

UNIVERSIDAD DE BARCELONA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN DE
EMPRESAS

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

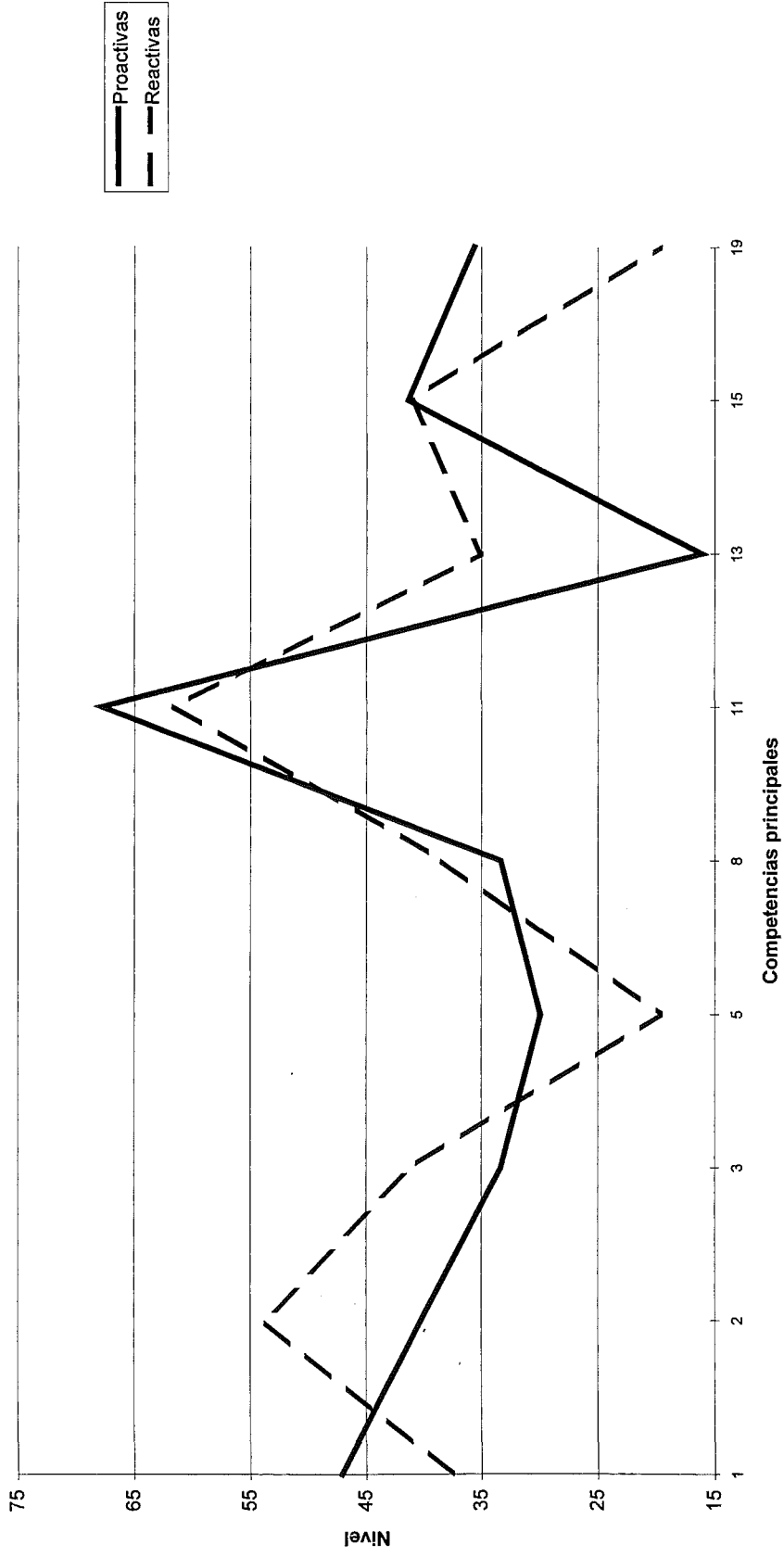
**ANÁLISIS DE COMPETENCIAS EN EMPRESAS DE
AUDITORÍA**

TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR:
XAVIER LLOPART PÉREZ

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

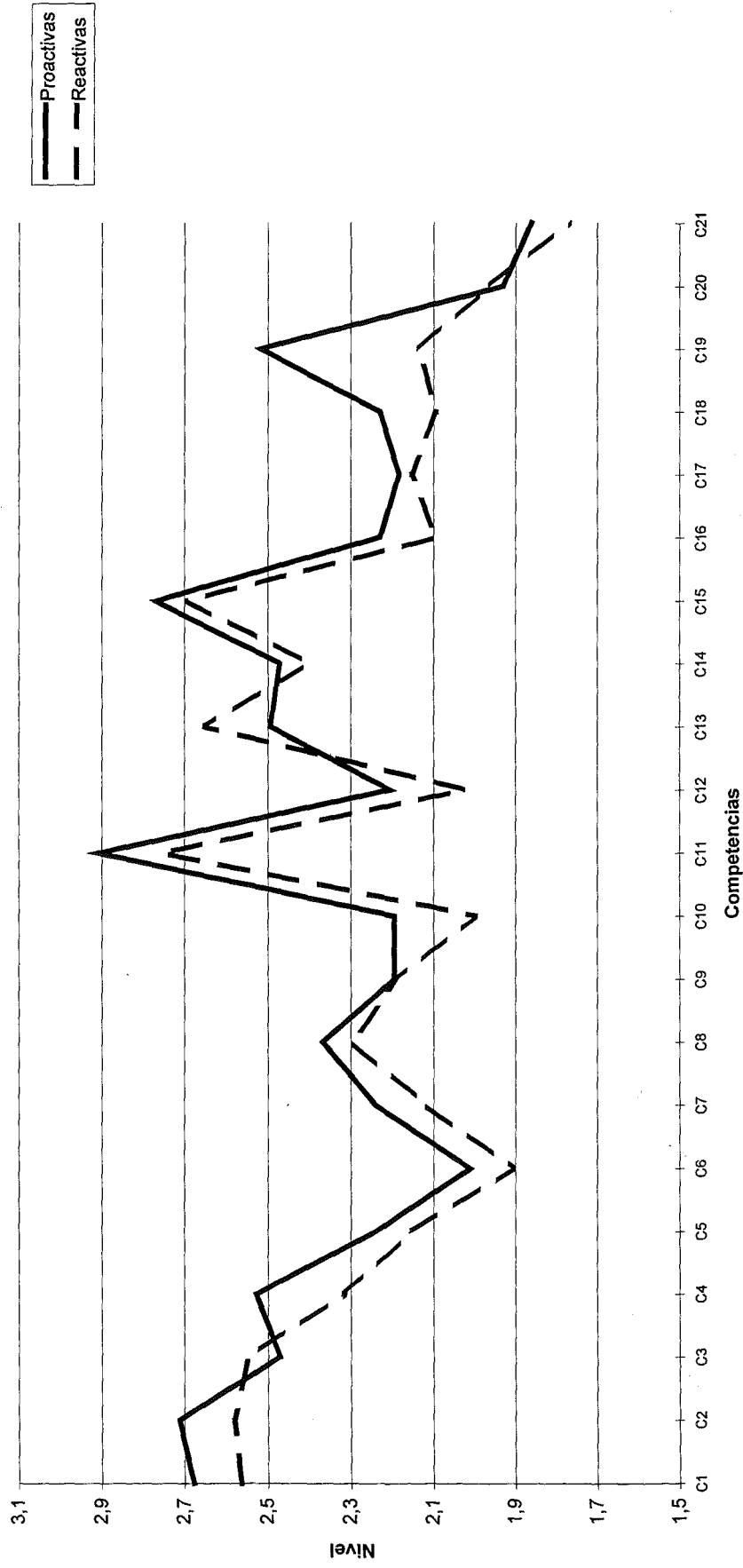
BARCELONA, 1997

Comparación de las habilidades principales por cultura de la firma

