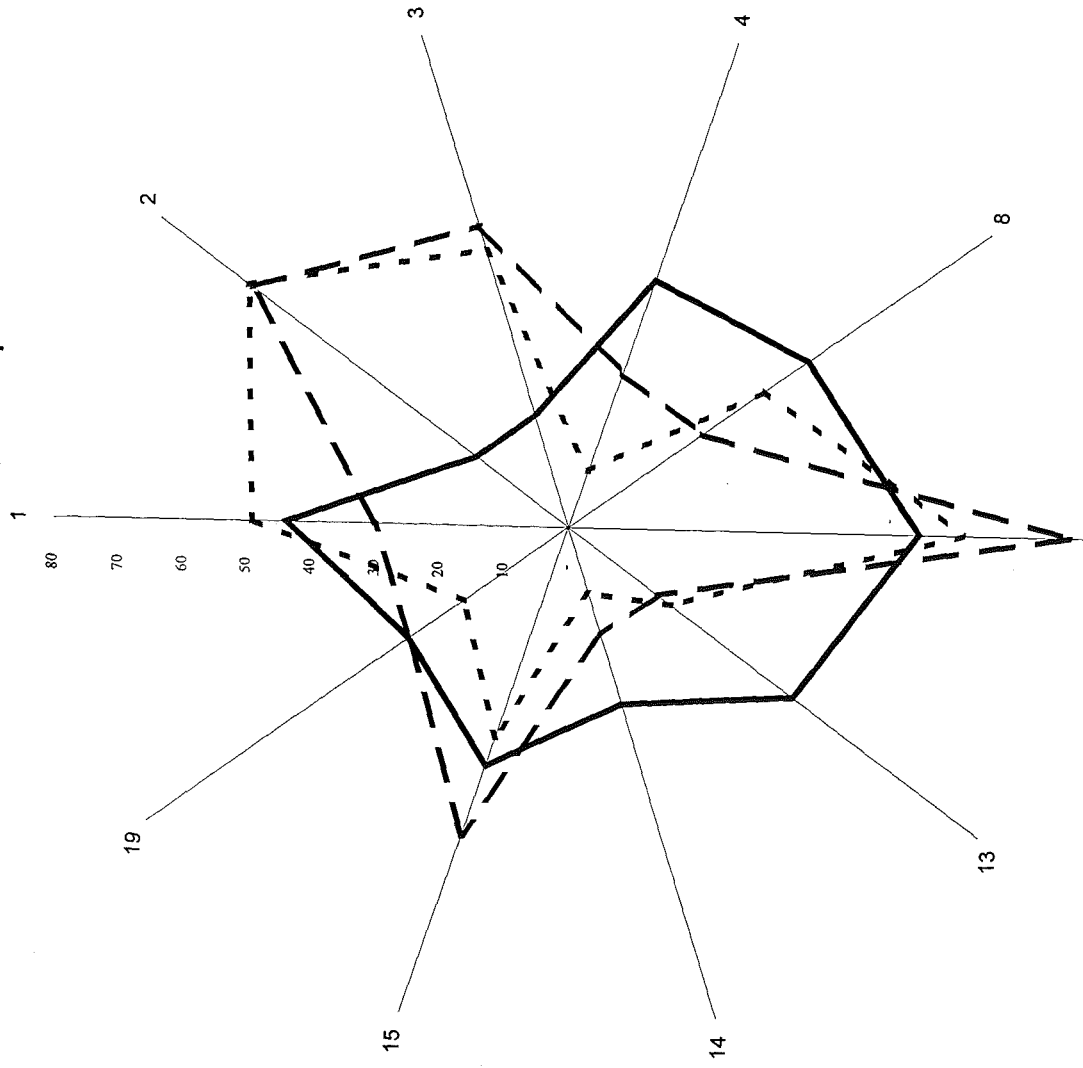
# Promedios de las 21 competencias en firmas nacionales reactivas



