



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Curso académico 2013-2014

TRABAJO FIN DE GRADO

ALGUNAS CLAVES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN EN SOCIEDADES DE AUDITORÍA

KEY FACTS OF SELECTION AND PROMOTION PROCESS IN AUDIT FIRMS

AUTORA: ANDREA ONTAVILLA GARCÍA

TUTOR: JAVIER MONTOYA DEL CORTE

JUNIO, 2014

ALGUNAS CLAVES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN EN
SOCIEDADES DE AUDITORÍA

“Caminante no hay camino, se hace camino al andar”

Antonio Machado

ALGUNAS CLAVES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN EN SOCIEDADES DE AUDITORÍA

AGRADECIMIENTOS

Para la realización de este trabajo he necesitado recorrer un camino de cuatro años en los cuales he contado con el apoyo de numerosas personas. A los primeros a los que quisiera hacer mención es mi familia, a la que le agradezco la paciencia y el cariño que me han demostrado siempre. Quisiera destacar la labor de mis padres que me inculcaron, a lo largo de mi vida, tres valores que en mi opinión son básicos: esfuerzo, constancia y humildad. Gracias por todo el esfuerzo que habéis realizado para que pueda estar donde estoy hoy. Gracias por escucharme y entenderme. Gracias por los numerosos consejos que me habéis dado. En vuestros brazos he encontrado siempre el consuelo a todos mis problemas. Sois un ejemplo a seguir para mí.

En segundo lugar, quisiera agradecerse a mis amigos, tanto los que ya conocía antes de comenzar la carrera como los que hice en ella, que han conseguido que estos años hayan sido más llevaderos. Quisiera agradecerse especialmente a Belén Muñíz San Román que me ha demostrado que con una sonrisa todo es más fácil. Te agradezco todas las veces que me has levantado el ánimo con tus palabras y perdón por los dolores de cabeza. No me olvido de Silvia Miguel Campocosío y Eva Ollaquindia López que han hecho el paso por la universidad mucho más divertido. Gracias a ellas tres ir a la universidad no se me ha antojado tan difícil.

En el ámbito académico, me gustaría agradecerse a todos los profesores que me han impartido clase durante estos cuatro años. Así mismo, quisiera agradecerle a Javier Montoya del Corte todo su apoyo y paciencia. Con su ayuda he conseguido mejorar académicamente y quisiera creer que también como persona. Gracias por los consejos que me has dado, tanto los referidos al mundo académico como en el personal.

Por último, agradecer a todas las personas de las distintas sociedades de auditoría su colaboración para realizar este trabajo.

Espero que al lector le parezca interesante y que disfrute tanto de su lectura como yo de su realización. Muchas gracias a todos, sin vosotros no hubiera sido posible llegar hasta aquí.

ALGUNAS CLAVES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN EN
SOCIEDADES DE AUDITORÍA

INDICE

SIGLAS UTILIZADAS.....	9
RESUMEN.....	9
PALABRAS CLAVE.....	9
ABSTRACT.....	10
KEY WORDS.....	10
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. ACCESO AL ROAC.....	12
3. OBJETIVOS DEL TRABAJO	13
4. METODOLOGÍA.....	13
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	14
5.1 PROCESOS DE SELECCIÓN	14
5.1.1 Big-4	15
5.1.1.1 Páginas web	15
5.1.1.3 Entrevista personal.....	19
5.1.2 Despachos de Cantabria	20
5.1.2.1 Páginas web	20
5.1.2.2 Colaboración con distintas organizaciones	20
5.1.2.3 Entrevista personal.....	21
5.2. CAPACIDADES Y COMPETENCIAS PERSONALES	21
5.2.1 Big-4	21
5.2.1.1 Conocimientos.....	21
5.2.1.2 Habilidades.....	22
5.2.1.3 Actitudes y valores	24
5.2.1.4 Otras competencias	24
5.2.2 Despachos de Cantabria	25
5.2.2.1 Conocimientos.....	25
5.2.2.2 Habilidades.....	25
5.2.2.3 Actitudes y valores	26
5.2.2.4 Otras competencias	27
5.3 PROMOCIÓN EN SOCIEDADES DE AUDITORÍA	28
5.3.1 Big-4	28
5.3.1.1 Jerarquía de las sociedades de auditoría.....	28
5.3.1.2 Proceso de promoción en una Big-4	28
5.3.2 Despachos de Cantabria	29

ALGUNAS CLAVES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN EN
SOCIEDADES DE AUDITORÍA

5.3.1.1 Jerarquía de los despachos de Cantabria	29
5.3.1.2 Proceso de promoción en un despacho de Cantabria	29
6. CONCLUSIONES	30
7. BIBLIOGRAFÍA.....	33

SIGLAS UTILIZADAS

Cuadro 1. Siglas utilizadas

Big-4	Big Four
COIE	Centro de Orientación e Información del Empleo
CP	Código postal
CV	Curriculum Vitae
E&Y	Erns&Young
GADE	Grado en Administración y Dirección de Empresas
ICAC	Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas
INE	Instituto Nacional de Estadística
NIA	Normas Internacionales de Auditoría de Cuentas
NTA	Normas Técnicas de Auditoría de Cuentas
PwC	PricewaterhouseCoopers
ROAC	Registro Oficial de Auditores de Cuentas
RRHH	Recursos Humanos
TRLAC	Texto Refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas
UC	Universidad de Cantabria

Fuente: Elaboración propia

RESUMEN

El presente trabajo surge a raíz de cursar la asignatura “Auditoría de cuentas” en 4º curso de Grado en Administración y Dirección de Empresas. Los datos de paro actuales según el Instituto Nacional de Estadística reflejan una realidad muy cruda para los recién titulados pero el sector de la auditoría ofrece importantes oportunidades de trabajo. Este trabajo pretende, por una parte, determinar el mejor camino para poder introducirse en el sector de la auditoría de cuentas una vez obtenido un título universitario. Por otra, conocer las competencias que las sociedades de auditoría más valoran en cuanto a la selección y evaluación de los candidatos. Por último, explicar de forma resumida cómo es el proceso de promoción en una sociedad de auditoría. Para alcanzar estos objetivos se realizan diversas entrevistas en profundidad que permiten recopilar datos e información adecuada. Los resultados de este trabajo particularmente pueden interesar a tres colectivos. En primer lugar, a todas aquellas personas que están terminando su carrera universitaria que tengan interés por adentrarse profesionalmente en el mundo de la auditoría de cuentas. En segundo lugar, a aquellas personas que actualmente están trabajando en una sociedad de auditoría y quieren conocer cómo promocionarse en ellas. Por último, a las propias sociedades de auditoría, que pueden encontrar en este trabajo una perspectiva general de cuáles son los procesos de selección de sus principales competidores y de las competencias que más valoran en los candidatos.

PALABRAS CLAVE

Sociedades de auditoría, Big-4, Recursos Humanos, proceso de selección y promoción y competencias.

ABSTRACT

This piece of paper results from taking “Audit account” of Degree in Business Management. According to “Instituto Nacional de Estadística”, the current unemployment reflects a hard reality for new graduates however audit sector offer big employment opportunities. Firstly this paper pretends to determine the best way to introduce yourself in audit field after obtaining a university degree. Furthermore, it tries to know more valuable competences referred to audit firms’ selection and promotion process. Finally, it is explained how the audit firms’ promotion process is. Some interviews have been done to achieve these objectives and obtain adequate data and information. Three groups could be interested in these results. First group is composed by students who are finishing their degree and who are interested on audit field to develop their careers. Second group is composed by people who are working in audit firms and they want to know how promotion process is in these firms. Finally, this audit firms could be interested in these results. They could find an overview of their competitor’s selection process. Finally they could be interested in the abilities which the other audit firms are looking for in their candidates.

KEY WORDS

Audit firms, Big-4, human resources, selection and promotion process and competences.

1. INTRODUCCIÓN

La realización de este trabajo surge una vez cursada la asignatura de “Auditoría de cuentas” en 4º curso de Grado en Administración y Dirección de Empresas (GADE) de la Universidad de Cantabria (UC). El interés personal que tengo por proyectar mi carrera profesional hacia el campo de la auditoría de cuentas me motivó a plantear mi Trabajo Fin de Grado sobre el tema que a continuación se explica.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), la tasa actual de desempleo en España se sitúa en el 25,93%. En particular, son muy preocupantes los datos de desempleo de titulados universitarios entre 20 y 24 años, que en la actualidad asciende al 40,08% (INE, 2014). Los auditores de cuentas ejercientes a título individual y las sociedades de auditoría dan empleo a más de 12.000 personas (ICAC, 2013) que se están formando con miras a poder inscribirse en el Registro Oficial de Auditores de Cuentas (ROAC).

