

..

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES.**

**HABILIDADES
INTERPERSONALES EN LAS
BIG FOUR.**

Trabajo de Fin de Grado.

Autor: Isabel Vaca Barberá.

Tutor: Antonio Núñez Partido.

E2 Bilingüe.

RESUMEN

Este trabajo de fin de grado se centra en el estudio de las habilidades interpersonales que están presentes y son especialmente valoradas en cada una de las cuatro firmas más significativas de auditoría y consultoría a nivel mundial: Ernst & Young (EY), Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PWC) y KPMG.

El objetivo principal de este trabajo es hacer un estudio pormenorizado de las habilidades interpersonales y directivas más demandadas por las Big Four. Para ello debemos saber la conceptualización y tipología de cada una de ellas. Asimismo, examinaremos aquellas habilidades requeridas por cada una de las cuatro firmas más relevantes en los sectores de consultoría y auditoría a la hora de reclutar a empleados en estas dos áreas.

Por consiguiente, se ha efectuado una extensa revisión de distintas fuentes de literatura y diversas entrevistas profesionales en profundidad con el objetivo de averiguar cuáles son las habilidades interpersonales más valoradas en estas cuatro empresas y el impacto positivo que producen en la productividad de los empleados en cada una de ellas.

Palabras clave:

Habilidades interpersonales, Productividad, trabajo en equipo, consultoría, auditoría, Big Four e impacto empresarial.

ABSTRACT

This thesis focuses on the study of the interpersonal skills that are present and are especially valued in each of the four most significant audit and consulting firms worldwide: Ernst & Young (EY), Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PWC) and KPMG.

The main objective of this work is to make a detailed study of the interpersonal and managerial skills most in demand by the Big Four. For this we must know the conceptualization and typology of each of them. Likewise, we will examine those skills required by each of the four significant firms in the consulting and auditing sectors when recruiting employees in these two areas.

Consequently, an extensive review of different literature sources and several in-depth professional interviews has been carried out with the objective to find out which are the most valued interpersonal skills in these four firms, and the positive impact they produce on the productivity of the employees in each of them.

Key words:

Interpersonal skills, Productivity, teamwork, consulting, auditing, Big Four and business impact.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

1.0 Propósito de la investigación

1.1 Objetivos

1.2 Justificación

1.3 Metodología

1.4 Estructura del trabajo

2. MARCO TEÓRICO

2.0 Las Big Four: Concepto e historia.

2.0.1 KPMG

2.0.2 PWC

2.0.3 EY

2.0.4 Deloitte

2.1 Habilidades interpersonales:

2.1.1 Definición

2.1.2 Top 5 habilidades interpersonales en consultoría

3. INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología cualitativa: Entrevistas en profundidad

3.2 Estudio de campo

4. CONCLUSIONES

5. BIBLIOGRAFÍA

6. ANEXOS

6.1 Primera entrevista

6.2 Segunda entrevista

6.3 Análisis entrevistas

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo tiene como propósito principal desarrollar la relevancia que tienen las habilidades interpersonales en las organizaciones, específicamente en las cuatro firmas más relevantes en los sectores de consultoría y auditoría, las Big Four: Ernst & Young (EY), Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PWC) y KPMG. El objetivo es estudiar la influencia y repercusión que tienen las diversas habilidades interpersonales sobre la decisión del departamento de recursos humanos a la hora de contratar personal para cada una de estas cuatro empresas.

Primeramente, para contextualizar el estudio, debemos saber que las habilidades interpersonales son una agrupación de capacidades que nos sirven para relacionarnos y establecer vínculos duraderos y efectivos con todo tipo y nivel de personas. Las habilidades interpersonales requieren de la habilidad para comprender a las personas, conocer sus actitudes y motivaciones. Representan la habilidad de un gerente para trabajar efectivamente como líder del equipo, consolidar el esfuerzo cooperativo con los miembros del proyecto y todos los grupos con los que el equipo de proyecto interactúe. Estas habilidades son críticas para la ejecución efectiva en un proyecto con un entorno desafiante (Project Management for Development, 2009).

Hoy en día la mayoría de firmas valoran más en sus procesos de selección, la habilidad que tiene el profesional para actuar en su grupo de trabajo y satisfacer las necesidades de la compañía, que la experiencia laboral previa (Comercial & Casas, 2018). Este cambio de actitud que van adquiriendo los integrantes de los departamentos de recursos humanos de diversas firmas es debido a que es habitual que una persona con habilidades interpersonales tenga una mayor facilidad para afrontar nuevos retos empresariales y adaptarse a cambios, que otra persona que carezca de estas habilidades (Comercial & Casas, 2018).

No obstante, esta creencia no siempre ha prevalecido en el ámbito laboral ya que, hasta hace algunos años, poseer *hard skills* era equivalente a poseer una fuente de prestigio

personal y eran el factor fundamental para seleccionar un buen puesto de trabajo. De ellas dependía, además, la posibilidad de ascender en la pirámide estructural de la empresa.

La finalidad primordial de este trabajo es explicar al lector la importancia que tiene poseer determinadas habilidades interpersonales para el ámbito laboral, pero sobre todo las valoradas por las cuatro firmas principales de consultoría y auditoría en España. A su vez, explicar como se desarrollan dichas habilidades entre sus juniors, gerentes y socios.

1.2 OBJETIVOS

El presente trabajo de investigación académica tiene como objetivo principal identificar, a través de entrevistas profesionales y un estudio pormenorizado, cuáles son las habilidades interpersonales más valoradas y demandadas en el ámbito laboral, concretamente en Las Big Four. Este objetivo principal se concreta en:

1. Explicación detallada de Las Big Four: Ernst & Young (EY), Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PWC) y KPMG.
2. Determinar y delimitar los conceptos de cada una de las habilidades interpersonales más valoradas y solicitadas en el sector de consultoría y en cada una de las Big Four.
3. Estudiar si las cuatro firmas ofrecen programas formativos para incrementar la mejora y el desarrollo de las habilidades interpersonales.
4. Sentar la base de un trabajo sólido mediante un profundo estudio de investigación y entrevistas a un socio de consultoría en EY y a un gerente de auditoría en PwC para valorar el impacto de las habilidades interpersonales en la productividad de estas empresas.

El primer objetivo del presente estudio es otorgar una explicación y descripción detallada de cada una de las cuatro firmas, es decir, determinar la situación actual de cada una de ellas, definir los sectores a los que se dedican, etc. Por consiguiente, una vez puestas en contexto, será interesante estudiar las habilidades interpersonales valoradas en cada una

de ellas.

El segundo objetivo consiste en delimitar y definir cada una de las habilidades interpersonales más valoradas y demandadas en cada una de las firmas. La finalidad descubrir la razón por la que son esas habilidades las más solicitadas en los empleados.

El tercer objetivo se basa en realizar un estudio sobre el método que utilizan para detectar, medir y evaluar las habilidades interpersonales de mayor importancia a la hora de seleccionar a futuros empleados de la compañía. En este sentido y para mayor abundamiento, realizaremos entrevistas profesionales a altos directivos de la compañía para ver en qué aspectos se basan para valorar estas habilidades.

El cuarto objetivo, relacionado con el anterior, se dispone a investigar y estudiar si las cuatro firmas ofrecen programas formativos a sus empleados que refuercen el mejoramiento del desarrollo de las dichas habilidades interpersonales a la hora de trabajar en las firmas. A su vez, queremos descubrir si existe una relación directa entre el aumento de productividad y las habilidades interpersonales.

El consiguiente trabajo de investigación va a tener un enfoque empresarial, no queremos estudiar la importancia que las habilidades interpersonales puedan tener en el ámbito personal del individuo.

1.3 JUSTIFICACIÓN

“La época actual, caracterizada por el rápido intercambio de información y difusión de tecnología, el cambio acelerado y la globalización, ha configurado nuevos mercados laborales en los que se pone de manifiesto una escasez de perfiles competitivos” (Maya, 2017). Análogamente, la globalización, como fenómeno mundial, está afectando a la economía de los países y, por consiguiente, se han producido despidos de personal, cierre de empresas e incremento de competencia a la hora de encontrar trabajo.

Por tanto, surge como necesidad informarnos sobre las habilidades más demandadas en el mundo laboral. ¿Qué se entiende por habilidades humanas? ¿Cuáles son las más demandadas por las empresas? A lo largo de la historia, han existido diversos significados para este concepto. La Real Academia de la Lengua Española lo define como *“capacidad y disposición para algo”* (Diccionario de la Lengua Española, s.f., definición 1).

Las habilidades pueden ser clasificadas en habilidades personales blandas o *soft skills* (habilidades interpersonales) y habilidades duras o *hard skills*. Para contextualizar, las habilidades personales blandas o *soft skills* son “competencias sociales” que posibilitan a las personas una favorable integración en un ambiente laboral (BBVA, 2017). Son aquellas habilidades que hacen referencia a las características y competencias personales de un individuo adquiridas en la vida diaria. Es decir, son las habilidades sociales que permiten a una persona relacionarse en el entorno que le rodea. Por el contrario, las habilidades duras o *hard skills* son aquellos conocimientos técnicos que un individuo posee, que son específicos para realizar una actividad. “*Las habilidades duras son todas aquellas competencias vinculadas directamente con las tareas realizadas por el colaborador. Son los conocimientos y habilidades sobre un tema en específico que permiten que el trabajador desempeñe su puesto.*” (Esan Graduate School of Business, 2015)

Años atrás, las habilidades más valoradas por las empresas eran las *hard skills*, aquellas habilidades laborales y técnicas que determinaban la valía de un individuo a la hora de ser contratado, como podemos observar en el informe PISA (Programme for International Students Assessment)

Actualmente, según los datos educativos de la Encuesta de Población Activa (EPA), más de la mitad de la población española entre los 25 y 29 años han adquirido el nivel de Educación Superior. El 50,2% de la población cumple con los requisitos de *hard skills* como carta de presentación en las entrevistas de trabajo.

A raíz del rápido avance y desarrollo de la tecnología, nuestra sociedad está sufriendo numerosos cambios. Por consiguiente, es más complicado encontrar personas que tengan habilidades personales blandas o *soft skills*, y, como consecuencia de ello, son más solicitadas y valoradas por las empresas en el ámbito laboral.

La elección del tema objeto del presente trabajo de investigación radica en la inquietud personal de desarrollar mi carrera profesional en alguno de los departamentos de auditoría o consultoría que conforman las firmas objeto de análisis. En consecuencia, resulta de gran importancia entender y conocer cuáles son las habilidades interpersonales más

demandadas por las empresas, comprender por qué la sociedad traza esta reciente dirección de cultivar las habilidades interpersonales y lo que estas aportan a la empresa.

1.4 METODOLOGÍA

Emplearemos la evidencia empírica en este trabajo como base de investigación del proyecto, realizando un análisis cualitativo con el fin de obtener el conocimiento e información requeridos a través de experiencias ajenas. Se ha decidido utilizar para este trabajo de investigación una técnica cualitativa, específicamente la “*entrevista en profundidad*”, en relación a la calidad de los resultados obtenidos basados en experiencias indirectas de determinadas personas.

El diseño de esta investigación académica constituye un plan general cuyo objetivo es obtener respuestas y soluciones a las cuestiones propuestas. A través de la técnica empleada comprobaremos la certeza de diversas hipótesis, analizaremos y estudiaremos los resultados y observaciones alcanzados. Se ha elaborado un guion que se utilizara para poder conseguir información y resultados de los participantes elegidos para la investigación. Cabe señalar, que las preguntas del guion podrán ser modificadas en relación a cada persona en particular.

Como hemos avanzado anteriormente, para este trabajo de investigación utilizaremos dicha técnica cualitativa nombrada “*entrevista en profundidad*”. El objetivo principal de haber elegido esta técnica es la posibilidad de adquirir información sobre los conocimientos y pensamientos concretos que poseen determinadas personas, es decir, nuestro público objetivo. Dicho público objetivo, nos proporcionara una información basada en vivencias propias, desde un punto de vista individual y personal.

En este trabajo se ha utilizado la entrevista en profundidad como técnica cualitativa ya que es una técnica flexible y de fácil adaptación a cada uno de los sujetos entrevistados ya que sostendrán situaciones diferentes. Esta técnica permite mantener una conexión agradable y desahogada con el entrevistado, lo cual permitirá que respondan a las preguntas con honestidad y sinceridad accediendo a profundizar en aspectos y temas más sensibles.

Por otro lado, como cualquier técnica utilizada en una investigación, esta técnica posee varias limitaciones. Primeramente, es importante elegir cuidadosamente a los participantes de la entrevista para evitar los sesgos. A su vez, el tiempo dedicado a esta técnica de investigación es mucho mayor al utilizado en otros métodos. Acto seguido, es necesario varias entrevistas para conseguir un amplio campo de información y no siempre los participantes aceptan participar. No obstante, los resultados suelen ser positivos, ya que es una experiencia enriquecedora tanto para el entrevistador como para el participante.

Después de analizar este método cualitativo, se ha procedido a la realización de distintas preguntas para alcanzar la información necesaria para la investigación, es decir, nos referimos al guion de la entrevista. Dicho guion estará formado por una introducción a la entrevista, que será común a todos los entrevistados, con una serie de preguntas que podrán ser modificadas dependiendo del enfoque de la entrevista. Es necesario indicar que los resultados obtenidos se emplearán con fines académicos.

