

Resúmenes sesiones



Sesión 1 - La deconstrucción de la auditoría

En esta sesión, moderada por Xavier Pujol, el departamento técnico del Col·legi, Rosa Puigvert, Javier Romero y Ana Baro tratan de dibujar las claves de la auditoría del futuro. Así a partir del concepto deconstruir, es decir deshaciendo analíticamente los elementos que constituyen una estructura conceptual, en la sesión se propuso descomponer la auditoría en los cinco siguientes elementos: entidad auditada, usuarios, regulación, tecnología y equipos para dibujar las posibles claves de su evolución.

Las entidades auditadas, aunque algunas más que otras, ya han empezado un proceso de transformación digital que aunque avanza a distintas velocidades según el país y tamaño de la entidad obliga a los auditores a adaptarse a esta nueva realidad de sus clientes si quieren continuar aportando valor.

Respecto a los usuarios se analizó el gap de expectativas —entendido como la diferencia entre lo que los usuarios piensan que hacen los auditores y lo que les gustaría que hicieran— utilizando como base el estudio de la ACCA “*Closing the expectation gap in audit*” que lo divide en tres partes: gap de conocimiento, de desempeño y de desarrollo, analizando para cada uno de estos los aspectos relevantes que se indican en dicho informe.

En relación a la regulación se analizaron las principales novedades y proyectos en curso de la IFAC, partiendo de la base que es el organismo que marca la tendencia del futuro normativo de la auditoría. Se explicaron algunas de las principales revisiones de las ISA que se están llevando a cabo: la ISA 250R sobre consideración de las disposiciones legales y reglamentarias, la ISA 540R de estimaciones y de los proyectos de revisión de la ISA 315R y de las normas de calidad (ISQM1 y 2 e ISA 220R) así como algunas iniciativas de investigación abiertas, en concreto se explicó el debate abierto sobre la auditoría de entidades menos complejas. Finalmente se resumió la situación normativa en España indicando que sería recomendable no sólo que se adaptaran las nuevas normas y las normas revisadas por la IFAC sino también las modificaciones de concordancia y, para acabar dicho bloque, se trató la situación del BRLAC.

Al tratar la tecnología se hizo hincapié en la necesidad de que cada firma de auditoría defina su estrategia tecnológica a nivel de despacho y de trabajos de auditoría y se explicaron las iniciativas realizadas por el ICJCE y el propio Col·legi al respecto y que, entre otras, incluyen la publicación de la guía *La transformación digital en el sector de auditoría* y acciones de formación específicas durante la próxima temporada.

Y si todo cambia y se adapta, los equipos de auditoría también deberán hacerlo, lo que seguramente pasa por estructuras menos jerárquicas y más multidisciplinares y que a su vez sean capaces de atraer el talento de las nuevas generaciones.

Para finalizar se concluyó que la nueva auditoría seguirá teniendo un papel relevante y aunque es difícil prever exactamente como será exactamente la nueva auditoría, si que se será más tecnológica, más multidisciplinar y con aseguramiento más amplio y que los valores de juicio y escepticismo profesionales, objetividad, etc. seguirán teniendo un papel muy relevante, por lo que deberá seguir fomentándose.

Sesión 2 - La gestión del estrés

Lluís Prims, moderador de la sesión, comenzó destacando la idoneidad de la misma debido a que la profesión de auditoría está muy ligada al estrés, aspecto que quedó probado por el elevado nivel de asistencia. Resaltó la importancia de una adecuada gestión de este estrés para obtener el mayor beneficio posible. Para dar inicio a la ponencia, Ferrán Mestanza, empezó con una pequeña sesión práctica en la que se pidió a todos los asistentes que apagaran los móviles y tomaran conciencia de lo que allí estaba sucediendo.