El objetivo general del presente trabajo se desglosa de la siguiente manera. Por una parte, determinar el mejor camino para poder introducirse en el sector de la auditoría de cuentas una vez obtenido un título universitario. Por otra, conocer las competencias que las sociedades de auditoría más valoran en cuanto a la selección y evaluación de los candidatos. Por último, explicar de forma resumida cómo es el proceso de promoción en una sociedad de auditoría.

Para alcanzar estos objetivos la metodología utilizada está basada, principalmente, en una serie de entrevistas en profundidad, de una media de 30 minutos de duración, a distintos profesionales que actualmente están desarrollando su carrera profesional en alguna sociedad de auditoría. Además, se realiza una exploración de las páginas Web de las principales sociedades de auditoría que operan en España, en particular de todo lo relativo a sus procesos de selección.

Los resultados de este trabajo particularmente pueden interesar a tres colectivos. En primer lugar, a todas aquellas personas que están terminando su carrera universitaria, especialmente los estudiantes de GADE, que tengan interés por adentrarse profesionalmente en el mundo de la auditoría de cuentas. En segundo lugar, a aquellas personas que actualmente están trabajando en una sociedad de auditoría y quieren conocer cómo promocionarse en ellas. Por último, a las propias sociedades de auditoría, que pueden encontrar en este trabajo una perspectiva general de cuáles son los procesos de selección de sus principales competidores y de las competencias que más valoran en los candidatos.

Lo que resta de trabajo se estructura como sigue. En el siguiente apartado se realiza una aproximación teórica al tema objeto de estudio. En el tercer apartado, se detallan los objetivos específicos del trabajo. A continuación, se desarrolla de una manera más amplia la metodología seguida. En el quinto apartado, se analizan los principales resultados obtenidos. Por último, se establecen las conclusiones alcanzadas, aludiendo además a las limitaciones del estudio realizado y a los trabajos futuros que podrían desarrollarse a partir de éste.

2. ACCESO AL ROAC

A raíz de los escándalos financieros de principios de siglo, la actividad de la auditoría de cuentas ha visto reforzada aún más si cabe su regulación en España. En julio de 2011 fue publicado el Texto Refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas (TRLAC) que modifica la Ley de Auditoría de Cuentas de 12 de julio de 1988 y unifica el resto de legislación vigente hasta el momento que afecta a la auditoría de cuentas como actividad profesional. En noviembre de ese mismo año, fue publicado el Reglamento que desarrolla el TRLAC. Recientemente se han aprobado las Normas Internacionales de Auditoría de Cuentas (NIA) que regulan los aspectos generales que debe cumplir un auditor de cuentas, los aspectos sobre la ejecución del trabajo y sobre el informe de auditoría de cuentas. Las Normas Técnicas de Auditoría de Cuentas (NTA), publicadas en enero de 1991, se ven derogadas por las NIA que las amplían y desarrollan en mayor profundidad, incluyendo ciertos cambios sustanciales en el desarrollo de esta actividad profesional. Las NIA entraron en vigor el pasado 1 de enero de 2014 y afectan a los ejercicios económicos que comiencen a partir de esta fecha.

En los dos primeros, TRLAC y Reglamento, se establecen los requisitos necesarios para acceder al Registro Oficial de Auditores de Cuentas (ROAC). Para poder registrarse en este organismo por vía universitaria, la más común, la ley estipula que se debe estar en posesión de un título universitario y haber seguido una serie de programas de enseñanza teórica homologados por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC). Igualmente se requiere experiencia práctica de al menos 3 años o lo que es lo mismo, 5.100 horas, en el ámbito financiero y contable. Dos de ellos (3.400 horas) deberán realizarse con un auditor de cuentas o una sociedad de auditoría en cualquier Estado miembro de la Unión Europea. De éstas, un mínimo de 2.720 horas deben ser relativas a las distintas fases que componen la actividad de la auditoría de cuentas y el resto pueden ser relativas a otras actividades relacionadas con la auditoría. Por último, debe realizarse un examen de aptitud profesional que consta de una parte teórica y una práctica. Según la ley, este examen está orientado a la “comprobación rigurosa de la capacitación del candidato para el ejercicio de la auditoría de cuentas”.

Por todo ello, se deberá tener en cuenta la Resolución 12 de junio de 2012 del ICAC en la que se regulan las condiciones y criterios de dispensa de los programas de formación teórica, así como a la superación de la primera fase del examen de acceso al ROAC. Si los programas de formación teórica cumplen con todos los requisitos establecidos por el ICAC, el candidato puede verse liberado de la realización del examen teórico, no así de la parte práctica.

No hay que olvidar que en total, existen cinco vías para inscribirse en el ROAC aunque la más habitual es la vía universitaria. La ley contempla en los artículos 7, 8 y 9 (arts. 33 a 39 del Reglamento) los distintos requisitos que se exigen a los futuros auditores según la vía de acceso al ROAC seleccionada. Sin embargo, este trabajo está enfocado, principalmente, a aquellas personas que quieren seguir los pasos que establece la ley para el acceso por vía universitaria.

3. OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objetivo general de este trabajo es aportar evidencia sobre los procesos de selección y promoción de las sociedades de auditoría en España. De forma más concreta, se establecen los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar cuál es el camino más adecuado para poder acceder al sector de la auditoría de cuentas con un título universitario.
2. Conocer cuáles son las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que más valoran las sociedades de auditoría en sus procesos de selección y evaluación de candidatos.
3. Analizar el proceso de promoción en una sociedad de auditoría.

4. METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos planteados se ha seguido una metodología mixta basada fundamentalmente en la exploración de páginas web y en la realización de entrevistas personales de una media de 30 minutos de duración. Por una parte, a nivel de España, exclusivamente el grupo formado por las Big Four (Big-4) que son Deloitte, Ernst&Young (E&Y), KPMG y PricewaterhouseCoopers (PwC). Por otra parte, a nivel de pequeñas sociedades de auditoría, el ámbito de estudio es Cantabria y se basa únicamente en una selección de los principales despachos de auditoría de cuentas como son Aboll Auditores, BDR Auditores, Enrique Campos & Auditores, Opinía Auditores y Santander Auditores.

El motivo de esta división se debe a que a pesar de que la actividad que realizan estas empresas sea la misma, las Big-4 son las cuatro empresas más potentes del mercado, obtienen mayor facturación al año, poseen clientes de mayor envergadura y actúan a nivel mundial. Sin embargo, los despachos más pequeños se dedican a auditar empresas de menor tamaño, obteniendo menor facturación anual y con un radio geográfico regional o nacional. El análisis comparativo de ambos grupos se considera pertinente porque se cree que puede enriquecer los resultados.

Una primera aproximación se realiza a través del análisis de las páginas web de las distintas sociedades. El análisis que a continuación se presenta está fundamentado en las páginas web únicamente para las Big-4 ya que los pequeños despachos no ofrecen un proceso de selección vía online. Se estudia, entre otros, la facilidad para encontrar información de las ofertas de empleo, la sencillez para introducir los datos requeridos en el sistema y si los distintos pasos a seguir se presentan de forma precisa e intuitiva. Para ello, la autora de este trabajo ha creado un usuario con sus datos personales para analizar, desde la perspectiva de un candidato, estos factores. Éstos repercuten en la imagen que proyectan las sociedades de auditoría al mercado y en la selección de una u otra por parte del usuario para inscribirse en las distintas ofertas de empleo.

Por otra parte se han realizado doce entrevistas en profundidad que se definen como *“una interacción dinámica de comunicación entre dos personas, entrevistador y entrevistado, bajo control del primero”* (Trespalacios, Vázquez y Bello, 2005). Este tipo de técnica cualitativa busca mayor profundidad y riqueza en los datos que las técnicas

ALGUNAS CLAVES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN EN SOCIEDADES DE AUDITORÍA

cuantitativas. Se consigue a través de una reunión entre dos personas, cara a cara, en la que el entrevistador dirige la conversación hacia los temas que se van a tratar sutilmente, dejando que las respuestas del entrevistado se extiendan tanto como se desee. Además, se tiene que conseguir crear un ambiente agradable para la exposición clara y precisa de las ideas que se quieren estudiar.

