



Talento auditor. Competencias de gestión más competencias de liderazgo

Ponente: Anna Ros

23º Fórum del Auditor Profesional

Sitges'2013

OBJETIVO

Reflexionar sobre el tipo de soporte necesario en los diferentes ámbitos del **management**, a los **líderes** de las firmas de auditoría.
Entorno de las competencias no técnicas

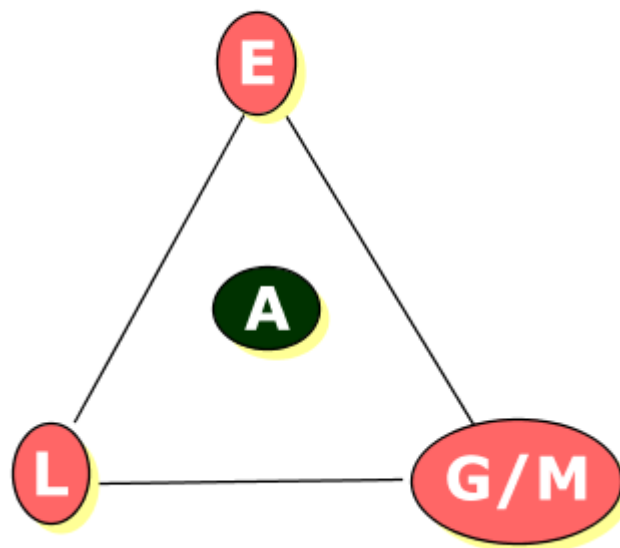
POBLACIÓN TARGET: A QUIÉN VA DIRIGIDO

GERENTES

SOCIOS

AUDITOR

1



= A3

Col·legi
de Censors Jurats
de Comptes
de Catalunya

=

EL CØL·L3G1³

¿QUÉ NECESITAN REFORZAR?: ¿QUÉ HACEN? ¿QUÉ LES PEDIMOS?

GERENTES

DIRIGIR PROYECTOS
GESTIONAR EQUIPOS
BUSINESS DEVELOPMENT
RELACION CON CLIENTE
RENTABILIDAD PROYECTO
ASEGURAR CALIDAD Y RIGOR TECNICO
GESTIONA RIESGOS

SOCIOS

DIRIGIR UNIDADES DE NEGOCIO
BUSINESS DEVELOPMENT
REPRESENTACION
MARCAR ESTRATEGIA
LIDERAR EQUIPOS

2

De EXPERTO a GESTOR



3

De GESTOR a LÍDER



4

QUÉ IMPLICA

- Renuncias, delegar, confiar,...
- Gestionar entorno, equipo, cliente, negocio,...
- Gestionar egos, expectativas, conflictos,...
- Que otros gestionen, transmitir método, sensibilidad, cultura,...

¿QUÉ NECESITAN REFORZAR?: ¿QUÉ HACEN? ¿QUÉ LES PEDIMOS?

Funciones	++ +++++
Conocimiento técnico-Análisis	Auditor
	Gerente
	Socio
Toma decisiones	Auditor
	Gerente: <i>proyectos, equipo, clientes</i>
	Socio: <i>proyectos, equipo, clientes, partners, oficina, compañía,...</i>
Desarrollo relaciones	Auditor
	Gerente: <i>clientes, equipos,...</i>
	Socio: <i>prescriptores, partners, clientes, empleados, equipo directo,...</i>

...

¿QUÉ NECESITAN PARA ASUMIR ESTE ROL?