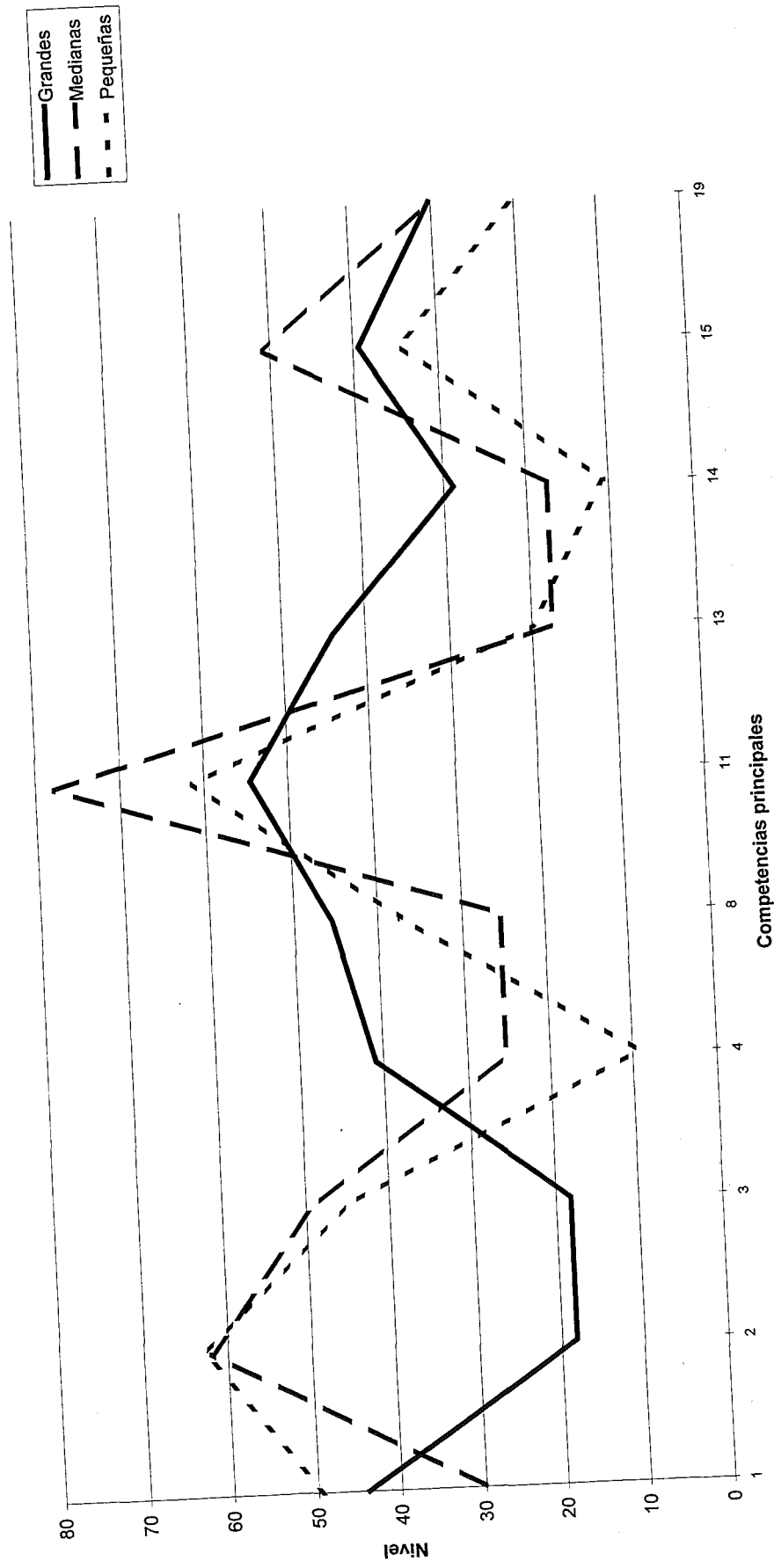
# Promedios de las 21 competencias en auditores independientes