En total se han realizado 12 entrevistas en profundidad con distintos profesionales del sector. La muestra es la siguiente:

Cuadro 4.1. Muestra		
Sociedad de auditoría	Cargo del entrevistado	Ciudad
Deloitte	Senior Manager	Madrid
	Senior 1	Madrid
E&Y	Socio	Madrid
KPMG	Senior 1	Madrid
PwC	Socio	Bilbao
	Senior Manager	Santander
	Senior 1	Santander
Aboll Auditores	Socio	Santander
BDR Auditores	Socio	Santander
Enrique Campos & Auditores	Socio	Santander
Opinia Auditores	Socio	Santander
Santander Auditores	Socio	Santander

Fuente: Elaboración propia

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados se organiza en tres apartados, coincidente cada uno de ellos con un objetivo específico de este trabajo. Como se comenta anteriormente en el apartado 4 referido a la metodología seguida, el análisis de cada uno de estos objetivos se realiza en dos vertientes. Por un lado, se estudia cada objetivo específico referido a las Big-4 y por otro lado, se estudia este mismo aspecto para cinco despachos de Cantabria.

El motivo de esta doble vertiente se debe a que se desea realizar un análisis de las sociedades de auditoría dentro de su grupo (Big-4 o despachos de Cantabria) y a la vez, comparar ambos grupos entre sí.

5.1 PROCESOS DE SELECCIÓN

En este apartado se van a estudiar los procesos de selección de cada uno de los dos grupos, partiendo del estudio de sus páginas web (si las hubiere). Se continúa con la introducción del Curriculum Vitae (CV) y los posteriores pasos a dar para comenzar a trabajar en una sociedad de auditoría, ya sea una Big-4 o un despacho de Cantabria.

5.1.1 Big-4

5.1.1.1 Páginas web

Las cuatro sociedades estudiadas en este apartado dedican en el menú de su página web una pestaña para describir la empresa y los servicios que prestan a nivel mundial. Cada una de las sociedades usa una nomenclatura distinta para denominar este apartado pero en todas ellas es la primera pestaña que se encuentra al entrar a la página web. Se presupone que dichas sociedades dan bastante importancia a que el usuario conozca el sector y su empresa.

1. CV

En tres de las cuatro sociedades de auditoría estudiadas (PwC, KPMG y E&Y), aparece una pestaña nombrada “Carreras profesionales” en la que se accede directamente al menú para comenzar el proceso de selección de la sociedad. Deloitte es la excepción a esta regla pues la pestaña para introducir el CV se halla más escondida en el apartado “Contactar”.

Lo que aparece en un primer momento es una descripción más o menos detallada de por qué escoger esa empresa, las oportunidades laborales que puede ofrecer y lo que se espera de los profesionales que comiencen a trabajar en ella. PwC y KPMG ofrecen algo más de información subdividiendo este apartado en “Recién Licenciados” y “Profesionales con experiencia”, mostrando distintas descripciones para cada uno de estos grupos de interés. Sin embargo, KPMG y E&Y son las únicas que muestran los perfiles que están buscando describiendo, por ejemplo, las titulaciones que pueden encajar mejor, las competencias personales que más se valoran o los idiomas preferentes para acceder a ellas.

E&Y describe exhaustivamente el proceso de selección de los candidatos, ofreciendo consejos tanto para el CV como para la entrevista personal. El resto de sociedades también hacen referencia a las entrevistas pero de forma más ambigua. Todas ellas dan consejos para diseñar el CV y afrontar la entrevista personal con el departamento de Recursos Humanos (RRHH) de la empresa. La sociedad de auditoría que es más accesible para introducir el CV es PwC ya que en esta misma pestaña aparece destacado el “Jobsite”, lo que hace que sea muy visible. Para introducir el CV en el resto de sociedades de auditoría es necesario invertir un poco más de tiempo en la búsqueda de la pestaña adecuada pero, en todo caso, se encuentra en un periodo muy corto de tiempo.

Antes de introducir el CV en la página web, el candidato ha de registrarse, creando un usuario y contraseña para ello. Así mismo, se deben aceptar las Políticas de privacidad de las sociedades de auditoría. Éstas se apoyan en la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de datos de carácter personal y la normativa que lo desarrolla.

En general, las Big-4 presentan un formato muy parecido a la hora de introducir los datos del CV, siguiendo la siguiente estructura:

- a) Datos personales
- b) Formación

ALGUNAS CLAVES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN EN SOCIEDADES DE AUDITORÍA

- c) Idiomas
- d) Informática
- e) Experiencia
- f) Otros datos
- g) Resumen CV

a) Datos personales

Una vez el candidato se ha registrado con su usuario y contraseña, aparece un menú en el que se muestran las distintas fases para introducir el CV.

En primer lugar se deben introducir los datos personales, tales como nombre, apellidos, DNI, dirección (país, provincia y población), C.P., teléfono, e-mail, fecha de nacimiento, lugar de nacimiento, nacionalidad y sexo. Los únicos datos no obligatorios son “lugar de nacimiento y país de nacimiento”. Este apartado es muy similar en todas ellas, a excepción de PwC cuyo primer apartado está referido solamente a los datos más personales como nombre, apellidos, fecha de nacimiento y DNI (obligatorios todos ellos). En los tres siguientes apartados, por separado, se deben introducir la dirección, los teléfonos y el e-mail. Para finalizar este apartado, Deloitte y KPMG dan la opción de insertar una foto y el CV, ambos en formato pdf, siempre que cumplan los requisitos de tamaño establecidos.

b) Formación

En Deloitte y KPMG este es el segundo apartado que el usuario debe rellenar. En ambas se sigue el mismo formato, pues se debe insertar una línea para cada formación académica que haya cursado el candidato. Se distribuye en:

- BUP/LOGSE/COU
- Formación profesional
- Carrera universitaria
- Máster/Postgrado
- Doctorado
- Otros cursos
- Oposiciones

Cada vez que se inserta una de estas opciones se abre un desplegable en el que se debe introducir los datos de cada titulación. Por ejemplo, nombre del título, país, provincia, nivel, área, si está finalizada o no, el centro en el que se cursó, la nota media en base 10 ó base 4, las fechas de inicio y finalización y por último, aparece la opción de aportar más detalles sobre esta titulación. En la línea de “carrera universitaria” es posible introducir cualquier título, desde Administración de Empresas hasta Medicina, pasando por todas las Ingenierías.

En PwC, este es el quinto apartado, pues los anteriores se dedicaban a datos personales. En esta sociedad las opciones se amplían. Aparte de los anteriores también se puede introducir el acceso a la universidad para mayores de 25 años, ciclos formativos, ingenierías técnicas e ingenierías superiores. Sin embargo, los datos

obligatorios son muchos menos, ya que sólo exigen el número de años de la titulación, la fecha de inicio y si se finalizó o no. Además, esta sociedad de auditoría incluye por separado una pestaña de “formación complementaria”. Se incluyen todos aquellos cursos que haya realizado el candidato, así como becas o premios recibidos.

E&Y es la excepción en este grupo. Une en un mismo apartado la formación académica, las certificaciones y la experiencia laboral. En cuanto a la formación académica, se solicitan los mismos datos que las anteriores sociedades auditoras. Las certificaciones se refieren a titulaciones del sector contable o financiero. Por último, se solicita la experiencia laboral del usuario junto con las actividades extracurriculares. Éstas pueden ser actividades que se realicen de forma remunerada o voluntaria y cualquier actividad extracurricular que sea apropiada indicar.

c) Idiomas

El siguiente apartado es referido a los idiomas. De nuevo, Deloitte y KPMG siguen el mismo formato. En cada idioma que se introduzca solicitan el nivel del usuario (bajo, medio, alto, bilingüe) al hablar, escribir, comprender y a nivel técnico. Por supuesto, se ofrece la opción de que el idioma sea el lenguaje materno. Si el usuario está en posesión de algún certificado oficial también deberá incluirlo mediante un desplegable ya establecido. Además, ambas sociedades de auditoría animan al candidato a codificar mediante una breve descripción las estancias en el extranjero, titulaciones obtenidas y niveles alcanzados.

En PwC también se solicitan estos datos pero de distinta forma. Lo primero que se solicita es el nivel de redacción, seguido del nivel de conversación y comprensión oral. Se ofrece la opción de incluir los certificados pertinentes pero el usuario deberá introducirlo manualmente.