En relación con el estrés señaló que es un estado que todos padecemos y del que tenemos una concepción negativa que hemos de aprender a modular. Para conseguir esta modulación, la atención juega un papel esencial. En general la atención tiene una función selectiva que actúa de manera automática y además tiende fundamentalmente a lo negativo. El mindfulness es importante porque es la capacidad de dirigir la atención, con la finalidad de centrarse en lo positivo.

Indicó que el objetivo de la sesión era actualizar ese concepto negativo que tenemos en relación con el estrés, entender que tiene muchos efectos positivos y que es necesario utilizarlos a nuestro favor. Estos efectos positivos son, entre otros, que es motivador, que mejora la salud y la vitalidad, que potencia el rendimiento y que facilita el aprendizaje y crecimiento. La sesión concluyó con otro ejercicio práctico y una fuerte ovación por parte de los asistentes.

Sesión 3 - El derecho de separación del socio en caso de falta de distribución de dividendos, enfoque pericial

El nuevo art. 348 bis de la Ley de Sociedades de Capital, tras su modificación por la Ley 11/2018 de 28 de diciembre, ha introducido un nuevo régimen del derecho de separación en caso de falta de distribución de dividendos, derecho que recordemos ya fue introducido en nuestra legislación en el año 2011 y cuya aplicación también estuvo suspendida entre junio de 2012 y diciembre de 2016, siendo de aplicación el nuevo régimen a las juntas generales (en ellas se aprueba la propuesta de

aplicación del resultado que puede justificar el ejercicio del derecho de separación), celebradas a partir del 30 de diciembre de 2018.

Este nuevo régimen pretende un nuevo equilibrio entre los intereses, ambos legítimos, de los socios mayoritarios (acumular reservas) y de los socios minoritarios (obtener dividendos), superando el régimen anterior que había sido criticado por su sesgo pro minoritarios y su rigidez.

Los ponentes de la sesión analizaron nuevas las condiciones establecidas para poder ejercer el derecho de separación por falta de distribución de dividendos, condiciones (subjetivas, cualitativas y de carácter económico) que aunque más precisas que en la regulación anterior, siguen generando algunas dudas interpretativas.

También se incidió en las condiciones adicionales que se han establecido para las sociedades dominantes de grupos de sociedades, ausentes en el régimen anterior, que tienen en cuenta también los resultados positivos consolidados atribuidos a la dominante.

Se mencionó también que, aunque el nuevo régimen incluye cierta flexibilidad, no siendo es aplicable a sociedades inmersas en procesos de refinanciación, no establece ninguna consideración en relación a los beneficios no recurrentes, lo que puede provocar situaciones no deseadas, como condicionar la renovación de activos estratégicos financiada con beneficios no recurrentes. Tampoco prevé situaciones en las que incluso el reparto de un dividendo mínimo pueda encubrir, atendiendo a las circunstancias particulares, un abuso de la mayoría, supuesto sobre el que ya hay algunos pronunciamientos de los tribunales; no obstante, el nuevo régimen expresamente deja a salvo las acciones de impugnación de acuerdos sociales y de responsabilidad, una vía alternativa para dar respuesta a situaciones particulares.

Se apuntó por último el ámbito de actuación del perito, en apoyo del minoritario que pretende ejercer el derecho de separación, o de la sociedad, en su respuesta a esa pretensión: evaluar y concluir sobre si en una situación

concreta concurren las condiciones establecidas en el art. 348bis para poder ejercer el derecho de separación, dejando al margen los encargos, con un alcance muy distinto y que no era objeto de la sesión, de valoración de las participaciones sociales cuando prospera el ejercicio del derecho de separación y no hay acuerdo entre la sociedad y el socio sobre el valor razonable de las participaciones.

Sesión 4 - Implicaciones para los auditores de la LOPD

La sesión tuvo como moderador a Pere Ruiz y como ponentes a Marcos Sánchez y a Juan Luis Casanova.

Marcos explicó cómo el principal cambio propiciado por el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) fue crear un marco global en la materia y a partir del mismo, que cada empresa pudiera gestionar sus riesgos y establecer controles en esta materia.