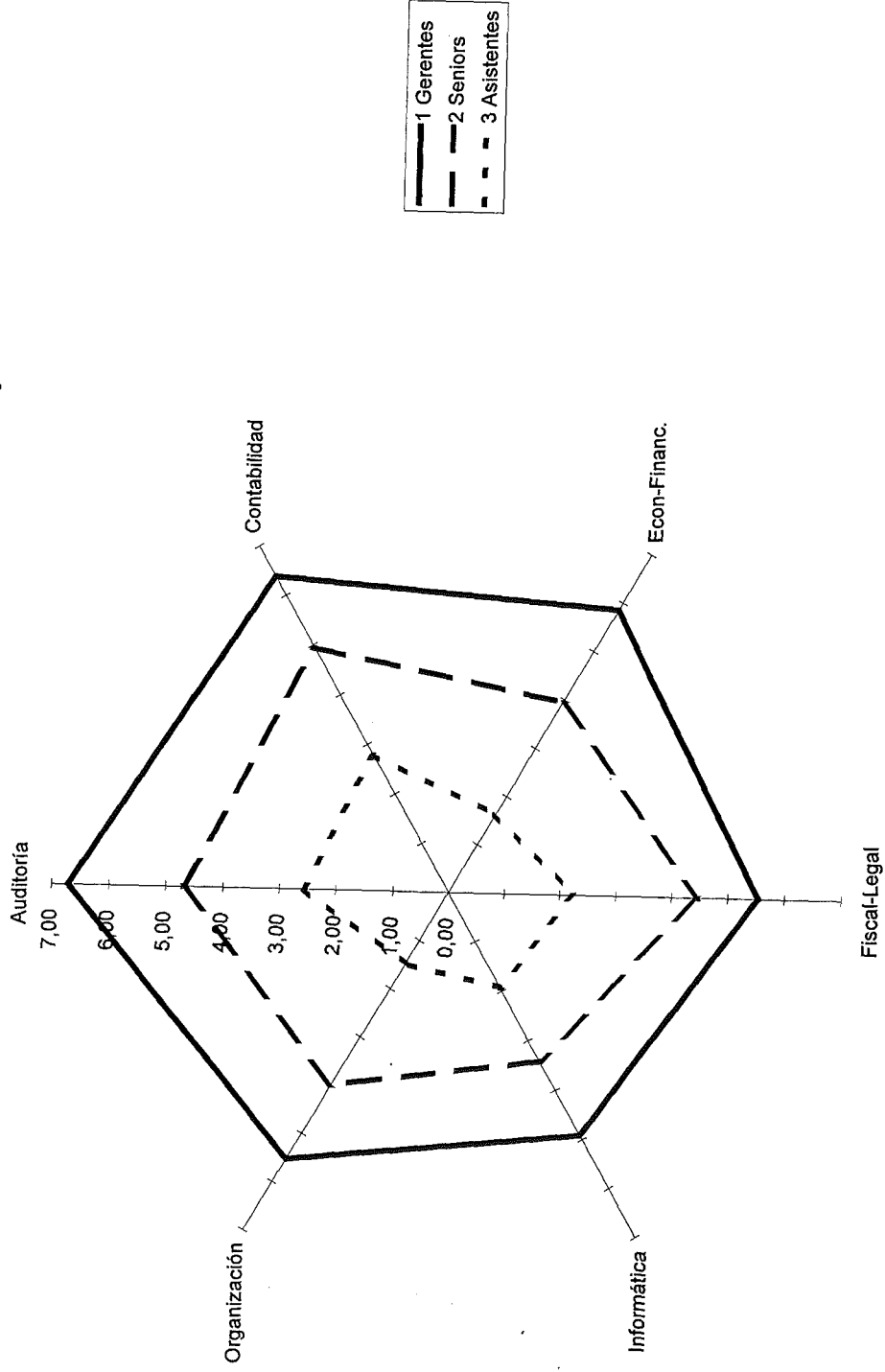


Las cinco principales para cada uno de los grupos. Datos proporcionales. Página 415

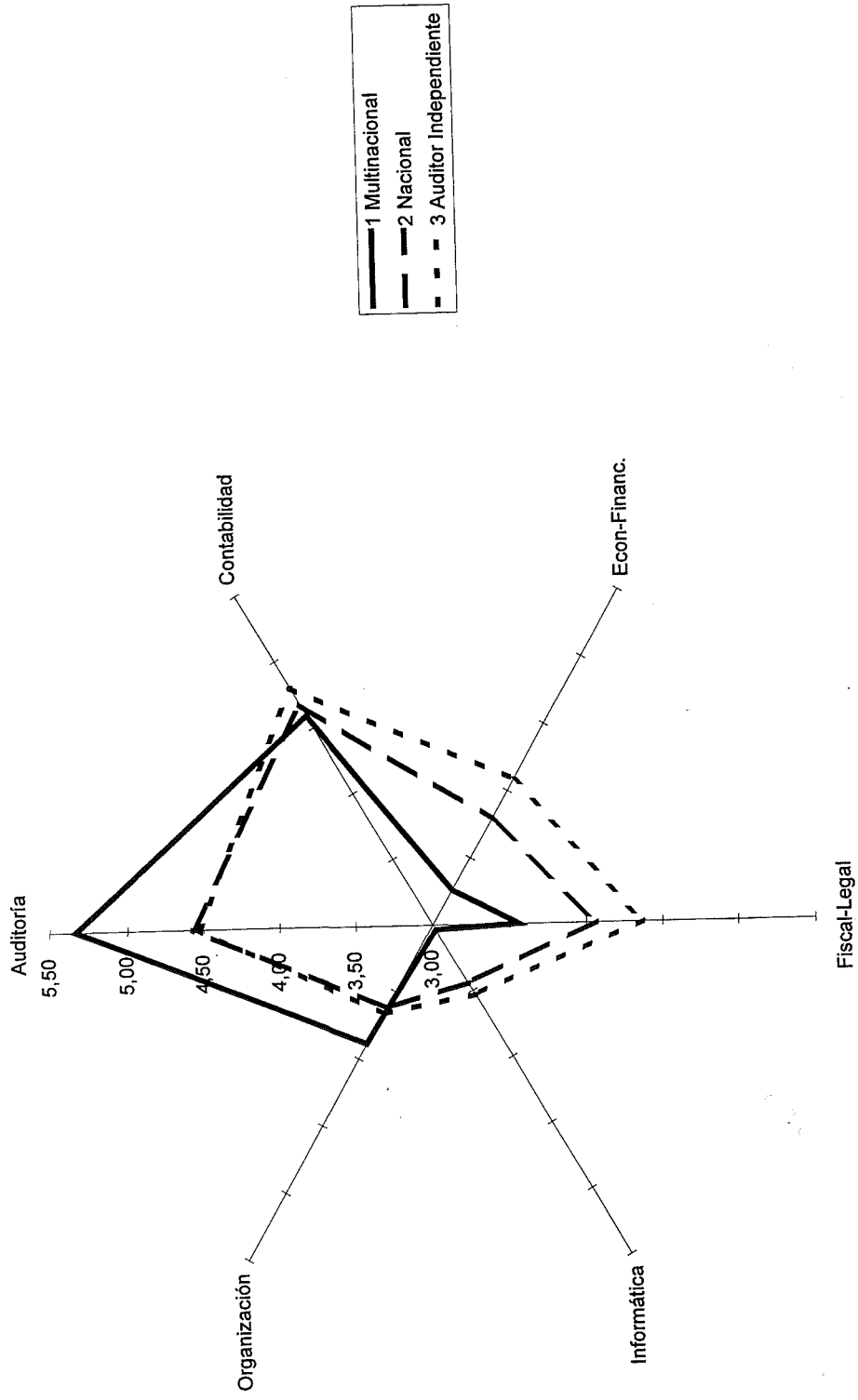
Promedios de las 21 competencias según la cultura