E&Y es la única de todas ellas que no desarrolla una pestaña individualizada para los idiomas. Si el usuario posee algún certificado oficial puede introducirlo en la pestaña “Formación y experiencia”, en el subapartado de “Certificaciones”.

d) Informática

En cuanto a este apartado, de nuevo E&Y es la excepción al resto de sociedades de auditoría pues no tiene en su menú un apartado para este aspecto. PwC, Deloitte y KPMG mantienen exactamente el mismo formato. El usuario puede abrir un desplegable con nueve opciones referidas a:

- Usuario de informática
- Lenguajes y programación
- Bases de datos
- Comunicaciones
- Sistemas operativos
- Monitores de teleproceso
- Herramientas de gestión
- Diseño
- Paquetes integrados

ALGUNAS CLAVES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN EN SOCIEDADES DE AUDITORÍA

En cada una de estas opciones se ofrece una lista de los distintos programas que el usuario deberá clicar, añadiendo el nivel (avanzado, profesional o experto), si posee algún título sobre ello y la experiencia en el uso de cada programa.

e) Experiencia

Esta pestaña es muy similar en Pwc, Deloitte y KPMG. Para E&Y este aspecto se comenta en el apartado *b) Formación*. Para Deloitte y KPMG, la experiencia se introduce de la misma forma. Se debe introducir el área funcional en el que se ha trabajado, el nombre del puesto, las funciones que se desarrollaban en él, la empresa y el sector al que pertenece (no es obligatorio), la fecha de inicio y fin, el país y el tipo de contratación; laboral, becario, prácticas. En PwC el procedimiento es muy similar. A pesar de ello, se debe añadir obligatoriamente la empresa con la que se han mantenido relaciones laborales y el motivo de cambio (fin beca, baja voluntaria, fin contrato, excedencia o despido).

f) Otros datos

En esta pestaña el usuario puede incluir otros datos de interés como puede ser una carta de presentación. Además, se deben incluir otros aspectos como:

- Oficina de preferencia
- Otras oficinas de interés
- Disponibilidad para viajar
- Carnet de conducir
- Vehículo propio (Sí/No)
- Retribución bruta anual (opcional)
- Expectativa retribución (opcional)
- Medio por el que ha conocido la sociedad de auditoría

En KPMG se debe añadir, además, si se ha participado con anterioridad en el proceso de selección y animan a los recién titulados a incluir el expediente académico. En PwC se puede añadir el área de negocio de interés, las aficiones del usuario y otros detalles que se quieran mencionar. Además, ofrece la opción de incluir un archivo en formato pdf con el CV.

E&Y vuelve a ser la excepción pues dedica un apartado para las preferencias de empleo en el que se debe escoger una línea de negocio y la localidad de preferencia. Incluye en el menú otra pestaña para “Otras preferencias” en el que el usuario puede introducir la fecha de disponibilidad y el horario de preferencia. Por último, incluye una pestaña para poder insertar archivos pdf.

g) Resumen CV

Estas cuatro sociedades de auditoría incluyen una última pestaña a modo de resumen de los datos introducidos por el usuario en el sistema por si quisiera modificarlos antes de guardarlos. Una vez se han introducido y guardado estos datos, el CV del candidato está en el sistema de la sociedad de auditoría correspondiente. A pesar de ello, el usuario deberá buscar las ofertas de empleo que más se ajusten a su perfil e inscribirse en ellas. Estas cuatro sociedades incluyen un link a ellas después de que el

usuario ha guardado la configuración de su cuenta. E&Y es la única de todas que permite al usuario indicar si desea que se le envíen avisos al e-mail cuando se genere una nueva oferta de empleo acorde con su configuración.

2. Qué hacer después de introducir el CV

Una vez se ha insertado el CV en la página web, desde Deloitte y PwC se envía una solicitud al usuario para rellenar un test on-line de inglés, pues se deberán superar unos mínimos para poder continuar con el proceso de selección. En el caso de E&Y no es muy habitual ya que el nivel de inglés se comprueba mediante una entrevista personal o telefónica. Lo que se evalúa con estos tests es la capacidad de comprensión escrita del candidato tanto de conocimientos básicos del idioma como conocimientos más específicos del sector financiero. Son habituales también los test de contabilidad, test psicotécnicos y de personalidad, aunque no siempre se llevan a cabo.

Desde el departamento de RRHH de cada sociedad de auditoría se evalúan los distintos CV de los candidatos. En el caso de que se haya realizado algún test también se tendrán en cuenta.

5.1.1.3 Entrevista personal

El departamento de RRHH de todas las sociedades de auditoría se pone en contacto con los candidatos que han superado esta primera fase para indicarles que desde ese momento están en el proceso de selección de su sociedad y en un corto periodo de tiempo iniciarán la siguiente fase.

Si el candidato ha superado estas pruebas iniciales se le indica que debe acudir a una dinámica de grupo. En Deloitte y KPMG se realizan en Madrid, mientras que PwC las realiza en Oviedo. En ellas se evalúan la capacidad de los aspirantes de trabajar en equipo, saber escuchar y hacerse entender. En el caso de que el candidato proceda de algún lugar alejado del lugar donde se realiza la dinámica de grupo, se suele concentrar ésta con la entrevista con el socio o gerente.

La forma de evaluar a los candidatos en la dinámica de grupo se hace de la siguiente manera. En primer lugar se les ofrece a los candidatos un texto, normalmente un recorte de periódico en inglés, de un tema de actualidad. Se les otorga un periodo de más o menos diez minutos para leerlo y poner en orden las ideas principales. Después se les divide en dos grupos; uno a favor del tema a tratar y otro en contra. Ambos grupos deberán defender sus ideas y opiniones para tratar de convencer al grupo contrario de sus ideas. Después de esto, deben ponerse de acuerdo pero esta vez deben expresarse en inglés. No existe una única respuesta válida para este debate. Lo que buscan es que los candidatos sepan expresarse igualmente en su idioma materno que en un idioma extranjero y que defiendan sus ideas siguiendo un razonamiento lógico y fundamentado con buenos motivos.

Después de la dinámica de grupo, el departamento de RRHH analiza las competencias de cada candidato y en función de ello filtra una serie de CV a los socios o gerentes que realizan la entrevista personal. En el caso de Deloitte, cuya estructura interna se realiza en función de los sectores que se auditan, la entrevista se realiza

con el socio o gerente del sector al que el candidato desea incorporarse. Es imprescindible destacar la importancia de esta entrevista pues será el socio o gerente el que decida si el candidato es válido para incorporarse en la sociedad de auditoría. Desde RRHH pueden considerar que un candidato es óptimo para comenzar a trabajar en la firma pero el socio puede no estar de acuerdo. Dicho socio decidirá esto en función de requisitos más subjetivos como por ejemplo el carisma del candidato o la conexión que se establezca entre ellos. Además, se valoran otros factores que se ponen de manifiesto en una entrevista en la que ambas personas pueden conversar sobre distintos temas. Lo que se pretende con esta entrevista es conocer mejor al candidato, sus aspiraciones, sus aficiones, sus debilidades y sus fortalezas.

5.1.2 Despachos de Cantabria

5.1.2.1 Páginas web

El proceso de selección para escoger el candidato ideal es totalmente distinto de las Big-4. Dichos despachos no cuentan con una base de datos en sus páginas web que recojan los CV de los aspirantes a un puesto de trabajo. El sistema que utilizan para recopilar datos de posibles candidatos es el tradicional, en el que se deposita en las instalaciones de la empresa el CV. A partir de ese momento, los socios estudian los distintos CV y escogen aquellos que mejor pueden encajar en su despacho.

5.1.2.2 Colaboración con distintas organizaciones

Para llevar a cabo la selección de los candidatos los despachos cuentan con la colaboración de la UC, pueses habitual contratar estudiantes del Máster de Contabilidad y Auditoría de Cuentas para la realización de sus prácticas. Los despachos envían a la UC las características que buscan en los candidatos que quieran comenzar sus prácticas con ellos. Desde la UC se recopilan los CV de los estudiantes interesados y se filtran, enviando a cada despacho los que se consideren adecuados según el perfil que están buscando. Desde allí se ponen en contacto con los estudiantes y se realiza una entrevista personal para conocer las distintas facetas de su carácter y comprobar que se ajustan a las características que requieren. Normalmente, estas prácticas se realizan en los meses de mayor carga de trabajo que suelen ser entre Febrero y Junio. Los despachos que colaboran con la UC para esto son Aboll Auditores, Opinía, Enrique Campos & Auditores y BDR Auditores. Ésta última, en ocasiones también contrata a estudiantes del último año de carrera universitaria. Santander Auditores también ha participado en esta práctica pero por motivos económicos han renunciado. Dichos despachos ofrecen a los estudiantes la posibilidad de introducirse en el sector de la auditoría de cuentas con unas prácticas remuneradas a la vez que ponen en práctica los conocimientos que han adquirido. Esto les permite tener una visión más práctica del trabajo en una sociedad de auditoría y así complementar sus clases teóricas.

