



Formación y desarrollo del personal en firmas de auditoría

Dr. Xavier Llopart

Profesor de Organización de Empresas de la Universidad de Barcelona

Auditor-Censor Jurado de Cuentas

Director de Formación Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya

Introducción

La actividad de auditoría de cuentas tal como está configurada en nuestro país y debido a su naturaleza, supone el empleo de personal de alta cualificación y especialización, teniendo en cuenta además las características propias del desarrollo de esta profesión que implica, entre otros aspectos, un trabajo desarrollado directamente en las empresas - cliente, la formación de equipos variables y un alto grado de control y revisión del desarrollo del trabajo y su formalización.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos y el hecho añadido de que esta actividad supone un primer empleo para los recién titulados en estudios vinculados al área empresarial, las firmas de auditoría deben establecer procesos de formación y desarrollo de carreras profesionales teniendo en cuenta

dos parámetros básicos: tipo de formación técnica –en auditoría o multidisciplinar- y formación en habilidades –características básicas para el desarrollo de la actividad-.

También es importante considerar si esta formación debe realizarse internamente en la firma o es necesario y conveniente acudir a los colegios profesionales que agrupan a los auditores o a otros centros, para la formación específica que se desee realizar.

Esta introducción nos permite plantear las dos cuestiones fundamentales que vamos a tratar de desarrollar en las siguientes líneas. Por una lado, cómo debemos desarrollar la formación, en qué áreas, materias y aspectos y con qué objetivos. En segundo lugar, dónde se considera más óptimo realizar estos procesos formativos y cuál es el futuro de la formación en el área de auditoría de cuentas.

La formación en auditoría de cuentas

En primer lugar, hay que considerar que las actuaciones en gestión de recursos humanos se solapan y se influyen mutuamente, por lo que no podemos hablar de formación como un elemento separado de otras acciones que afectan a las personas, como son los procesos de selección, movilidad interna, retribución, evaluación del desempeño, entre otros, aunque aquí vamos a centrarnos en el apartado de desarrollo y formación.

Tal como ya hemos apuntado anteriormente, la formación de las personas en firmas puede orientarse en el desarrollo de competencias previamente definidas, también aplicadas en los procesos de selección y retribución, por ejemplo, distinguiendo las de carácter técnico de aquellas que se refieren a características de las personas o habi-

lidades en función del puesto de trabajo.

Cuando se habla de desarrollo de competencias se piensa inmediatamente en formación, especialmente en unos tiempos en los que es necesario estar constantemente aprendiendo, simplemente para mantener un mínimo nivel de competitividad. Los planes de formación, son evidentemente necesarios en el actual entorno de cambio tecnológico y legislativo permanente, pero el desarrollo de competencias no significa exclusivamente formación en conocimientos. Lo que se debe pretender es hacer aptas a las personas para cumplir con la misión que deben realizar.

Para que la organización se adapte con mayor eficacia al continuo entorno cambiante, se hace cada vez más necesario que el factor humano esté debidamente formado y capacitado. La formación empresarial aumenta el potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la componen⁽¹⁾. Los procesos de formación permiten mejorar aspectos como la calidad, profesionalidad, liderazgo, competitividad y rentabilidad, entre otros.

El proceso de formación no sólo se aplica a los nuevos empleados, en la actuación formativa conocida como "formación de entrada", sino que también son objeto de aplicaciones formativas los empleados que son trasladados y aquellos que, aunque cuentan con experiencia, necesitan una puesta al día en nuevas tecnologías o técnicas para desempeñar su trabajo de forma satisfactoria.

Los beneficios de la formación pueden dejarse sentir durante toda la vida laboral y ayudar al desarrollo de las personas que, de esta forma, serán capaces de asumir mayores responsabilidades en un nivel de clima laboral más favorable.