A finales de 2018 se aprobó en España la nueva Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales (LOPD), resultado de la trasposición de la citada normativa europea.

El ponente abordó también las definiciones más novedosas introducidas tras ese cambio normativo, las categorías de datos, deteniéndose en aquellos que se consideran de categoría especial y explicó los principales cambios en los derechos de los interesados, en particular la desaparición del consentimiento tácito y el conocimiento sobre la finalidad de los datos personales que se facilitan.

Asimismo, expuso las principales obligaciones de las empresas en materia de LOPD y el nuevo régimen sancionador, aclarando que las sanciones se reducen si la empresa puede demostrar que ha sido proactiva en la protección y tratamiento de los datos y ha adoptado las medidas oportunas.

Por su parte, Juan Luis inició su intervención formulando 12 preguntas a los asistentes para que se evaluaran y concluyeran acerca del riesgo que supone en su firma de auditoría. Con

carácter general, todos los asistentes concluyeron que el riesgo era bajo.

A partir de ahí, el ponente explicó cómo habían abordado en su firma el proceso para adaptarse al RGPD mediante 3 actuaciones.

En primer lugar, evaluando el flujo de información: procedencia de los datos, sensibilidad de los mismos, ficheros utilizados para mantener los datos, tiempo de conservación y cesión a terceros. En segundo lugar, adaptando la firma en la relación con sus clientes y proveedores: cláusulas contractuales, adaptación de la web, respuestas a las preguntas de terceros interesados, etc. y finalmente de cara a la organización interna: evaluación de la necesidad de un delegado de protección de datos, medidas de seguridad a implementar, si se dispone de un código de conducta y especialmente cómo se traslada a la organización el cumplimiento de esta normativa, mediante formación y concienciación.

Después trató los principales riesgos para el auditor en esta materia como resultado del posible incumplimiento normativo, destacando: el riesgo sancionador, reputacional, la pérdida de confianza del mercado y la posible violación de datos personales.

Para ponerse en marcha y atender adecuadamente los requerimientos normativos de la LOPD, el ponente presentó las herramientas que están disponibles en el mercado, en particular las de la web de la AEPD.

A modo de conclusión, ambos ponentes resumieron cómo afrontar la nueva LOPD: trabajando con un enfoque de riesgos y siendo proactivos en la prevención, documentando las acciones realizadas, promoviendo la cultura de la privacidad dentro de las organizaciones y fomentando la formación en LOPD en las firmas auditoras.

Sesión 5 - ¿Qué cambios se esperan en el PGC?

La sesión moderada por Antonio Lechuga se centra en el Proyecto de Real Decreto por el que se adaptan a la normativa nacional la NIIF

15 de Ingresos y la NIIF 9 de Instrumentos Financieros así como sobre la Resolución de instrumentos financieros y aspectos mercantiles.

Inicia la sesión Gemma Soligó explicando la parte correspondiente al reconocimiento de ingresos, que supone pasar de un modelo basado en la transferencia de riesgos y beneficios a un modelo basado en la transferencia del control. Para cada una de las etapas a seguir en el reconocimiento de los ingresos que establece la norma, explica los aspectos más relevantes, con ejemplos concretos en algunos de estos aspectos y ejemplos de memorias de grupos cotizados del ejercicio 2017 (primer ejercicio de aplicación de la NIIF 15 modificada) en los que se detallan los impactos del cambio normativo. Indica que en el actual Borrador de Real Decreto está previsto que la nueva norma de ingresos entre en vigor el 1 de enero de 2020, sin obligar a la reexpresión. Finaliza la exposición explicando los diez impactos clave de este cambio normativo y, para una serie de sectores un detalle de los principales impactos en cada una de las etapas.