Sin embargo, la UC no es la única organización en la que estos despachos se apoyan para la búsqueda de personal. Entre otras, utilizan los portales de empleo de organizaciones como el Colegio de Economistas de Cantabria, el Centro de Orientación e Información de Empleo (COIE) y el Centro Universitario CESINE. A

través de ellas se recogen los distintos CV de personas en búsqueda de empleo y se sigue el mismo proceso de selección ya explicado.

5.1.2.3 Entrevista personal

Una vez recogidos los CV de los distintos candidatos, la sociedad de auditoría realiza una valoración de ellos y escoge los que a su parecer son los más adecuados. Después, se ponen en contacto con los candidatos seleccionados y se les cita para una entrevista personal. En todos los despachos de auditoría se realiza una entrevista con un socio. En ellas lo que se pretende es conocer mejor al candidato y comprobar que su carácter y formación son los adecuados para comenzar a trabajar con ellos.

En particular, desde Enrique Campos & Auditores se solicita al candidato que realice un test psicotécnico y de personalidad para valorar las características de su carácter y comprobar que se adecúan a los equipos de trabajo. Además de esto, reúnen al candidato con el equipo de trabajo al que será asignado para que valoren de primera mano si el candidato puede encajar con el equipo.

Por otro lado, Santander Auditores realiza un sencillo test de contabilidad a los posibles candidatos para asegurarse de que cuentan con los conocimientos mínimos para comenzar a trabajar en una sociedad de auditoría.

5.2. CAPACIDADES Y COMPETENCIAS PERSONALES

Este apartado se va a subdividir de nuevo en dos. Por una parte se estudian las competencias personales más valoradas en las Big-4. Por otra parte, se analiza este mismo aspecto en despachos de Cantabria. Para analizar este objetivo específico, cada uno de estos subapartados se divide en tres: conocimientos, habilidades y actitudes y valores.

La capacidad *“se refiere a los atributos adquiridos por los individuos, que les otorgan el potencial para desarrollarse mientras que la competencia se refiere a la demostración de los resultados. La competencia se puede evaluar a través de una variedad de medios, incluido el desempeño en el lugar de trabajo, o mediante simulaciones en el contexto laboral, pruebas orales y escritas de varios tipos, así como la auto-evaluación”* (IFAC, 2010).

5.2.1 Big-4

5.2.1.1 Conocimientos

Los conocimientos principales que se piden para poder introducirse en la carrera profesional de la auditoría son en materia de contabilidad y no tanto de auditoría.

a) Contabilidad

Uno de los aspectos que más se valora y evalúa es el conocimiento de contabilidad financiera y de sociedades, más la primera que la segunda. En las Big-4 no se exige un conocimiento muy profundo de ello aunque se deben cumplir unos mínimos. Desde PwC y Deloitte, como se comenta anteriormente, se realizan test de contabilidad para evaluar si el candidato posee los conocimientos mínimos exigidos. Este requisito será

ALGUNAS CLAVES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN EN SOCIEDADES DE AUDITORÍA

más asequible para recién titulados de carreras como Administración y Dirección de Empresas que para el resto. Sin embargo, también se buscan graduados de cualquier titulación. Normalmente, al comenzar a trabajar en estas sociedades de auditoría se realizan programas de formación durante un par de semanas. En ellos se enseñan y/o refuerzan los conocimientos básicos de contabilidad necesarios.

b) Otros conocimientos

Dentro de las materias que componen el plan de estudios de GADE también son importantes otras materias en relación con auditoría de cuentas, matemáticas, estadística, economía o materias jurídicas como por ejemplo Derecho mercantil, Derecho civil, Derecho concursal, Derecho laboral y de Seguridad Social y Derecho fiscal y materias relacionadas con las tecnologías de la información. (ICAC, 2012)

En relación al Máster, las cuatro sociedades de auditoría coinciden en que es un plus que aporta valor para la selección del candidato pero no es determinante para escoger a una persona u otra en función de él. No se considera un criterio para la elección pero aquel candidato que lo posea aprenderá mejor y más rápido que una persona con conocimientos nulos en la materia.

5.2.1.2 Habilidades

Las habilidades que de forma común más se tienen en cuenta en estas sociedades de auditoría son:

a) Idiomas

Los idiomas son uno de los requisitos más importantes para comenzar a trabajar en estas sociedades de auditoría. Se valora cualquier idioma de forma positiva pero el inglés es, sin duda, el más solicitado. Como se comenta anteriormente en lo referente a los idiomas, se debe poseer un nivel mínimo de inglés para acceder a una oferta de empleo. En estas sociedades de auditoría se valoran también las estancias en el extranjero, el Erasmus y cualquier tipo de certificación que respalde el conocimiento que posee el candidato de este idioma. Se tiene en cuenta, sobre todo, por *“la experiencia de trabajar con otra cultura, de tener que mezclarse con gente que no es la habitual”* (Senior Manager de Deloitte, 2014).

En PwC y Deloitte, una vez superados estos mínimos, se considera una competencia más, que se valora en conjunto con el resto. Sin embargo, en KPMG son más tajantes: *“si no dominas el idioma, otras competencias no valen nada”* (Senior de KPMG, 2014). En su página web ya reflejan la importancia de este aspecto con el siguiente comentario: *“En una firma global como la nuestra los idiomas cobran especial relevancia, por eso el inglés es un requisito imprescindible a la hora de incorporarse a la firma”* (KPMG, 2014).

Desde las distintas firmas se ofrecen cursos de inglés para determinados trabajadores, normalmente a partir de “Senior”, que son financiados por ellas mismas y realizados en los meses de verano. En Deloitte, por ejemplo, existe el programa “Pueblo Inglés” que consiste en que el trabajador se muda a un pueblo en verano con varios compañeros más y se reciben clases para mejorar el idioma. En PwC, lo habitual es

ofrecer cursos de verano y además, se ofrece la posibilidad de alargar las vacaciones para estudiar inglés.

En el caso particular de E&Y, a pesar de que esta habilidad se considera muy importante, puede no serlo tanto si las habilidades que el candidato posee son más interesantes. En ese caso, se debe llegar al compromiso de mejorar significativamente este aspecto en el primer año de trabajo.

Este resultado puede deberse a que el radio geográfico de las Big-4 es nacional e internacional. Se realizan trabajos de auditoría a todo tipo de clientes y de cualquier nacionalidad por lo que, cuando la auditoría no se realiza en español, se utiliza el inglés. Unas sociedades son más tajantes que otras pero todas ellas consideran que es un factor determinante para acceder a un puesto de trabajo

b) Trabajo en equipo

En las distintas sociedades de auditoría existen diversos equipos de trabajo para realizar los trabajos de auditoría. Las personas de estos equipos pasan muchas horas juntas trabajando y, en ocasiones, bajo presión. Por ello, es importante que el candidato seleccionado se amolde bien al equipo pues al cabo del día comparten juntos mucho tiempo. Debe compaginar sus defectos y sus virtudes con las del resto del equipo para lograr armonía y buen ambiente de trabajo. Ambos aspectos son muy necesarios para la realización de un buen trabajo.

c) Comunicación

La habilidad para comunicarse eficientemente se valora mucho por parte de las Big-4. Es una cualidad que contribuirá a la buena realización de las hojas de trabajo en las que se apoyarán para llevar a cabo las distintas auditorías de cuentas. Además, el candidato debe saber comunicarse con clientes para hacer entender y solicitar los distintos datos necesarios. Por otra parte, debe saber escuchar para comprender lo que sus clientes necesitan. Es por esta razón que se realizan las dinámicas de grupo y las entrevistas con los socios/gerentes con las que se comprueba que el candidato posee capacidad de comunicación.

d) Manejo de herramientas informáticas

En las Big-4, como ya se pone de manifiesto en la página web al introducir el CV, se tiene en cuenta el manejo de herramientas informáticas. Sin embargo, no consideran esto como un factor decisivo. Cada una de estas sociedades utiliza un programa informático de auditoría distinto que el candidato deberá aprender a usar una vez comience a trabajar.

e) Otras habilidades

Otras habilidades que también se valoran son la capacidad de aprendizaje y de resolución de problemas. En un lapso muy corto de tiempo se deben absorber muchos conocimientos y el candidato debe estar preparado para ello. En un periodo de un mes, sobre todo durante el primer año, se produce una gran evolución en lo que a conocimientos se refiere. La auditoría de cuentas es una actividad profesional en la que, a pesar de que el trabajo realizado es el mismo, cada empresa auditada es

ALGUNAS CLAVES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN EN SOCIEDADES DE AUDITORÍA

distinta. Esto plantea numerosos problemas que se deben resolver adecuándose a las circunstancias de la empresa auditada. Por ello, la capacidad de resolución de problemas se tiene muy en cuenta para la selección del candidato más adecuado.

