

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

También los entrevistados podían añadir aquellas competencias, que no figurando en el diccionario propuesto, consideraban deseables o imprescindibles.

4. Competencias técnicas. Éstas se refieren a aspectos de conocimientos propios de la actividad desarrollada, tal como se ha especificado en el diccionario de competencias establecido anteriormente, y son las siguientes:

- Conocimientos de auditoría
- Conocimientos contables
- Conocimientos económicos y financieros
- Conocimientos fiscales y legales
- Conocimientos informáticos
- Conocimientos de organización

Para cada una de estas competencias, definidas a través de siete niveles se solicitaba al entrevistado cuál era el nivel óptimo para los diferentes puestos de trabajo (gerente, senior y asistente).

También en este apartado se solicitaba del entrevistado aquellas competencias que consideraban adecuadas y que no figuraban dentro de los diccionarios aportados.

5. Políticas de recursos humanos aplicadas por la firma. Las políticas de personal se analizaban a través de una encuesta reducida extraída del cuestionario de autoevaluación elaborado por la European Foundation for Quality Management (EFQM) que permite analizar diferentes políticas de empresa y, entre ellas, las

correspondientes a los recursos humanos. Mediante esta evaluación se puede determinar el tipo de orientación estratégica de la política de personal en la empresa.

La autoevaluación es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia en el negocio, basado en el Modelo Europeo para la gestión de Calidad Total. La autoevaluación permite discernir a las organizaciones claramente sus puntos fuertes y las áreas de mejora, y culmina en acciones de mejora planificadas y medibles para su progreso.

El modelo Europeo de Gestión de Calidad Total (figura 6.1.) se basa en las siguientes premisas: "la satisfacción del cliente, empleados y la satisfacción e impacto en la sociedad se consigue mediante iniciativas de liderazgo. Política estratégica, gestión del personal, recursos y procesos, que llevan finalmente a la Excelencia en resultados empresariales."²⁴³

²⁴³ Extraído del cuaderno de presentación del sistema de autoevaluación de la European Foundation for Quality Management (EFQM), para el modelo Europeo de Gestión de Calidad Total.

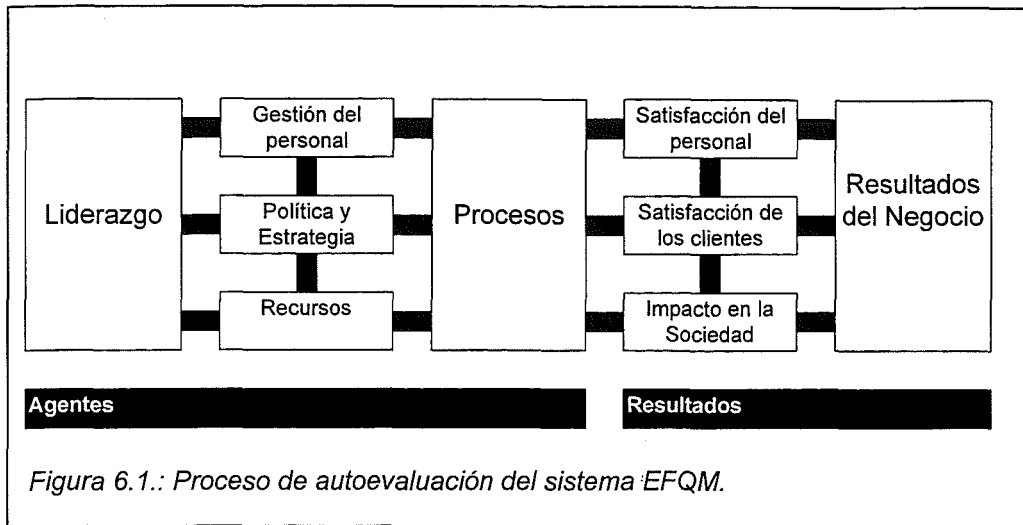
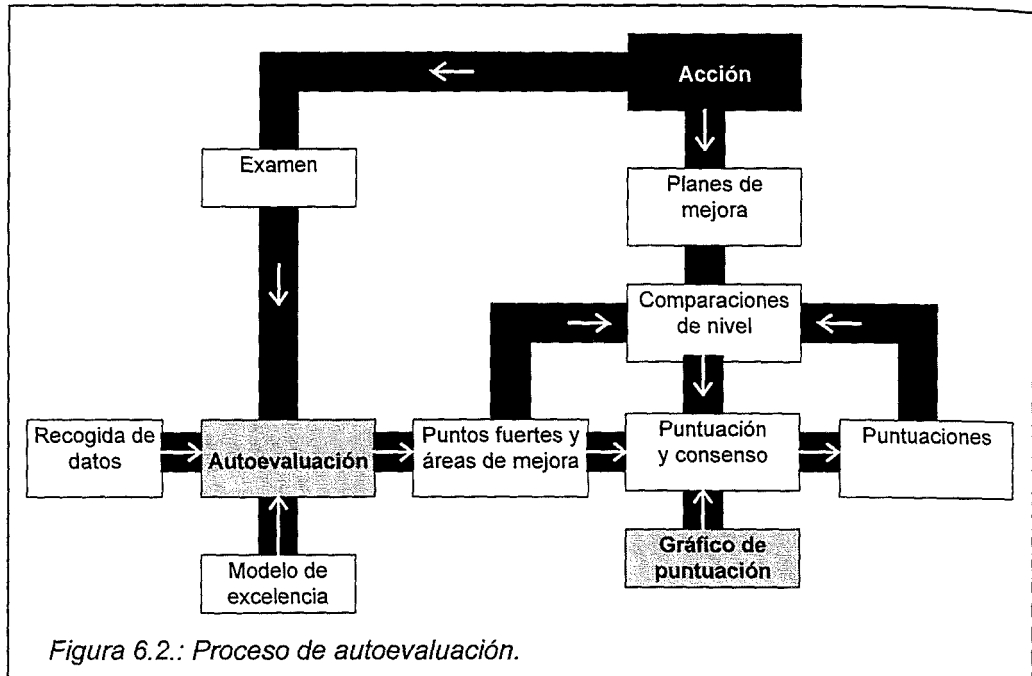


Figura 6.1.: Proceso de autoevaluación del sistema EFQM.