La política de formación de una empresa debe enfocarse como un mecanismo para crear capacidades en el individuo de una forma continua, considerando el tiempo dedicado a formación como parte integrante de las responsabilidades asignadas a cada ocupación, de forma que ésta sea desarrollada adecuadamente y que, además, prepare a su titular para las que le pudieran corresponder en el futuro⁽²⁾.

La función de formación se organiza a través de los llamados planes de formación, entre los que podemos distinguir dos tipos:

- Los programas de orientación, que pretenden situar al empleado dentro de la empresa y en sus funciones y responsabilidades específicas. Pueden distinguirse dentro de éstos los de interés general, para todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos a las personas de determinadas ocupaciones o departamentos.
- Los programas de formación, orientados al perfeccionamiento de las personas en el desempeño de su ocupación presente y al establecimiento de condiciones para que en el futuro puedan ocupar posiciones más elevadas y complejas, es decir, para potenciar su carrera profesional.

Los pasos a seguir para aplicar un programa de formación son, básicamente, los siguientes:

La política de formación de una empresa debe enfocarse como un mecanismo para crear capacidades en el individuo de una forma continua

- Identificación de necesidades de formación y evaluación de necesidades mediante un diagnóstico de los problemas actuales, que pueden ser resueltos mediante intervenciones formativas, y las necesidades de las personas en función de las tareas que desempeñan.
- Objetivos de formación derivados del resultado de la evaluación de necesidades, que deben establecer las metas y los medios para alcanzarlas y que permiten, posteriormente, evaluar el éxito del programa de formación.
- Diseño de los programas de formación, es decir, su contenido, teniendo en cuenta las dos fases anteriores, se trata de determinar las habilidades, conocimientos, actitudes, etcétera, sobre los que se pretende realizar la actuación formativa.
- Determinación de las técnicas de aprendizaje a aplicar en función de su efectividad respecto al coste, del contenido del programa, de la idoneidad de las instalaciones, de la capacidad de las personas para formar, de las prefe-

(1) Peña Baztán, M. (1990): Dirección de personal, Hispano Europea, Barcelona, página 65.

(2) Gasalla, J.M. (1993): La nueva dirección de personas, Pirámide, Madrid, página 155.

rencias del formador y del principio de aprendizaje a emplear.

- Evaluación de la formación y el desarrollo, estableciendo las normas de evaluación por anticipado, de forma sistematizada, a través de un examen anterior a la formación, un examen posterior y analizando las diferencias. El mejor modo de evaluar la formación es a través del análisis de los cambios efectivos que se producen en el desempeño. Esta fase supone: determinar hasta qué punto se han producido las modificaciones deseadas en los empleados; determinar si los resultados de la formación presentan relación con la consecución de los objetivos de la empresa y determinar, finalmente, si la técnica formativa empleada ha sido la más efectiva.

El desarrollo de las competencias en las ocupaciones no puede decidirse desde la dirección, como se hace en la formación tradicional, a través de un análisis de necesidades que lleve a un plan de formación sistemático, sino que debe convertirse en una actitud que adoptan los empleados ante su propio desarrollo. El papel de la dirección consiste, entonces, en dejar a cada cual la responsabilidad de desarrollarlas, del mismo modo en que cada cual conduce su propia carrera profesional global. Por tanto, podemos afirmar que desarrollo de competencias y desarrollo de carreras es prácticamente lo mismo.

La tendencia actual es que la formación tenga lugar en el transcurso del trabajo, siempre que éste ofrezca condiciones favorables para el desarrollo de su ocupante, es decir, que proporcione a la persona la posibilidad de adquirir nuevas competencias y de enriquecerse con nuevas funciones, bien sea

dentro de la misma ocupación o bien mediante un cambio, que no necesariamente promoción, dentro de la empresa. Además, este enriquecimiento del puesto de trabajo, o *job enrichment*, también funciona como elemento motivador.