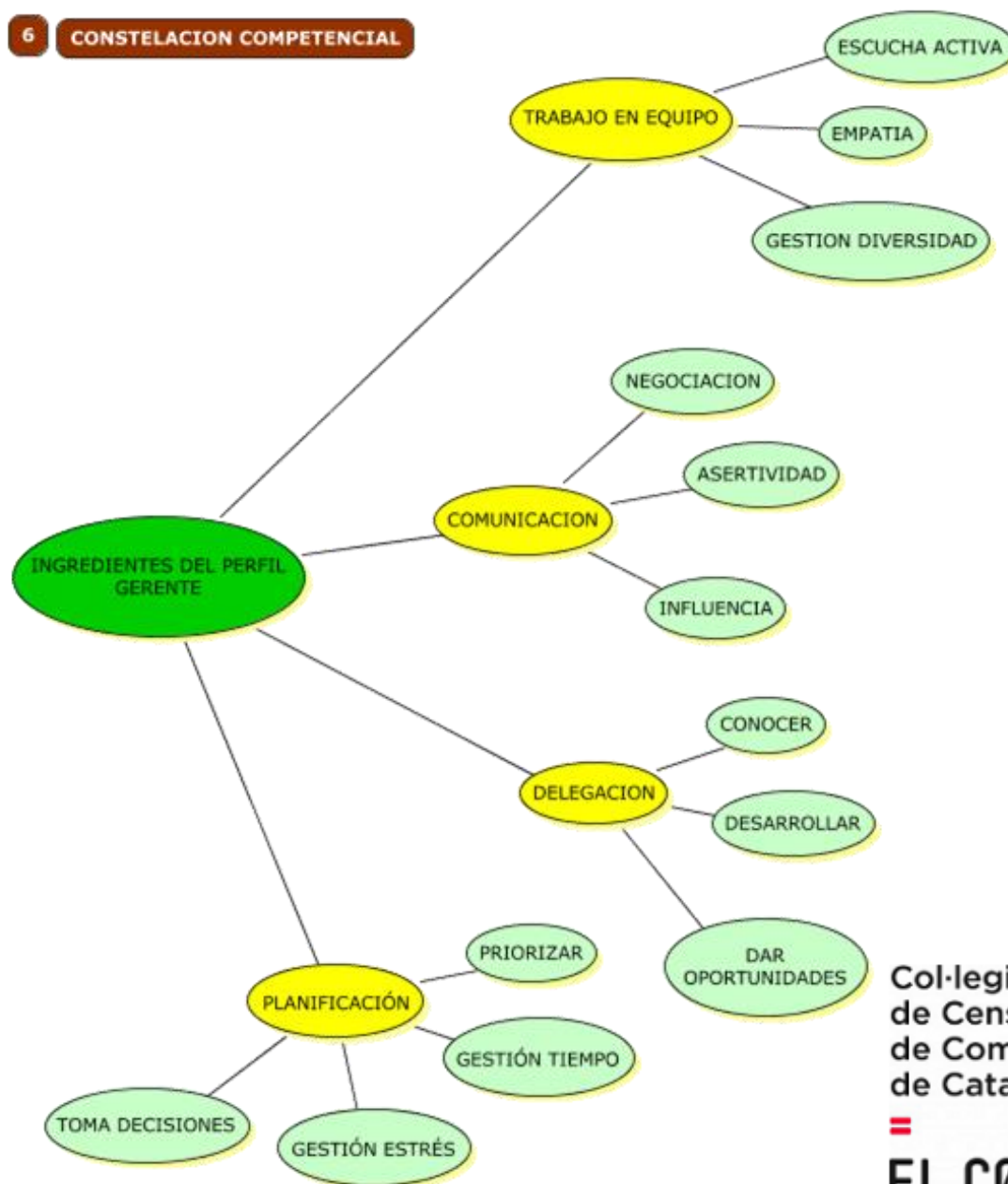


PERFIL GERENTE

6 CONSTELACION COMPETENCIAL

COMPETENCIAS CRÍTICAS,
vinculadas por ejemplo a:

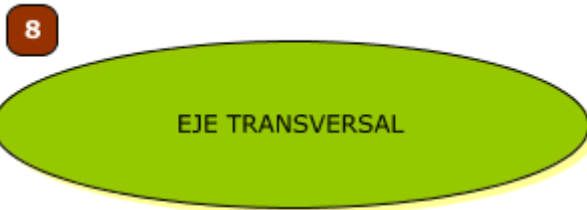
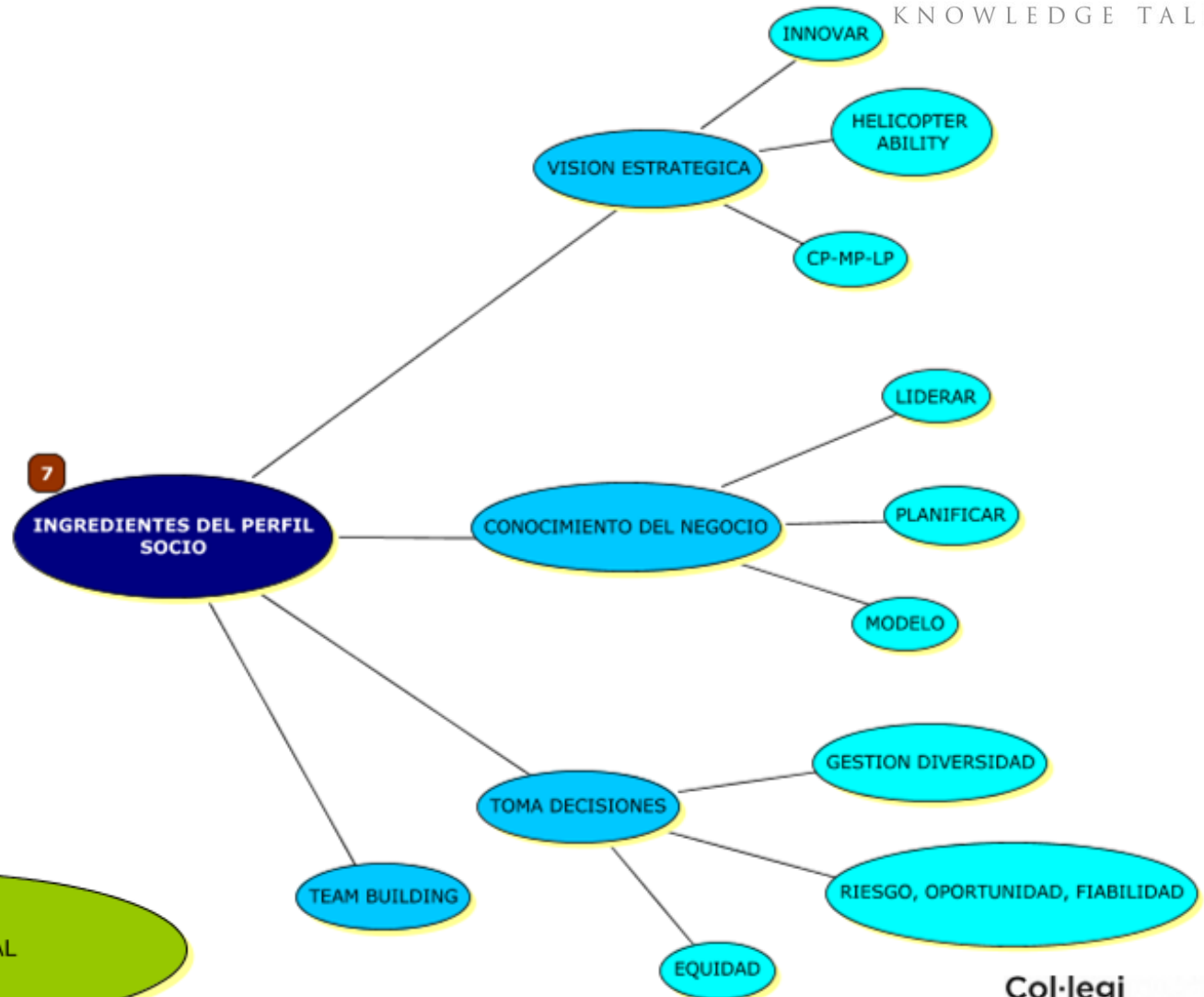
- Delegación
- Planificación
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- ...



PERFIL SOCIO

COMPETENCIAS CRÍTICAS, vinculadas por ejemplo a:

- Visión estratégica
- Conocimiento del negocio: diferentes niveles
- Team Building
- Toma de decisiones, nuevas dimensiones
- ...