El modelo establece las siguientes ponderaciones para cada uno de los criterios:

Criterio	Factor
Liderazgo	1.0
Política y estrategia	0.8
Gestión del personal	0.9
Recursos	0.9
Procesos	1.4
Satisfacción del cliente	2.0
Satisfacción del personal	0.9
Impacto en la sociedad	0.6
Resultados del negocio	1.5

El proceso de autoevaluación se puede establecer tal como indica la figura siguiente (figura 6.2.):



El protocolo de la encuesta incorporado a la entrevista en este punto recoge las siguientes preguntas:

- Se definen perfiles profesionales para cada puesto de trabajo del organigrama
- Estos perfiles sirven para los procesos de selección de personal para la firma
- Se revisan periódicamente los perfiles profesionales
- La contratación del personal no está en función del coste sino de la cualificación
- En los procesos de selección se utilizan diferentes técnicas para evaluar a candidatos
- La firma apoya y ayuda al personal que solicita el traslado de ubicación profesional

- Los sistemas de movilidad horizontal se utilizan con el fin de motivar al personal
- Se establecen planes de carrera para el personal de la firma
- Se realiza una revisión periódica de los planes de carrera
- Existen planes de formación para el personal de diferentes niveles en la firma
- La formación es interna o externa en función de las necesidades
- La formación que se realiza cubre adecuadamente las necesidades de las personas
- Se reintegra parte de la formación técnico - universitaria que realizan las personas
- Se han realizado análisis de puestos de trabajo
- Los análisis de puestos incluyen tecnología, recursos, medidas de seguridad, etc.
- Se ha realizado una valoración de los puestos de trabajo en base a su análisis
- Se realiza de una forma periódica una revisión del análisis de los puestos de trabajo
- El personal conoce los objetivos de su actuación profesional en su puesto de trabajo
- Existe un sistema para la evaluación del desempeño
- Se lleva a cabo de forma periódica la evaluación del desempeño
- Esta evaluación se entrega al personal de forma escrita y comentada
- La retribución del personal está influida por la evaluación del desempeño

- Los aumentos de sueldo están basados en la actuación de la persona
- Existe un sistema de incentivos para el personal
- Se lleva a cabo de forma periódica la evaluación del sistema de incentivos
- Existe un sistema de prestaciones sociales establecido
- Ha participado el personal en el diseño del sistema de prestaciones sociales
- Se realiza de forma periódica una revisión del sistema de prestaciones sociales
- Existe un sistema de valoración del clima laboral de la firma
- Se realiza periódicamente una evaluación del clima laboral
- La comunicación interna funciona adecuadamente a todos los niveles
- Existe un sistema de decisión participativo
- Las personas participan en las decisiones de aspectos que afectan a su trabajo
- Las necesidades informáticas y de recursos están perfectamente cubiertas
- La plantilla de la firma es adecuada a los objetivos, funciones y cargas de trabajo

La respuesta a cada una de estas pregunta podía ser afirmativa, negativa o denotar que estaba en fase de realización o desarrollo. La suma de resultados positivos, negativos o en desarrollo, con su correspondiente ponderación nos permite establecer diferentes tipos de políticas de recursos humanos consolidadas en las diferentes firmas entrevistadas, según la tabulación adaptada de la EFQM.

Debemos resaltar que esta encuesta sobre políticas de personal está agrupada por subsistemas y, por tanto, permite ver en qué apartados una firma es más o menos proactiva o está más desarrollada.

6. Misión y estrategias de la firma. Este apartado nos permite determinar una cultura específica, global de empresa, en función de la misión, definida a través de una frase concreta y las estrategias que la empresa adopta para la consecución de su objetivo fundamental.

Para el tratamiento de la información recogida en este apartado se ha utilizado la técnica de análisis de contenido, que es una forma de semántica cuantitativa que atiende más a las ideas expresadas que al estilo del texto que puede ser muy heterogéneo. Esta técnica se caracteriza por el hecho de que las unidades analizadas no son generalmente las palabras, sino los significados a través de lo que se denomina las tablas de materias cuantificadas que analiza global y sumariamente los contenidos de las frases definitorias. Según esta aplicación del método, los elementos analizados se disponen en categorías elementales que han sido definidas previamente mediante una codificación, comprobando la validez y fidelidad de la disposición, y descomponiendo el texto en una serie de pilas (de vocablos, frases y palabras) con sus respectivas dimensiones estrictamente medidas. De esta manera lo que se consigue es traducir un texto en cifras, a partir de lo cual es posible manipular éstas por los procedimientos estadísticos ordinarios, extrayendo la media, porcentajes, etcétera, que nos permitan la comparación de

las medidas y efectuar correlaciones y análisis factorial, por ejemplo²⁴⁴.

En este punto del tratamiento de la información nos hemos basado en las unidades de análisis de base gramatical, ya que son los que más se acercan a la semántica cuantitativa. Estas unidades son, esencialmente, el vocablo, la frase o el párrafo.

El estudio de los vocablos se establece cuando la base del análisis son las palabras, pudiéndose optar por el estudio de las claves (símbolos), que consiste en redactar una lista de palabras clave que expresen determinadas actitudes o tendencias y buscar en los textos analizados el número de veces que cada uno de estos símbolos y sus sinónimos es utilizado.