Después de llevar a cabo un proceso de segmentación, es de suma importancia elegir correctamente al público objetivo, para obtener información detallada y conclusiones precisas. Con el fin de conseguir el máximo rendimiento de este trabajo de investigación nuestro público objetivo elegido serán aquellas personas que trabajen en una de las Big Four. Es más, creemos que, dentro de estas cuatro firmas, los puestos de directivo, socio o gerente son los más apropiados ya que constan de una larga carrera profesional en la firma y han realizado un gran número de funciones para haber llegado a su puesto de trabajo. Además de la experiencia adquirida, tendrán conocimiento de las personas que han estado a su cargo y conocerán en profundidad las habilidades interpersonales que están presente a diario en el trabajo. Esta elección hará que podamos sacar conclusiones verídicas y enriquecedoras sobre el campo que queremos investigar.

Ya definido el grupo de interés, determinaremos la muestra del trabajo de investigación. Serán seleccionados un grupo de directivos, socios y gerentes de distintas edades en estas cuatro empresas que estén dispuestos a participar profundamente en la investigación. Estos sujetos deberán reunir las condiciones requeridas y necesarias para que puedan facilitar la información solicitada en la entrevista.

Es muy difícil llevar a cabo un número elevado de entrevistas en profundidad por lo que se elegirá aleatoriamente a dos participantes con el fin de que puedan ser entrevistados en profundidad y nos den información clara y detallada del campo a estudiar.

1.5 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El actual trabajo de investigación se estructura en 4 secciones:

En la primera sección exponemos el tema principal de este trabajo. Concomitante con la introducción, en la que definimos y delimitamos los objetivos que se desean alcanzar por medio de este trabajo, la metodología empleada en la investigación y por último la estructura que seguirá esta investigación.

La segunda sección consta del marco teórico del trabajo, el cual tratará de un estudio y definición a grandes rasgos de cada una de las cuatro firmas. Del mismo modo, realizaremos un estudio para analizar, determinar e identificar la definición de habilidades interpersonales, así como los distintos tipos que están presentes en el ámbito laboral en la actualidad.

La tercera sección y objeto de este trabajo, recoge los resultados de la investigación empírica efectuada sobre las habilidades interpersonales en las Big Four. En esta tercera sección se realizarán las entrevistas en profundidad a los cuatro sujetos, pudiendo recopilar la información y conocimientos deseados para poder realizar un análisis del campo y alcanzar los objetivos antes comentados.

En la cuarta sección exponemos las conclusiones comprendidas que marcan los logros alcanzados gracias al alcance de los objetivos del trabajo, las limitaciones que han surgido a lo largo del proceso y las futuras posibles líneas de investigación que hayan podido surgir a raíz de este trabajo.

Por último, se recogerá la bibliografía utilizada en el estudio junto con los anexos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTO: LAS BIG FOUR

Para comenzar, es menester adentrarse en el marco teórico exponiendo el concepto de que son las Big Four. *“Big Four es el termino inglés que sirve para referirse a las cuatro firmas más importantes del mundo en materia de consultoría y la auditoría”* (Murcia Diario, 2021)

En la actualidad, Las Big Four están formadas por las cuatro firmas más significativas dentro del sector de la consultoría, la auditoría y el asesoramiento fiscal y legal, según el número de empleados y la cantidad de ingresos. Dichas cuatro firmas son las siguientes: Deloitte, PwC (PricewaterhouseCoopers), EY (Ernst and Young) y KPMG.

2.1 HISTORIA: DE LAS BIG EIGHT A LAS BIG FOUR.

Inicialmente, a principios de los años ochenta, eran las “Big Eight” las ocho grandes firmas multinacionales que dominaban el sector contable: Arthur Andersen, Coopers & Lybrand, Deloitte Haskins & Sells, Ernst & Whinney, Peat Marwick Mitchell (PMI), Price Waterhouse, Touche Ross y finalmente Arthur Young.

Sin embargo, en la década de 1980, acontecieron sucesivas de fusiones corporativas, y por consiguiente una disminución notable del número de clientes que en ese momento conformaban las “Big Eight”. La mayoría de los clientes de estas empresas que cotizaban en bolsa, se encontraban en pleno crecimiento, con lo cual esto advertía la necesidad de un mayor número de contables.

En 1979, Klynveld Kraayenhof & Co. se fusionó con la Deutche Treuhand Gesellshcaft y con la firma McLintock Main Lafrentz & Co. formando KMG. En definitiva, en el año 1987, la fusión de KMG con PMI constituyó la firma conocida como KPMG.

En 1989, se materializó la fusión de “Ernst & Whitney” con “Arthur Young” instaurando la actual firma llamada Ernst & Young, ulteriormente acorta su nombre a EY. A su vez, durante el mismo año, también tuvo lugar la fusión de “Deloitte Haskins & Sells” con

“Touche Ross”, posteriormente cuando se actualizó su imagen corporativa quedó denominada como Deloitte. En consecuencia de lo acontecido, fueron las seis empresas mencionadas las que dominarían en la próxima década el mercado contable internacional.

En 1998, sucedió la fusión entre “Price Waterhouse” y “Coopers & Lybrand”, dos empresas anglosajonas de gran relevancia en el sector de las auditorías, creando la empresa que actualmente conocemos como PricewaterhouseCoopers, después renombrada como PwC, reduciéndose a cinco firmas la élite del sector. En ese año, los responsables de las dos compañías en España eran Ángel Luis Linares, de Coopers y Miguel Fernández de Pinedo, de PwC.

En el año 2002, Arthur Andersen se vio abocada al cierre de la empresa. *“La auditora se diluyó en 2002 tras el escándalo de su cliente la energética Enron, que entró en bancarrota tras la falsificación de sus cuentas de sus gestores”* (La Vanguardia, 2014).

Finalmente, de ahí que, por diversos motivos y circunstancias, las conocidas “Big Eight” de los años ochenta, se vieron reducidas con el transcurso de los años, en las actualmente valoradas y prestigiosas “Big Four”.

Una vez habiendo definido el concepto y estudiado la historia, se procederá a investigar y definir cada una de ellas, las características que las describen, los sectores en los que están divididas, la misión, la visión y los valores que las forman, la facturación que realizan al año, etc.

2.1.1 KPMG

KPMG es conocida como una red mundial de compañías de servicios profesionales que brindan diversos tipos de servicios al cliente como, por ejemplo: servicios de negocio, auditoría, fiscales y de asesoramiento financiero en 145 países. Las firmas que constituyen la red KPMG comparten una serie de procedimientos, políticas y metodologías idénticas que permiten brindar un firme y coherente nivel de integridad, profesionalidad y habilidad técnica en aquellos países en los que se encuentra presente.

Los comienzos de la firma se remontan al año 1911 cuando Marwick Mitchell & Co. se fusiona con William Barclay Peat & Co. para constituir lo que posteriormente se conoció como Peat Marwick International (PMI). Como he mencionado en el apartado anterior, en 1979, se constituyó KMG gracias a la unión de Deutche Treuhand Gesellschaft y la compañía internacional McLintock Main Lafrentz & Co. Por último, en 1987, la fusión entre PMI y KMG creó KMPG.

La red global de firmas que forman KPMG cuenta con 236.000 profesionales en 145 países ofreciendo los servicios anteriormente mencionados. Dicha red internacional de firmas ha facturado una elevada cifra de ingresos en el último ejercicio fiscal con cierre en fecha 30/09/2021, facturando a nivel global 28.317 millones de euros en total. Acto seguido, dividiendo la firma por sectores, en el área de Auditoría facturo 10.097 millones, en el sector de *Advisory* facturo 12.031 millones y en el segmento de Servicios Fiscales facturo 6.185 millones de euros, pasando a ser la Big Four que acrecentó mayormente sus ingresos en sus correspondientes ejercicios fiscales.

KPMG Internacional tiene políticas de control de calidad que son atribuidas a todas las firmas que la forman fortalecidas por la intervención de los directivos con un alto nivel de destreza que acentúan la consideración de la ética, la integridad, el cumplimiento regulatorio y la gestión del riesgo en la empresa.

El nombre de esta empresa proviene del acrónimo de sus fundadores, que son, Piet Klynveld, James Marwick, Sir William Barclay Peat y Reinhard Goerdeler. Cada uno de los cuales fundó su firma en distintas partes de Europa y América. A continuación, explicaré de donde proviene el significado de las siglas que forman el nombre KPMG:

En primer lugar, la letra “K” es debido a Klynveld. Durante el año 1997, Piat Klynveld fundó la compañía holandesa de contadores posteriormente conocida como Klynveld Kraayenhof & Co.

Seguidamente, la letra “P” es por Peat. En 1870, William Barclay Peat constituyó la firma de contadores en la ciudad de Londres llamada William Barclay Peat.

Del mismo modo, la letra “M” tiene su origen de Marwick. En 1897, James Marwick junto con Roger Mitchell, fundaron la firma de contadores en Nueva York llamada Marwick Mitchell & Co.

Por último, la “G” proviene de Goerdeler ya que el doctor Reinhard Goerdeler fue durante años el presidente de la firma alemana Deutsche Treuhand Gesellschaft.

Una vez desarrollado y definido el nombre de la firma, definiremos y pormenorizaremos la razón de ser de esta organización y la expectativa sobre lo que espera alcanzar en un futuro KPMG, es decir, describiendo la misión y la visión de la firma.

La principal misión de esta organización es responder a los retos fundamentales de la sociedad mediante la capacidad de producir impacto, evolución y desarrollo social.

La visión en la que se fundamenta KPMG es la de participar y fomentar la transformación de la sociedad mediante la actividad e intervención de sus profesionales, con el objetivo de sustentar el alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en consecuencia fomentar un mejor futuro para toda la sociedad.

Finalmente, se procederá a detallar los valores que están presentes a diario en la firma. Los valores para KPMG representan las creencias y todo aquello que la firma considera importante. Los valores dirigen la manera de actuar a diario y guían el comportamiento de los empleados de la firma. A su vez encaminan la dirección de las decisiones que se toman y orientan la manera de actuar en los proyectos y la actitud a la hora de trabajar con los clientes. A continuación, mencionaremos los valores principales de la firma:

- **“Integrity”**: uno de los valores esenciales de la firma es la realización de acciones adecuadas y correctas dirigidas al pleno desarrollo de la persona. Para ello, KPMG posee una Línea Ética, o también llamada *Whistle-blowing Hotline* utilizada para fortalecer la cultura de integridad. El objetivo de esta línea es posibilitar la comunicación de aquellas conductas clasificadas como inapropiadas, escasamente éticas o irregulares cuando los canales de comunicación usuales sean inefectivos o complejos.

- **“Excellence”**: en esta compañía está muy presente el valor de la excelencia, el cual está basado en el aprendizaje y evolución continua. La excelencia se define como el acto de ofrecer de forma incesante un trabajo y una labor profesional con un alto nivel de calidad. Con este propósito, los que forman la firma se responsabilizan de un desarrollo personal y un anhelo por el aprendizaje mediante críticas constructivas para alcanzar un progreso duradero.
- **“Courage”**: según KPMG, el coraje consiste en estar receptivos a ideas desconocidas y ser conscientes sobre las limitaciones que tiene el conocimiento y la experiencia individual. Es más, se fundamenta en poseer la valentía y entereza para salir de la zona de confort.
- **“Together”**: el trabajo en equipo es uno de los valores esenciales en KPMG. Este valor se basa en respetar a la persona y convertir las diferencias de los participantes del equipo en fortalezas para poder alcanzar los objetivos definidos. Es necesario incidir que, en dicha firma, es muy importante la integridad y que los equipos estén formados por personas con distintas aptitudes, perspectivas y experiencias vitales para que el trabajo sea más enriquecedor.
- **“For better”**: este valor se fundamenta en tener una visión de largo plazo incluso en nuestras decisiones diarias, para reforzar en un futuro la firma. Del mismo modo, tratan de introducir un cambio sostenible y efectivo en la sociedad con el fin de habitar en un mundo mejor.

2.1.2 PwC

Para comenzar, se manifestará una clara explicación de la firma. PwC es un sistema de firmas que ofrece un servicio de calidad en los sectores de auditoría, consultoría de negocios, transacciones y asesoramiento fiscal y legal en 156 países con más de 295.371 empleados que comparten sus conocimientos y habilidades.

La red internacional que forma PwC ha registrado una facturación con altas cifras de ingresos en los distintos sectores que la constituyen. En el ejercicio de 2021 facturó en total 38.908 millones de euros a lo largo de su año fiscal finalizado en junio. Haciendo

referencia a la división por áreas de negocio, el sector de Auditoría facturó 14.715 millones de euros, el área de Consultoría se situó en 17.029 millones y el sector de Servicios Fiscales facturó 9.515 millones de euros.

Los inicios de la firma se remontan al siglo XIX en la ciudad de Londres. Samuel Lowell Price, hijo de un alfarero, nació en el año 1821 y comenzó la profesión de contable muy joven. Samuel perteneció a una serie de empresas antes de emprender y crear su firma particular. Análogamente, Edwin Waterhouse nació en 1841 y era hermano de Alfred Waterhouse, un conocido arquitecto de Londres. Este construyó rápidamente su propio nombre, ascendiendo así en la elite de contabilidad londinense.