GESTION DE LA SUCESION

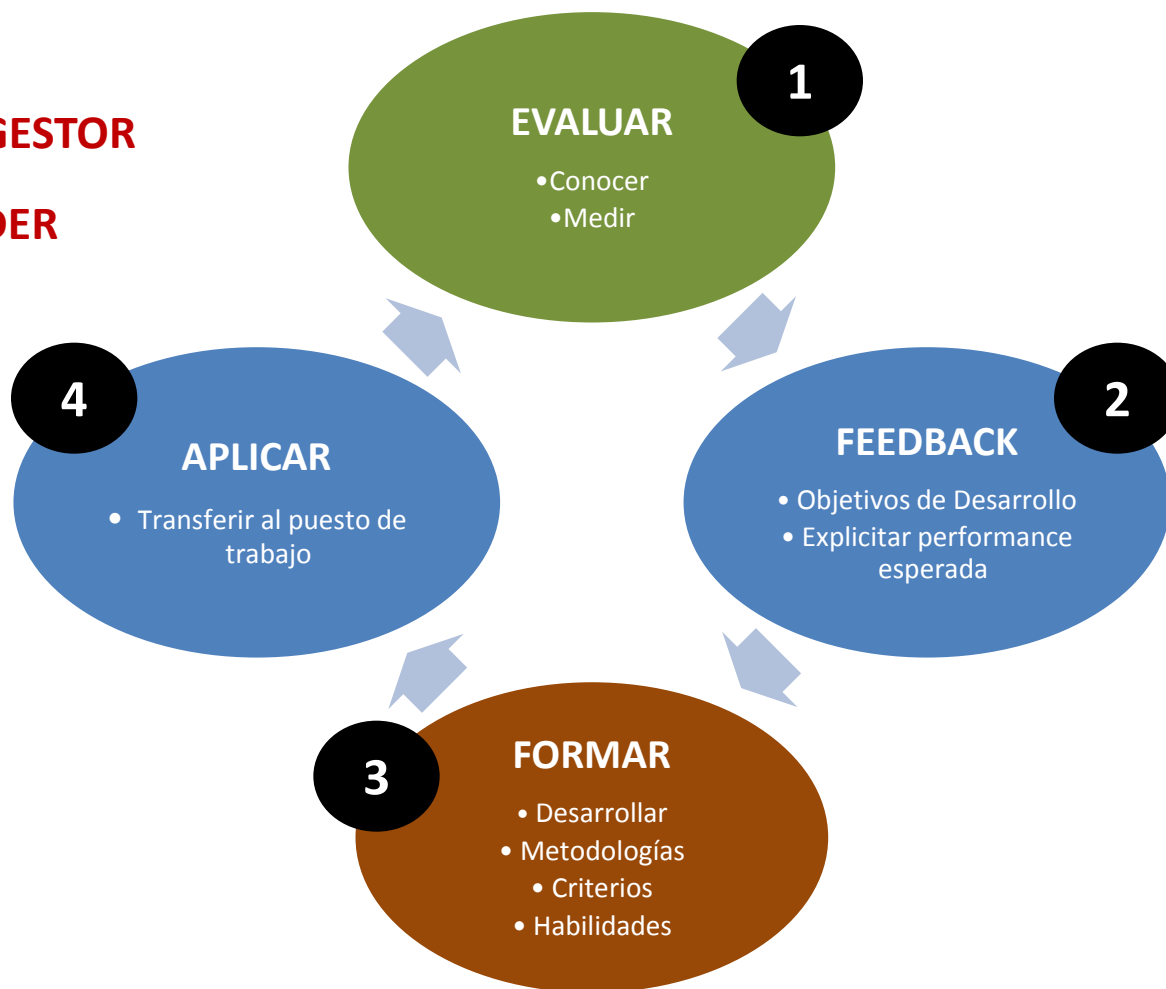
GESTION DE LA CRISIS - DIFICULTADES

¿CÓMO GESTIONAR EL ENRIQUECIMIENTO DE ROLES?

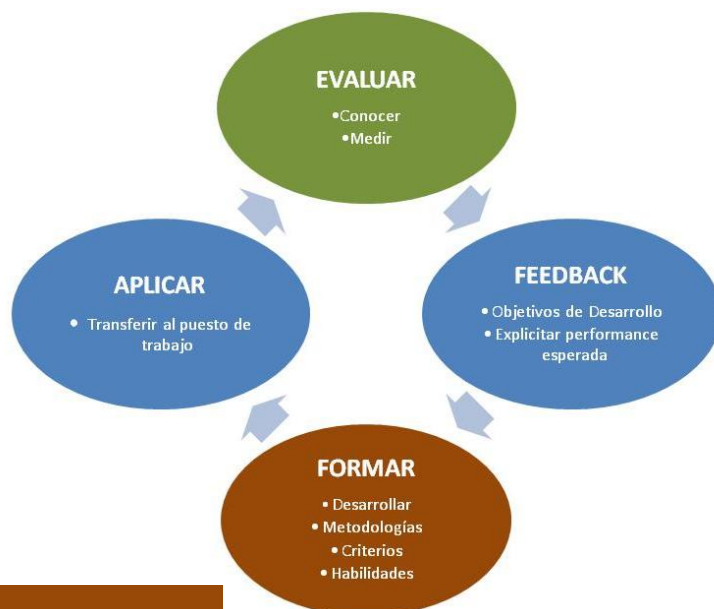
9

De **EXPERTO** a **GESTOR**

De **GESTOR** a **LÍDER**



¿QUÉ NECESITAMOS?