En este contexto, según Lévy-Leboyer⁽³⁾, la capacidad de aprendizaje se hace verdaderamente imprescindible y se convierte en una competencia universal. Argyris⁽⁴⁾ la considera una metacompetencia a la que llama "aprendizaje en doble bucle", lo que se puede definir como la capacidad de aprender de las experiencias a partir de, por una lado, un análisis crítico de los problemas ante los que uno se enfrenta y, por otro, del propio comportamiento para aprovecharlo de manera activa en situaciones futuras.

El aprendizaje en doble bucle no es la única metacompetencia. Existen estudios⁽⁵⁾ que relacionan los cambios que afectan a las organizaciones con metacompetencias concretas que serán de utilidad para afrontar las consecuencias de estos cambios. De seguir por este camino, pronto quedarán obsoletos los diccionarios de competencias universales e incluso la idea de universalidad que ha propiciado su desarrollo.

Por tanto, el desarrollo de las competencias llega, principalmente, a través de aquellas experien-

(3) Lévy-Leboyer, C. (1996): *Le bilan de compétences*, Les Éditions d'Organisation, Paris, página 133.

(4) Argyris, C. (1990): "Teaching people how to learn", *Harvard Business Review*, número 69, 3, páginas 99-109.

(5) Kolb, D., Lublin, S., Spoth, J. y Baker, R. (1985): "Strategic management development: using experiential learning theory to assess and develop managerial competences", *Journal of Management Development*, número 5, 3, páginas 13-24.

El desarrollo de las competencias en las ocupaciones no puede decidirse desde la dirección, como se hace en la formación tradicional

cias que permiten la reflexión necesaria para el aprendizaje, para familiarizarse con lo que hay que saber y para automatizar los comportamientos. No obstante la relación competencias - experiencias no es biunívoca, porque una experiencia concreta va a poder desarrollar más de una competencia y una competencia concreta va a poder ser desarrollada por más de una experiencia. Se ha propuesto recientemente el término "meta-experiencias formativas" para describir experiencias que permitan desarrollar un número significativo de competencias, como las que exigen el enfrentamiento con situaciones difíciles o nuevas.

McCauley y Hugues⁽⁶⁾ agrupan las experiencias que potencian el desarrollo, a las que hemos denominado metaexperiencias formativas, en dos categorías:

- cambios de función, porque añaden competencias nuevas a

(6) McCauley, C.D. y Hugues, D. (1991): "Leadership challenges for human service administrators", *Non profit management and leadership*, número 1, páginas 267-281.

quien pasa por esa experiencia y amplían la visión global que pueda tener de la organización, y

- enfrentamientos a situaciones críticas, cuya eficacia formadora depende, básicamente, de la retroalimentación que reciba la persona que pasa por tal experiencia.

Para impulsar un programa de formación basado en competencias deben desarrollarse, como en selección, los perfiles de las competencias correspondientes a las ocupaciones objeto de la actuación formativa. A continuación, deben identificarse las competencias a desarrollar a través de un programa de formación tradicional, según criterios estratégicos y de coste - eficacia. En tercer lugar, deben determinarse cuáles se desarrollarán mediante metaexperiencias. Finalmente, se decide cuáles deben formar parte de los requisitos exigidos a las nuevas incorporaciones.

Por ejemplo, una competencia imprescindible, pero que resulte difícil de detectar, poco frecuente entre los aspirantes a ocupar un puesto en una firma y que, además, sea fácil de desarrollar sería un objetivo prioritario en los planes de formación de entrada; una competencia que distinga desempeños superiores, poco frecuente en los aspirantes, pero que pueda desarrollarse, sería objetivo prioritario de los programas de desarrollo; una competencia imprescindible, que además sea frecuente, fácil de detectar y difícil de desarrollar, sería objetivo prioritario en selección del personal.