En 1874 Edwin Waterhouse y Samuel Lowell Price se fusionaron y crearon Price, Waterhouse & Co., reconocida como una de las firmas más importantes de Londres. Esta firma abrió su primera oficina en Nueva York en 1890, y como consecuencia de ello, empezó a instaurar asociaciones en diversas partes del mundo.

En la misma época, un contable llamado William Cooper junto con sus tres hermanos creó una firma adversaria en Londres. Del mismo modo en Estados Unidos, William Lybrand y otros empresarios fundamentaron una serie de organizaciones. Estas empresas se fusionaron formando Coopers y Lybrand en 1957.

Durante 1998, Price Waterhouse se fusionó con Coopers & Lybrand para crear PricewaterhouseCoopers. Esta empresa, en 2010, renueva su marca a PwC e innova su logo, aunque su denominación social continúa siendo PricewaterhouseCoopers.

PwC sostiene una cultura inclusiva. Para obtener esta cultura, se requieren líderes preparados e inclusivos que apoyen a la red de firmas a poseer reputación y éxito en los ámbitos nacionales y globales. La cultura inclusiva consta de seis sectores: género, discapacidad, LGTBQ+, cultural (Racial y étnica), social económica y generacional.

- **Género:** PwC promueve una serie de actividades diversas que fomentan la igualdad de oportunidades de género, con el fin de desarrollar y favorecer las competencias de todos los empleados. Además, se ha creado un movimiento de

ONU Mujeres llamado “*HeForShe*” con el objetivo de desarrollar el empoderamiento de las mujeres y crear una igualdad de género.

- **Discapacidad:** el fin de PwC es incorporar a personas con discapacidad en el ámbito laboral de la empresa y en funciones de apoyo con el fin de reforzar el desarrollo de los trabajadores es primordial para fomentar el crecimiento y favorecer la competitividad actual del mercado.
- **LGTBQ+:** El objetivo es fomentar un ambiente inclusivo en el que todos puedan contar con las mismas oportunidades independientemente de sus preferencias. Se fundamentan en valorar sus puntos de vista y que se sientan satisfechos a la hora de colaborar con proyectos relacionados con la innovación de la empresa.
- **Cultura (racial / étnica):** el propósito es poder formar parte de una red internacional que apoya la equiparación de diversas culturas, brindando una oportunidad de aumentar y desarrollar la mentalidad global en la que PwC opera. Esta firma trabaja en proyectos que necesitan un equipo formado por personas con diversas habilidades multidisciplinares, y, como consecuencia de ello, la inclusión y diversidad están significativamente presentes en PwC.
- **Social económica:** PwC presenta la oportunidad laboral a aquellas personas capacitadas y con talento que quieren luchar por poseer y alcanzar una mejoría en su calidad de vida y en su situación socioeconómica.
- **Generacional:** PwC se dispone a seguir el veloz y dinámico ritmo de transformación digital que hay actualmente. Esto requiere la retención de personas con talento para promover la obtención de habilidades, principalmente las tecnológicas. Por consiguiente, se está desarrollando y renovando el proceso de reclutamiento para obtener a un personal correctamente formado.

Después de desarrollar la cultura, la historia y el nombre de la firma, definiremos y detallaremos el motivo de ser y la expectativa sobre lo que espera alcanzar en un futuro esta firma, determinando la misión y la visión de la firma.

La misión de PwC se fundamenta en crear confianza y solucionar dificultades de la sociedad mediante las capacidades de todos los integrantes que forman la firma. La visión de esta fundación establece y fundamenta la resolución de problemas y dilemas en los sectores de la educación, empleabilidad y soporte al Tercer sector.

Por último, se procederá a detallar los valores que constituyen una parte integral de la cultura la firma. Los valores de PwC determinan las expectativas que sostiene la firma al trabajar en equipo y con los clientes. Aún constituyéndose la organización de personas procedentes de diversas culturas, los valores son aquellos que orientan en la toma de decisiones y agrupan las aspiraciones y perspectivas con las que todos comparten y se sienten identificados. Acto seguido, nombraremos cada uno de los valores de PwC:

- **Actuar con integridad:** este valor consiste en justificar y discutir con firmeza lo adecuado en cada situación, presentando resultados de elevada calidad y en decidir y trabajar como si la reputación personal dependiera de ello.
- **Aportar valor añadido:** PwC se basa en constituir un impacto efectivo y auténtico en sus clientes y en la sociedad mediante las acciones de cada uno que la forman. A su vez, aquellos que integran la firma deben responder audazmente a los constantes cambios que se producen en el entorno en el que vivimos y proseguir informándose de la actualidad.
- **Mostrar interés:** se fundamenta en la consideración y reconocimiento del valor que cada persona aporta, en ayudar y apoyar en el proceso de crecimiento de los compañeros para que puedan alcanzar su máximo potencial y en comprender a cada persona y lo que resulta primordial para cada uno de ellos.
- **Trabajar juntos:** dicho valor se apoya en la búsqueda e incorporación de diversas ideas, percepciones y personas; en contribuir y compartir relaciones y reflexiones fuera del entorno laboral y en dar *feedback* para enriquecer y mejorar profesional y personalmente.

- **Nada es imposible:** este valor se basa en el aprendizaje del fracaso, en la innovación y deseo de vivir nuevas experiencias y en tener una mente abierta a las distintas situaciones que puedan llegar a surgir.

2.1.3 Ernest & Young (EY)

Inicialmente se expondrá una consistente definición de la firma. Ernest & Young es una firma internacional que trabaja con empresas, empresarios y países para solucionar sus dilemas. Además, es una firma líder en los servicios profesionales de consultoría, asesoramiento fiscal y legal, auditoría y transacciones. Está presente en 150 países con más de 700 oficinas y cuenta con 280.000 profesionales proporcionando servicios con experiencia internacional y conocimiento local. Las oficinas se localizan en 28 regiones congregadas en las siguientes áreas geográficas: América, Europa, Oriente Medio, India, África y Asia-Pacífico.

Los comienzos de la firma se remontan al siglo XIX, con sus fundadores Arthur Young y Alwin C. Ernst.

Arthur Young nació en Glasgow, Escocia y en 1890 se mudó a Estados Unidos a realizar una carrera de contabilidad. En el año 1906 fundó junto con su hermano Stanley la firma de contadores llamada Arthur Young & Co. Por otro lado, Alwin C. Ernest nació en Cleveland, Estados Unidos y fundó con su hermano Theodore la empresa de contadores públicos conocida como Ernst & Ernst.

Ambas firmas, al entrar en el mercado, se fusionaron con prestigiosas empresas inglesas: Ernst & Ernst se fusionó con Whinney Smith & Whinney y Arthur Young & Co formó una alianza con Broads Paterson & Co. Por consiguiente, a lo largo de los años, transcurrieron muchas otras adquisiciones y fusiones hasta que ambas firmas se fusionaron en el año 1989 y crearon Ernst & Young.

Dicha red internacional de firmas ha facturado una elevada cifra de ingresos en el último ejercicio fiscal con fecha de cierre septiembre de 2021, facturando a nivel global 33.764 millones de euros en total, con un futuro plan de inversión global de 8.453 millones para los próximos tres años. Acto seguido, dividiendo la firma por segmentos de negocio, en

el área de Auditoría facturó 12.295 millones de euros, en el sector de Consultoría facturó 9.409 millones, en el segmento de Servicios Fiscales facturó 8.844 millones de euros, y finalmente en el área de Estrategias y Transacciones registró 4.047 millones.

La misión de esta empresa es fundamentar y construir un mundo que funcione de mejor manera, a través de la calidad de los servicios proporcionados al cliente y la confianza construida en la economía mundial, en concreto, en los mercados de capital. Para EY, un mundo mejor se define como aquel en el que el crecimiento económico es inclusivo y sostenible. La visión es construir y establecer un lugar de trabajo más dinámico, inclusivo y flexible. Para ello, dicha firma invierte en innovación y en profesionales para mejorar la calidad de los servicios.

Por último, se procederá a detallar los valores que están presentes a diario en la firma. Los valores para EY definen el ser de dicha firma y representan las creencias que consideran importantes. Es más, los valores dirigen la forma de obrar y encaminan el comportamiento de los trabajadores de la firma. A continuación, mencionaremos los valores principales de la firma:

- Integridad, respeto, trabajo en equipo e inclusión: estos valores se recopilan en dos imperativos para el negocio: la diversidad e inclusión. Para EY, las múltiples perspectivas junto con una cultura inclusiva resultan en una mejoría en la toma de decisiones, activando la innovación en los proyectos y aumentando la diligencia organizativa. Al mismo tiempo, para demostrar el compromiso de diversidad e inclusión en la firma, los líderes globales firmaron la declaración GE D&I (Diversidad e Inclusión), en la cual exponen el enfoque de continuo crecimiento en torno al progreso de la diversidad e inclusión a largo plazo.

- Entusiasmo, energía y coraje al liderar: EY marca la diferencia por medio de acciones grandes y pequeñas, contando con equipos preparados para enfrentarse a retos y situaciones hostiles en las que se ayudan mutuamente con el fin de construir un mundo de negocios mejor. Del mismo modo, la finalidad de esta firma se centra en resolver los retos de clientes y ayudar a la sociedad de una forma innovadora.

- **Construir relaciones basadas en hacer lo correcto:** según esta firma, la verdadera transformación requiere de confianza, entendida esta como un impulso al crecimiento y la innovación. Merece la pena subrayar el proyecto que realizó EY con Usha International (UIL), el cual consistió en la renovación del modelo de negocio y la creación de prácticas en la cadena de valor de UIL. El equipo de *Advisory* de EY era consciente de que para ser capaz de realizar una transformación digital de la firma era imprescindible establecer un vínculo a largo plazo con el equipo de UIL, con el fin de convertir la confianza en el eje central del proyecto para poder realizar un cambio. Finalmente, el equipo de EY logró transformar la cadena de valor y preparó un camino para un futuro crecimiento en la compañía.

2.1.4 Deloitte

En primer lugar, realizaremos una descripción de la firma. Deloitte es una firma que ofrece servicios profesionales especializados en la consultoría, auditoría, asesoramiento legal y fiscal y asesoramiento a empresas multinacionales y nacionales de diversos sectores del ámbito empresarial. Actualmente, dicha firma cuenta con alrededor de 350.000 profesionales y está presente en 150 países en el mundo.

Los servicios ofrecidos por Deloitte están orientados hacia la excelencia empresarial y la distinguida formación y promoción de sus empleados, por esta razón hace que sea una firma líder de servicios profesionales.

Los orígenes de la firma se remontan al siglo XIX en Gran Bretaña. El fundador de la firma fue William Welch Deloitte, nació en 1818 en Londres, dejó la escuela a los 15 años para incorporarse en la *Official Assignee in Bankruptcy* en Londres. Después de adquirir conocimientos durante doce años, en 1845 se instaló como contador independiente.

En esa época, la economía británica estaba en expansión y un elevado número de personas atravesaban dificultades financieras, de manera que Deloitte, en su primer año de autónomo, atendió alrededor de 100 clientes. No obstante, un compañero de clase, socio de la firma, fabricó el primer cable telegráfico transatlántico, y, de ahí que, Deloitte pasara a ser contador de diversas compañías de cable.

En 1849, Deloitte pasó a ser el primer contador independiente de una firma pública, ya que le nombraron contador del Great Western Railway, una reconocida sociedad anónima de Gran Bretaña. Además, no sólo ayudó a establecer formularios de las cuentas ferroviarias de la Ley de Compañías Ferroviarias en 1867, sino que también fue fundador y miembro del Consejo del Instituto de Contadores. En 1897, Deloitte se retiró del mercado laboral, siendo el jefe de una de las firmas más relevantes en Londres con 70 empleados. Su firma y nombre se conservan hasta el día de hoy.

La empresa de servicios profesionales Deloitte ha registrado una facturación global con altas cifras de ingresos en las distintas áreas que la constituyen. En el ejercicio de 2021 facturo en total 42.487 millones de euros a lo largo de su año fiscal finalizado en septiembre. Haciendo referencia a la división por segmentos de negocio, el sector de Auditoría registró 10.200 millones de euros, en el área de Consultoría se situó en 16.964 millones, el sector de Servicios Fiscales facturó 7.529 millones de euros, el departamento de asesoramientos financieros detalló una facturación de 4.808 millones y finalmente el área de asesoramiento financiero se situó en 3.447 millones de euros

La misión de Deloitte se basa en colaborar en la excelencia de los clientes y de todos los que forman la firma. La visión se fundamenta en ser modelo y ejemplo de excelencia en todos los segmentos de negocio y en los servicios que las firmas miembros ofrecen. En la visión se refleja el respeto y admiración que los clientes y los socios muestran por la firma, siendo necesaria para la creación de indicadores de éxito y decisión para distribuir los resultados.

Las firmas que forman Deloitte poseen un papel fundamental en mantener y sostener la confianza de los inversores y el público. Así pues, tiene establecidas un conjunto de pautas de comportamiento que cooperan a una mejora de confianza de los públicos de interés de la organización. Asimismo, gracias al Código Ético, todos los profesionales que conforman la firma son conscientes de las responsabilidades e implicaciones que conlleva trabajar en una de las firmas de servicios profesionales más influyentes del mundo.