FORMAR:
Necesitamos: Partner de confianza para gestionar la formación

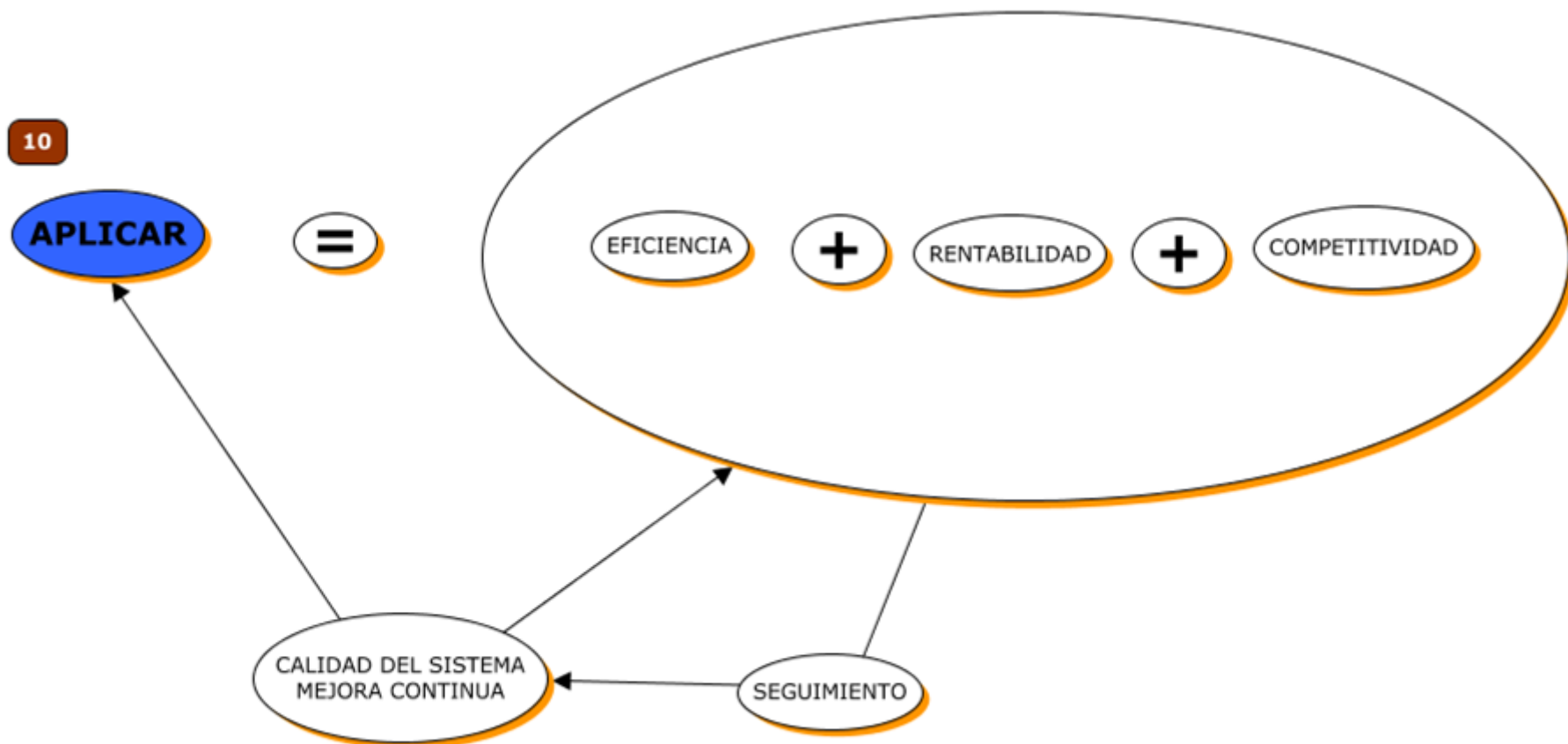
EVALUAR:

Nos permite:

- Saber dónde estamos-que necesitamos
- Saber hacemos el esfuerzo inversor
- Priorizar - foco

Necesitamos: sistema de evaluación competencial/objetivos de desarrollo/...

¿QUÉ BENEFICIOS NOS PROPORCIONARÁ?



Qué ganamos:

- Fiabilidad
- ROI – Economía de la inversión

¿QUÉ BENEFICIOS NOS PROPORCIONARÁ?

11

NORMA DE CONTROL DE CALIDAD INTERNA DE LOS
AUDITORES DE CUENTAS Y
SOCIEDADES DE AUDITORIA

EJES PRINCIPALES QUE CONTEMPLA LA NORMA

- *Cultura*
- *Planificación de recursos (cualitativa y cuantitativamente)*
- *Competencia (perfiles complejos): capacitación, mantenimiento, desarrollo*
- *Evaluación* continua, remuneración y promoción
- *Gestión del conocimiento*

Resolución de 26 de octubre de 2011 del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se publica la Norma de Control Calidad Interno de los auditores de cuentas y sociedades de auditoría.

Col·legi
de Censors Jurats
de Comptes
de Catalunya

=

EL CØL·L3G1

12

¿CON QUÉ CONTAMOS PARA EL DESARROLLO? PARTNERS

12

Col·legi
de Censors Jurats
de Comptes
de Catalunya
=
EL CØL·L361

FORMACIÓN TÉCNICA

FORMACIÓN GESTIÓN,
COMPETENCIAL

ITINERARIO GERENTES

A

B

C

ITINERARIO SOCIOS

D

E

F

- Cubrir las necesidades complementarias a las técnicas
- Programa estructurado
- Modular
- Personalizable

Col·legi
de Censors Jurats
de Comptes
de Catalunya

=

EL CØL·L361

ITINERARIOS FORMATIVOS PARA GERENTES Y SOCIOS

SISTEMA								
Ámbito Comp.	Programa Desarrollo 1				Programa Desarrollo 2			
	Técnico a Gerente				Gerente a Socio			
Comp 1		Programa 1					Programa 3	
Comp 2			Programa 2			Acción B		Acción E
Comp 3	Acción W			Acción Z			Acción D	
Comp 4		Acción X			Acción A			Acción F
Comp 5			Acción Y			Acción C		

LA CLAVE DEL CRECIMIENTO /DESARROLLO COMPETENCIAL

13

La diferencia está en el interior



Col·legi
de Censors Jurats
de Comptes
de Catalunya

=

EL CØL·L3G1

15

LA CLAVE DEL CRECIMIENTO/DESARROLLO COMPETENCIAL

13

La diferencia está en el interior



Col·legi
de Censors Jurats
de Comptes
de Catalunya

=

16
EL CØL·L3G1

LA CLAVE DEL CRECIMIENTO / DESARROLLO COMPETENCIAL

INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

Gardner

- La inteligencia como **habilidad** (puede aprenderse y desarrollarse)
- **Diversos tipos** de inteligencia (lingüística, matemática, espacial,...)
- Las personas se **diferencian** en el nivel de desarrollo de esas inteligencias y en las formas en que recurrimos a ellas para solucionar problemas