Así, las actividades de formación y desarrollo de competencias contemplan desde los programas de formación tradicionales hasta actuaciones concretas diseñadas para su desarrollo que llegan a involucrar la estructura, los procesos

y la cultura empresarial. En este sentido, y además de los cambios de función mencionados, se puede propiciar: la formación de grupos autónomos; establecer equipos dentro de la empresa que identifiquen ideas y personas a desarrollar; o fomentar un entorno organizacional que valore las nuevas ideas, otorgue suficiente responsabilidad a los empleados y premie sus esfuerzos.

Distinguimos dentro de un hipotético diccionario de competencias⁽⁷⁾ dos bloques diferenciados que nos permiten un análisis diferente de las características de las personas que queremos verificar:

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

(7) Un diccionario sobre competencias, donde aparecen las de habilidades y conocimientos, adaptado a firmas de auditoría puede encontrarse en Llopart, X. y Redondo, R. (1996): La gestión de los recursos humanos. Aplicación de competencias, Editorial Gráficas Rey, Barcelona, y en Llopart, X. (1995): La gestión de los recursos humanos con base en competencias. Análisis en firmas de auditoría, Universidad de Barcelona.

do, sin pretender ser excesivamente exhaustivos, seis competencias técnicas, estableciendo para cada una de ellas siete niveles diferenciados.

De un análisis empírico realizado en firmas de auditoría y del tratamiento estadístico de los datos recogidos de las entrevistas realizadas a responsables de recursos humanos de las mismas, se desprende que las competencias de habilidades y técnicas o de conocimientos, principales, a nivel general en firmas -teniendo en cuenta diferencias por tamaño- y por orden de importancia son las siguientes:

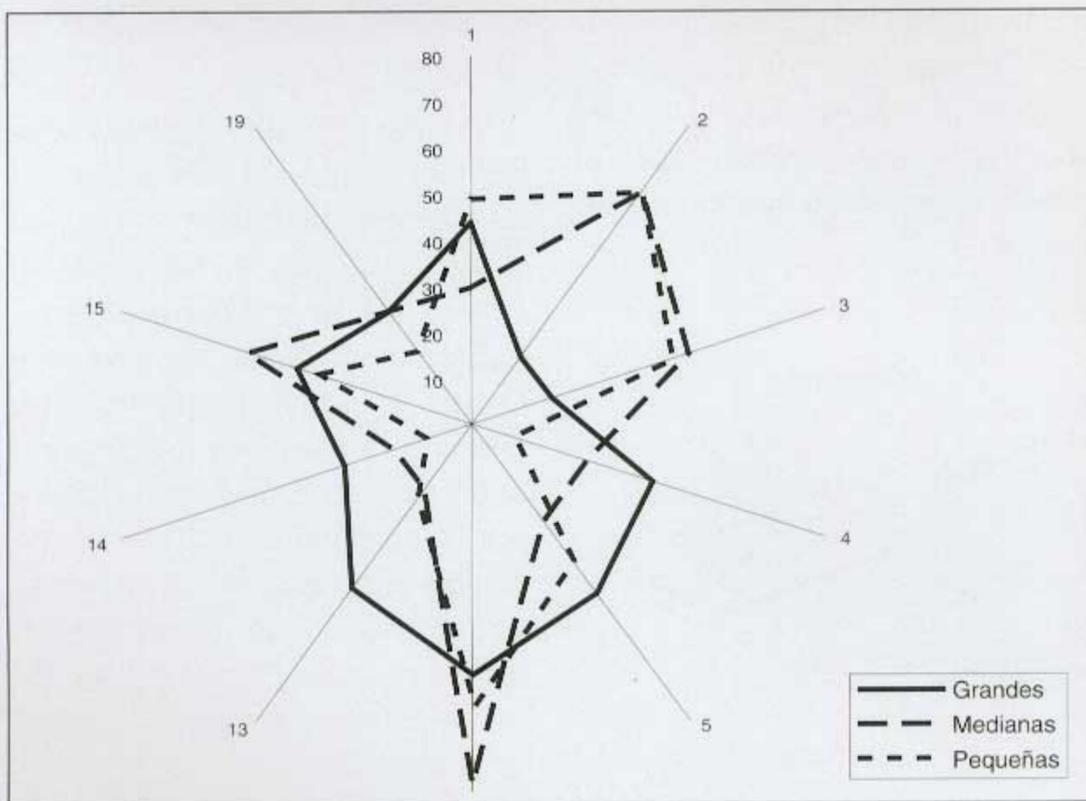
● *Competencias de habilidades:*

- Trabajo en Equipo y Cooperación
- Interés por el Orden, la Exactitud y la Calidad
- Orientación hacia el Logro
- Aprendizaje de los Errores
- Flexibilidad
- Orientación hacia el Servicio al Cliente

En este gráfico aparecen una serie de competencias de habilidades según su importancia para grandes, medianas y pequeñas firmas de auditoría, teniendo en cuenta que este análisis también se puede realizar, como ya hemos apuntado anteriormente, en función de otros parámetros.

● *Competencias técnicas:*

- Conocimientos de Auditoría: nivel 5
- Conocimientos de Contabilidad: nivel 5
- Conocimientos Económico-Financieros: nivel 4
- Conocimientos Fiscales-Legales: nivel 4



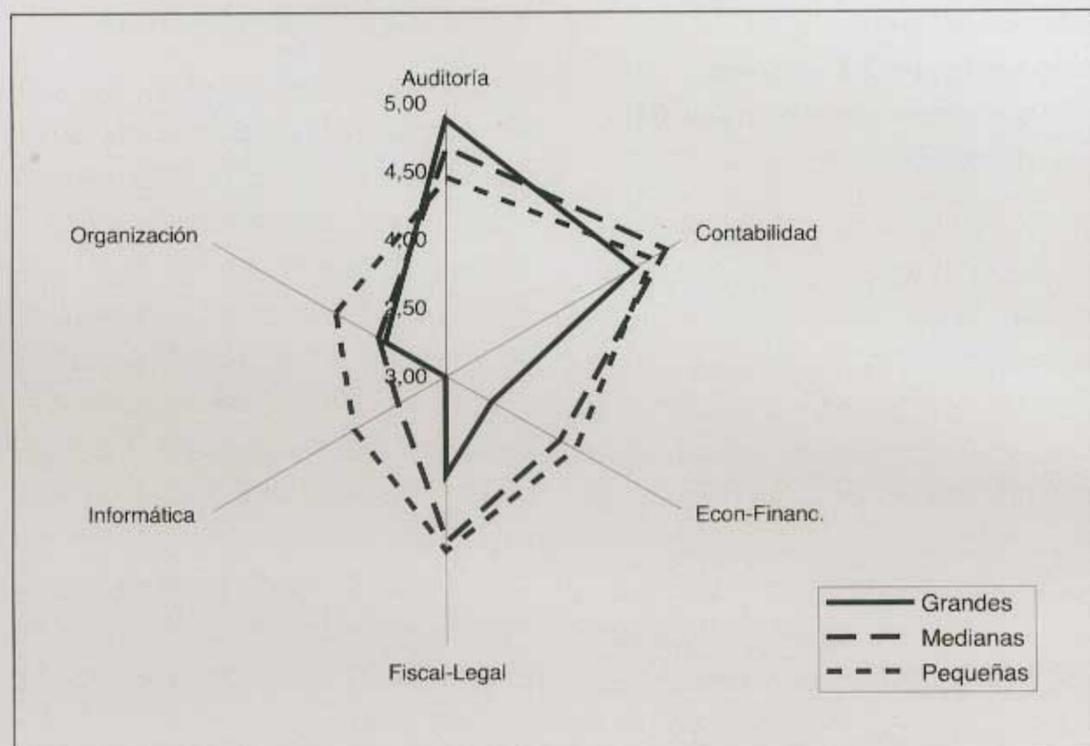
-Conocimientos de Organización: nivel 3

En el gráfico siguiente aparecen también por tamaño las competencias de conocimientos según su importancia.