Finalmente, definiremos los valores y principios en los que se cimienta la firma. Los valores se materializan en las convicciones que hacen posible que la organización se mantenga unida internacionalmente, no obstante, los principios éticos precisan normas de comportamiento para aquellos que forman parte de la firma. Son aquellos sobre los que los profesionales deben basar la toma de sus decisiones. Deloitte define los principios éticos como sus valores en acción.

Los cinco valores de Deloitte son: generosidad, integridad, excelencia, diversidad y compromiso y los principios éticos de la firma son los siguientes:

- **Integridad:** se fundamenta en ser honesto en los servicios ofrecidos y en ser honrado en las relaciones de negocios y juicios profesionales.
- **Calidad:** este principio se basa en ofrecer un servicio de calidad, apoyado en los recursos y conocimientos de los profesionales de la organización para solucionar los problemas y necesidades de la firma.
- **Comportamiento profesional:** Deloitte establece el cumplimiento de las normas, reglamentos y leyes para evitar aquellas acciones que desacrediten a la organización o a la profesión que ejercen.
- **Objetividad:** para la empresa es imprescindible ser objetivo a la hora de realizar una profesión y ofrecer asesoramiento y servicio al cliente.
- **Competencia:** Deloitte ofrece servicios al cliente con el debido cuidado en función de las necesidades que tengan. A su vez, fomentan nuevas ideas e innovación para un perfeccionamiento en el desempeño de los servicios que ofrecen.
- **Prácticas de negocio justas:** Deloitte se compromete a respetar a sus competidores en el ámbito laboral y a realizar prácticas profesionales justas.
- **Confidencialidad, protección de datos y privacidad:** Deloitte se encarga de proteger y custodiar datos e información confidencial en función de las leyes y la

política de protección de datos. A su vez, está totalmente prohibido el uso de la información privada y confidencial de clientes para beneficio de terceros.

- **Diversidad y respeto:** esta firma fomenta a los profesionales un entorno de trabajo en el que se traten con respeto, justicia, igualdad y afabilidad. Es más, Deloitte promueve y valora la existencia de una diversidad de profesionales con diferentes perspectivas y talentos.
- **Apoyo y desarrollo profesional:** este principio se enfoca en invertir medios para el desarrollo de competencias y conocimientos de los profesionales de la firma para que puedan realizar eficazmente su función.
- **Anticorrupción:** este principio trata de erradicar la infracción financiera.
- **Cadena de distribución responsable:** Deloitte considera intolerable aquellos comportamientos ilegales o inmorales que sean realizados por socios, contratistas o proveedores. Por consiguiente, los proveedores son elegidos mediante procedimientos íntegros.
- **Responsabilidad social:** esta compañía crea un impacto favorable a la sociedad mediante la colaboración con gobiernos, organizaciones sin ánimo de lucro y diversas empresas. Del mismo modo, apoya iniciativas que impulsan un desarrollo sostenible y respetan los derechos humanos de las personas.

2.2 HABILIDADES INTERPERSONALES

Hasta finales de 1980, los planes de estudio en las distintas universidades se enfocaban en la enseñanza de las habilidades duras o cognitivas, conocidas como *hard skills*. Asimismo, hacían énfasis en los aspectos técnicos de la educación y se centralizaban en el entendimiento de asignaturas como finanzas, contabilidad, economía y procedimientos cuantitativos. Por otro lado, el aprendizaje sobre las aptitudes de los individuos y comportamiento humano poseían menos importancia y atención.

Sin embargo, con el paso del tiempo, las escuelas de administración han apreciado que las habilidades interpersonales son más relevantes a la hora de realizar un proceso de selección o para determinar y delimitar la eficiencia de un gerente. No obstante, una encuesta realizada a más de 2.100 directores financieros de una muestra aleatoria estratificada de 20 significativas industrias declaró que la causa por la que los empleados fracasan en su progreso de desarrollo profesional en una empresa es por la falta de habilidades interpersonales.

Actualmente, a la hora de participar en un proceso de solicitud de empleo y entrevistas para optar a un trabajo, las empresas no solo buscan un candidato que posea habilidades técnicas, sino que también sostenga habilidades interpersonales, como, por ejemplo: comunicación, liderazgo, resiliencia, resolución de conflictos, etc.

Dichas habilidades son las más valoradas por las compañías ya que los empleados que las integren en su vida laboral son propicios de adaptarse fácilmente a los cambios, a las circunstancias adversas y pueden asumir nuevos retos. Del mismo modo, las empresas, durante los procesos de selección están eligiendo a los posibles candidatos fundamentándose en la capacidad que poseen para comportarse en determinadas situaciones y para la resolución de problemas.

Del mismo modo, el mundo está en una era tecnológica que hace que estas habilidades sean indispensables a la hora de contratar a un individuo, ya que muchos puestos de trabajo que antes eran realizados por los hombres ahora son ejecutados por diversas máquinas, por ello la sociedad aspira a recibir un valor añadido que las máquinas en el trabajo no pueden alcanzar, es decir, buscan las habilidades interpersonales.

En el siguiente apartado se presenta una definición de lo que son las habilidades interpersonales fundamentada en una revisión e investigación de literatura previa. También se detallará las cinco habilidades interpersonales que los investigadores del campo han considerado como las primordiales en el sector de la consultoría y auditoría.

2.2.1 DEFINICIÓN DE HABILIDADES INTERPERSONALES

El término de habilidades interpersonales, ha sido objeto de considerables informes que han tratado de estudiarlo y definirlo. Acto seguido, se ofrecerán diversas definiciones que hacen una destacada referencia al término y que pueden ser útiles e interesantes para el lector en el momento de contextualizarlas en el ámbito laboral y profesional.

Diferentes autores equiparan las habilidades blandas o *soft skills* con las habilidades interpersonales. Sin embargo, las habilidades interpersonales solo son una dimensión de las habilidades blandas, ya que estas, también están compuestas por las habilidades personales y características profesionales.

Como se ha indicado en el párrafo anterior, las habilidades interpersonales son un componente principal de las habilidades blandas o *soft skills*. Son aquellas habilidades que constituyen una serie de experiencias y comportamientos imprescindibles para asegurar una interacción apropiada, prosperar en las relaciones personales y alcanzar los propósitos de la comunicación, es decir, recibir o emitir un mensaje, una información o una orden de manera acertada. Es más, dichas habilidades, nos permiten mantener una comunicación más beneficiosa con los demás y nos ayudan a expresar de mejor manera el mensaje que queremos comunicar y a entender lo que nos quieren transmitir. Actualmente, las habilidades interpersonales poseen gran relevancia en las compañías para formar equipos de trabajo eficaces y desarrollar las bases de comunicación interna.

De igual modo, las habilidades interpersonales se definen como los comportamientos, conductas o tácticas que un individuo utiliza para interactuar con otros de forma eficiente. En el ámbito profesional, hace referencia a la capacidad de un empleado para trabajar adecuadamente con sus compañeros, de ahí que dichas habilidades sean muy valoradas, ya que, constituyen uno de los aspectos más considerables para trabajar en equipo, pueden clasificarse como ventaja competitiva o cooperar a la evolución profesional.

En definitiva, de todas las definiciones expuestas, se puede concluir que las habilidades interpersonales son:

- Colaboran marcando la diferencia con respecto a otros individuos y aportan valor en el ámbito laboral.
- Transversales; son cualidades que mejoran el desarrollo profesional de un individuo y la eficacia en el ámbito laboral. Es más, se denominan transversales ya que son válidas en todos los puestos de trabajo.
- Abstractas; las habilidades interpersonales son abstractas ya que dependen en la situación y del contexto en el que se desarrollen y no se pueden medir sencillamente.

2.2.2. TOP 5 HABILIDADES INTERPERSONALES EN CONSULTORÍA

Este apartado pretende identificar las distintas habilidades interpersonales que, después de haber realizado un amplio estudio y revisión de literatura, han sido percibidas como las más significativas en el sector de la consultoría y las que han de cultivar los consultores para poder aportar valor añadido en sus compañías. Además, se expondrá detalladamente una definición sobre la consultoría y el rol que tiene el consultor en la empresa.

Inicialmente, se pondrá en contexto con varias definiciones sobre lo que realmente es la consultoría. La consultoría es un servicio profesional que facilita soluciones específicas a los empresarios para solventar los dilemas que están presentes en sus organizaciones, depositando su confianza en profesionales externos o internos de la compañía, cuyo objetivo primordial es ayudar a que las necesidades de una empresa en concreto se adecuen a los planes estratégicos que se llevan a cabo mediante la toma de decisiones y el asesoramiento del consultor.

Al mismo tiempo, la consultoría se puede definir como un servicio que ofrece un asesoramiento independiente y específico en el que un profesional apoya a una organización para facilitarle soluciones a sus problemas centrales, a través de un método práctico y orientativo. La finalidad es apoyar a la compañía con el fin de que alcance sus objetivos estratégicos mediante la evaluación de su gestión y el reconocimiento de sus habilidades.

Desde una perspectiva funcional, la consultoría radica en conceder asistencia relacionada al contenido, procedimiento o estructura de una o más labores, donde el consultor no es verdaderamente el responsable de efectuar la tarea en sí. Es decir, en consultoría se trabaja para mejorar una situación, pero el consultor no tiene control directo sobre la implementación.

Así pues, habiendo facilitado la definición de consultoría, proseguiremos a detallar cual es el rol del consultor en una empresa. El consultor es el responsable de solucionar la problemática que posee el cliente, conforme lo establecido en la propuesta, documento que envía el consultor al potencial cliente en el que detalla el trabajo que va a realizar y las condiciones bajo las cuales lo realizará. Merece la pena subrayar que el consultor puede estar involucrado en diversos proyectos, agrupados en tres bloques:

- **Análisis:** se fundamentan en realizar estudios, definir y determinar plan de proyectos, estrategias, etc. Es más, son ejecutados por consultoras de negocio o estratégicas.
- **Implantación:** exponer, crear o implementar una conclusión o solución ya sea un utensilio de mercado o “*in house*”. Después de una fase de análisis es indispensable implantar la solución definida y detallada. Es preciso tener presente que son realizados por las consultoras de negocio, específicamente por el departamento de operaciones o tecnológico.
- **Soporte:** se basa en realizar un seguimiento del cliente durante diversas fases complicadas en el proyecto. Más aún, este acompañamiento se desarrolla durante las fases de implantación de una solución ya definida.

Una vez habiendo analizado diversos documentos literarios en profundidad sobre que es la consultoría, cual es el rol del consultor y las habilidades interpersonales en el sector de consultoría, se ha podido observar que las siguientes habilidades interpersonales, son las cinco más significativas, más buscadas y con mayor impacto positivo en este sector en términos de productividad.

Las habilidades interpersonales, son aquellas que se efectúan en situaciones de cara al resto de compañeros en el ámbito laboral. Dichas habilidades son imprescindibles a la hora de realizar un trabajo en equipo ya que la comunicación entre los miembros que forman el equipo tiene que desarrollarse en un ambiente de trabajo respetuoso con el objetivo que esta fluya con la mayor facilidad posible. A continuación, nos centraremos en las dichas habilidades interpersonales: trabajo en equipo, generosidad, comunicación (verbal y escrita), escucha y empatía.

1. Trabajo en equipo

Como se ha mencionado en diversas secciones de este trabajo de investigación, la sociedad avanza y se desarrolla hacia una nueva era tecnológica en la que estamos todos más interconectados debido a la globalización. Por consiguiente, esto afecta también en el ámbito laboral y por ello hay que adaptarse a los cambios que se producen en las empresas y ofrecer soluciones para ello.

La consultoría es un trabajo en el que continuamente se realizan proyectos que se deben realizar en equipo, de ahí que sea un trabajo en equipo continuo. Los proyectos se ejecutan gracias al trabajo conjunto de dos o más individuos cuyo objetivo es el mismo, con lo cual, las tareas se desarrollan de forma más eficiente ya que las debilidades de unos miembros del equipo pueden ser las fortalezas de otros. De esta manera, las carencias que poseen cada uno individualmente se compensaran al trabajar en equipo.

Asimismo, en consultoría, un equipo debe estar integrado por personas que funcionan y trabajan en armonía, es decir, deben actuar como un motor y cada miembro del grupo realizar su función. Incluso, los equipos más ventajosos, son aquellos capaces de cubrirse unos a otros en circunstancias adversas y sacar lo mejor de cada uno de los miembros que lo forman.

Trabajar en equipo en consultoría, aumenta el aprendizaje de todos los miembros que constituyen dicho equipo. Es habitual que algún miembro tenga mayor noción de conocimiento de un determinado tema que de otro o que se le de mejor realizar una función que otra. De esta manera, le enseñará al resto del equipo para que contribuyan a ejecutar tareas.

Es preciso tener presente que la introducción de las dinámicas de grupo en los procesos de selección de prestigiosas consultoras, como las Big four, son una demostración de que las grandes empresas desean incorporar profesionales que detenten esta habilidad para trabajar en equipo. Finalmente, el trabajo en equipo en el sector de consultoría propone una serie de sinergias a todos los que lo forman que producen un mayor rendimiento, eficacia de procesos y resoluciones de problemas.