Seguidamente Francisco Enrique expone la adaptación parcial que se ha realizado en el PGC de la NIIF 9, señalando en primer lugar la simplificación/agrupación de las carteras en las que se clasifican los instrumentos financieros que en principio no debería suponer un cambio significativo. Señala que a nivel de normativa española no se ha adaptado el deterioro por pérdida esperada que si se incluye en la revisión de la NIIF 9. A continuación explica la simplificación, tanto en la NIIF 9 como en el PGC, de los requerimientos establecidos para los instrumentos híbridos, las diferencias entre la NIIF 9 y el PGC en los casos de refinanciación de deuda y los cambios en los instrumentos de cobertura.

Señala que dicha modificación del PGC afecta también a las normas de consolidación pero no al PGC PYMES y que su entrada en vigor, al igual que la de ingresos, está prevista en el actual borrador para el 1 de enero de 2020 con aplicación retroactiva con impacto en reservas (excepto en las coberturas que la aplicación es prospectiva) y que podrá no reexpresarse la información comparativa.

A continuación explica la Resolución del ICAC sobre instrumentos financieros y temas mercantiles que tiene por objeto tanto adaptar el PGC a la NIC 32 como desarrollar las implicaciones contables de una serie de operaciones mercantiles. Esta Resolución es obligatoria para aquellas entidades que apliquen el PGC y el PGC PYMES y es de aplicación subsidiaria en el caso de las cooperativas.

Explica el concepto de capital contable que desarrolla la Resolución indicando que este podrá ser distinto al capital mercantil fundamentalmente debido a los instrumentos compuestos, desarrolla con un ejemplo el tratamiento del dividendo recibido y el de la capitalización de los préstamos, que en el caso de las sociedades cotizadas pasa a ser el valor razonable de las acciones entregadas. También ilustra con un ejemplo el tratamiento contable de las aportaciones no dinerarias y expone que en el apartado de subsanación de errores de ejercicios anteriores se explicita la no reformulación de cuentas anuales de ejercicios anteriores. Finalmente explica el concepto de beneficio distribuable y las novedades en relación a la distribución del resultado (destinación del beneficio a la compensación de pérdidas antes de dotar la reserva legal y que cuando el resultado del ejercicio es insuficiente para aplicar el dividendo a cuenta, este se reclasifica a cuenta de reservas sin perjuicio del registro contable que resulte del ejercicio de acción de restitución). Finaliza la sesión recordando que la fecha de entrada en vigor de esta resolución es el 1 de enero de 2020, estableciéndose una aplicación prospectiva aunque permite una aplicación retroactiva de acuerdo con la NRV 22^a.

Sesión 6 - Qué hemos aprendido este primer año sobre la verificación de la información no financiera

Sesión en la que los ponentes M. Eugènia Bailach y Jordi García reflexionan en voz alta y comparten su experiencia sobre los impactos que ha tenido la nueva normativa de información no financiera y la verificación del estado de información no financiera (EINF) durante este primer año tanto para las empresas obligadas como para los auditores

en calidad de verificadores del mismo. La sesión estuvo moderada por Carlos del Cubo.

Jordi empezó con una breve referencia a las importantes novedades que ha supuesto esta modificación normativa, realizada a última hora y con efectos de gran calado, y al impacto que ha tenido en muchas empresas que han tenido un margen de maniobra muy pequeño para su cumplimiento y muchas dudas respecto a si estaban o no sujetas a dicha obligación.

Además las empresas se han mostrado muy críticas en cuanto a ver las ventajas que les aportaba esta obligación de información frente al elevado coste de prepararla y estructurarla.

En este sentido, M^a Eugenia Bailach destacó como está cambiando el paradigma de hacer negocios y que se está instalando en la sociedad una necesidad cada vez mayor de búsqueda del equilibrio entre crecimiento económico y sostenibilidad.