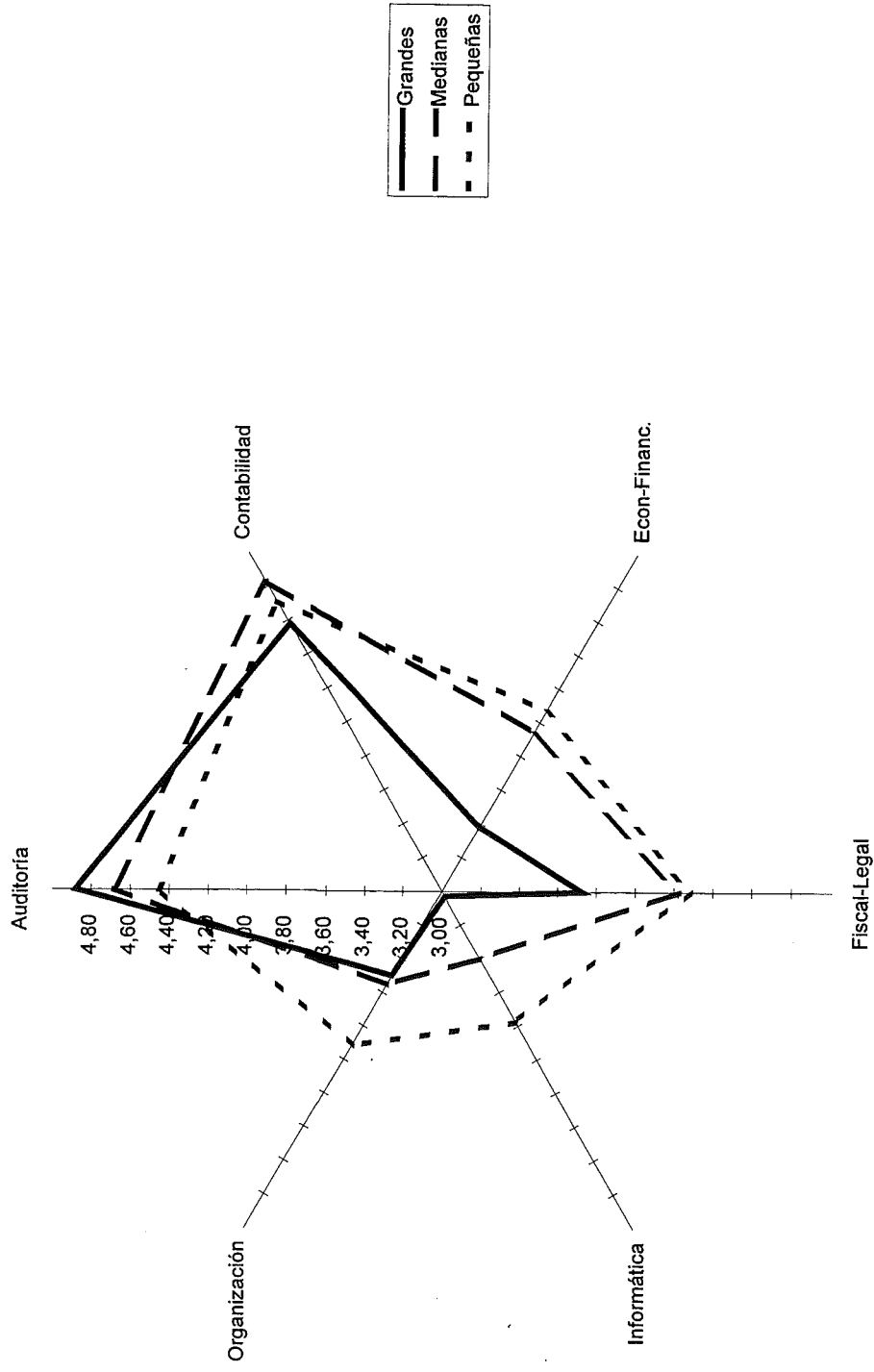
Promedio de conocimientos por ocupación



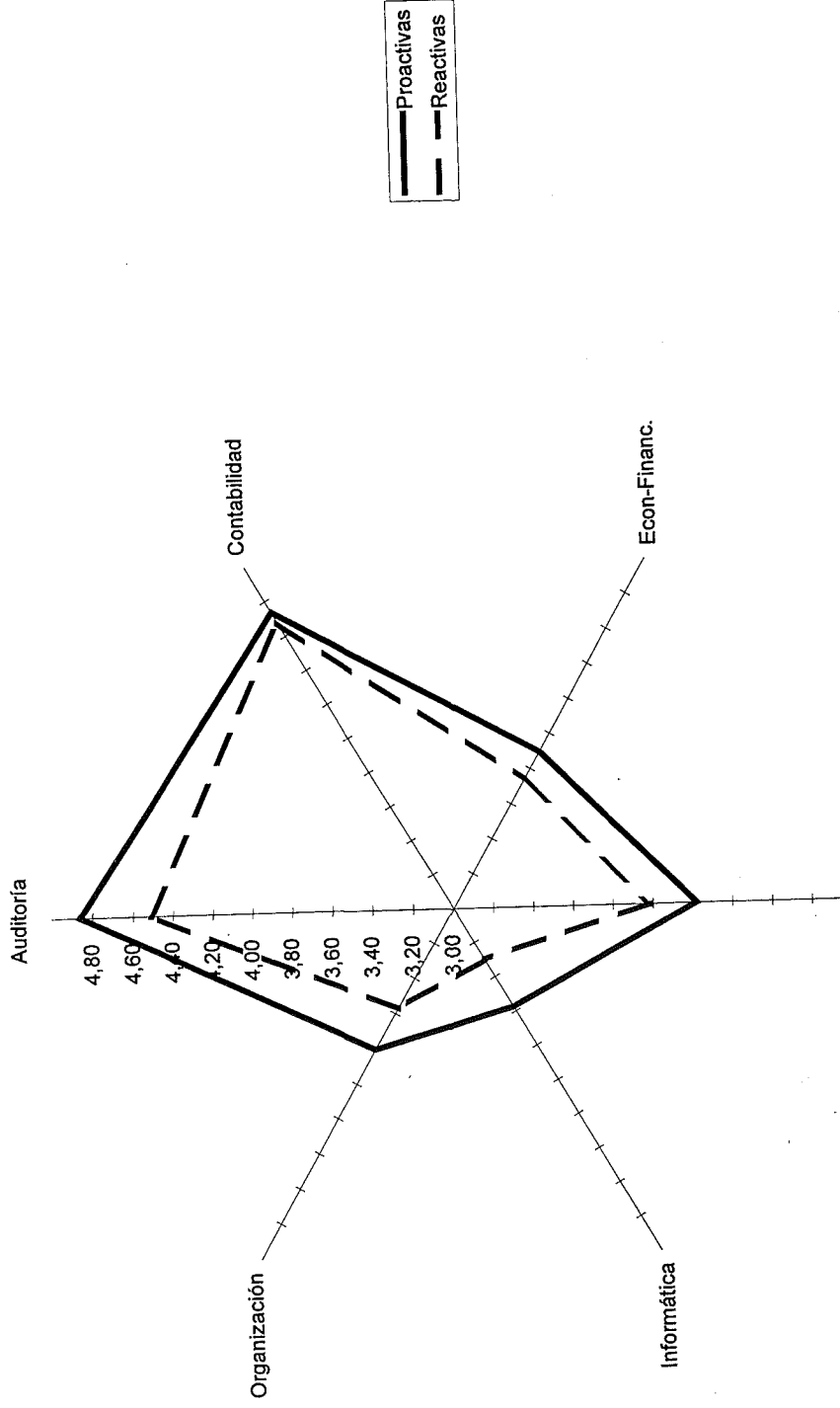
Promedio de conocimientos por tipología



Promedio de conocimientos por tamaño

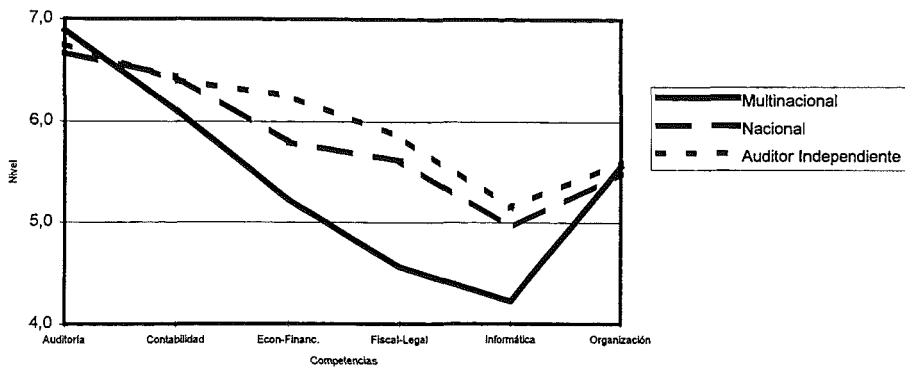


Promedio de conocimientos por cultura

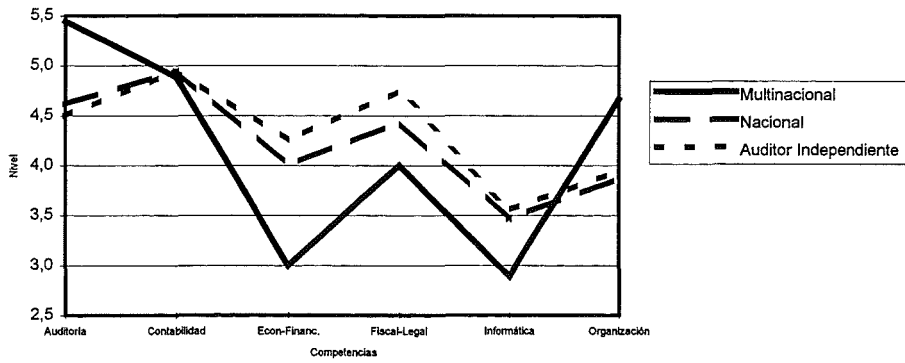