En el análisis de frases y párrafos la unidad de estudio es un grupo de palabras reunidas gramaticalmente. En nuestro caso circunscribimos el análisis a las frases que es el material obtenido del desarrollo de la entrevista, definiendo previamente un grupo de temas y codificando su aparición en las diferentes respuestas obtenidas de los entrevistados.

Del análisis de la totalidad de los datos obtenidos con las entrevistas realizadas descritos en los puntos 5 y 6 hemos establecido dos tipos de culturas básicas en firmas de auditoría: proactiva y reactiva.

²⁴⁴ Duverger, M. (1976): *Métodos de las ciencias sociales*, Editorial Ariel, Barcelona, páginas 165-197.

A principios del mes de septiembre se contactó con las diferentes personas que componían la muestra para establecer el momento de realización de la entrevista, teniendo en cuenta la duración de la misma. La muestra significativa de censores individuales y firmas de auditoría ha sido escogida de la totalidad del universo que conforman los miembros del Col.legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya. La elección de la muestra se realizó siguiendo métodos estadísticos aleatorios que permitiesen validar el conjunto de la muestra elegida.

6.3.2. Tratamiento de los datos obtenidos de las entrevistas

A partir de la información recogida a través de la entrevista hemos procedido a la realización de un análisis de contenido, como ya se ha descrito, tabulando todas aquellas características que han sido definidas por los entrevistados. La información recogida ha sido incorporada en una hoja de cálculo para su mejor tratamiento informático posterior.

A continuación, hemos realizado un tratamiento estadístico de los datos obtenidos en la entrevista con los siguientes objetivos:

- determinación de competencias por ocupaciones
- determinación de competencias por ocupaciones en función de la tipología de empresa
- determinación de competencias por ocupaciones en función del tamaño de la firma
- determinación de competencias por ocupaciones en función de la cultura de la empresa

- determinación de las diferencias significativas por tipología
- determinación de las diferencias significativas por tamaño
- determinación de las diferencias significativas por cultura

El tratamiento de estos datos se ha realizado, tal como ya hemos indicado anteriormente, con el programa SPSS (Social Sciences Program Statistical). Los gráficos y cuadros se han realizado con Microsoft Excel y Access para una presentación más adecuada y una lectura más fácil.

CAPÍTULO 7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. Introducción	365
7.2. Distribución de la muestra	367
7.3. Análisis de las competencias de habilidades	370
7.3.1. Competencias de habilidades por ocupación	371
7.3.2. Competencias de habilidades por tipología	372
7.3.3. Competencias de habilidades por tamaño	374
7.3.4. Competencias de habilidades por cultura	377
7.4. Análisis de las competencias de conocimientos	378
7.4.1. Competencias de conocimientos por ocupación	379
7.4.2. Competencias de conocimientos por tipología	379
7.4.3. Competencias de conocimientos por tamaño	382
7.4.4. Competencias de conocimientos por cultura	384
7.5. Gráficos y tablas	385

8. CONCLUSIONES

8.1. Conclusiones generales	491
8.2. Conclusiones sobre el estudio empírico	511

CAPÍTULO 7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. Introducción	365
7.2. Distribución de la muestra	367
7.3. Análisis de las competencias de habilidades	370
7.3.1. Competencias de habilidades por ocupación	371
7.3.2. Competencias de habilidades por tipología	372
7.3.3. Competencias de habilidades por tamaño	374
7.3.4. Competencias de habilidades por cultura	377
7.4. Análisis de las competencias de conocimientos	378
7.4.1. Competencias de conocimientos por ocupación	379
7.4.2. Competencias de conocimientos por tipología	379
7.4.3. Competencias de conocimientos por tamaño	382
7.4.4. Competencias de conocimientos por cultura	384
7.5. Gráficos y tablas	385

7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. Introducción

En este apartado vamos a exponer los resultados principales que se desprenden del análisis de las entrevistas realizadas, una vez llevado a cabo el análisis de contenido y la tabulación de los datos obtenidos. Esta interpretación no pretende ser exhaustiva, sino destacar aquellas apreciaciones que del estudio realizado se desprenden de forma clara y que pueden tener una trascendencia en el proceso de investigación desarrollado.

En primer lugar, para una fácil lectura de los cuadros y gráficos que se presentan en los puntos siguientes, detallamos los ítems que aparecen en la tabulación de las entrevistas.

Descripción de los ítems que aparecen en la tabulación de las entrevistas

1.- Elementos para conocer la tipología específica de la firma:

V1.- Tipología.	1. Multinacional.
	2. Nacional.
	3. Auditor Independiente.
V2. Tamaño de la firma en número de profesionales que trabajan.	1. Más de 20 personas.
	2. Entre 11 y 20 personas.
	3. Hasta 10 personas.
V3.- Cultura de la firma.	1. Proactiva.
	2. Reactiva.

2.- Diferentes ocupaciones consideradas:

1. Gerente.
2. Senior.
3. Asistente.

3.- Competencias de habilidades exigidas a los colaboradores de la firma:

C1. / 1	Orientación hacia el logro.
C2. / 2	Interés por el orden, la exactitud y la calidad.
C3. / 3	Flexibilidad.
C4. / 4	Búsqueda de información.
C5. / 5	Delegación.
C6. / 6	Impacto e influencia.
C7. / 7	Comprensión de la organización.
C8. / 8	Orientación hacia el servicio al cliente.
C9. / 9	Asertividad.
C10. / 10	Desarrollo de personas.
C11. / 11	Trabajo en equipo y cooperación.
C12. / 12	Liderazgo.
C13. / 13	Confianza en uno mismo.
C14. / 14	Autocontrol.
C15. / 15	Aprendizaje de los errores.
C16. / 16	Compromiso con la organización.
C17. / 17	Iniciativa.
C18. / 18	Comunicación.
C19. / 19	Planificación y organización.
C20. / 20	Razonamiento estratégico.
C21. / 21	Gestión del cambio y las relaciones.