Del estudio centrado en tres ocupaciones generales en firmas de auditoría se desprende, obviamente, que el nivel de conocimientos requeridos para la ocupación de gerente es superior al nivel requerido para los senior y éste superior al exigido a los asistentes, en función

de su ubicación en el organigrama jerárquico y las funciones y responsabilidades asignadas a cada una de estas ocupaciones dentro de las firmas.

Las tres ocupaciones reflejan diferencias en lo que se refiere a las competencias de habilidades: los gerentes necesitan, de manera global, habilidades que les permitan tener una perspectiva estratégica - la *Orientación hacia el Logro* y la *Orientación hacia el Servicio al Cliente*; es decir, competencias de



resultados, influencia y relación y gerenciales. Los seniors reflejan, también a nivel global, sus características de ocupación de transición -*Flexibilidad y Aprendizaje de los Errores*-, que corresponden a los grupos de competencias de resultados y de eficacia personal. En los asistentes queda indicada claramente su función operativa a través de las habilidades de *Trabajo en Equipo y Cooperación* y *Aprendizaje de los Errores*; es decir, competencias del grupo de eficacia personal.

El estudio empírico muestra también diferencias en lo que se refiere a competencias de conocimientos o técnicas y competencias de habilidades o rasgos de personalidad, en función de la tipología, tamaño y cultura de la empresa.

En cuanto a habilidades por tipología, el estudio indica también que la ocupación de gerente está más alejada del trabajo operativo en las multinacionales que en las firmas auditoras independientes, lo que apunta también a una mayor especialización funcional en las firmas multinacionales. Las habilidades exigidas a la ocupación de senior en multinacional indican su función de responsabilidad sobre equipos humanos de tamaño considerable, lo que difiere de la responsabilidad más relacionada con el trabajo profesional y la dirección de pequeños equipos del senior de firmas nacionales y auditores independientes. Los asistentes de multinacional requieren competencias relacionadas con la competitividad interna y con las posibilidades de promoción que acostumbran a caracterizar a estas firmas, mientras que en los auditores independientes los requerimientos para la misma ocupación apuntan hacia el trabajo día a día y la polivalencia.

Las habilidades que se requieren según el tamaño siguen marcando diferencias funcionales entre las ocupaciones: los gerentes deben planificar en las firmas grandes y deben dirigir colaboradores en las pequeñas, donde se encuentran más cercanos a las ocupaciones operativas. La ocupación de senior confirma aquí su carácter de comodín, acercándose al perfil del gerente de empresa pequeña cuando se encuadra en una grande y al de asistente de firma grande cuando el senior trabaja en una pequeña. Finalmente, en los asistentes se valora la atención a los detalles en las firmas pequeñas, mientras que en las grandes es la capacidad de aprender de los errores, cualidad que implica una supervisión especialmente cuidadosa del trabajo que quizá sea complicada de ejercer en firmas con una estructura más ajustada.