2. Generosidad

El trabajo en equipo en consultoría suele soportar comportamientos competitivos y egoístas de los miembros que forman el equipo. Por esta razón, para tener éxito y resultados en el trabajo, aquellos que conforman el equipo deben de ser generosos.

Esta habilidad en el área de consultoría se manifiesta colaborando y compartiendo información útil que puede facilitar el trabajo del resto de miembros del equipo. La generosidad hará que los proyectos se desarrollen en un ámbito agradable y aumentará y fortalecerá la red de contactos de cada uno de los miembros del equipo. Asimismo, es conveniente comportarse de forma altruista y generosa en el ámbito laboral ya que esto permitirá pedir ayuda a los compañeros en situaciones complejas.

Cabe concluir que la generosidad se pronuncia especialmente en la ayuda a los compañeros de trabajo, específicamente, ofreciendo el tiempo a los demás. Por consiguiente, cuando un profesional se ofrece a sus compañeros le da visibilidad y exposición ante gerentes, clientes y tareas con el fin de desarrollarse y crecer profesionalmente.

3. Comunicación: verbal y escrita

Las habilidades comunicativas hacen referencia a la capacidad que tiene una persona para recibir o delegar opiniones, pensamientos, reflexiones o estados de ánimo.

En consultoría es imprescindible poseer una capacidad comunicativa muy desarrollada puesto que una vez el consultor haya ejecutado un análisis, *benchmarking* o estudio de

soluciones debe presentarle el trabajo realizado al cliente. Es más, dicha presentación deberá tener una buena estructura e incluir de manera clara, concisa y completa las conclusiones detalladas más relevantes del estudio producido. Es necesario incidir en la importancia de hablar claro con una buena entonación y ritmo, cuidando los gestos y expresiones que contiene el mensaje, transmitiendo seguridad en el trabajo que presenta el consultor al cliente.

No solo es importante cuidar la comunicación oral, sino que también se ha de prestar atención a la comunicación escrita, ya que en consultoría se produce mucho argumento narrativo. Se debe atender el modo de escribir dependiendo a que individuo se enfoque el mensaje, reflejar cordialidad, no realizar faltas ortográficas, etc.

4. Escucha

En consultoría es imprescindible escuchar al cliente para comprender mejor el problema que quiere solventar, su situación existente, el mensaje que quieren comunicar, el lenguaje corporal que expresa para identificar si le encaja la solución que propone el consultor, etc.

En consultoría, los clientes conocen sus problemas más en profundidad que el consultor por ello, el consultor debe escuchar antes que hablar. Por consiguiente, los consultores deben escuchar al cliente en las reuniones, escuchar al gerente cuando explica los errores producidos y escuchar a los miembros del equipo por si necesitan ayuda. A su vez, los consultores deben de prestar atención a los mensajes corporales, por ejemplo, si un cliente asiente cuando le presentan el plan de proyecto, si en una reunión un cliente está a la defensiva cruzando los brazos, si en una presentación comunican desacuerdo con el gesto facial, etc.

En conclusión, esta habilidad es una de las más buscadas ypreciadas en esta industria, ya que no es fácil entender a la perfección el mensaje que transmite el cliente, por ello requiere de mucha práctica.

5. Empatía

En consultoría es necesario ser empático para poder trabajar como un equipo cohesionado y tener la capacidad de escuchar mejor al resto del equipo y al cliente. Esta habilidad es muy necesaria en esta área ya que muchas veces los consultores no entienden la realidad del cliente ni la raíz de su problema, de ahí que propongan soluciones que no se alinean con el problema que intentan solventar.

Del mismo modo, conviene especificar que, aunque la solución propuesta al cliente sea la mejor para su empresa, puede que no encaje con el resultado y conclusión que la espera para el proyecto. Por consiguiente, en consultoría, es imprescindible ser empático para poder estudiar y entender bien la realidad del proyecto y proveer una solución correcta.

3. INVESTIGACIÓN

3.1. METODOLOGÍA CUALITATIVA: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

En el siguiente apartado se empleará la evidencia empírica, se obtendrá información mediante la observación o la experimentación, como base de investigación del proyecto. Esta evidencia empírica se analizará de manera cualitativa obteniendo el conocimiento mediante la experiencia ajena. Se ha decidido usar una técnica cualitativa, específicamente las entrevistas en profundidad, debido a los resultados que se podrán obtener con dicha técnica. Más aún, se detallará el público objetivo y el diseño de la técnica que se empleará. Es uno de los apartados más significativos de este trabajo de investigación ya que los resultados alcanzados dependerán de la calidad del diseño y público objetivo de la investigación.

3.1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la técnica cualitativa, en este caso, la entrevista en profundidad, ya mencionado antes con anterioridad, instaura un plan general para conseguir una serie de proposiciones y respuestas a las cuestiones planteadas a los entrevistados. A través de dicha técnica se comprobará las distintas hipótesis planteadas y se analizarán los resultados obtenidos para obtener conclusiones.

Se ha diseñado un guion con preguntas que se utilizará para entrevistar a los participantes para obtener respuestas a las hipótesis planteadas. Cabe señalar que las preguntas serán las mismas para los participantes que sean entrevistados. Aproximadamente, el guion estará constituido por una serie de preguntas, las cuales algunas serán más específicas y personales, y otras serán más genéricas sobre el tema. En suma, el público objetivo elegido determinará los participantes necesarios para participar en la investigación, donde ulteriormente se elegirá una muestra.

3.1.3 TÉCNICA CUALITATIVA

Para el proceso de investigación se realizará una técnica cualitativa llamada “*entrevista en profundidad*”. El tema de las entrevistas de investigación cualitativas hace referencia al mundo habitual en el que vive el entrevistado. Además, la entrevista cualitativa es un método de alta sensibilidad y capacidad para captar la información deseada a través de la experiencia de los sujetos entrevistados. Dichas entrevistas posibilitan a los participantes expresar a otros individuos su situación vivida con sus propias palabras y desde su punto de vista. En este trabajo de investigación, las habilidades interpersonales más valoradas en las *Big Four* será el tema central en el mundo vivido de los profesionales con una elevada experiencia en estas empresas y las entrevistas tratarán de describir y explicar la importancia de dichas habilidades en este específico ámbito laboral.

Se ha seleccionado esta técnica ya que facilita un mayor enriquecimiento de este trabajo de investigación, para adquirir información y certezas de las cuestiones planteadas. El principal fin de la entrevista cualitativa es adquirir información y evidencias del público objetivo, el cual se detallará en el próximo apartado. Dicha técnica busca el conocimiento cualitativo expresado mediante un lenguaje común, que no esté dirigido hacia la cuantificación. Más aún, intenta obtener relatos de diversos aspectos desde la perspectiva del entrevistado ya que esta técnica trabaja con palabras y no con números. Es necesario incidir en la magnitud de la rigurosidad y descripción en la interpretación del significado en las entrevistas cualitativas, puesto que, se corresponde con la precisión en las mediciones cuantitativas.

Dicha técnica cualitativa se realiza mediante preguntas abiertas centradas en el asunto de investigación, es susceptible y posee fácil adaptación a cada uno de los sujetos entrevistados en todo tipo de situaciones y circunstancias. Al mismo tiempo, el entrevistador incita y ayuda a los sujetos a describir con mayor precisión como actúan, como se sienten y lo que experimentan en determinadas situaciones. Mediante estas entrevistas se obtienen información sobre situaciones y acciones concretas a través de relatos de acontecimientos que el entrevistado ha experimentado. Merece la pena subrayar que esta técnica proporciona al sujeto y entrevistador una conexión confortable que hará que el sujeto responda con honestidad y profundidad en los temas más delicados. De la misma forma, el entrevistador intenta alcanzar descripciones íntegras y libres de presupuestos en asuntos del mundo de la vida del entrevistado. Por último, una entrevista en profundidad realizada correctamente podría ser una experiencia muy enriquecedora tanto para el entrevistador como para el sujeto.

Sin embargo, como toda técnica de investigación, la entrevista en profundidad posee diversas limitaciones que se han de tener en cuenta. Primeramente, es imprescindible elegir adecuadamente a los entrevistados para no caer en los posibles sesgos durante la investigación, ya que podría alargar y dificultar la evolución del proceso. Esta técnica requiere mayor tiempo empleado que otras debido a que es importante analizar, estudiar y organizar aquella información recibida de los participantes. A su vez, este método debe incorporar como mínimo dos entrevistas para conseguir un contenido más amplio. Esto implica que los entrevistados solo quieran colaborar si existe algún incentivo que les estimule a participar en la entrevista. No obstante, una vez que aceptan y se comprometen a participar en la investigación, los resultados son muy positivos para ambas partes ya que es una experiencia de aprendizaje mutua.

Una vez estudiadas las ventajas y desventajas que conlleva realizar la técnica cualitativa de entrevista en profundidad, se ha elaborado una serie de preguntas para alcanzar la información deseada que se necesita para el estudio de este proyecto de investigación, es decir, el guion.

3.1.4 EL GUIÓN Y LAS PREGUNTAS.

El guion de esta investigación lo constituyen una serie de preguntas que se realizarán a los participantes junto a una introducción en la que se les explicará en qué consiste la entrevista. Dicho guion, debe ser el mismo para ambos participantes, aunque podrá ser modificado en el caso de que el enfoque de la entrevista lo requiera. Asimismo, las preguntas realizadas serán expuestas finalmente en el Anexo del trabajo.

3.1.5 PÚBLICO OBJETIVO

El grupo de interés o el público objetivo constituye un proceso de segmentación realizado para realizar el estudio de esta investigación con el objetivo de obtener resultados verídicos e información determinada y concisa respecto al tema central y su relación en el ámbito laboral de determinadas empresas, en este caso, de cuatro empresas llamadas las Big Four. Es indispensable escoger a nuestro grupo de interés con cuidado y delicadeza ya que, en función de su selección, dependerán la información y resultados obtenidos, y, por consiguiente, las conclusiones alcanzadas.

Para beneficiarse al máximo del estudio académico, nuestro público objetivo se centrará en aquellas personas que trabajan en cualquiera de las Big Four. Se ha estimado, que, dentro de estas empresas, el puesto de directivo, socio o gerente es el más adecuado para este proyecto ya que están a cargo de otras personas de manera colectiva o individual y conocerán y entenderán la forma de trabajar de cada una de ellas. Por consiguiente, percibirán y entenderán profundamente las técnicas y habilidades interpersonales que se desarrollan a diario en estas compañías, y en diversos casos tendrán dominio sobre ellas. En definitiva, esto hará que las entrevistas que realicemos sean enriquecedoras y nos permitan obtener conclusiones beneficiosas.

3.1.6 MUESTRA

Una vez habiendo elegido el grupo de interés, determinaremos la muestra. Se escogerá a un grupo de socios, directivos y gerentes de distintas edades dispuestos a participar en la investigación, habiendo sido estudiados y analizados previamente y observando que poseen todas las condiciones necesarias para participar en la investigación.

Se ha estimado la obtención de un tamaño mastral entre cinco y diez directivos, socios y gerentes de todas las Big Four dispuestos a participar en la investigación. Sin embargo, es extremadamente complicado realizar un número tan elevado de entrevistas en profundidad, por tanto, se ha dispuesto a adaptarse a los recursos del proyecto de investigación.

Del grupo obtenido se realizará un sorteo de manera aleatoria que determinará los participantes elegidos con los que se realizarán las entrevistas y se obtendrán las evidencias e información para el estudio y el alcance de las conclusiones. Así pues, evitaremos los sesgos que se pudieran producir durante la elección. Finalmente, se ha decidido entrevistar a un socio y a un gerente de los que estudiaremos las conclusiones de las entrevistas en el siguiente apartado.

3.2 ESTUDIO DE CAMPO

Se realizó dos entrevistas personales. Primero, se entrevistó a Pedro González-Gaggero Prieto-Carreño, profesional que lleva trabajando en Ernst & Young (EY) durante 21 años. Actualmente es socio en el departamento de Aduanas, IVA, importes esenciales y medioambientales. Sin embargo, a su vez, ha estado trabajando durante su extensa carrera profesional en un alto número elevado de proyectos de consultoría de negocio, lo que ha hecho que tenga un profundo conocimiento en este sector. Después, se realizó la entrevista a Javier Aineto de Diego, que estuvo durante siete años en PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. (PwC), en los que sus dos últimos años sostuvo el puesto de gerente.

Conviene especificar que ambas entrevistas fueron realizadas a dos profesionales que trabajan en dos de las Big Four, en distintos puestos y en diferentes sectores, específicamente, en auditoría y consultoría. De esta manera se obtendrá una visión más amplia sobre el tema que queremos investigar, la importancia de las habilidades interpersonales en las Big Four.