Otro aspecto relevante para las empresas este primer ejercicio ha sido el de establecer cuál debía ser el contenido mínimo que había que incluir en esta información no financiera para cumplir con la obligación legal, pero sin pasarse, de manera que no se facilitase un exceso de información a la competencia. En este punto los ponentes destacaron la ausencia de un marco de referencia obligatorio para elaborar dicha información, aunque se destacó que el más utilizado ha sido el de los estándares del Global Reporting Initiative (GRI).

En relación con la ausencia de una norma específica nacional para la verificación del EINF, se explicó que los auditores han basado sus procedimientos de verificación en la Guía de Actuación del ICJCE sobre encargos de verificación del EINF basada en la norma internacional ISAE 3000. La Guía recoge aspectos esenciales como: responsabilidades, planificación del trabajo, materialidad, entendimiento del control interno, métodos y tipos de evidencia, documentación, uso de informes de expertos, contenido del informe y EINF complementarios. Esta Guía únicamente la pueden aplicar los auditores; otros profesionales no auditores deberían aplicar otra norma para verificar el EINF.

Como resumen de los principales escollos y limitaciones que se han encontrado en la verificación del EINF se indican los siguientes:

- Verificación del EINF del Grupo, en especial en los casos de filiales en el extranjero.
- Brecha salarial: tema muy sensible en el que se intenta minimizar o agrupar la información. Es importante la comparabilidad con empresas del sector.
- Horas de formación, absentismo, control horario: el control interno en este caso suele ser poco fiable, aunque no es un tema especialmente relevante.
- Contaminación y medio ambiente, ahorro energético: temas en los que el verificador se siente menos cómodo y si es un área relevante de la empresa precisa de la intervención de expertos.
- Remuneración del Consejo: uno de los temas clásicos que genera más limitaciones.
- Fiscalidad, beneficios e impuestos por país y subvenciones percibidas: la información por país es un tema sensible, difícil de validar en determinados países y con estrategias de planificación fiscal que no se quieren revelar. Las subvenciones son relevantes en determinados sectores.
- Definición de riesgos y materialidad: tema subjetivo y de juicio, difícil de discutir con la entidad.

Como resultado, ya sea por la falta de información o por la falta de voluntad para facilitar información sensible o que pudiera dar una imagen incorrecta de la entidad, este primer ejercicio de verificación del EINF, el porcentaje de limitaciones encontrado en las revisiones ha sido relativamente significativo, sobre todo en comparación con las que hay en los informes de auditoría financiera,

A pesar de las dificultades y los retos que plantea, la verificación del EINF supone una oportunidad de negocio para los auditores y los consultores de las firmas. La sesión finaliza recordando a los asistentes que las entidades pequeñas también estarán obligadas en el futuro a facilitar esta información (y que ya hoy en día, en muchos casos, son suministradoras de información para sus grupos), por lo que hablar con ellas para que se vayan preparando.

Sesión 7 - Keep Calm...but be digital

En esta sesión moderada por Joan Vall, los ponentes, Loreta Calero y Ignacio Pérez, ambos miembros de la Comisión de Innovación y Tecnología del ICJCE tratan de dar respuesta a 5 preguntas asociadas al proceso de transformación digital, asociándolas a emociones y canciones. Se involucra a los asistentes haciéndoles rellenar una encuesta al principio de la sesión para saber sus emociones acerca de un proceso de transformación digital y con qué canción lo asocian. Luego se pasa a analizar cada una de las preguntas:

- ¿La transformación digital está aquí o se la espera?

Si un huevo lo rompe una fuerza externa lo rompe, sin embargo, si lo rompe una fuerza interna genera vida, esta idea se asocia a la transformación digital y la conclusión es que podemos pedir ayuda, pero el cambio empieza por dentro.

Con la idea de poder ayudar a los despachos que quieran transformarse, el ICJCE ha elaborado el primer estudio sobre la transformación digital de la auditoría, que se encuentra publicado en la web del ICJCE.