4.- Competencias técnicas exigidas a los colaboradores de la firma:

• Conocimientos de auditoría.
• Conocimientos contables.
• Conocimientos económicos y financieros.
• Conocimientos fiscales y legales.
• Conocimientos informáticos.
• Conocimientos de la organización.

5.- Abreviaturas utilizadas para describir las diferentes tipologías específicas de las firmas encuestadas:

	V1	V2	V3
MGRPR	Multinacional	Grande	Proactiva
MGRRE	Multinacional	Grande	Reactiva
MMEPR	Multinacional	Mediana	Proactiva
MMERE	Multinacional	Mediana	Reactiva
MPQPR	Multinacional	Pequeña	Proactiva
MPQRE	Multinacional	Pequeña	Reactiva
NGRPR	Nacional	Grande	Proactiva
NGRRE	Nacional	Grande	Reactiva
NMEPR	Nacional	Mediana	Proactiva
NMERE	Nacional	Mediana	Reactiva
NPQPR	Nacional	Pequeña	Proactiva
NPQRE	Nacional	Pequeña	Reactiva
AIGRPR	Auditor Independiente	Grande	Proactiva
AIGRRE	Auditor Independiente	Grande	Reactiva
AIMEPR	Auditor Independiente	Mediana	Proactiva
AIMERE	Auditor Independiente	Mediana	Reactiva
AIPQPR	Auditor Independiente	Pequeña	Proactiva
AIPQRE	Auditor Independiente	Pequeña	Reactiva

Los ordinales que aparecen en las tablas delante de la abreviación de la tipología específica de las firmas, de las ocupaciones y de los tipos de firma, tienen la única finalidad de facilitar la ordenación automática de los ítems en el proceso informático de tratamiento de la información y clasificación de la misma.

7.2. Distribución de la muestra

La muestra obtenida en las entrevistas realizadas se considera representativa de la población objeto teniendo en cuenta los siguientes datos:

- Se han realizado 9 entrevistas a firmas multinacionales sobre un

total de 23 firmas que componen la población, lo cual representa un porcentaje del 39 %.

- Se han realizado 39 entrevistas a firmas nacionales sobre una población de 113, lo cual representa un porcentaje del 35 %.
- Se han realizado un total de 20 entrevistas a auditores independientes sobre una población total de ejercientes y actuantes de 175, lo que representa un porcentaje del 11 %.
- Se han realizado 22 entrevistas a firmas grandes sobre una población estimada de 76, lo que representa un porcentaje del 28 %.
- Se han realizado 21 entrevistas a firmas y auditores independientes de tamaño mediano sobre una población estimada de 87, lo que representa un porcentaje del 24 %.
- Se han realizado 25 entrevistas a firmas y auditores independientes de tamaño pequeño sobre una población estimada de 148, lo que representa un porcentaje del 17 %.

La distribución de la muestra en función de la tipología comprende un mayor porcentaje de firmas nacionales (57 %) ya que estas son las dominantes en número dentro del colectivo. Los auditores independientes conforman la segunda categoría en cuanto a porcentaje (29 %) y, finalmente, en tercer lugar nos encontramos con las firmas multinacionales (13 %). Esta distribución por tipología es la resultante del análisis de la población objeto del análisis en función del número de firmas integradas dentro del Col.legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya, que, como ya hemos comentado, se corresponde,

aproximadamente, con el sector a nivel nacional (ver gráfico de *Distribución de la muestra en función de la tipología de la firma*).

La distribución de la muestra en función del tamaño se centra en las pequeñas ya que el colectivo lo componen un importante número de firmas con menos de 10 personas integradas en su estructura (37 %). El volumen de firmas medianas y grandes es similar (32 y 31 %), si bien dominan las segundas, es decir, aquellas que disponen de más de 20 personas dedicadas exclusivamente a la actividad de auditoría dentro de la firma (ver gráfico de *Distribución de la muestra en función del tamaño de la firma*).

Teniendo en cuenta la cultura nos encontramos con un 57 % de firmas reactivas, mientras que las proactivas representan el 43 % de la muestra (ver gráfico de *Distribución de la muestra en función de la cultura de la firma*).

Por último, representamos los 12 tipos específicos de firmas que comparan la muestra que hemos entrevistado y que configuran los datos que reseñamos en los apartados siguientes (ver gráfico de *Distribución de la muestra*).

Del análisis de estos datos se deducen unas primeras conclusiones generales:

- La distribución de firmas en función de la cultura es muy similar si bien dominan en el sector las firmas reactivas, es decir, aquellas que establecen una consideración de los recursos humanos como meros factores productivos, mientras que las firmas que consideran a las personas como un agente importante que deben

ser formado, motivado y correctamente retribuido, es decir, las proactivas representan un porcentaje sensiblemente inferior.

- En este sector la firmas dominantes en cuanto a número por tipología y tamaño son, fundamentalmente, nacionales y con una estructura reducida de personas integradas en la organización.

7.3. Análisis de las competencias de habilidades

En este apartado analizaremos las competencias de habilidades o de rasgos de personalidad, las cuales han sido investigadas en las entrevistas de dos maneras: la primera calificando cada una de ellas, para cada una de las ocupaciones, como imprescindible, necesaria o irrelevante y la segunda solicitando una priorización de hasta un máximo de cinco de entre las consideradas imprescindibles.

Los valores (3, 2 y 1, respectivamente) de los primeros resultados han sido promediados y se ha considerado que los promedios mayores de 2,5 señalan las competencias imprescindibles. En cuanto a la priorización, se ha registrado el número de veces que aparece cada competencia transformando el resultado en porcentaje respecto al total de competencias aparecidas en cada grupo. Se han considerado significativamente importantes las competencias que aparecen en al menos el 9 % del total del grupo.

Las conclusiones expuestas a continuación se segmentarán en la referidas a competencias por ocupación, competencias por tipología, por tamaño y por cultura.