5.2.1.3 *Actitudes y valores*

En cuanto a las actitudes y valores que más importantes se consideran en estas cuatro sociedades de auditoría se encuentran las siguientes:

a) *Compromiso*

Las sociedades de auditoría pretenden crear un sentimiento de pertenencia, de formar parte de un equipo. Por ello, el compromiso con la firma es una actitud muy valorada por todas ellas, pues esta cultura refuerza otras actitudes como por ejemplo la responsabilidad.

b) *Responsabilidad*

Ésta es una actitud muy valorada en las cuatro sociedades de auditoría pero se destaca sobre todo en PwC y en Deloitte. Desde un primer momento se responsabiliza a cada persona de su trabajo y sus resultados. El candidato deberá hacer frente además, a las críticas constructivas que reciba por parte de sus compañeros pues se considera una fuente de conocimiento.

c) *Otras actitudes y valores*

El resto de actitudes y valores tenidos muy en cuenta son el entusiasmo, las ganas de aprender y la proactividad. Para estas sociedades de auditoría es muy importante que el candidato tenga ganas de aprender y esté entusiasmado porque se considera que una actitud positiva favorece la buena realización del trabajo. Además, se tiene que ser proactivo y tener iniciativa. Si se ha terminado la tarea encomendada, empezar con otra o ayudar a algún compañero que vaya más retrasado.

5.2.1.4 *Otras competencias*

Entre las competencias más frecuentes que se valoran por estas sociedades de auditoría y que no encajan en las anteriores categorías se encuentran la siguiente:

a) *Prácticas en empresas*

En todas estas sociedades de auditoría se busca que los candidatos no tengan experiencia práctica. La incorporación es más fácil cuando no se ha trabajado con anterioridad en otra sociedad de auditoría. Sin embargo, se valora de forma muy positiva la realización de unas prácticas en este sector. Las prácticas en otras empresas también se valoran positivamente pues indican que el candidato tiene ganas de trabajar y se esfuerza por conseguirlo.

5.2.2 Despachos de Cantabria

5.2.2.1 Conocimientos

Los conocimientos teóricos comunes a los cinco despachos de auditoría de Cantabria son:

a) Contabilidad

Los cinco despachos de auditoría analizados tienen muy en cuenta la formación en contabilidad del estudiante, sobre todo de contabilidad financiera. Aboll Auditores hace especial hincapié en esta competencia y comprueba con el expediente académico el nivel de contabilidad del candidato. Otra de las sociedades de auditoría que tiene en cuenta el expediente académico es BDR Auditores aunque no lo consideran determinante. Para Enrique Campos & Auditores la formación académica también es muy importante, sobre todo lo relacionado con contabilidad, pero no tiene tan en cuenta como las anteriores el expediente académico. Así mismo, Santander Auditores tampoco requiere el expediente académico al candidato pues la realización del test de contabilidad ya indica el nivel del candidato en esta materia. Opinia Auditores no menciona esta competencia aunque se da por hecha al contratar estudiantes del Máster en Contabilidad y Auditoría de Cuentas.

b) Otros conocimientos

Otros conocimientos que se tienen en cuenta en estos despachos están relacionados con Derecho (mercantil, civil, concursal y laboral), Auditoría de cuentas y Contabilidad de costes o de gestión (ICAC, 2012). Todos estos despachos contratan o han contratado estudiantes en prácticas de dicho máster aunque afirman que la posesión de un título de postgrado no es determinante para la selección del candidato. Si el aspirante lo posee se considera como un plus a tener en cuenta pero no es eliminatorio para quien no lo posea.

5.2.2.2 Habilidades

Las habilidades que exigen de forma común en estos despachos son las siguientes:

a) Idiomas

El manejo de un idioma extranjero es otro de los conocimientos que más se valoran por dichos despachos de auditoría. En concreto, se valora muy positivamente el inglés aunque otros idiomas como el francés o alemán también son tenidos en cuenta. En ninguna de ellas consideran que este aspecto sea determinante para la selección de una persona u otra, sino que más bien es un plus que añadir a las competencias del candidato. El despacho que mayor importancia da al inglés es Enrique Campos & Auditores mientras que la que menor importancia le asigna es Santander Auditores.

Esto puede deberse al radio geográfico de actuación de estos despachos. Las pequeñas firmas de auditoría no valoran esta habilidad ya que actúan a nivel local, realizando sus trabajos de auditoría a nivel regional o nacional. Sus clientes suelen ser de nacionalidad española. Es por ello que el inglés no es un factor decisivo pues en pocas ocasiones se podrá poner en práctica este idioma.

ALGUNAS CLAVES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN EN SOCIEDADES DE AUDITORÍA

b) Manejo de herramientas informáticas

Saber manejar herramientas informáticas otra de las habilidades que se tienen muy en cuenta para la selección de un candidato. Tres de los cinco despachos consideran que el manejo de las hojas de cálculo Excel de Microsoft Office es muy importante pues trabajan con este programa informático. La soltura en el manejo de las hojas de cálculo será muy tenida en cuenta para la selección del candidato.

c) Trabajo en equipo

La capacidad de trabajar en equipo es valorada muy positivamente en cuatro de los cinco despachos, Santander Auditores no menciona este aspecto. El candidato deberá aprender a compaginar sus virtudes y sus defectos con el resto de personas que componen el equipo de trabajo. En todos los despachos mencionan que las personas del equipo están en contacto muchas horas al cabo del día y es primordial aprender a llevarse bien con el resto.

d) Trabajo bajo presión

La auditoría de cuentas es una actividad profesional que está muy limitada por el tiempo. Normalmente los meses de mayor carga de trabajo se encuentran entre febrero y junio, ya que la mayor parte de las empresas se auditan en esas fechas. Por ello, el candidato seleccionado deberá saber trabajar bajo presión de forma eficaz y eficiente. El hecho de realizar las tareas rápidamente no debe implicar realizarlas incorrectamente. El trabajo de un auditor debe ser impecable a pesar de que no disponga tiempo material suficiente para ello. Los despachos que más destacan esta habilidad son BDR Auditores y Enrique Campos & Auditores.

e) Comunicación

La habilidad para comunicarse eficazmente se valora muy positivamente en Aboll Auditores y Enrique Campos & Auditores. El candidato deberá saber expresarse, tanto de forma oral como escrita, de forma ordenada y con argumentos sólidos. Esto ayudará a que sus hojas de trabajo sean fácilmente comprensibles por cualquier persona del mismo equipo, por auditores de otros equipos o por organismos reguladores como el ICAC.

f) Otras habilidades

Como habilidades tenidas en cuenta en alguno de estos despachos se puede mencionar la capacidad de trabajo, la flexibilidad y la capacidad analítica del candidato. Estas tres habilidades no son primordiales en la selección del aspirante pero se valoran de forma positiva si se poseen.

5.2.2.3 Actitudes y valores

Entre las actitudes y valores más valorados en estos despachos se encuentran las siguientes:

a) Ganas de aprender

Sin duda, una actitud positiva y proactiva son muy valoradas en el sector de la auditoría de cuentas, al igual que en la mayoría de las profesiones. Se valoran las actitudes positivas en el puesto de trabajo, las ganas de aprender y la motivación del candidato por adquirir conocimientos más profundos y absorber nuevas ideas.

b) Honestidad/Integridad

El Código de ética para contadores profesionales de IFAC establece como principios fundamentales, entre otros, la integridad de sus profesionales. El candidato deberá ser honesto e íntegro, cualidades referidas a ser una persona decente sin malas intenciones y que procede con rectitud tanto en las tareas que lleve a cabo como en su vida diaria (IFAC, 2010).

c) Responsabilidad

La responsabilidad es una de las cualidades más valoradas por los cinco despachos. El candidato deberá ser responsable de su trabajo y ser capaz de aceptar las críticas constructivas que reciba por parte del equipo. Desde un primer momento el candidato deberá estar comprometido con aquellas tareas que realice, así como con la empresa. Los despachos que más valoran esta actitud son BDR Auditores y Santander Auditores.

d) Otras actitudes y valores

Por último, otras actitudes y valores que se tienen en cuenta para la selección del candidato son, por ejemplo, la puntualidad pues indica que el candidato se toma en serio el trabajo. El esfuerzo y la disciplina también se valoran de forma muy positiva pues implica que la persona seleccionada quiere evolucionar. Por último, la discreción y la humildad. Los auditores están en posesión de gran cantidad de datos personales que deben mantener bajo secreto profesional y ser discreto es clave para ello.