Ambas entrevistas comenzaron con una presentación de la entrevistadora, explicando e indicando los objetivos del trabajo de investigación, junto con una concisa presentación

del tema y el propósito principal de cada una de las entrevistas. Las entrevistas tuvieron la misma estructura y desarrollaron tres aspectos desemejantes:

1. Se cuestionó sobre las habilidades interpersonales en líneas generales, qué conocimientos poseían sobre ellas, si aportaban beneficios al mundo laboral y la relación e importancia que tenían dichas habilidades en las empresas con respecto a los procedimientos de automatización causados por la tecnología hoy en día.
2. La segunda parte de las entrevistas se focalizó en diversos temas sobre la importancia de las habilidades interpersonales en los sectores de consultoría y auditoría, dentro de las Big Four. En concreto, las preguntas estaban centradas en la importancia de estas a la hora de trabajar con compañeros, si prevalecían las habilidades interpersonales ante las aptitudes técnicas en las Big Four, cuáles eran las más y menos buscadas o valoradas, si eran fáciles o difíciles de medir, si dichas habilidades varían dependiendo de si un profesional es junior, gerente o socio, etc. Las entrevistas se enfocaron en si dichas empresas ofrecían programas de formación en habilidades interpersonales, si el carecimiento de ellas conllevaba a la aparición de obstáculos y en la relación de ellas con el aumento de la productividad en la empresa. Del mismo modo, se preguntó por la experiencia profesional del entrevistado en relación con estas habilidades en su ámbito laboral.
3. La tercera parte se centró en las cinco habilidades interpersonales más significativas o de mayor impacto en sus empresas, bajo su punto de vista.

Por último, la entrevista se finalizó comentando la relevancia que tenían estas habilidades interpersonales en las Big Four. Ambos resaltaron conclusiones sobre dichas habilidades en sus empresas y sobre la importancia que poseen hoy en día.

A continuación, se realizará un estudio sobre las entrevistas realizadas, resaltando las áreas de mayor relevancia para la consecución y el alcance de los objetivos y conclusiones de la entrevista, insistamos en recordar que queríamos descubrir las habilidades más valoradas y buscadas en estas empresas, si prevalecen las habilidades interpersonales

sobre las aptitudes técnicas, si poseerlas aumentan la productividad de los profesionales y si las Big Four ofrecen programas focalizados en mejorarlas.

Habilidades interpersonales en líneas generales.

Nada más empezar la entrevista, tanto Javier como Pedro, hacen hincapié y relacionan las habilidades interpersonales con el tema relacional, a las relaciones personales en todos los ámbitos de la vida, aquellas habilidades que tienen que ver con otras personas, es decir las *soft skills*, aquellas habilidades sociales que aprendemos en nuestra vida personal y profesional. Ambos están de acuerdo que son esenciales en el ámbito laboral ya que estas relacionándote constantemente con otras personas. Pedro puntualiza que siempre lo han sido en el mundo laboral, y que cada vez están siendo más valorando, ya que somos más conscientes y analíticos, pero no dejan de ser habilidades que han sido valoradas toda la vida para todo tipo de trabajo.

En relación con los beneficios que aportan las habilidades interpersonales al ámbito laboral, Javier ha indicado que dichas habilidades añaden beneficios en el trabajo independientemente del puesto en el que te encuentres. A su vez, nos ha comunicado que está muy relacionado con el trabajo en equipo, ya que es muy relevante hacer un favor a los miembros de tu equipo sin recibir nada a cambio, ya que ese compañero te ayudará en un futuro cuando te encuentres con dificultades, de esta forma, eso creará un vínculo y conexión que conllevará a realizar un trabajo eficiente. Análogamente, Pedro opina lo del mismo modo. Desde su punto de vista, las habilidades interpersonales son provechosas para las empresas, ya que una compañía está formada por medios de producción y humanos. Es más, en una sociedad de conocimiento como en la que vivimos, el componente humano es el más valioso, y de ahí, toda esa obsesión que tienen las Big Four por encontrar profesionales con talento. Pedro destaca que el talento se refleja sobre todo en la capacidad de trabajar en equipo, por consiguiente, las empresas que mejor funcionan son aquellas que poseen los mejores profesionales. Con lo cual, carecer de estas habilidades interpersonales, que son valoradas y apreciadas extremadamente por estas cuatro empresas, son un gran obstáculo y problema para aquellas personas que carecen de ellas.

La primera fase de la entrevista finaliza manifestando que aunque se hayan tecnificado las profesiones, las empresas, en concreto las Big Four, continúan constituyéndose con personas, la mayoría del trabajo que realizan dichos profesionales es relacionarse con su equipo o con clientes, con lo cual, la automatización de procesos no lleva a la pérdida del componente humano. No obstante, Javier hace referencia a que pierden peso, no importancia, ya que al automatizar procesos hay menos trabajo, y en consecuencia disminuye la relación con otras personas.

Habilidades interpersonales en el ámbito laboral, como empleado y compañero.

Acto seguido, cada uno de los entrevistados comentan las habilidades interpersonales más y menos valoradas en sus respectivos sectores. Ambos están de acuerdo que trabajar en equipo es esencial tanto para la auditoría como para la consultoría, ya que el día a día en estos sectores se basa en eso, y no es un trabajo individual.

Javier, especifica que en auditoría las habilidades más valoradas son la asertividad y la paciencia. Piensa que la asertividad es vital ya que es muy importante saber explicar a un compañero el error que ha cometido, prestándole ayuda y con educación, de esta forma ambos se enriquecerán. Más aún, la paciencia es una habilidad esencial para este sector a la hora de dirigir a un equipo o formar a los profesionales con cargos inferiores que el tuyo. Sin embargo, Pedro opina que la capacidad de trabajar en equipo en el sector de consultoría implica habilidades como la capacidad de escucha, empatía, flexibilidad, humildad, etc., sobre todo al principio de la carrera, ya que uno se cree que sabe mucho y enseguida tienes que asumir que a lo que vienes es a aprender de otras personas.

Merece la pena subrayar, que ambos entrevistados, reflexionan y les parece costoso indicar habilidades interpersonales que no sean necesarias en su sector, ya que todas les parecen significativas en cierto modo. Aún así, Javier matiza que en auditoría la capacidad de negociar, al principio, no es relevante ya que al cliente solo le explicas lo que ocurre en el balance. Asimismo, Pedro comenta que son todas importantes, pero indica que hay que intentar no tener rasgos del comportamiento extremistas.

Dichos entrevistados llegan a la conclusión de que se nota mucho la diferencia cuando su equipo de trabajo posee habilidades interpersonales. Javier destaca que cuando esta

situación ocurre, trabaja más motivado, comfortable y feliz, con lo cual sus ganas de trabajar incrementan y se esfuerza más resultando en un trabajo de mayor calidad. De modo similar, Pedro aclara que son habilidades básicas para este trabajo, ya que, en EY, como en las otras Big Four, tienen objetivos grupales antes que individuales, de ahí que, se note mucho el equipo que trabaja cohesionado, en el que los miembros se apoyan constantemente.

En la actualidad, tanto Pedro como Javier, consideran que son habilidades complejas de medir. Pedro puntualiza que en firmas que ofrecen servicios profesionales que lo que valoran es a las personas, este proceso debe ser fundamental y es necesario que se realice de forma transparente y eficaz. Javier comenta que la mejor forma de descubrir estas habilidades es trabajando a diario en equipo y realizando encuestas a los otros profesionales. Paralelamente, Pedro, opina que realizan el proceso de evaluación deben dar razones del comportamiento de sus compañeros, y luego que otros profesionales añadan los *feedbacks*, esto es, que un mayor número de personas opinen sobre ese profesional, de esta manera, en el momento que metes más personas, evitas las arbitrariedades.

Conviene distinguir que los dos entrevistados están de acuerdo en que las habilidades interpersonales son necesarias en todos los cargos: junior, gerente y socio. No obstante, se requieren distintas habilidades al principio que más adelante. Cabe señalar que ambos han recibido programas de formación de habilidades interpersonales o relacionados con ellas, aunque no demasiados y enfocados al rango en el que se encuentran. Javier indica que ha recibido dichos programas orientados a un mejor conocimiento de su compañero, y otros cursos que no estaban realmente enfocados en la mejora de dichas habilidades, pero según Javier, estos programas fomentan la mejora de la relación y unión entre compañeros ya que las personas se relacionan e inician un vínculo. Pedro, al ser socio, y tener que supervisar el trabajo de profesionales que están por debajo, ha recibido distintos cursos orientados a aprender técnicas de negociación, habilidades de ventas, cursos de *coaching* y de *counseling*. (Ver Anexo 2: Entrevista a Pedro González-Gaggero) (González-Gaggero, 2022)

Al realizar una entrevista para la incorporación de un nuevo candidato en el equipo, es imprescindible que tenga habilidades interpersonales. Javier indica que, al realizar una

entrevista, cuando nota la ausencia de ellas, el entrevistado está directamente descartado. Por otra parte, Pedro, que ha realizado muchísimas entrevistas a lo largo de su carrera profesional, indica que en una entrevista se enfoca en conocer a la persona. Él no hace examen técnico, ya que los currículos vienen filtrados.

Los entrevistados cuentan que hoy en día el no poseer habilidades es claramente un obstáculo a la hora de ser contratado. Para ilustrar mejor, Javier indica que las habilidades interpersonales prevalecen sobre las habilidades técnicas, ya que, si una persona carece de dichas habilidades, por muchos conocimientos que tenga no va a saber trabajar bien ya que la auditoría, es un trabajo donde te relacionas con personas. Por consiguiente, al no poseerlas, afectará al resto de miembros del equipo y derivará en peores resultados. Igualmente, Pedro opina lo mismo, piensa que es mucho más peligroso contratar a una persona que no posee habilidades interpersonales, ya que causaría problemas en el resto del equipo, y haría que el rendimiento fuera menor.

Inciendo en la experiencia profesional de ambos profesionales, en el caso de Javier, habiendo sido durante dos años gerente de auditoría en PwC, las habilidades que más abundan en sus equipos de trabajo han sido el trabajo en equipo y la actitud positiva, mientras que la empatía, es la habilidad que menos encuentra. Paralelamente, Pedro comenta que, en EY, ha tenido la suerte de detentar un equipo de trabajo del que se fía, es decir, según Pedro, son honestos, autoexigentes, humildes, no esconden sus fallos y tienen un gran sentimiento de pertenencia al grupo. Por el contrario, comenta que a las nuevas incorporaciones les falta un poco de individualidad de juicio y compromiso a largo plazo, ya que ven las Big Four como una etapa pasajera. Ambos hacen referencia a la necesidad de habilidades interpersonales, en auditoría y en consultoría, como en todos los sectores de su empresa, ya que la gran mayoría de la plantilla de empleados tienen relación con el equipo y con el cliente con lo cual necesitan poseer estas habilidades sino no conseguirá hacer bien el trabajo.

Ambos profesionales inciden en que poseer habilidades interpersonales resultan en una mejora de productividad en la empresa. Las empresas, están formadas por medios materiales y humanos. En concreto, en las Big Four hay poco medio material y mucho medio humano, ya que toda la inversión es en formación del personal y en capital humano. Por consiguiente, un aumento y mejora de la productividad de la empresa, es

que el personal sea más productivo, y para que ocurra esto, debe estar más preparado, motivado, contento, etc., con lo cual será más efectivo y por consiguiente, obtendrá mejores resultados. En consecuencia, esto ocurre cuando las habilidades interpersonales están presentes en el equipo.

Las cinco habilidades interpersonales más importantes en auditoría o consultoría para los entrevistados

En este sentido, Javier indica que las cinco habilidades interpersonales más importantes o de mayor impacto en su empresa, concretamente en el sector de la auditoría son:

1. **El compromiso:** el entrevistado piensa que el trabajo de auditor no es sencillo y hay situaciones en las que tu jornada laboral se expande hasta horas tardías. Sin embargo, tienes que ser comprometido y ser consciente que tu trabajo no termina cuando acabes únicamente con tus tareas, sino cuando finaliza todo tu equipo.
2. **El trabajo en equipo:** durante la entrevista a Javier ha destacado que el trabajo en equipo es una realidad. Es indispensable que los profesionales sepan trabajar bien en equipo, porque es la manera en que se trabaja a diario en auditoría.
3. **La paciencia:** Aineto remarca que la paciencia en este trabajo es imprescindible, ya que tienes que poseerla cuando un compañero se ha equivocado, no entiende el ejercicio o no le sale. A su vez, tienes que tener paciencia si no asciendes de puesto, ya que compites con muchos compañeros y todos tienen el mismo fin que tú.
4. **La comunicación:** el entrevistado opina que es preciso que una persona sepa comunicar sus ideas de manera clara al resto del equipo. En el caso de Javier, al ser gerente, tenía que saber comunicar a cualquier persona del equipo cualquier tipo de situación con el cliente o con la firma.
5. **Manejo de conflicto:** Javier matiza que en auditoría hay muchos conflictos con el cliente y con tu equipo. Incide en que debes saber manejar un conflicto con el cliente y solucionarlo, porque si no eres capaz de gestionarlo, puede resultar en

graves consecuencias. Del mismo modo, con tu equipo, ya que tienes que alinearlos para que sus miembros actúen adecuadamente y si hay conflictos y no sabes solucionarlos, el equipo no va a funcionar.