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Salovey-Mayer, Goleman

- **No es posible una inteligencia no-emocional** (fría, “pura”), de acuerdo a la neurociencia actual
- **Cómo gestionamos las emociones** incide en nuestra efectividad
- La inteligencia emocional es también una **habilidad**
- Gestión intra-personal (**autogestión**) y gestión relacional (**interpersonal**)

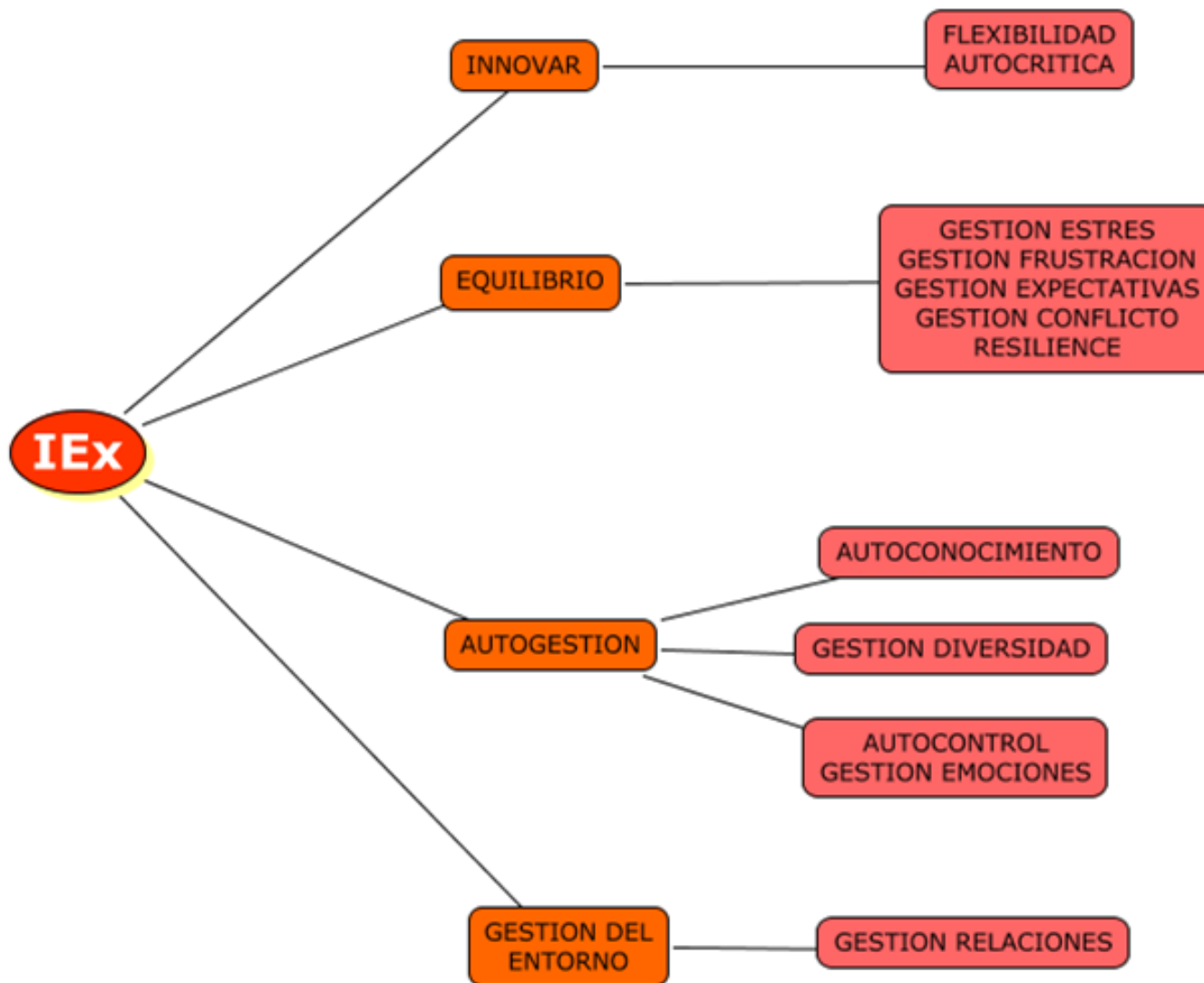
INTELIGENCIA EJECUTIVA

JA. Marina

- Concepto **integrador**
- **Capacidad de dirigir y adaptar efectivamente el comportamiento**
- Incluye factores **motivacionales, cognitivos, actitudinales, hábitos, IE,...**: elegir bien las metas, aprovechar la información disponible y regular las emociones

LA CLAVE DEL CRECIMIENTO/DESARROLLO COMPETENCIAL

14



AUTOGESTION... UNA DEMO

RETO 1

RETO 2

AUTOGESTION... UNA DEMO

GESTIÓN DE
CONFLICTOS

GESTIÓN DEL
ESTRÉS

AUTOGESTION... UNA DEMO

**Piensa en una situación de conflicto o divergencia
Puntúa de 1 (Poco habitual en mí) a 6 (muy habitual)**

Anota letra y puntuación dada

GESTIÓN DE CONFLICTOS

Quando empiezo a descubrir que existen diferencias

- A. Me aseguro que las diferentes perspectivas se expresan y son tratadas con igual consideración, incluso si parece que hay un desacuerdo substancial
- B. Dedicar más atención a asegurarme que los demás entienden la razonabilidad y beneficios de mi posición, que a congraciarme con ellos
- C. Expreso mis necesidades, pero luego las dejo algo al margen para buscar soluciones intermedias
- D. Me alejo de la discusión un tiempo para evitar la tensión
- E. Dedicar más tiempo a los sentimientos de los demás que a mis objetivos personales
- F. Me aseguro que mis planes no se interponen en nuestra relación
- G. Explico mi visión y necesidades de forma activa y dedico la misma energía a entender las de los demás
- H. Me concentro más en los objetivos que considero importantes que en lo que los demás sienten sobre las cosas
- I. Decido que no vale la pena preocuparse por las diferencias
- J. Cedo en algunos puntos a cambio de otros