5.2.2.4 Otras competencias

Entre las competencias más frecuentes que se valoran por estos despachos y que no encajan en las anteriores categorías se encuentran las siguientes:

a) Prácticas en empresas

Las prácticas en empresas se tienen en cuenta siempre, *“incluso si no son las relacionadas con la profesión pues indican esfuerzo, madurez y “ganas de trabajar” por quien las realiza”* (Socio de Opinía Auditores, 2014). Santander Auditores es otro despacho que tiene en cuenta este aspecto aunque matiza que si las prácticas se han realizado en otro despacho es mucho más atractivo.

b) Carnet de conducir

Por norma general, los auditores viajan a las instalaciones de los clientes para recopilar los datos necesarios para llevar a cabo la auditoría de cuentas. Por ello, en

ALGUNAS CLAVES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN EN SOCIEDADES DE AUDITORÍA

Enrique Campos & Auditores valoran que se tenga carnet de conducir. Si se complementa con la posesión de un coche propio se aprecia más.

5.3 PROMOCIÓN EN SOCIEDADES DE AUDITORÍA

5.3.1 Big-4

5.3.1.1 Jerarquía de las sociedades de auditoría

En general, las cuatro comparten una misma estructura en cuanto a la jerarquización de sus sociedades. La forma es piramidal, la base la componen muchas personas mientras que a los escalafones más altos llegan muy pocas. Cada una tiene sus diferencias, por ejemplo, como se muestra en el cuadro 5.1, PwC y KPMG tienen más niveles que Deloitte.

Cuadro 5.1. Jerarquía Sociedades Big-4			
PwC	Deloitte	KPMG	E&Y
Socio	Socio	Socio	Socio
Director	Gerente	Director	Senior Manager
Manager	Senior	Manager	Gerente
Supervisor	Asistente	Supervisor	Jefe de equipo
Senior		Senior	Ayudante
Auditor		Staff	

Fuente: Elaboración propia en colaboración con las sociedades de auditoría

En cada uno de estos niveles hay distintas escalas. Por ejemplo en KPMG existen senior 1, senior 2 o senior 3. Sin embargo, en PwC y Deloitte, los senior sólo tienen dos niveles, senior 1 y senior 2.

Normalmente, el tiempo que transcurre desde que se asciende de una categoría a otra es de un año en los primeros niveles. Sin embargo, producen importantes tapones en las categorías superiores de la pirámide en los que para ascender se necesitan dos o tres años de experiencia. La promoción en cada categoría se realiza atendiendo a una serie de competencias que se explican en el siguiente apartado.

5.3.1.2 Proceso de promoción en una Big-4

Para evaluar las competencias necesarias para promocionarse se realizan una serie de evaluaciones a lo largo del año. Estas evaluaciones se hacen en sentido descendente, es decir, los escalafones más altos evalúan a los de la categoría inmediatamente inferior. Éste es el proceso que sigue KPMG. En el caso de E&Y se realizan dos evaluaciones por año, una en enero y otra en mayo. En PwC cada persona tiene asignado un tutor desde que comienza la relación laboral con la firma y éste también valora las competencias desarrolladas por la persona tutorizada. Además, en esta firma cada trabajador tiene que autoevaluarse por cada trabajo de auditoría realizado. En ellas debe describir el trabajo realizado, las competencias que más ha desarrollado y los puntos débiles que ha conseguido mejorar, entre otros. En Deloitte el proceso es el mismo pero también se evalúa en sentido ascendente, es

decir, los empleados de las categorías inferiores valoran a la categoría inmediatamente superior.

Cuando estas evaluaciones terminan, se puntúa a la persona correspondiente y se decide si promociona en la sociedad de auditoría o se le ofrece el “año de gracia”. Se denomina “año de gracia” al periodo que se le ofrece a un auditor que no presenta las competencias deseadas para promocionar. Únicamente se le ofrece un año en el que mantiene la misma categoría y en la siguiente evaluación se decide si por fin promociona o si se termina la relación laboral.

Las competencias analizadas dependen de la categoría que se esté evaluando. Por norma general, en los niveles inferiores se valoran conocimientos sobre todo técnicos y actitudes y valores como la capacidad de aprendizaje o la responsabilidad. En categorías superiores se valoran otro tipo de competencias como la capacidad de venta o la gestión del cliente porque se presupone que los conocimientos técnicos ya se han adquirido en los años anteriores. Tener una buena evaluación supone promocionarse en la sociedad de auditoría y el consiguiente aumento de salario.

5.3.2 Despachos de Cantabria

5.3.1.1 Jerarquía de los despachos de Cantabria

La jerarquía en los cinco despachos estudiados tiene pocos niveles, como se muestra en el cuadro 4. El que más categorías posee es Enrique Campos & Auditores y el que menos es Aboll Auditores.

Cuadro 5.2. Jerarquía de los despachos de Cantabria				
Aboll Auditores	BDR Auditores	Enrique Campos & Auditores	Opinia Auditores	Santander Auditores
Socio	Socio	Socio	Socio	Socio
Asistente	Jefe de equipo	Jefe de equipo	Jefe de equipo	Jefe de equipo
	Asistente	Corresponsable	Asistente	Asistente
		Asistente		

Fuente: Elaboración propia en colaboración con estos despachos

En estos despachos es complicado cambiar de categoría. No depende del tiempo que se lleve trabajando sino que se valora en función de las competencias que se explican en el siguiente apartado.

5.3.1.2 Proceso de promoción en un despacho de Cantabria

El proceso de promoción en un despacho de Cantabria no está tan estandarizado como las Big-4. Se trata más bien de estar en el lugar correcto en el momento oportuno. La promoción de un trabajador depende normalmente de los socios que valoran al empleado según unas cualidades que ha ido demostrando a lo largo del tiempo. Se valora, sobre todo, el esfuerzo y la implicación que demuestre el empleado con el despacho. El hecho de que un empleado lleve trabajando varios años en un

mismo puesto de trabajo no implica que tenga que promocionarse pues si no demuestra las características necesarias para ello, no lo hará.

Todo este proceso depende también de las circunstancias económicas. En los últimos años se ha producido un descenso de la actividad económica y las empresas que estaban al borde de los límites para auditarse ya no están obligadas a ello. Por ello los trabajos de auditoría que se tienen que realizar han descendido por lo que promocionarse en estos momentos es aún más complicado. Ascender en el puesto de trabajo en un despacho de Cantabria supone una decisión muy importante para el despacho y requiere una gran confianza en el trabajador.

6. CONCLUSIONES

Las diferencias entre las páginas web de las Big-4 y de los despachos de Cantabria son abismales. La principal diferencia es que las primeras disponen de una pestaña en sus páginas web dedicada al proceso de selección de los candidatos. Sin embargo, los despachos de Cantabria no dedican un apartado para ello sino que siguen el método tradicional para contratar personal. Esto se debe a que el capital del que disponen las Big-4 es mucho mayor que el del resto de sociedades, por lo que pueden dedicar mayores recursos a la creación, actualización y mejora de su página web.

Los procesos de selección de una Big-4 y de un despacho de Cantabria son totalmente distintos. Los primeros están muy estandarizados y son muy rígidos. Los datos deben introducirse según un formato ya preestablecido. Este proceso consta de varias fases que el candidato deberá ir superando para acceder a una oferta de empleo. Sin embargo, el proceso de selección en un despacho de Cantabria se basa casi por completo en una entrevista personal en la que, a pesar de que pueda seguir un guión, es más flexible que el de las Big-4.