7.3.1. Competencias de habilidades por ocupación

Del análisis de los datos se desprende que a los gerentes se les exigen las 21 competencias, exceptuando la de *Gestión del Cambio y las Relaciones* que tiene un promedio de 2,5 a nivel de indispensable. Sin embargo, las significativamente importantes, es decir, las priorizadas al menos en el 9 % de los entrevistados, se limitan a la *Orientación hacia el Logro*, la *Orientación hacia el Servicio al Cliente* y la *Delegación*.

En cuanto a los seniors la exigencia global no es tan alta, los promedios se sitúan entre 2,9 y 1,8 y las más frecuentemente consideradas imprescindibles son el *Trabajo en Equipo y Cooperación*, *Confianza en uno mismo*, *Interés por el Orden la Calidad y la Exactitud*, *Flexibilidad y Aprendizaje de los Errores*.

Por lo que se refiere a los asistentes, los promedios de exigencia bajan hasta situarse entre 2,9 y 1,1. La única competencia que arroja un promedio superior a 2,5, es decir, que puede considerarse globalmente como muy necesaria, es *Trabajo en Equipo y Cooperación*. Las respuestas dadas a las cinco habilidades principales ofrecen un resultado significativo en *Trabajo en Equipo y Cooperación*, *Aprendizaje de los Errores e Interés por el Orden la Calidad y la Exactitud*.

De manera global, podemos deducir que las competencias de habilidades exigidas a los gerentes se encuadran en un marco de decisiones tácticas y de dirección del trabajo de los colaboradores a su cargo. Las exigidas a los asistentes son operativas y referidas al trabajo centrado en el día a día. En lo que se refiere a los seniors, podemos decir, que la *Flexibilidad*, característica que permite desempeñar las responsabilidades correspondientes a una ocupación con funciones diversas, es decir, tanto

operativas como de toma de decisiones, es la característica que los diferencia de los asistentes.

7.3.2. Competencias de habilidades por tipología

Al analizar globalmente las firmas en cuanto a tipología, es decir, en su conjunto a los gerentes, seniors y asistentes, los datos arrojan los siguientes resultados: los promedios de las competencias exigidas por las multinacionales oscilan entre 3 y 1,9, para las nacionales está entre 2,8 y 1,8 y para los auditores independientes está entre 2,9 y 1,7. Estas ligeras diferencias parecen indicar que el más alto nivel de exigencia está en las multinacionales y el de tolerancia en los auditores independientes.

Las multinacionales valoran especialmente las habilidades de *Orientación hacia el Logro, Trabajo en Equipo y Cooperación, Confianza en uno mismo, Autocontrol e Interés por el Orden la Exactitud y la Calidad*. No obstante, sólo las dos primeras obtienen resultados significativos junto con la *Delegación*, cuyo promedio llega al 2,5 en la valoración global de las 21 competencias examinadas.

Las firmas nacionales valoran por encima del 2,5 las competencias de *Aprendizaje de los Errores, Trabajo en Equipo y Cooperación e Interés por el Orden la Exactitud y la Calidad*.

Los auditores independientes valoran en un promedio superior al 2,5 un mayor número de competencias, como *Trabajo en Equipo y Cooperación, Interés por el Orden la Exactitud y la Calidad, Flexibilidad, Orientación hacia el Logro, Asertividad, Confianza en uno mismo y Aprendizaje de los Errores*, de las cuales las cinco primeras obtienen un resultado significativo como competencias principales.

Existe una competencia común a las tres tipologías que es el *Trabajo en Equipo y Cooperación*, otra común a nacionales y auditores independientes que es *Interés por el Orden la Exactitud y la Calidad*, lo que puede marcar orientaciones especialmente importantes hacia a metodología de trabajo de ambas. Por último, existe otra coincidencia entre multinacionales y auditores independientes: la *Orientación hacia el Logro*, aspecto este relevante teniendo en cuenta que se aprecia entre dos tipos de empresa poco coincidentes también en su tamaño.

La *Delegación* sólo aparece de manera significativa en la multinacionales, debido posiblemente a una tipología de liderazgo diferenciada. La *Flexibilidad* de los auditores individuales puede estar indicando que aprovechan su estructura más flexible, para ofrecer una mayor diferenciación al cliente.

Deteniéndonos en las tres diferentes ocupaciones podemos determinar que las principales competencias de los gerentes en las tres tipologías son la *Orientación hacia el Servicio al Cliente* y la *Orientación hacia el Logro*; las multinacionales y los auditores independientes valoran más la *Delegación* y el *Liderazgo*, mientras la *Planificación y Organización* sólo es significativa para los gerentes de multinacionales.

A los seniors de multinacionales se les pide sobre todo *Flexibilidad y Delegación* y en menor medida *Desarrollo de Personas y Planificación y Organización*. A los de nacionales *Trabajo en Equipo y Cooperación*, *Interés por el Orden la Exactitud y la Calidad*, *Aprendizaje de los Errores*, *Flexibilidad* y *Búsqueda de Información*, por lo que se podría apuntar que la ocupación de senior no tiene el mismo contenido en una multinacional que en una nacional. Algo parecido ocurre con los auditores independientes, donde los seniors se miden por su *Flexibilidad*, *Trabajo*

en Equipo y Cooperación, Interés por el Orden la Exactitud y la Calidad, Orientación hacia el Logro y Confianza en uno mismo.

Los asistentes tienen en común en las tres tipologías su énfasis en el *Trabajo en Equipo y Cooperación* y el *Aprendizaje de los Errores*. Por lo demás, en una multinacional se espera que tengan *Confianza en uno mismo, Orientación hacia el Logro, Autocontrol*; en una nacional que tengan *Interés por el Orden la Exactitud y la Calidad* y *Búsqueda de Información*; en un auditor independiente se exige *Asertividad, Flexibilidad e Interés por el Orden la Exactitud y la Calidad*.