AUTOGESTION... UNA DEMO

**Piensa en una situación de conflicto o divergencia
Puntúa de 1 (Poco habitual en mí) a 6 (muy habitual)**

Anota letra y puntuación dada

GESTIÓN DE CONFLICTOS

Si las diferencias persisten y los sentimientos se intensifican:

- K. Participo más activamente en la discusión y persigo formas de satisfacer las necesidades de los demás así como las mías
- L. Me esfuerzo para asegurarme que mi percepción de la verdad se reconoce y me esfuerzo menos en satisfacer a los demás
- M. Intento ser razonable no persiguiendo todas mis preferencias, pero me aseguro de obtener algunas de las cosas que quiero
- N. Me apeo de la conversación y acepto que nadie conseguirá lo que busca
- O. Dejo mis propias preferencias al margen y me focalizo en que la otra persona esté satisfecha
- P. Interactúo menos con los demás y busco formas de mantener una distancia segura
- Q. Me centro en los objetivos que me preocupan y espero que después podamos arreglar la parte emocional
- R. Hago lo necesario para suavizar los sentimientos del otro y mantener la relación en buen estado
- S. Me centro en la comprensión mutua, para asegurarme de que entiendo porqué los otros están disgustados y que los demás tienen también una comprensión de los motivos de mi insatisfacción
- T. Demando moderación y compromiso para poder centrarnos en las cosas

AUTOGESTION... UNA DEMO

Traslada las puntuaciones dadas a cada letra y calcula la suma de columnas

GESTIÓN DE CONFLICTOS

A	K	B	L	C	M	D	N	E	O
G	S	H	Q	J	T	I	P	F	R
Calma	Tensión	Calma	Tensión	Calma	Tensión	Calma	Tensión	Calma	Tensión
Cooperativo		Directivo		Comprometido		Evitativo		Armonizador	

AUTOGESTION... UNA DEMO

Traslada las puntuaciones dadas a cada letra y calcula la suma de columnas

GESTIÓN DE CONFLICTOS

A: 4	K: 6	B: 3	L: 4	C: 4	M: 5	D: 2	N: 3	E: 6	O: 3
G: 4	S: 5	H: 2	Q: 4	J: 3	T: 4	I: 2	P: 3	F: 4	R: 4
Calma 8	Tensión 11	Calma 5	Tensión 8	Calma 7	Tensión 9	Calma 4	Tensión 6	Calma 10	Tensión 7
Cooperativo		Directivo		Comprometido		Evitativo		Armonizador	

EJEMPLO

AUTOGESTION... UNA DEMO

¿Cuál es el estilo con mayor puntuación en estado de “calma”? ¿Y en el de “tensión”?

GESTIÓN DE CONFLICTOS

Calma Cuando se inicia el conflicto
1. Estilo más habitual:
2.
3.
4.
5. Estilo menos habitual:

Tensión Cuando se escala el conflicto
1. Estilo más habitual:
2.
3.
4.
5. Estilo menos habitual:

AUTOGESTION... UNA DEMO

¿Cuál es el estilo con mayor puntuación en estado de “calma”? ¿Y en el de “tensión”?

GESTIÓN DE CONFLICTOS

Calma Cuando se inicia el conflicto
1. Estilo más habitual: ARMONIZADOR (10)
2. COOPERATIVO (8)
3. COMPROMETIDO (7)
4. DIRECTIVO (5)
5. Estilo menos habitual: EVITATIVO (4)

Tensión Cuando se escala el conflicto
1. Estilo más habitual: COOPERATIVO (11)
2. COMPROMETIDO (9)
3. DIRECTIVO (8)
4. ARMONIZADOR (7)
5. Estilo menos habitual: EVITATIVO (6)

EJEMPLO

AUTOGESTION... UNA DEMO



GESTIÓN DE
CONFLICTOS

AUTOGESTION... UNA DEMO



GESTIÓN DE
CONFLICTOS

EJEMPLO

AUTOGESTION... UNA DEMO

GESTIÓN DE CONFLICTOS

Estilos	Características	Contextos favorables	Contextos desfavorables
Directivo	<ul style="list-style-type: none"> • Focalizado en conseguir objetivos • Menor importancia de la relación • Competir • Autoritario 	<ul style="list-style-type: none"> • Situaciones en las que existen diferencias de poder, contextos competitivos • Posibilidad de separar persona y decisión/acción • Rápido, poco tiempo, decisiones urgentes • Relaciones esporádicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede generar “reactancia” • Puede generar perdedores y ganadores • Difícil en relaciones de larga duración • Menor aprendizaje: “a mi modo”
Evitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Focalizado en evitar el conflicto abierto • Poco focalizado en la relación y en los propios objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados poco relevantes • Decisiones rápidas • Uso en el futuro como “moneda de cambio” 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede generar expectativas similares para futuro • No expresión (valor) de las propias necesidades
Armonizar	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor peso de la relación que de los propios objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones a largo plazo y/o desiguales • Poco tiempo, decisiones urgentes • Resultados poco relevantes • Relevancia del interlocutor y sus intereses 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca credibilidad a futuro • Escalado de las demandas de la otra parte

AUTOGESTION... UNA DEMO

GESTIÓN DE CONFLICTOS

Estilos	Características	Contextos favorables	Contextos desfavorables
Comprometido	<ul style="list-style-type: none"> • Punto medio entre afirmación de los propios intereses y los de la otra parte • Solución intermedia, satisfacción parcial 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones rápidas, pero relevantes • Solución de escalado fácil (por ejemplo, económica) • Disposición a flexibilizar posturas por ambas partes • Conflictos “racionales”, más que emocionales • Metas excluyentes 	<ul style="list-style-type: none"> • “Regateo” por debajo de objetivos de las partes • Puede dejar de lado problemas o conflictos de fondo
Cooperativo	<ul style="list-style-type: none"> • Exploración en profundidad del problema (posiciones, intereses,...) • Soluciones ganar-ganar 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones relevantes • Tiempo para la negociación • Relaciones de larga duración, donde es relevante fortalecer la relación • Problemas complejos, donde el aprendizaje y la diversidad son positivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco tiempo, urgencia • Situaciones simples o poco relevantes • Situaciones repetitivas