Promedio de conocimientos por ocupación y tipología

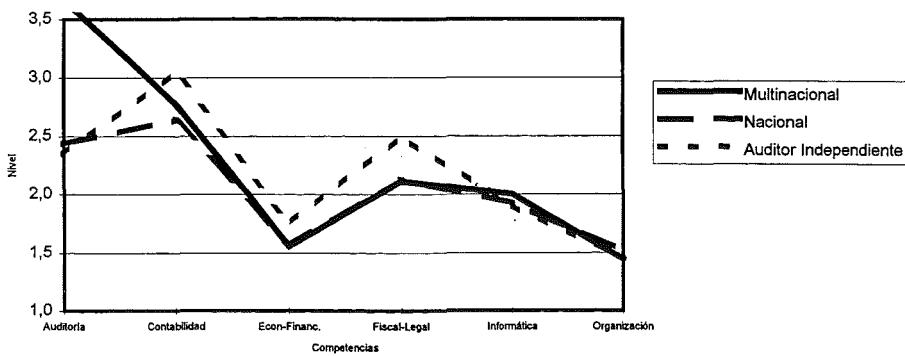
Gerentes



Seniors

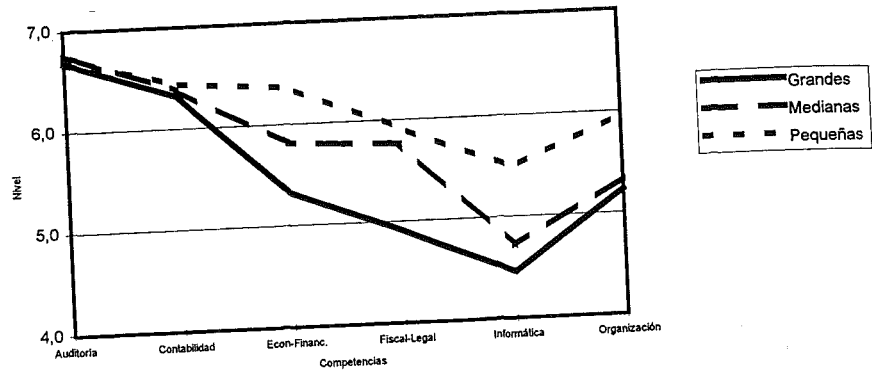


Asistentes

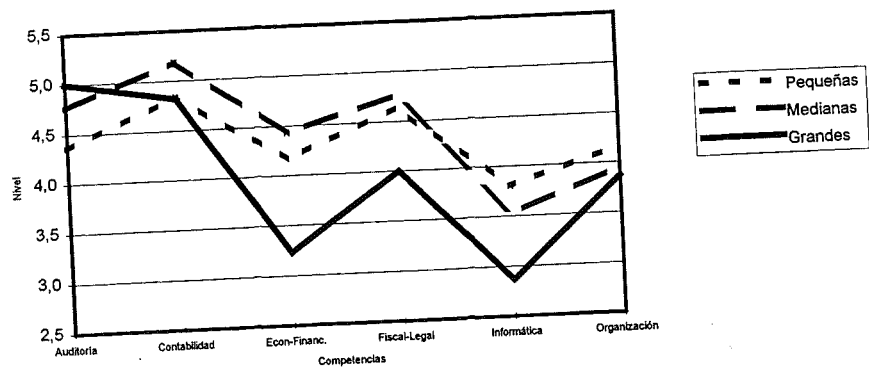


Promedio de conocimientos por ocupación y tamaño

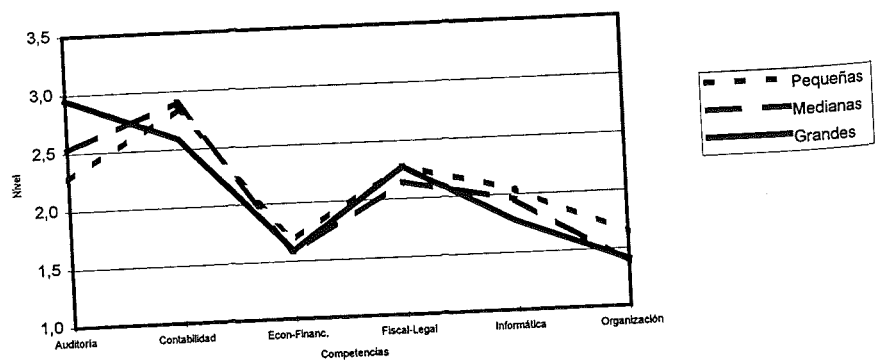