Canción asociada: Allí me cole y en tu casa me planté

- ¿La transformación ha llegado a todos los sectores y no hay otra opción que transformarse?

Evidentemente si ha llegado a todos los sectores, pero a diferentes velocidades. En el sector de auditoría al ser muy tradicional todavía no se ha transformado demasiado, por este motivo se ha realizado el estudio.

Canción asociada: Depende.

- ¿Seré capaz acometer este proceso de transformación?

Con muy poquito se pueden conseguir grandes cosas, eficiencia, tratamiento de grandes volúmenes de datos... pero se ha de pensar muy bien en que puede ayudar la tecnología para sacar algún valor. Para acometer un proceso de este tipo hay que hacerlo rápido, de manera ágil y sobre todo sencilla, hay que ir comprobando si las cosas funcionan y si no lo hacen ir descartándolas.

Canción asociada: Sobreviviré.

- ¿Y si decido no hacer nada?

La respuesta es que no hacer nada no es una opción, el entorno es cambiante y aunque hasta ahora esta opción haya podido funcionar, a medio plazo no es una opción, el riesgo es incluso desaparecer.

Canción asociada: Olvídate y pega la vuelta.

- ¿Tendremos que estar siempre pendientes de nuestro regulador en este proceso?

Al ser una profesión regulada no se puede obviar la regulación como parte de nuestro trabajo. Se ha de intentar buscar valor incluso de la exigencia del regulador.

Canción asociada: Always on my mind.

El resumen final de la sesión fue mostrar una gráfica con los resultados de la encuesta realizada a los asistentes acerca de sus emociones ante el proceso de transformación dónde la emoción más votada fue la de "miedo".

Sesión 8 - La calificación del concurso: inhabilitación y responsabilidad concursal

Joan Rojas y Luis Ojeda, ambos administradores concursales, actúan como ponentes en esta sesión que modera Raúl Lorente.

La actividad empresarial funciona con riesgo de incumplimiento contractual por lo que se han desarrollado sistemas para acotar dicho riesgo. Los sistemas son de dos tipos:

- Públicos: que son desarrollados por los Estados para proteger a los que intervienen en los contratos mediante todo el sistema normativo y
- Privados: que son los que cada parte busca como protección de sus intereses.

La Ley Concursal en su sección de calificación tiene en cuenta sólo los hechos punibles relacionados con el incumplimiento de las condiciones que permiten teóricamente proteger los intereses de las partes contratantes; pero no tiene en cuenta todas las acciones que los acreedores han adoptado para acotar su riesgo operacional.

La experiencia demuestra que pocos acreedores tienen confianza en las cuentas anuales u otros mecanismos de información

pública para tomar la decisión de contratar con el deudor: por este motivo, sobretodo, en las pymes se arman de otros medios de protección, desde cobrar por anticipado hasta asegurar el riesgo con entidades de seguros; toda una casuística basada en la desconfianza del cumplimiento contractual y en la dificultad de hacer cumplir los contratos por la vía judicial dado su coste y lentitud. En el caso de las entidades financieras tienen mecanismos sobrados para acotar su riesgo crediticio, ya sea con la entidad jurídica del deudor y/o con sus garantías personales.

Por tanto, determinar la Responsabilidad Concursal además de ser una actividad normalmente estéril, dada la dificultad de objetivar la relación de causalidad, también se adivina innecesaria, en más del 90% de las empresas, dadas las opciones de control del riesgo que tienen los acreedores.

Se aboga por aplicar exclusivamente la inhabilitación y se propone una reforma de la Ley Concursal que no únicamente modifique los criterios sino que suprima el artículo 165 (presunción de culpabilidad).