AUTOGESTION... UNA DEMO

**GESTIÓN DE
CONFLICTOS**

**GESTIÓN DEL
ESTRÉS**

AUTOGESTION... UNA DEMO

“Hardiness” o personalidad resiliente

Se presenta una lista de afirmaciones acerca de si mismo/a. Indique el número 1 (TOTALMENTE EN DESACUERDO) – 4 (TOTALMENTE DE ACUERDO), conforme a su grado de acuerdo

Anota letra y puntuación dada

- A. Me implico seriamente en lo que hago, pues es la mejor manera para alcanzar mis propias metas
- B. Aún cuando suponga mayor esfuerzo, opto por las actividades que suponen para mí una experiencia nueva
- C. Hago todo lo que puedo para asegurarme el control de los resultados de las actividades que realizo
- D. Considero que las actividades que realizo son de valor para la sociedad y no me importa dedicarle todos mis esfuerzos
- E. En mis actividades diarias me atraen preferentemente las innovaciones y novedades en los procedimientos
- F. Las cosas sólo se consiguen a base de esfuerzo personal
- G. Realmente me preocupo y me identifico con las actividades que realizo
- H. En mis actividades diarias me atraen aquellas tareas y situaciones que implican un desafío personal
- I. El control de las situaciones es lo único que garantiza el éxito
- J. Mis actividades cotidianas me satisfacen y hacen que me dedique totalmente a ellas
- K. En la medida que puedo trato de tener nuevas experiencias en mis actividades cotidianas
- L. Las cosas salen bien cuando las preparas a conciencia
- M. Me gusta comprometerme personalmente en los objetivos del grupo o de la colectividad

GESTIÓN DEL ESTRÉS

AUTOGESTION... UNA DEMO

“Hardiness” o personalidad resistente (cont.)

Se presenta una lista de afirmaciones acerca de si mismo/a. Indique el número 1 (TOTALMENTE EN DESACUERDO) – 4 (TOTALMENTE DE ACUERDO), conforme a su grado de acuerdo

Anota letra y puntuación dada

- N. Dentro de lo posible busco situaciones nuevas y diferentes en mi ambiente habitual
- O. Si me lo propongo puedo vencer y controlar las antipatías
- P. La mejor manera que tengo de alcanzar mis propias metas es implicándome a fondo
- Q. Tengo una gran curiosidad por lo novedoso
- R. Cuando me esfuerzo seriamente y a fondo se controlan los resultados
- S. Mis propias ilusiones son las que hacen que siga adelante con la realización de mis actividades diarias
- T. Me gusta que haya una gran variedad en mis actividades diarias
- U. Si te lo propones puedes asegurar lo que va a pasar mañana controlando lo que ocurre hoy

GESTIÓN DEL ESTRÉS

AUTOGESTION... UNA DEMO

“Hardiness” o personalidad resistente (cont.)

Traslada las puntuaciones dadas a cada letra y calcula la suma de columnas

GESTIÓN DEL ESTRÉS

A:	M:	C:	O:	B:	K:	Total: ____ <i>El valor debe estar entre 21 y 84</i> Resultado = ____ - 21 x 0'16
D:	F:	I:	R:	E:	N:	
G:	P:	L:	U:	H:	Q:	
J:	S:			T:		
Compromiso: ____ <i>El valor debe estar entre 8 y 32</i> Resultado= ____ - 8 x 0'42		Control: ____ <i>El valor debe estar entre 6 y 24</i> Resultado= ____ - 6 x 0'56		Reto: ____ <i>El valor debe estar entre 7 y 28</i> Resultado = ____ - 7 x 0'48		

AUTOGESTION... UNA DEMO

“Hardiness” o personalidad resistente (cont.)

Traslada las puntuaciones dadas a cada letra y calcula la suma de columnas

GESTIÓN DEL ESTRÉS

EJEMPLO

A: 3	M: 4	C: 2	O: 2	B: 2	K: 3	<p>Total: 62</p> <p><i>El valor debe estar entre 21 y 84</i></p> <p>6'56 = 62 - 21 x 0'16</p>
D: 2	F: 4	I: 4	R: 3	E: 4	N: 4	
G: 2	P: 4	L: 3	U: 1	H: 2	Q: 4	
J: 2	S: 3			T: 4		
<p>Compromiso: 24</p> <p><i>El valor debe estar entre 8 y 32</i></p> <p>6'72 = 24 - 8 x 0'42</p>		<p>Control: 15</p> <p><i>El valor debe estar entre 6 y 24</i></p> <p>5'04 = 15 - 6 x 0'56</p>		<p>Reto: 23</p> <p><i>El valor debe estar entre 7 y 28</i></p> <p>7'68 = 23 - 7 x 0'48</p>		

LA CLAVE DEL CAMBIO DE ROL... UNA DEMO

“Hardiness” o personalidad resistente (cont.)

GESTIÓN DEL ESTRÉS

Compromiso con uno mismo

Reconocimiento personal de las propias metas y la apreciación de la habilidad para **tomar decisiones** y mantener nuestros valores. Implicación en las actividades de la vida. Autocomprensión. Manejo competente de las situaciones.

Soy competente para tomar decisiones

Control

Convicción de **la influencia personal** en el curso de los acontecimientos. Enfatiza la propia responsabilidad sobre lo que sucede. Percepción de las situaciones estresantes como consecuencia de la propia actividad.