Gerentes



Seniors

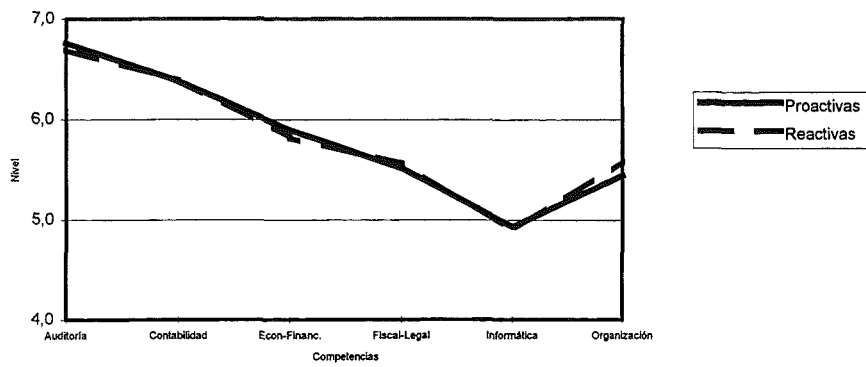


Asistentes

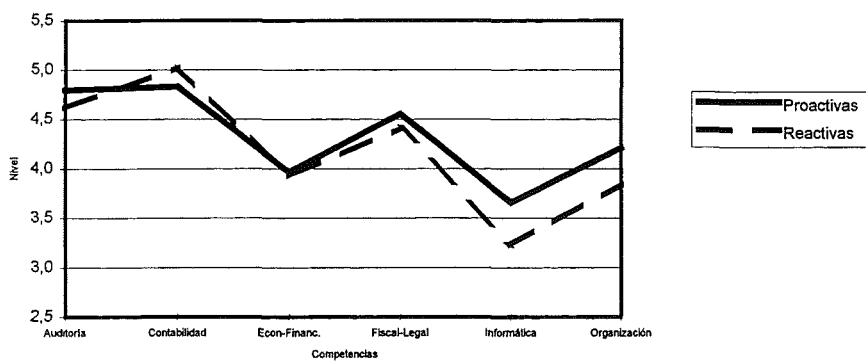


Promedio de conocimientos por ocupación y cultura

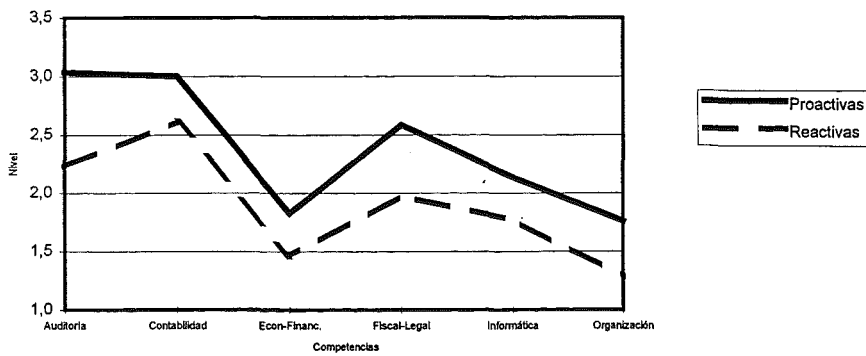
Gerentes



Seniors



Asistentes



Tercera parte

Competencias: promedio general

C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Competencias por ocupación

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21		
1 Gerentes	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2 Seniors	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
3 Asistentes	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1