Sesión 9 – Posibles implicaciones fiscales del Brexit

En esta sesión moderada por Angèlica Ribas y Llorenç Maristany, el ponente Eduardo Gracia inicia la exposición explicando el proceso o secuencia de acontecimientos del Brexit e indicando que en el Reino Unido no se plantea una salida abrupta, sin acuerdo, por las consecuencias que se podrían derivar. Señala que con el cambio de gobierno en el Reino Unido parece que será un Brexit duro pero que es difícil, hoy por hoy, evaluar cuál será el escenario y que, en cualquier caso, la Unión Europea no cambiará los acuerdos fundamentales y que cualquier prórroga requiere de la unanimidad de sus miembros.

Señala que mientras no se produzca un acuerdo entre Irlanda del Norte y del Sur, el Reino Unido debe permanecer en territorio aduanero a no ser que quieran establecer aduanas internas. Permanecer en el territorio aduanero no permite negociación alguna sobre el libre comercio y, por otra parte, sin acuerdo

el Reino Unido pasa a tener la consideración de tercer país.

En relación con la fiscalidad directa se prevé que se mantenga el Convenio de Asistencia Mutua y, por tanto, no se prevén cambios sustanciales, se acuerde o no el tratado de retirada. Repasa los principales aspectos del Convenio de Doble Imposición entre España y Reino Unido e indica que en el acuerdo de retirada se prevé un periodo transitorio, que actualmente es el 2021 y con posibilidades de que se extienda.

A nivel de mercado indica que se está produciendo una reorganización societaria de los grupos bancarios y de servicios financieros, fijando dos sedes mediante escisiones o aportaciones acogidas al régimen de neutralidad fiscal. Analiza también el Tratado Fiscal con Gibraltar y los posibles escenarios en función de si se produce un Brexit con o sin acuerdo.

Concluye que si bien se pasará de un entorno más rígido (marcado por las Directivas comunitarias y la jurisprudencia del TJUE) a un entorno de *soft law* más influido por las tendencias del G20 que por las de la propia Comisión Europea y sin poder invocar a un Tribunal Supranacional, no estima que se produzcan cambios significativos en el marco regulatorio de los impuestos directos.

Sesión 10 - ¿Podemos aprender a ser líderes?

Dolors Poch, como moderadora de la sesión empieza presentando a la ponente, Judit Viñas y poniéndola en contexto: aunque todos reconocemos la figura del líder, nos resulta difícil definirlo y consensuar las habilidades que se requieren para serlo. Dolors también explica que la gestión de la sesión y la iniciativa de tratar un tema como el del liderazgo parte de la Comissió de Joves del CCJCC y su inquietud por incorporar las habilidades interpersonales (*soft skills*) al programa.

Judit plantea la sesión como un taller interactivo que requiere de la participación de los asistentes y en la que no se darán recetas mágicas sobre cómo ser líder, porque no las

hay. Para romper el hielo muestra 3 frases que implícitamente remiten a las habilidades de empatía, orientación a objetivos y a valores y pregunta cuál de ellas identifica mejor al líder.

La respuesta es que las 3 son necesarias y definen al líder al que la ponente asimila a un malabarista que ha de mantener en equilibrio estas 3 habilidades, aunque el peso específico de cada una de ellas no tiene que ser el mismo, lo que definirá los distintos tipos de liderazgo que existen, algunos más focalizados en impulsar y otros en hacer que los demás le sigan.

Definido líder, Judit reflexiona sobre determinados conceptos que se vinculan con el liderazgo, como el poder o el carisma. Explica que, al final, uno tiene poder únicamente en la medida en que los demás estén dispuestos a reconocérselo y que hay distintos tipos de poder que pueden resumirse en 4: experto, coercitivo y de recompensa, referente y legítimo. Para ilustrar lo subjetivo que resulta el carisma plantea a los asistentes que a través de la web menti.com incluyan 3 palabras/personas que relacionan con carisma y los resultados son de todo, menos uniformes.

La sesión termina indicando que aunque hay determinadas rasgos que están relacionados con el liderazgo y que son innatos, otros se pueden aprender o reforzar con un "entrenamiento" adecuado. Salimos pensando que nos ha sabido a poco y que tenemos mucho campo que recorrer.