A continuación, las cinco habilidades interpersonales más significativas para Pedro en consultoría son:

1. **Trabajo en equipo:** Pedro indica que la habilidad más importante de todas es el trabajo en equipo, es una capacidad que engloba a todas las demás, ya que es esencial para funcionar efectivamente en el día a día y obtener los mejores resultados.
2. **Flexibilidad/adaptación al cambio:** el entrevistado incide en que hay que poseer una actitud muy abierta porque asiduamente se aprenden cosas distintas y nuevas. Según Pedro, *“la empresa te lo pide ya que los clientes poco a poco tienen necesidades más sofisticadas y novedosas, con lo cual hay que estar adaptándose constantemente.”* (González-Gaggero, 2022)
3. **Respeto:** Pedro remarca que el respeto es una pieza esencial para trabajar en equipo y para una buena comunicación, ya que, sin respeto, un trabajo no podría derivar fructíferamente con la falta de respetos entre compañeros, clientes y equipo.
4. **Comunicación:** Pedro insiste en la importancia que conlleva poseer una buena cualidad de comunicación, tanto verbal como escrita, ya que de esta forma el trabajo resultará más sencillo y los problemas se solucionarán ágilmente. Es preciso que, para saber comunicar, antes hay que escuchar detenidamente.
5. **Empatía:** Pedro habla de que la empatía es necesaria en consultoría con el fin de escuchar y trabajar beneficiosamente, como un equipo cooperativo y unido. Esta habilidad es imprescindible para entender la realidad que está viviendo el cliente, sus circunstancias y problemas.

Como podemos observar, la elección de habilidades interpersonales de Javier coincide con la de Pedro, siendo sectores diferentes, hay habilidades como el trabajo en equipo y la comunicación que son imprescindibles para cualquier sector de la empresa. Es más, la mayoría de las habilidades elegidas por Pedro, coinciden con aquellas definidas y explicadas en el apartado anterior (ver punto 2.2.2: Top 5 habilidades interpersonales en consultoría)

Cierre de las entrevistas

Ambos profesionales, tanto Javier como Pedro, afirman la extrema importancia que tienen las habilidades interpersonales en el ámbito laboral de cada una de las Big Four. *“En resumidas cuentas, el mensaje más relevante con respecto a cómo se trabaja en una Big Four, es que estas cuatro empresas, todo lo que tienen, es capital humano y la marca. Con lo cual, no tienen activos, su único activo es su marca y esta viene dada por la calidad de sus profesionales. En resumidas cuentas, las Big Four dependen de las habilidades interpersonales de cada profesional. Cada uno de ellos, por así decirlo, es un embajador de la empresa o marca, de ahí que tengan que comportarse con estándares adecuados cada vez que estén con clientes.”* (González-Gaggero, 2022)

4. CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación pone en relieve la importancia de las habilidades interpersonales en el mundo laboral, específicamente, en las cuatro firmas más relevantes en los sectores de la auditoría y consultoría, las Big Four. El trabajo se ha enfocado en descubrir cuales son las habilidades interpersonales más buscadas y valoradas en estos dos sectores y como afecta su presencia o ausencia a la hora de trabajar con los compañeros, clientes o con el equipo. Asimismo, se quería estudiar el impacto de estas habilidades en la productividad de dichas firmas. Como se ha podido comprobar, un equipo de trabajo, motivado, unido, cohesionado, con ganas de aprender, aportar valor y apoyar a otros compañeros, crea un ambiente de trabajo positivo y confortable que deriva en que el equipo sea más eficiente y rinda más, con lo cual la productividad de la compañía se ve afectada positivamente.

El trabajo es la aportación de cada uno de los integrantes que forman una firma, será imprescindible que cada uno de dichos profesionales creé un buen ambiente, que derive en la invención de nuevas ideas y que se fomenten las sinergias entre los equipos, de tal manera que sea posible alcanzar los objetivos y obtener resultados, que de forma individual sean inalcanzables. Merece la pena subrayar, que solo se podrá conseguir este ambiente de trabajo en el que todo confluya si se encuentran presentes las habilidades interpersonales como el respeto, trabajo en equipo, generosidad, etc., en los profesionales que forman la firma.

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, las habilidades interpersonales no solo fomentan un buen ambiente de trabajo para la obtención de los propósitos expuestos, sino que también, permiten a la empresa beneficiarse de una evidente y clara ventaja competitiva frente al resto de firmas pertenecientes al sector, como se ha demostrado y confirmado que es el caso de las Big Four.

Asimismo, se ha comprobado la importancia de que las empresas ofrezcan más programas formativos de estas habilidades debido a los beneficios y la rentabilidad que producen en la firma y en los profesionales que las componen. Además, también, se ha corroborado que la carencia de habilidades interpersonales en la actualidad es un gran obstáculo, a la hora de contratar a un profesional en estas cuatro relevantes firmas. Esta es la razón principal por la que muchos jóvenes, a pesar de que poseen excelentes aptitudes técnicas, a veces no alcanzan al puesto de trabajo deseado por no tener dichas habilidades, por ello se escogerá a un candidato que las tenga presente.

Ambas entrevistas en profundidad nos han complementado perfectamente el trabajo de investigación y nos han aportado una gran riqueza e información de calidad al trabajo, puesto que nos ha posibilitado acceder a información valiosa de primera mano sobre las Big Four. A su vez, nos ha permitido observar este tema de investigación desde dos perspectivas distintas, en ambos sectores: en consultoría y auditoría. Los entrevistados, han compartido ejemplos y experiencias reales en las que se ha podido valorar y ser consciente de la relevancia que poseen las habilidades interpersonales, no solo en estas cuatro empresas, sino en el mundo laboral en general.

Inicialmente, se partía de una situación en la que se habían realizado diferentes estudios sobre la importancia de las habilidades interpersonales en general. No obstante, el presente trabajo de investigación muestra un enfoque empresarial, concretamente en los sectores de auditoría y consultoría y ha pretendido demostrar la importancia de estas y la relación completamente directa con el aumento de productividad en estas cuatro firmas.

En referencia a los objetivos del trabajo de investigación, se partió de un objetivo principal que quería identificar y descubrir cuales eran las habilidades interpersonales más valoradas y buscadas en el ámbito laboral, en los sectores de consultoría y auditoría, en las Big Four. Dicho objetivo primordial, se dividió en cuatro objetivos específicos:

1. Identificar cuáles son las habilidades interpersonales más valoradas en el ámbito laboral y por cada una de las Big Four en consultoría y auditoría. Este objetivo ha sido alcanzado por la exhaustiva revisión de literatura, páginas web e informes de diversas empresas de prestigio y de cada una de las cuatro empresas: Ernst & Young (EY), Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PWC) y KPMG, además de las dos entrevistas en profundidad realizadas a un socio de EY, que lleva trabajando 21 años en dicha firma, y a un gerente de PwC, que estuvo 6 años en esta firma. También, se ha estudiado informes como el de M.Robles (2012), IESE (2019), El Manual El Gran Consultor (2020), etc., que nos han permitido averiguar cuáles son las habilidades interpersonales más importantes según las compañías en dichos informes y además también, en el sector de la consultoría. Igualmente, las entrevistas en profundidad han confirmado que la mayoría de las habilidades interpersonales mencionadas, son las más requeridas por estas empresas.
2. Realizar un estudio sobre las Big Four, Ernst & Young (EY), Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PWC) y KPMG, y descubrir cuales son las habilidades interpersonales más importantes y valoradas en consultoría, cual es la razón de ello y qué beneficios aportan en este sector. Este objetivo se ha desarrollado y llevado a cabo en el marco teórico, se ha ido estudiando e investigando cada una de las Big Four en la actualidad. A su vez, se ha ido viendo una por una, las habilidades interpersonales y la aportación de estas en el sector de la consultoría. Sin embargo, sería atrayente e interesante investigar el valor que aportan dichas habilidades interpersonales en el ámbito personal de los individuos. Conviene

especificar que no era objeto de estudio en este trabajo de investigación, ya que estaba enfocado en el ámbito laboral, en las Big Four y en los sectores de auditoría y consultoría.

3. Estimar si las habilidades interpersonales tienen un impacto en la productividad de las Big Four. Realmente, este objetivo, era de los que más nos interesaba, ha quedado resuelto por las entrevistas en profundidad y por la explicación de las habilidades interpersonales en el marco teórico

4. Investigar si las cuatro firmas ofrecen programas formativos para incrementar la mejora y el desarrollo de las habilidades interpersonales. Este objetivo ha quedado resuelto, afirmando que ofrecen programas relacionados con dichas habilidades, pero descubriendo que es escasa la formación que dan a sus profesionales. No obstante, incido en que estas cuatro empresas tan relevantes deberían brindar una mayor cantidad de programas a sus empleados debido al gran impacto que tienen en la sociedad. Por ello, ha sido comentado a Pedro González-Gaggero, socio de EY, y comunicará esta idea al departamento de recursos humanos, cubriendo así un hueco y resolviendo una cuestión que no había sido solucionada con anterioridad.

De cara a un futuro, insto a aquellos investigadores que tengan mayor acceso a las Big Four y a las grandes empresas en el ámbito laboral, a que colaboren aportando datos numéricos con porcentajes y cifras explicativas para saber el valor y la importancia que dan las habilidades interpersonales a la productividad final de estas empresas. Tengo la absoluta certeza, de que las universidades serían más conscientes e instaurarían programas formativos en dichas habilidades debido a la necesidad y la obsesión por la búsqueda de profesionales con talento que tengan estas habilidades. Las Big Four, además de todas las empresas, demandan estas habilidades, y un elevado número de candidatos con gran talento no son contratados debido a la falta de dominio y escasez de las habilidades interpersonales, debido al desconocimiento de ellas.

5. BIBLIOGRAFÍA

Agudo Vicci, Adriana. (24 de septiembre del 2021). Habilidades blandas o duras. ¿Cuáles importan más? Grupocieg. Recuperado el 15 de marzo de 2022, de <https://grupocieg.org/habilidades-blandas-o-duras-cuales-importan-mas/>

BBVA. ¿Qué son las “soft skills” y para qué sirven?. (23 de noviembre de 2017). Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/soft-skills-sirven/>

Bermúdez, R. D. (s.f.). La consultoría de empresas en perspectiva. Revista Universidad Eafit, 72.

Big Four, Qué es, quiénes lo componen. (9 de noviembre de 2021). *Murcia Diario*.

Comisión Europea. (22 de Septiembre de 2014). Estudio sobre el Impacto de Erasmus: constataciones principales. Recuperado el 6 de febrero de 2022, de http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about_es

Comercial, R., & Casas, J. C. (3 de noviembre de 2018). Conozca qué son las habilidades blandas y cómo influyen en sus posibilidades de encontrar empleo. *El Espectador*.

Deloitte, España (2019). Código Ético: Principios de Conducta Empresarial. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/financial-advisory/Deloitte-ES-codigo-etico.pdf>

Deloitte. (2022). *Deloitte*. Recuperado el 25 de febrero de 2022, de Misión, Visión y Compromiso Ético: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/deloitte-uruguay/articulos/mision-vision-y-compromiso-etico.html>

Deloitte. (2022). Deloitte. Recuperado el 20 de febrero de 2022, de Nuestro Propósito: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/proposito-y-compromiso-etico.html>

Di Sibilio, C. (10 de septiembre de 2021). EY factura 33.763 millones en su año fiscal, un 7,3% más. *Europapress*.

Gumucio, J. R. L. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.

Habilidad. (S.f). En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 27 de enero de 2022, de <https://dle.rae.es/habilidad?m=form>

IESE. (02/2019). El futuro del empleo y las competencias profesionales del futuro: la perspectiva de las empresas. IESE.

Katz, D. (31 de diciembre de 2002). *CFO* . Obtenido de The Big Eight: <https://www.cfo.com/accounting-tax/2002/12/the-big-eight-8553/>

KPMG. (2022). *KPMG*. Recuperado el 4 de marzo de 2022, de Nuestra Historia: <https://home.kpmg/co/es/home/about/Nuestra%20Historia.html>

KPMG. (2022). *KPMG* . Recuperado el 6 de marzo de 2022, de Código de Conducta de KPMG en España: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2022/01/codigo-conducta-2022.pdf>

KPMG. (2022). *KPMG*. Recuperado el 4 de marzo de 2022, de Valores: <https://home.kpmg/es/es/home/about/valores-kpmg.html>

Kvale , S. *Las entrevistas en investigación cualitativa*. (T. Del Amo, & C. Blanco , Trads.) Ediciones Morata, S.L.

La firma Andersen `resucita` 12 años después de su desaparición. (2 de septiembre de 2014). *La Vanguardia*.

La Moncloa. (21 de febrero de 2021). *La Moncloa Prensa* . Recuperado el 15 de enero de 2022, de Tres de cada cuatro jóvenes españoles de 20 a 24 años han alcanzado al menos el nivel de Bachillerato o de Grado Medio.: <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/educacion/Paginas/2021/230221-datos.aspx>

López Abadía, C. (10 de septiembre de 2021). *EY*. Recuperado el 12 de febrero de 2022, de EY obtiene unos ingresos globales de 40.000 millones de dólares en 2021 y presenta

Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.

Sanchez , S., & Gomez-Serranillos, M. J. (23 de septiembre de 2016). Las cuatro torres de las 'Big Four'. *Expansión*.

San Juan , A. (2020). *El Gran Consultor*.

Sánchez, C. O. (7 de diciembre de 2007). Consultoría Empresarial: El Arte de Enseñar a Liderar. Recuperado el 8 de Marzo de 2022, de Revista M&M.

Urzua Vega, David. (1 de febrero del 2011). ¿Qué es la consultoría? Jueves, 17 de marzo del 2022, de Administración y consultoría Sitio web.