Tercera parte

Competencias por tipología

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21
1 Multinacional	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
2 Nacional	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
3 Auditor Independiente	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2

Competencias por tamaño

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	
Grandes	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
Medianas	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
Pequeñas	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2

Tercera parte

Competencias por cultura

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21
Proactivas	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2
Reactivas	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2

Competencias por tipología específica

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21
111MGRPR	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2
112MGRRE	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
211NGRPR	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2
212NGRRE	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
221NMEPR	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2
222NMERE	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
231NPQPR	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
232NPQRE	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
321AIMEPR	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2
322AIMERE	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2
331AIPQPR	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
332AIPQRE	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2

Competencias por ocupación y tipología

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	
1 Gerentes																						
1 Multinacional	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
2 Nacional	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3 Auditor Independiente	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
2 Seniors																						
1 Multinacional	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2
2 Nacional	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2
3 Auditor Independiente	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
3 Asistentes																						
1 Multinacional	3	2	2	2	1	1	2	1	1	1	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1
2 Nacional	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1
3 Auditor Independiente	2	3	2	1	1	1	1	1	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1

Competencias por ocupación y tamaño

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	
1 Gerentes																						
Grandes	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Medianas	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
Pequeñas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2 Seniors																						
Grandes	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2
Medianas	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
Pequeñas	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
3 Asistentes																						
Grandes	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	3	1	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1
Medianas	2	3	2	2	1	1	1	2	2	1	3	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	1
Pequeñas	2	3	2	2	1	1	1	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1

Tercera parte

Competencias por ocupación y cultura

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	
1 Gerentes																						
Proactivas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Reactivas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
2 Seniors																						
Proactivas	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2
Reactivas	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
3 Asistentes																						
Proactivas	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1
Reactivas	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1

Competencias por tipología y ocupación

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21
1 Multinacional																					
1 Gerentes	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
2 Seniors	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2
3 Asistentes	3	2	2	2	1	1	2	1	1	1	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1
2 Nacional																					
1 Gerentes	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2 Seniors	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2
3 Asistentes	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1
3 Auditor Independiente																					
1 Gerentes	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
2 Seniors	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
3 Asistentes	2	3	2	1	1	1	1	1	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1

Competencias por tipología y cultura

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21
1 Multinacional																					
Proactivas	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2
Reactivas	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
2 Nacional																					
Proactivas	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2
Reactivas	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
3 Auditor Independiente																					
Proactivas	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
Reactivas	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2

Competencias por tamaño y ocupación

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	
Grandes																						
1 Gerentes	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2 Seniors	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2
3 Asistentes	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	3	1	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1
Medianas																						
1 Gerentes	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2
2 Seniors	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
3 Asistentes	2	3	2	2	1	1	1	2	2	1	3	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	1
Pequeñas																						
1 Gerentes	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2 Seniors	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
3 Asistentes	2	3	2	2	1	1	1	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1

Competencias por tamaño y tipología

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21
Grandes																					
1 Multinacional	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
2 Nacional	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
Medianas																					
2 Nacional	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
3 Auditor Independiente	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
Pequeñas																					
2 Nacional	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
3 Auditor Independiente	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2

Competencias por tamaño y cultura

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	
Grandes																						
Proactivas	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2
Reactivas	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
Medianas																						
Proactivas	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2
Reactivas	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
Pequeñas																						
Proactivas	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
Reactivas	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2

Competencias por cultura y ocupación

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	
Proactivas																						
1 Gerentes	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2 Seniors	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2
3 Asistentes	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1
Reactivas																						
1 Gerentes	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
2 Seniors	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
3 Asistentes	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1

Tercera parte

Competencias por cultura y tipología

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21
Proactivas																					
1 Multinacional	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2
2 Nacional	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2
3 Auditor Independiente	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
Reactivas																					
1 Multinacional	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
2 Nacional	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
3 Auditor Independiente	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2

Competencias por cultura y tamaño

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21
Proactivas																					
Grandes	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2
Medianas	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2
Pequeñas	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
Reactivas																					
Grandes	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
Medianas	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
Pequeñas	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2