Sesión 11 - La gestión de los recursos humanos en la era digital

En esta sesión, moderada por Susana Dabán, los ponentes, Pablo González-Coste, Maite Poyos y David Sallán, responsables de recursos humanos en sus firmas de auditoría y con diferentes perfiles profesionales (no auditor, experiencia previa en auditoría y socio de auditoría, respectivamente) nos dieron su visión de la gestión de los recursos humanos en un entorno de cambios como el actual.

Aunque cada uno tenía una sensibilidad diferente marcada por las particularidades de su firma, los tres coincidieron en que el primer

reto en la captación y retención de profesionales es hacer atractiva la profesión; ponerla en valor con mensajes claros y hacer ver las ventajas: contactos a alto nivel en las empresas, trabajo en equipo y por proyectos, posibilidad de participar en proyectos internacionales, etc. En su opinión claramente en dos años un profesional puede alcanzar un desarrollo que en otros sectores le llevaría seis y es por esto que la auditoría exporta profesionales a otros sectores. En otros ámbitos, se puso como ejemplo las start-up, no se trabaja menos pero en cambio consiguen que los profesionales se comprometan en los proyectos; ese el reto, hacer ver la auditoría no como un trabajo sino como una profesión, que debe además recuperar el valor social que tuvo y que los jóvenes ya no perciben.

También se destacó la necesidad de saber percibir las demandas de los profesionales y ser capaces de gestionarlas; los jóvenes piden un entorno tecnológico, trabajo no rutinario (aprovechar la tecnología aquí nos ayuda), formación motivadora y flexibilidad. También piden resultados aquí y ahora, lo que no facilita atraerles con una carrera profesional a medio/largo plazo. Sin embargo, ese desarrollo y crecimiento continuo que buscan, ya lo ofrece la profesión, cada cliente es un proyecto distinto, sólo hay que saber aprovechar y valorar lo que aportan a cada proyecto, no será experiencia pero siempre aportan (otra visión, habilidades más tecnológicas, etc.), hace falta un planteamiento más líquido de la jerarquía.

La retención de los profesionales jóvenes, o mejor dicho el conseguir que se comprometan con la firma, pasa por alinear sus expectativas con las de la empresa y ayudarles a encontrar el equilibrio profesional/personal/familiar que también evoluciona a lo largo de su vida. La rotación se ha adelantado y ya no sólo afecta a profesionales con varios años de experiencia que gestionan equipos, sino también a los niveles de menor experiencia, incluso a profesionales válidos y motivados que dejan la profesión porque no se les sabe gestionar y estos profesionales no se pueden perder porque son el futuro de las firmas. Además medidas como la flexibilidad en horarios y el teletrabajo, que parecen la solución para todo, también se han de gestionar, porque mal utilizadas implican la pérdida de sinergias de equipo y de vínculos con la firma.

Cómo adaptar la formación (los jóvenes prefieren *youtube*) es también un reto; no se puede abandonar la formación presencial, siempre aporta algo más (genera compromiso, crea cultura de firma), pero su duración, los mensajes y las herramientas deben adaptarse para poder sincronizar el gran volumen de las normas profesionales con la inmediatez del conocimiento que buscan los jóvenes.

Pensado en el futuro y en el impacto de las nuevas tecnologías, que están ahí para eliminar el trabajo rutinario, lo que va a permitir incrementar la eficiencia y la motivación y reducir la rotación, se seguirán requiriendo perfiles *core* con habilidades en otras áreas, pero también perfiles tecnológicos a los que habrá que formar en auditoría o profesionales de ciclos de FP para los trabajos rutinarios que no pueda substituir la tecnología.

Mientras tanto, hay que seguir gestionando equipos en los que se integran hasta cuatro "generaciones" de auditores, brecha generacional que también está presente y también debe gestionarse en la relación entre los equipos y los clientes.