Según esto, las competencias que cada tipo de firma exige parecen indicar que las multinacionales están más sujetas a planificación que el resto, las nacionales se centran especialmente en los procedimientos de trabajo y los auditores independientes en la respuesta rápida y adaptada a las necesidades del cliente.

7.3.3. Competencias de habilidades por tamaño

Teniendo en cuenta de manera global los tres tipos de ocupación, los promedios de las competencias de habilidades oscilan para las firmas grandes entre 2,8 y 1,9 para las medianas entre 2,9 y 1,9 y para las pequeñas entre 2,8 y 1,7. La diferencia vuelve a ser pequeña y señala a las empresas pequeñas como más tolerantes y a las medianas como las más exigentes.

La competencia *Trabajo en Equipo y Cooperación* aparece para todos los tamaños de firma y, además, es considerada entre una de las cinco principales por todos los grupos.

Las empresas grandes valoran por encima de 2,5, además del *Trabajo en Equipo y Cooperación*, la *Confianza en uno mismo*, la *Orientación hacia el Logro*, la *Búsqueda de Información* y el *Autocontrol*. Entre las cinco principales en lugar de esta última aparece la *Orientación hacia el Servicio al Cliente*.

Las firmas medianas valoran la ya mencionada *Trabajo en Equipo y Cooperación*, el *Aprendizaje de los Errores*, el *Interés por el Orden la Exactitud y la Calidad* y la *Flexibilidad*, contándose, además, todas ellas entre las cinco principales.

En las firmas pequeñas, además del *Trabajo en Equipo y Cooperación* se valoran el *Interés por el Orden la Exactitud y la Calidad*, la *Orientación hacia el Logro*, la *Flexibilidad* y el *Aprendizaje de los Errores*, si bien esta última no es significativa en relación a las consideradas como principales.

Por tanto, en el tamaño encontramos una sola competencia común. La *Orientación hacia el Logro* es común a las grandes y pequeñas como lo era a las multinacionales y auditores independientes. El *Interés por el Orden la Exactitud y la Calidad* es común a las medianas y pequeñas, como también lo era las nacionales y auditores independientes.

Lo que distingue a las firmas grandes parece ser la *Confianza en uno mismo* y la *Búsqueda de Información*; a las medianas el *Aprendizaje de los Errores* y a las pequeñas la *Flexibilidad*.

Si analizamos las tres ocupaciones en función de los tres tamaños de firma encontramos: para los gerentes, sea cual sea el tamaño de la empresa, se destaca la *Orientación hacia el Servicio al Cliente* y la *Orientación hacia el Logro*, consideradas, además, como las más importantes de entre las cinco principales. En las firmas grandes a los

gerentes se les pide *Asertividad*, en las medianas *Trabajo en Equipo y Cooperación y Planificación y Organización* y en las pequeñas *Trabajo en Equipo y Cooperación, Delegación e Interés por el Orden la Exactitud y la Calidad*.

Ésta última puede explicarse porque es posible que un gerente de una firma pequeña deba realizar parte del trabajo que en una grande o mediana queda reservado a los seniors e incluso a los asistentes. Por la misma razón puede estar destacada la *Delegación*: el hecho de asumir funciones reservadas en principio a los colaboradores hace necesario recordar que hay que desprenderse de ellas en el momento oportuno.

Los seniors tienen en común la *Flexibilidad* y el *Trabajo en Equipo y Cooperación* cualquiera que sea el tamaño de la firma. En las grandes la competencia diferencial de los seniors es la *Planificación y Organización*, la misma que lo era en los gerentes de las medianas, porque posiblemente sus responsabilidades sean similares. Los datos también indican que en las medianas y pequeñas se exige a los seniors las mismas competencias: las ya mencionadas junto al *Interés por el Orden la Exactitud y la Calidad* y el *Aprendizaje de los Errores*, lo que da aquí a la ocupación de senior un carácter más cercano al trabajo operativo que en las firmas grandes.

De nuevo el *Trabajo en Equipo y Cooperación* junto al *Aprendizaje de los Errores* son competencias específicas de los asistentes de firmas de cualquier tamaño. En las grandes se valora además la *Confianza en uno mismo*, la *Flexibilidad* y el *Autocontrol*. La *Flexibilidad* también aparece en las firmas medianas junto al *Interés por el Orden la Exactitud y la Calidad*. Ésta última y la *Asertividad* son las competencias diferenciales en las firmas pequeñas.

Las empresas grandes parecen exigir a sus asistentes competencias de habilidades relacionadas no sólo con el trabajo a realizar sino con la imagen que puedan ofrecer ante los demás.

7.3.4. Competencias de habilidades por cultura

Teniendo en cuenta las tres ocupaciones globalmente, los promedios de competencias en función de la cultura de la firma oscilan entre 2,9 y 1,9 en las proactivas y entre 2,8 y 1,8 en las reactivas, por lo que las proactivas son ligeramente más exigentes en los niveles de competencias que las reactivas.

En lo que se refiere a las competencias concretas encontramos, una vez más, el *Trabajo en Equipo y Cooperación* como habilidad común. El *Aprendizaje de los Errores* aparece también en ambas culturas. El *Interés por el Orden la Exactitud y la Calidad* si bien está considerado debido a su promedio en las proactivas y no en las reactivas, también es elegido en ambas como habilidad principal. Las firmas proactivas exigen globalmente la competencia diferencial de *Orientación hacia el Logro*, mientras que las reactivas se decantan por la *Flexibilidad*, lo cual es ilustrativo de una y otra cultura.