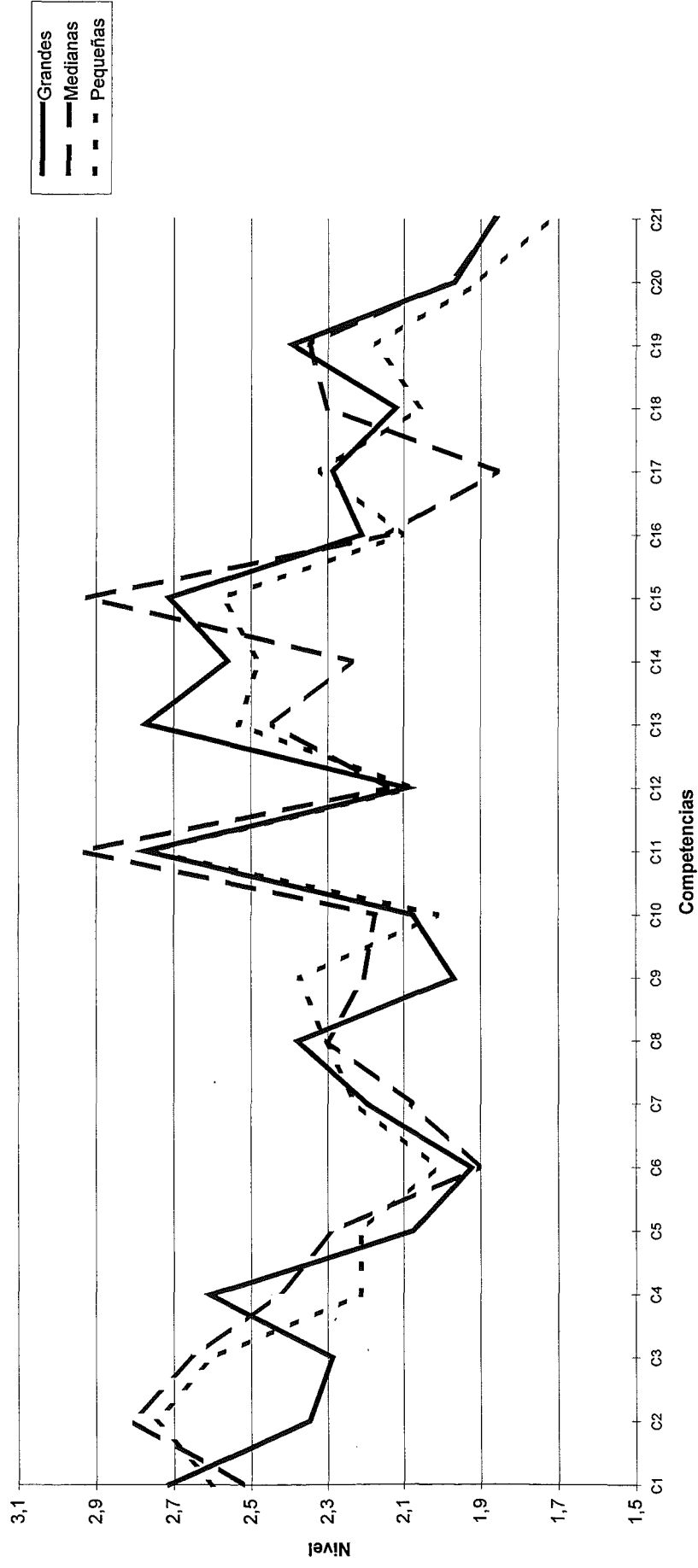
# Habilidades principales por tamaño



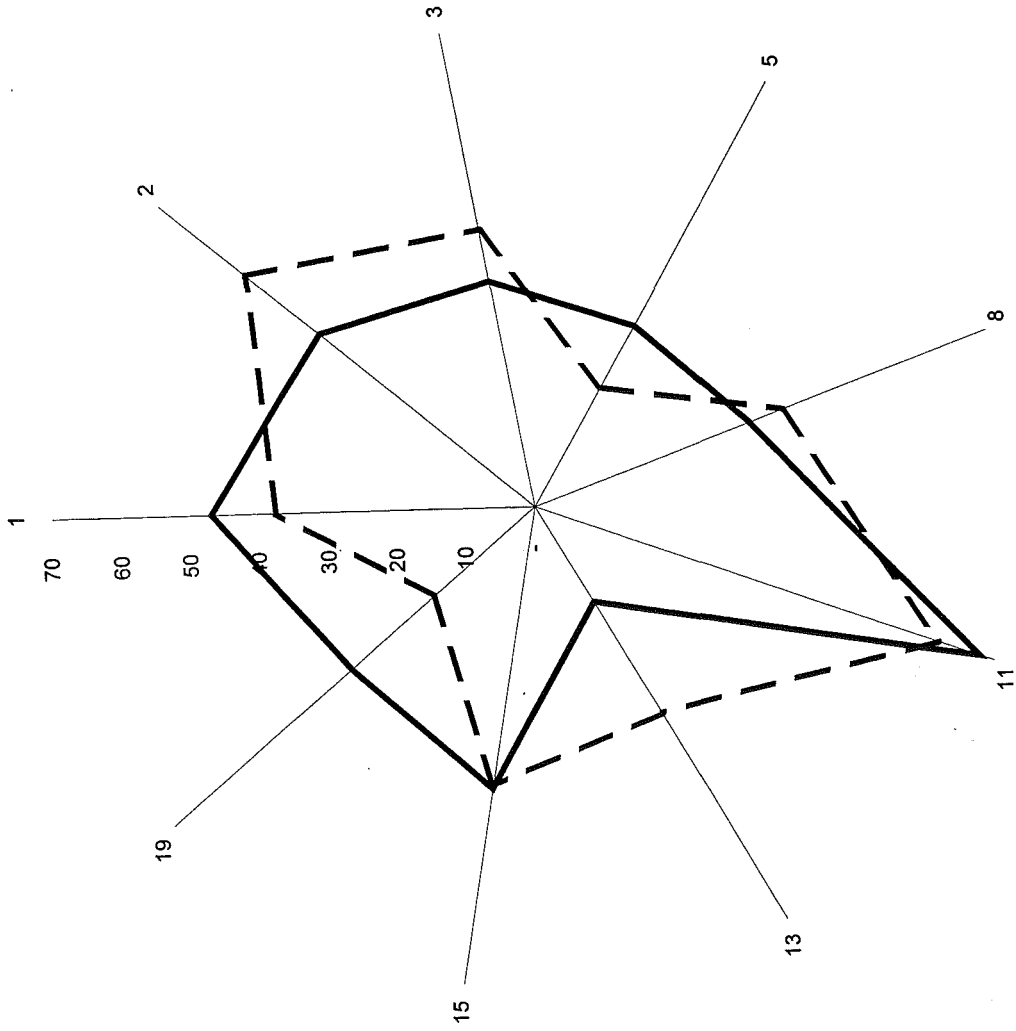
# Comparación de las habilidades principales por tamaño de la firma



## Promedios de las 21 competencias según el tamaño



# Habilidades principales por cultura



— Proactivas  
- - Reactivas