Sin duda, las oportunidades que ofrece una Big-4 son más numerosas que las que pueda ofrecer un despacho de Cantabria. Por ejemplo, el pasado noviembre, PwC ofertó 700 puestos de trabajo, de los cuales más de 400 se dirigían a recién titulados y el resto a personal con experiencia (PwC, 2014). Los despachos de Cantabria también ofrecen empleo pero normalmente de forma eventual. En la mayoría, la plantilla ya está cubierta y sólo tienen necesidades de personal en los meses de mayor carga de trabajo. Para ello suelen contratar a estudiantes para la realización de unas prácticas cuya duración suele ser de 6 meses. Por ello, si el candidato desea enfocar su carrera profesional a la auditoría de cuentas en Cantabria, la mejor opción es cursar el Máster en Contabilidad y Auditoría de la UC y conseguir las prácticas con alguno de estos despachos. Sin embargo, si al candidato no le importa dónde comenzar, la mejor opción es entrar en una Big-4 pues ofrecen más puestos de trabajo. En Cantabria sólo está presente PwC por lo que posiblemente el candidato deba moverse a otra comunidad autónoma.

En cuanto a las competencias que más se valoran en un candidato se diferencian entre tres vertientes: conocimientos básicos, habilidades y actitudes y valores. En primer lugar, los conocimientos que se exigen en ambos grupos tienen un punto en común, la contabilidad. Las diferencias radican en el nivel exigido. Por una parte, los pequeños despachos consideran que es un factor bastante decisivo para la

contratación y priorizan a aquellos candidatos que posean mayor conocimiento en esta materia. Por otra parte, las Big-4 exigen un mínimo de conocimiento de contabilidad pero una vez superado este mínimo todos los candidatos son igualmente válidos en este aspecto.

En cuanto al Máster, todas las sociedades consideran que es un punto que se tiene en cuenta porque aporta valor añadido al candidato pero no es decisivo. Sin embargo, si el candidato tiene como meta la entrada al ROAC deberá obtener un título de postgrado que cumpla con los requisitos que establece el ICAC para la homologación de estos cursos como formación continua.

En segundo lugar, las habilidades que se exigen de igual manera en ambos grupos son trabajo en equipo y comunicación. Esto se debe a que todas las sociedades se dedican a la misma actividad y el trabajo de auditoría es prácticamente el mismo, salvando las diferencias según qué empresas se auditen. La gran diferencia viene dada por la importancia de los idiomas y el manejo de herramientas informáticas. Los pequeños despachos de auditoría dan más importancia al manejo de herramientas informáticas como las hojas de cálculo Excel mientras que las Big-4 dan mayor importancia al manejo de un segundo idioma, principalmente el inglés.

En tercer lugar, las actitudes y valores que se buscan en los candidatos son también muy similares. Se busca sobre todo el compromiso y la responsabilidad que demuestre el candidato. En los pequeños despachos además, se valora de forma muy positiva las ganas de aprender y la honestidad e integridad de los mismos.

Por último, otras competencias que se valoran en ambos grupos son prácticas en empresas. Normalmente se prefiere que sean en un despacho pero si el candidato las ha realizado en otra empresa también se tienen en cuenta.

Sin duda, el objetivo específico en el que más difieren ambos grupos es en la promoción dentro de una sociedad de auditoría. En los pequeños despachos este aspecto no está estandarizado y no sigue ningún proceso sino que se realiza según requieran las necesidades de la empresa. El tiempo que transcurre en cada ascenso es mucho mayor que en las Big-4. En éstas, normalmente transcurre un año para ascender de categoría. Además, este proceso en dichas sociedades está muy estandarizado y reglado y se consigue a través de un buen resultado en evaluaciones anuales.

Este trabajo está atado a distintas limitaciones por lo que estas conclusiones hay que interpretarlas con las debidas cautelas. Éste supone una primera aproximación al análisis de los procesos de selección y promoción en sociedades de auditoría. De este modo cabe señalar que está centrado exclusivamente en el estudio de las Big-4 en España y los pequeños despachos de Cantabria. Por este motivo, los resultados obtenidos puede que no sean extrapolables a las llamadas Mid-Tier, sociedades de auditoría que siguen según su facturación a las Big-4, y despachos de otras regiones. Así mismo, puede que estos resultados no sean los mismos para las Big-4 en otros países. Por otro lado, los resultados pueden estar sesgados por las características profesionales, el cargo y el nivel de experiencia de las personas entrevistadas.

ALGUNAS CLAVES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN EN SOCIEDADES DE AUDITORÍA

Las líneas de trabajo que podrían surgir a partir de este son, por ejemplo, si los Máster de Contabilidad y Auditoría de Cuentas de las distintas universidades españolas aportan las competencias personales que más valoran las sociedades de auditoría. Además se pueden realizar otros estudios como la influencia de la actividad económica en las sociedades de auditoría y, en concreto, en las necesidades de personal. Por último, se podrían estudiar los procesos de selección de despachos de auditoría de las distintas comunidades autónomas de España y de despachos extranjeros. Con esto se podría analizar si existen diferencias significativas con dichos procesos en Cantabria. Además, se podrían analizar este mismo tema en las Mid-Tier, medianas sociedades de auditoría para comprobar si están muy alejadas de las Big-4 en cuanto a procesos de selección y promoción.

Antes de finalizar este trabajo fin de grado se considera preciso indicar las competencias que la elaboración del mismo ha permitido desarrollar en quien lo suscribe. En primer lugar cabe mencionar que este trabajo ha sido de utilidad para profundizar y complementar los conocimientos adquiridos en las asignaturas relativos a Recursos humanos, Contabilidad y Auditoría. En lo relativo a las habilidades que han mejorado con la realización de este trabajo se destacan la capacidad de captar información disponible en medios electrónicos, escritos y a través de personas. Junto con ella, destaca la capacidad de discernimiento de la información más importante. Por último, los valores y actitudes que se han visto potenciados han sido la responsabilidad y el compromiso, así como la motivación y el esfuerzo.

7. BIBLIOGRAFÍA

ICAC, 2012. *Resolución de 12 de junio de 2012 , del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se establecen, con carácter general, las condiciones que deben cumplir los programas de formación teórica de auditores, a que se refiere el artículo 34 del Reglamento que desarrolla el texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas.* [online] Disponible en <<http://www.icac.meh.es/Temp/20140625184102.PDF>>

ICAC, 1991. *Resolución de 19 de enero de 1991, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se publican las Normas Técnicas de Auditoría.* [online] Disponible en <<http://www.icac.meh.es/Temp/20140629215408.pdf>>

Trespalacios J.A., Vázquez R. y Bello L. *Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing.* Ediciones Paraninfo, 2005.

Deloitte, 2014. [online] Disponible en <http://www.deloitte.com/view/es_ES/es/index.htm>

Ernst&Young, 2014. . [online] Disponible en <<http://www.ey.com/ES/es/Home>>

KPMG, 2014. . [online] Disponible en <<https://www.kpmg.com/es/es/paginas/default.aspx>>

PricewaterhouseCoopers, 2014. [online] Disponible en <<http://www.pwc.es/es/index.jhtml>>

PwC, 2014. *PwC España creará 700 nuevos puestos de trabajo para el curso 2013-2014.* [online] Disponible en <<http://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2013/pwc-700-new-joiners-2014.jhtml>>

KPMG, 2014. [online] Disponible en <<http://www.kpmg.com/ES/es/carreras/oportunidades/titulados/Paginas/default.aspx>>

INE, 2014. [online] Disponible en <<http://www.ine.es/>>

Deloitte, 2014. *Para incrementar la empleabilidad juvenil hay que reducir la brecha entre la universidad y las expectativas de la empresa.* [online] Disponible en <http://www.deloitte.com/view/es_ES/es/prensa/notas-de-prensa/f68c3f07e26f5410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm>

Senior Manager de Deloitte. 2014. Entrevistado por Andrea Ontavilla García.

Senior de Deloitte. 2014. Entrevistado por Andrea Ontavilla García.

Socio de Ernst&Young. 2014. Entrevistado por Andrea Ontavilla García.

Senior de KPMG. 2014. Entrevistado por Andrea Ontavilla García.

Socio de PwC. 2014. Entrevistado por Andrea Ontavilla García.

Senior Manager de Pwc. 2014. Entrevistado por Andrea Ontavilla García.

ALGUNAS CLAVES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN EN SOCIEDADES DE AUDITORÍA

Senior de PwC. 2014. Entrevistado por Andrea Ontavilla García.

Socio de Aboll Auditores. 2014. Entrevistado por Andrea Ontavilla García.

Socio de BDR Auditores. 2014. Entrevistado por Andrea Ontavilla García.

Socio de Enrique Campos & Auditores. 2014. Entrevistado por Andrea Ontavilla García.

Socio de Opinía Auditores. 2014. Entrevistado por Andrea Ontavilla García.

Socio de Santander Auditores. 2014. Entrevistado por Andrea Ontavilla García.

ALGUNAS CLAVES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN EN
SOCIEDADES DE AUDITORÍA