Refiriéndonos ya a las ocupaciones, el análisis de los datos arroja las siguientes conclusiones: la diferencia entre los gerentes de firmas proactivas y los de firmas reactivas está en que los primeros deben aportar *Trabajo en Equipo y Cooperación y Delegación* y los segundos *Interés por el Orden la Exactitud y la Calidad*. La *Orientación al Logro* y la *Orientación hacia el Servicio al Cliente* son comunes a ambos.

Los seniors tienen en común el *Trabajo en Equipo y Cooperación*, el *Interés por el Orden la Exactitud y la Calidad*, la *Flexibilidad* y el *Aprendizaje de los Errores*. Los de firmas proactivas además necesitan *Planificación y Organización*.

Los asistentes coinciden en el *Trabajo en Equipo y Cooperación*, *Aprendizaje de los Errores*, *Interés por el Orden la Exactitud y la Calidad* y difieren en que las firmas proactivas necesitan *Orientación hacia el Logro* y las firmas reactivas *Confianza en uno mismo*.

7.4. Análisis de las competencias de conocimientos

En este apartado analizaremos las competencias de conocimientos, las cuales han sido estudiadas por tipo y por nivel. Encontraremos 6 tipos de conocimientos: Auditoría, Contabilidad, Económico-Financieros, Fiscales-Legales, Informáticos y de Organización, y 7 niveles ya descritos anteriormente. Los conocimientos han sido evaluados, como el resto de los ítems de la entrevista, por separado para los gerentes, seniors y asistentes.

En las entrevistas los niveles adjudicados correspondieron a números enteros. El tratamiento estadístico de los datos los ha transformado en fraccionarios, aspecto éste que no hemos corregido en aras de una mayor precisión de las diversas diferencias que podemos comentar.

A continuación desglosaremos el análisis de las competencias de conocimientos en función de las tres ocupaciones y de la tipología, tamaño y cultura de las firmas entrevistadas.

7.4.1. Competencias de conocimientos por ocupación

Como era previsible, los conocimientos exigidos a los gerentes son superiores a los exigidos a seniors y éstos superiores a los de los asistentes. Los requeridos a los gerentes son conocimientos que abarcan desde los de experto (6,7) hasta los de especialista (4,9). Los seniors se mueven en promedios inferiores (4,9 y 3,4) que corresponden desde los de especialista hasta los de profesional. Por último, los asistentes abarcan desde los de profesional (2,7) hasta los correspondientes a principiante (1,4).

A nivel general y por orden de importancia han sido evaluados en el siguiente orden: Contabilidad, Auditoría, Fiscales-Legales, Económico-Financieros, de Organización e Informática. Para los gerentes el primer lugar lo ocupa la Auditoría seguida de la Contabilidad y en tercer lugar aparecerían los conocimientos Económico-Financieros y Fiscales-Legales. Para los seniors y asistentes el orden se invierte en los dos primeros, ocupando el tercer lugar los conocimientos Fiscales-Legales.

Este orden puede calificar a los gerentes de estrategias, a los asistentes de operativos y a los seniors de ejecutivos. Esto se pone de manifiesto en la importancia de los conocimientos informáticos de gerentes y seniors que ocupa el sexto y último lugar, mientras que para los asistentes se sitúa esta competencia en cuarta posición. También se aprecia como los conocimientos Económico-Financieros de gerentes ocupan la tercera posición mientras que para seniors y asistentes se situarían en la quinta.

7.4.2. Competencias de conocimientos por tipología

Sin tener en cuenta, en primer lugar, las diferentes ocupaciones, podemos apreciar que las multinacionales conceden una alta importancia,

a nivel de especialista en promedio (5,3) a los conocimientos de Auditoría; en el polo opuesto, de la Informática (3,0) se espera un conocimiento a nivel profesional. El orden ideal en multinacionales pondría en segundo lugar los conocimientos de Contabilidad y en tercero los de Organización, a nivel de especialista y profesional, respectivamente.

Las firmas nacionales valoran prioritariamente la Contabilidad (4,7), a nivel de especialista, casi coincidiendo con la Auditoría (4,6). La Informática (3,4) también ocupa aquí el último lugar.

Los auditores independientes, por su parte, destacan la Contabilidad (4,8) casi a nivel de especialista y por encima de los promedios dados a este conocimiento en las otras tipologías que aparecen en este estudio. Es interesante destacar que, con excepción de la Auditoría, en la cual reclaman especialistas (4,5), los conocimientos que se exigen en las firmas de auditores independientes son superiores a los exigidos en las otras dos tipologías.

Así, podemos decir que las multinacionales exigen especialmente conocimientos de Auditoría, mientras que los auditores independientes reparten sus exigencias en una franja de promedios mucho más estrecha (4,8 y 3,5).

En los gerentes para las tres tipologías se valora, por orden de importancia, los conocimientos de Auditoría y Contabilidad. Para las firmas multinacionales la de Organización y los conocimientos Económico-Financieros se sitúan a continuación, mientras que para las firmas nacionales y auditores independientes el tercer y cuarto lugar lo ocupan los conocimientos Económico-Financieros y Fiscales-Legales.

Para los gerentes, los conocimientos exigidos en Auditoría son muy similares para las tres tipologías, situándolos en promedio a nivel de experto. Lo mismo ocurre con la Contabilidad y con los de Organización, si bien éstos últimos bajan su nivel a la categoría de especialista. Más diferencias se observan en conocimientos Económico-Financieros, Fiscales- Legales e Informáticos. Respecto a los primeros existe un requerimiento a nivel de experto para los auditores independientes y de especialista para las otras dos. Algo similar ocurre para los Fiscales-Legales, se exige el nivel de especialista en todas las tipologías i gual que en Informáticos.