Lo que hago influye en lo que sucede

Personalidad resistente al estrés

Reto

Creencia de que el cambio es la característica habitual de la vida, frente a la estabilidad. Los estímulos como oportunidades de crecimiento personal y no sólo amenazas a la seguridad. Esfuerzo centrado en **cómo hacer frente al cambio**, vs protegerse de él o evitarlo

La vida es un cambio continuo a enfrentar

LA CLAVE DEL CAMBIO DE ROL... UNA DEMO

GESTIÓN DEL ESTRÉS

Estilos	++	+++++
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Distancia con respecto a las actividades • Menor implicación y sentido • Mayor posibilidad de cambio de rol o función 	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculo entre mis actividades y yo • Congruencia con los propios valores • Significado de la propia actividad • Ambición • Menor flexibilidad ante cambios de actividad, rol,... • Desmotivación mayor si pérdida o cambio significativo
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de los factores externos • Menor auto-presión ante dificultades • Menor seguridad ante dificultades 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza • Alta autoexigencia, esfuerzo, exigencia a los demás • Perfeccionismo • Autosuficiencia • Búsqueda de soluciones, resolución
Reto	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de seguridad y comodidad • Percepción de los cambios como amenazas o pérdidas • Facilidad para mantener y garantizar procesos y situaciones • Prudencia ante dificultades 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de oportunidades para hacer cambios, aprender, superarse,... • Predisposición a gestionar o provocar cambios • No siempre consolidación • Ambición y capacidad de riesgo • Impaciencia ante otros perfiles menos arriesgados

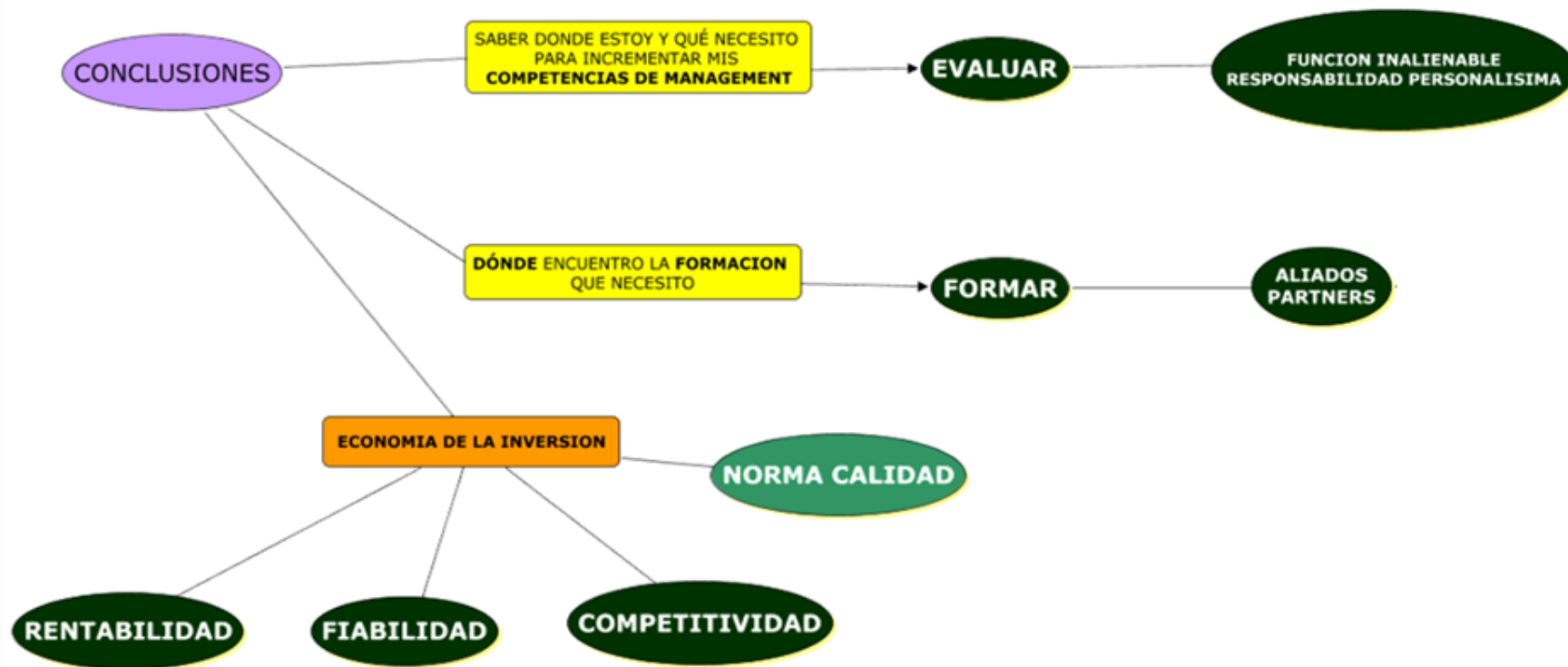
LA CLAVE DEL CAMBIO DE ROL... UNA DEMO

GESTIÓN DEL ESTRÉS

Estilos	++	+++++
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Distancia con respecto a las actividades • Menor implicación y sentido • Mayor posibilidad de cambio de rol o función 	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculo entre mis actividades y yo • Congruencia con los propios valores • Significado de la propia actividad • Ambición • Menor flexibilidad ante cambios de actividad, rol,... • Desmotivación mayor si pérdida o cambio significativo
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de los factores externos • Menor auto-presión ante dificultades • Menor seguridad ante dificultades 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza • Alta autoexigencia, esfuerzo, exigencia a los demás • Perfeccionismo • Autosuficiencia • Búsqueda de soluciones, resolución
Reto	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de seguridad y comodidad • Percepción de los cambios como amenazas o pérdidas • Facilidad para mantener y garantizar procesos y situaciones • Prudencia ante dificultades 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de oportunidades para hacer cambios, aprender, superarse,... • Predisposición a gestionar o provocar cambios • No siempre consolidación • Ambición y capacidad de riesgo • Impaciencia ante otros perfiles menos arriesgados

RESUMEN - CONCLUSIONES

15



RESUMEN – CONCLUSIONES: INTELIGENCIA EJECUTIVA - EMOCIONAL

15

EVALUAR

Contemplando:

- El peso de las funciones diferenciales en cada rol
- El valor añadido de la “CAJA NEGRA” (corazón + razón)

FORMAR

ESQUEMA AUTOREGULACION



“Si abor das una situación como asunto de vida o muerte, morirás muchas veces”.
Adam Smith, economista

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”.
Albert Einstein, físico

Col·legi
de Censors Jurats
de Comptes
de Catalunya

=

40
EL CØL·L3G1



MUCHAS GRACIAS

Anna Ros

aros@kt-global.com

23º Fòrum del Auditor Profesional
Sitges'2013