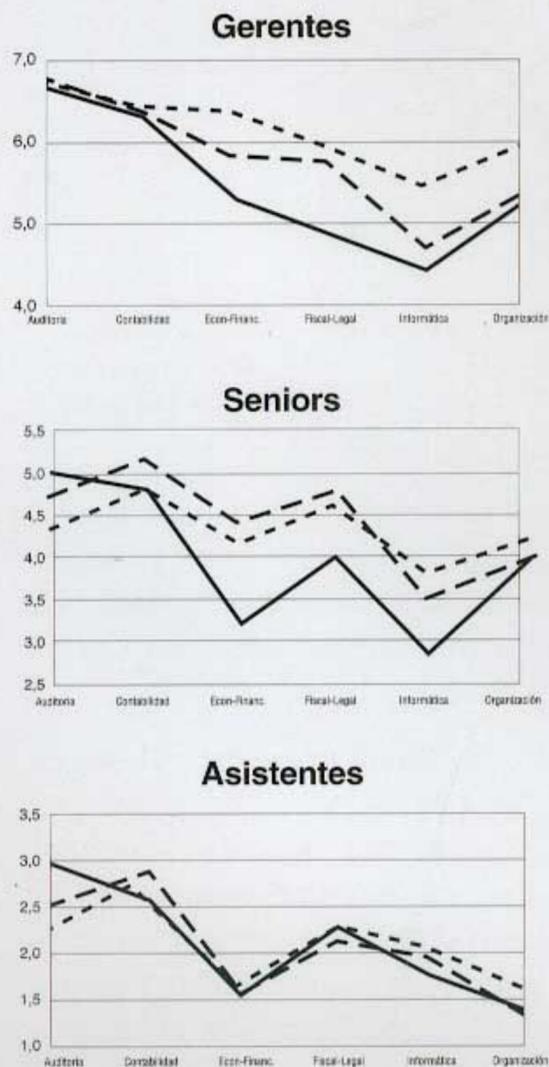
En los procesos de promoción a la ocupación de gerente, en multinacionales nos debemos fijar en los conocimientos especializados en auditoría, mientras que en las otras dos tipologías es más importante el nivel de dominio de la contabilidad.

En cuanto a habilidades, la promoción a gerente debe estar centrada en la verificación de competencias relativas a *Orientación hacia el Servicio al Cliente* y *Liderazgo*, mientras que en la promoción a la ocupación de senior la competencia a verificar debe ser la *Flexibilidad*.

Un análisis de las competencias por actividades es el que se desarrolla gráficamente en los cuadros siguientes, teniendo en cuenta la ocupación de los diferentes puestos dentro de la organización.

Todos estos análisis se han desarrollado teniendo en cuenta las

ocupaciones y otros parámetros como la tipología de las firmas y la cultura de la organización y se encuentran especificados en el estudio mencionado en la nota siete anterior.



Los colegios profesionales como elementos de formación en auditoría

Como ya hemos dicho anteriormente, la formación en el puesto de trabajo se considera muy importante y, además, las firmas de auditoría grandes programan regularmente cursos de formación interna para sus miembros. Pero una parte de la formación de las personas debe realizarse en centros especializados, sobre todo, en aquellos aspectos que por su novedad y especialización requieran una intervención que

difícilmente puede aportar internamente la firma.

Es por esta razón y otras consideraciones por las que el Col·legi de Censors de Catalunya, a través de su Escuela de Auditoría está intentado fijar los criterios para la formación de auditores sobre la base de los siguientes parámetros: formación permanente y para nuevos auditores; en temas relacionados con la auditoría o con referencia a cualquier ámbito de la actividad empresarial; ciclos formativos cortos o largos en función de las características del colectivo; entre otros aspectos.

Todas estas reflexiones tienen su base en una orientación a un servicio más adecuado al colectivo con el fin de cumplir plenamente sus necesidades y expectativas. De los diferentes análisis realizados la orientación parece encaminarse a una formación sobre nuevos conocimientos -buscar la novedad en los programas formativos de reciclaje permanente- sin olvidar aquellos aspectos fundamentales para el desarrollo del trabajo del auditor y establecer una formación de entrada en la profesión que cubra, no sólo el gap solicitado por los titulados que se incorporan a la misma, sino también el de las firmas contratantes.

Los colegios profesionales han de convertirse en elementos dinamizadores de los procesos de formación en esta profesión, sin olvidar el contexto en el que nos movemos y, por tanto, teniendo en cuenta que en la actualidad, desgraciadamente, la formación todavía se considera, en muchos casos, como un coste y no como un elemento de potenciación de la calidad hacia el servicio al cliente o como un factor de diferenciación y de potenciación de la rentabilidad de las firmas ■