En los seniors de firmas multinacionales el orden de los conocimientos es Auditoría, Contabilidad y de Organización, mientras que para las firmas nacionales y de auditores independientes el orden de los niveles viene dado por Contabilidad, Auditoría y conocimientos Fiscales-Legales. Los conocimientos de Auditoría vuelven a destacar en las multinacionales, llevándolos, en promedio, a la categoría de especialista, la misma que en los auditores independientes y las nacionales. Algo similar ocurre con los Fiscales-Legales, si bien a la inversa: son requeridos a nivel de especialista para todas, pero a un promedio más alto en los auditores independientes. Los conocimientos Económico-Financieros se requieren a nivel de profesional en las multinacionales y de experto en las otras. Los conocimientos de Organización se comportan como los de Auditoría: especialista para las multinacionales y profesional para las otras dos tipologías. Por último, los de informática son suficientes a nivel profesional en los tres tipos de firma.

Esto indica en la ocupación senior diferentes responsabilidades en las multinacionales, más generalistas, que en las nacionales y auditores independientes, más especialistas.

Para los asistentes, como en el caso de los seniors, se invierte el orden de las dos primeras competencias ocupando los conocimientos Fiscales-Legales el tercer puesto en todos los casos. En el caso de la Auditoría llega al nivel de profesional en las tres clases de firma, si bien destacada en las multinacionales. En los auditores independientes ocurre lo mismo con los conocimientos contables respecto a nacionales y multinacionales. También destacan los asistentes de auditores independientes en Fiscales-Legales y Económico-Financieros, si bien a niveles de principiante y en proporciones inferiores. Los conocimientos de Organización se encuentran en los tres casos a nivel de principiante.

7.4.3. Competencias de conocimientos por tamaño

Teniendo en cuenta las tres ocupaciones de manera global las empresas grandes presentan el mayor nivel en Auditoría, mientras que en las restantes competencias el nivel es inferior en las medianas y pequeñas. Para las firmas grandes el orden vendría dado por Auditoría, Contabilidad y Fiscales-Legales, mientras que para las medianas y pequeñas este orden sería Contabilidad y Auditoría, figurando en tercer lugar también los conocimientos Fiscales-Legales. Para todas las competencias, excepto Auditoría y Contabilidad, las firmas pequeñas son más exigentes que las grandes y medianas, ya que puntúan entre 4,7 y 3,7. Esto es debido, seguramente, a la polivalencia que se exige a los miembros de las mismas. Las firmas grandes y medianas solicitan un mayor nivel de conocimientos de Auditoría que las empresas pequeñas, debido al grado de especialización de los equipos de trabajo y a la mayor complejidad de los trabajos que asumen.

Las competencias de conocimientos de Auditoría, Contabilidad y Económico-Financieros son, por este orden, las más importantes para

gerentes, independientemente del tamaño de la firma y los tres son requeridos a nivel de experto. Los conocimientos de Informática ocupan, en todos los casos, el último lugar y a nivel de profesional. Los gerentes de firmas pequeñas requieren conocimientos al máximo nivel, experto, sobre temas Económico-Financieros, mientras es suficiente el nivel de especialista para las grandes y medianas. Los conocimientos Fiscales-Legales, exigidos a nivel muy cercano al especialista (5,9) en empresas pequeñas y medianas, sólo son requeridos a nivel de profesional en las grandes.

El nivel exigido a los gerentes en las firmas pequeñas es mayor en todas las competencias excepto Auditoría al exigido en las grandes y medianas. Los niveles exigidos por las grandes son siempre inferiores a las medianas.

Para los seniors y asistentes de firmas grandes los conocimientos más necesarios serían los de Auditoría, Contabilidad y Fiscales-Legales, mientras que para los de firmas medianas y pequeñas se invierte el orden de las dos primeras. La Contabilidad es exigida en mayor nivel (5,2) a los seniors de empresas medianas aunque en todas se encuentran en la categoría de especialista. Estas firmas destacan en la exigencia de conocimientos, además de los contables, Económico-Financieros y Fiscales-Legales. Las empresas pequeñas destacan los conocimientos de Organización y de Informática. En los primeros se exigen a nivel de especialista en las pequeñas y a nivel de profesional en grandes y medianas. En cuanto a la Informática, pese al mayor promedio en las pequeñas, se mantienen las tres en la categoría de profesional.

En cuanto a los asistentes, volvemos a encontrar una alta exigencia en Auditoría en las empresas grandes y en Contabilidad en firmas medianas, aunque en todos los casos se mantienen en el nivel de profesional. En las

restantes competencias son las empresas pequeñas quienes determinan el nivel más alto en comparación con las grandes y medianas, siendo, no obstante, muy parecidos los niveles de conocimientos Fiscales-Legales, Contabilidad y Económico-Financieros entre los requeridos en los asistentes de cualquier tamaño de firma.

7.4.4. Competencias de conocimientos por cultura

Las firmas proactivas puntúan los conocimientos entre 4,8 y 3,5, mientras que las reactivas establecerían la puntuación global entre 4,6 y 3,3, lo que nos daría un mayor grado de exigencia en las primeras. Además, en cada una de las competencias el valor del nivel asignado a las firmas proactivas es siempre superior. La mayor distancia entre promedios de conocimientos se encuentra en los de Auditoría: 4,9 para las firmas clasificadas como proactivas y 4,5 para las reactivas. Los más similares están en Contabilidad (4,7). El orden de importancia de competencias para las firmas proactivas es Auditoría, Contabilidad, Fiscales-Legales y Económico-Financieros, mientras que para las firmas reactivas los conocimientos de Contabilidad ocupan el primer lugar y se sigue la misma ordenación para el resto.

Para los gerentes los niveles exigidos en unas y otras firmas son prácticamente los mismos: en Contabilidad los promedios son exactamente iguales; los conocimientos de Auditoría, Económico-Financieros e Informática son ligeramente superiores en las proactivas que en las reactivas y en los Fiscales-Legales y de Organización se da la situación inversa.

En los seniors de firmas proactivas se valoran más los conocimientos de Organización a nivel de especialista que en las firmas reactivas a nivel de