Valenzuela , J. (19 de septiembre de 1997). Price y Coopers & Lybrand se fusionan y forma la mayor auditora del mundo . *El País*.

6.1 ANEXO 1: PRIMERA ENTREVISTA

Entrevistado: Javier Aineto de Diego, Gerente de Auditoría en PwC

Entrevistador: María Isabel Vaca Barberá

6.1.1 CONSENTIMIENTO

A los efectos contenidos en el Reglamento (UE) 2016/679 y la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales, y con el fin de realizar el trabajo de investigación “Habilidades Interpersonales en las Big Four”, realizado por Isabel Vaca Barberá, estudiante de cuarto curso de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas en el que Ud. Participa, mediante el presente documento consiente que los datos personales que nos comunique el entrevistado (nombre, apellidos, teléfono, email, edad y puesto de trabajo)n en el marco de dicho proyecto sean utilizados por la Universidad Pontificia Comillas con el motivo de realizar la investigación.

La realización del citado proyecto cooperara a descubrir cuales son las habilidades interpersonales más valoradas en estas cuatro empresas internacionales y con ello a contribuir que los estudiantes universitarios se formen en ellas para tener más oportunidades laborales.

Asimismo, se le informa que:

- La información profesional otorgada será secreto profesional
- No se realizará ninguna copia para uso externo de la investigación. No se podrán solicitar copias de las grabaciones para fines jurídicos.
- La participación en este trabajo de investigación es voluntaria y su aceptación implica el consentimiento del tratamiento de sus datos por parte del entrevistador para el objetivo descrito.
- En cualquier momento podrá retirar el consentimiento dado y declinar su participación en el proyecto, sin que ello afecte al legitimo tratamiento asumido hasta la fecha.
- El responsable del tratamiento de sus datos es María Isabel Vaca Barberá, con DNI 49560705Y, con domicilio a efectos de notificaciones en la Calle Conde de Peñalver 30, 28006 Madrid.
- Los datos serán conservados el tiempo necesario para cumplimentar con el fin para la que se recabaron, y con posterioridad, por el tiempo de prescripción de las responsabilidades jurídicas de todo orden. Transcurridos todos los plazos de prescripción legal, los datos serán destruidos y eliminados.
- En cumplimiento de lo establecido en el Reglamento (UE) 2016/679, en la Ley Orgánica 3/2018, le informamos que tiene derecho a acceder, rectificar y suprimir los datos, limitar su tratamiento, oponerse al tratamiento y ejercer su derecho a la portabilidad de los datos de carácter personal, todo ello de forma gratuita, mediante escrito remitido a la Universidad Pontificia Comillas – Secretaría General, Calle Alberto Aguilera, 23, 28015 Madrid o bien a prodatos@comillas.edu. Con la finalidad de atender su solicitud, resulta requisito indispensable que nos acredite previamente su identidad, mediante el envío de copia de su DNI, NIE o Pasaporte o documento equivalente.

Con expresa aceptación de todos los puntos anteriores, firman el siguiente acuerdo:

Fdo.: Javier Aineto de Diego

DNI: 51103601Q

El investigador: María Isabel Vaca Barberá

Fdo.: María Isabel Vaca Barberá

6.1.2 INTRODUCCIÓN

Buenos días,

Mi nombre es Isabel Vaca Barberá y estoy realizando un estudio sobre la importancia que tienen las habilidades interpersonales en las Big Four.

Se persiguen varios objetivos concretos:

- Determinar que habilidades interpersonales son las más valoradas y buscadas en estas empresas en el sector de consultoría/auditoría y por qué.
- Estudiar si las cuatro firmas ofrecen programas formativos para incrementar la mejora y el desarrollo de dichas habilidades.
- Investigar si las habilidades interpersonales son más relevantes que las aptitudes técnicas y el efecto de dichas habilidades en la productividad de la empresa.

El objetivo principal es poder conocer perspectivas diferentes sobre el tema, y que con este trabajo de investigación se tenga conciencia general sobre la importancia de las habilidades interpersonales en las Big Four, si ofrecen programas formativos para acrecentarlas entre sus profesionales y si hay un impacto en la productividad en la empresa.

Muchas gracias por su tiempo.

6.1.3 LAS HABILIDADES INTERPERSONALES EN LINEAS GENERALES

- a. Si yo le digo habilidades interpersonales, ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente? ¿Por qué? ¿Algo más?

J.A.: El primer tema que se me viene a la mente es el tema relacional, es decir, las relaciones personales en todos los ámbitos de la vida, como te relacionas y comunicas con tu familia, amigos y sobre todo lo vínculo con el entorno de trabajo, tanto con tus jefes como con las personas que tengas a tu cargo. Pienso que es un término que está muy presente a diario en el ámbito profesional, ya que las relaciones humanas son muy importantes, precisamente en dicho ámbito, ya que si tienes una buena relación con ellos vas a estar más cómodo y por consiguiente rendirás más y obtendrás mejores resultados. No, nada más que añadir.

- b. Hoy en día, ¿Cree usted que las habilidades interpersonales aportan beneficios a las distintas facetas de la persona en el ámbito laboral? ¿Piensa que carecer de ellas detenta algún tipo de obstáculo? ¿Cuál? ¿Por qué?

J.A.: Si, pienso que las habilidades interpersonales aportan muchos beneficios a cualquier profesional en todas sus facetas en el ámbito laboral independientemente del rango en el que se encuentre, es decir, desde un junior hasta el mayor socio. Específicamente, pienso que está relacionado especialmente con el trabajo en equipo, que lamentablemente no todo el mundo sabe trabajar de esta forma, y es muy importante saber cuándo es necesario hacer un favor a tu compañero sin recibir nada a cambio, ya que esa persona en un futuro te ayudará, eso creará un vínculo y una conexión que conllevará a realizar todo excelente y el cliente final quedará contento. Por ejemplo, en ocasiones, el trabajo en equipo nos ha permitido reducir el horario laboral, y en vez de irnos a las 00:00 de la noche, hemos podido terminar a las 19:00 con lo cual esto hace que la jornada laboral sea mucho más amena. Respondiendo la segunda pregunta, sí, creo que es un factor determinante porque por ejemplo si eres senior y quieres ascender a gerente y 5 compañeros están en la misma situación que tú, si no tienes buenas habilidades interpersonales, como la comunicación con tus superiores o la empatía con tus compañeros, seguramente no asciendas y acabará siendo un obstáculo para ti.

- c. ¿Piensa que con la automatización de los procesos las habilidades interpersonales poseen un lugar más privilegiado que antes?

J.A.: Por una parte, pienso que pierden peso, ya que, al automatizar procesos, disminuyes trabajo y en consecuencia se reduciría la relación con otras personas. Sin embargo, es

verdad que se están automatizando muchos procesos, pero después hay que revisar el resultado de esos procedimientos y eso también es trabajo, es más, a veces revisar una técnica conlleva mucho más tiempo y es más complicado, con lo cual las habilidades interpersonales serían imprescindibles para salir adelante. Por ejemplo, si hay algún error en el procedimiento te puedes apoyar en tus compañeros con más experiencia, y eso se hace mucho en Big Four. En otras palabras, a mí siempre se me ha dado mal el impuesto de sociedades, y tenía que llamar a un compañero que sabía mucho más de fiscal que yo, con lo cual este me resolvía la duda y me ayudaba bastante. Al final si no trabajas estas habilidades no tienes a nadie a quien preguntar.

6.1.4 LAS HABILIDADES INTERPERSONALES EN LAS BIG FOUR

- d. ¿Cuáles son las habilidades interpersonales más buscadas y valoradas en su empresa (PwC), específicamente en auditoría a la hora de que un nuevo profesional se incorpore al equipo? ¿Por qué?

J.A.: Yo creo que cuando quieres incorporar a un nuevo miembro en tu equipo, es verdad que depende mucho del puesto que busques, pero en términos generales lo que más se busca es una persona que sepa:

- Trabajar en equipo, ya que en auditoría estas toda la jornada laboral trabajando en equipo, independientemente de tus aptitudes técnicas, puedes ser muy inteligente, pero si no sabes cooperar con el resto de tus compañeros no avanzas. A su vez, el trabajo en equipo permite que estés más motivado, crea un vínculo entre todos los participantes y esto crea un ambiente confortable que hace que tengas más ganas de trabajar, con lo cual incrementa la productividad y obtienes resultados ventajosos.

- Ser asertivo, porque muchas veces no es fácil decirle a una persona que ha tenido un error o que se ha equivocado, pero si sabes explicarle el fallo a alguien desde otro punto de vista con educación y ayuda, ambos os acabáis enriqueciendo, avanzando y mejorando. Por ejemplo, siempre que me han corregido y me han dado *feedback*, siempre he preguntado por más aspectos a mejorar por aprender, y si no eres asertivo no avanzas ni podrás aprender.

- Paciencia, ya que tienes que tener mucha paciencia ayudando a tus compañeros y en mi caso dirigiendo a todo el equipo, porque hay que comprender que no todos somos iguales y que no todos trabajamos de la misma manera. Con lo cual, si no te gusta la manera de trabajar de alguien, o tienes que enseñar y formar a un nuevo junior tendrás que ser paciente y constante.

- e. ¿Cuáles son las habilidades interpersonales que no considera relevantes para trabajar en auditoría? ¿Por qué?

J.A.: Si bien es cierto que todas tienen su punto de importancia, es verdad que para el trabajo de la auditoría hay algunas que se utilizan menos. En mi opinión, en auditoría la capacidad para negociar no es tan importante como si fueras un alto directivo que tienes que negociar por el mejor precio, simplemente estar en contacto con el cliente y explicar lo que ocurre en su balance, es decir, no hay capacidad de negociación.

- f. A la hora de trabajar, ¿Cómo valora que sus compañeros posean habilidades interpersonales como: el trabajo en equipo, comunicación, empatía, escucha o generosidad? ¿Se nota la diferencia en la forma de trabajar cuando el equipo tiene estas habilidades? ¿Por qué?

J.A.: Si, se nota muchísimo, especialmente en el ambiente a la hora de trabajar, es decir, cuando mi equipo sabe comunicar los problemas, es empático con el resto, etc.; en mi caso, trabajo mucho más efectivo, motivado, confortable, con ambición y aumentan mis ganas de trabajar, por lo tanto, soy más productivo y realizo un trabajo de mayor calidad. Si por ejemplo estas con un equipo compuesto de profesionales en el que únicamente buscan su éxito, siendo egoístas y no siendo empáticos, ya que les da igual mandarte trabajo a cualquier hora y no les importa el recorrido, únicamente les importa el resultado independientemente de cómo lo realices, eso hace que trabajes desmotivado y con lo cual eres menos eficaz.

- g. Son habilidades complejas de medir, ¿Cuál cree que es la mejor forma de descubrirlas en su sector?

J.A.: Si, son habilidades complejas de medir, pero la mejor forma de descubrirlas es en el día a día, trabajando en equipo. Más aun, haciendo encuestas de satisfacción en tu puesto de trabajo sobre tus jefes, equipos y de los profesionales que están a tu cargo. Al final, es preguntado al resto de tus compañeros y pidiendo *feedback* de lo que puedes mejorar.

- h. ¿Varía el tipo de habilidades interpersonales dependiendo de si eres junior, gerente o socio en el área de auditoría? ¿Cree que son necesarias para todos los puestos en mayor o menor medida? ¿Por qué cree que es así?

J.A.: Si varía el tipo. En un junior, buscas habilidades distintas que a las que quieres que tengan un gerente o un socio, ya que un en junior, la habilidad que más buscamos es la actitud, tener actitud positiva y saber trabajar en equipo, querer aprender y ayudar en todo lo que este en tu mano porque de eso se trata esta fase, es en la fase que más flexible debes ser, con lo cual te desarrollas, progresas y aprendes a trabajar. No obstante, al ser senior, gerente o socio, sin dejar de tener actitud o trabajar en equipo, también tienes que tener una capacidad comunicativa excelente, verbal o escrita, porque no solo trabajas con tu equipo aquí trabajas también con clientes, que finalmente, es en torno a lo que gira nuestra empresa. Asimismo, debes saber escuchar, ya que tienes que identificar el dilema del cliente para ser capaz de solucionarlo.

- i. ¿Imparten algún programa de formación y desarrollo relacionados con las habilidades interpersonales para los juniors, gerentes y socios? ¿Cuál ha sido el impacto? ¿Ha sido eficaz y se han visto reflejados los resultados en los proyectos del sector?

J.A.: No hay ningún programa enfocado a habilidades interpersonales como tal, pero sí que PwC ofrece muchos programas orientados al mejor conocimiento de tu compañero, por ejemplo, antes de ser gerente, cuando era Senior, nos proporcionaban cursos de *teamworking* a todos los seniors en los que mejorabas la capacidad de trabajar en equipo, pero realmente no va enfocado a la mejora de las habilidades interpersonales. Por otra parte, cuando haces que las personas se junten en un determinado plan o curso, al final estos individuos se relacionan, ya sea en el curso, en la actividad que haces o en los descansos. Por esta razón haces que la gente se conozca y que haya relaciones entre

personas y que aprendan unos de otros, lo que conllevaría a poner en práctica las habilidades interpersonales.

- j. ¿Busca las habilidades interpersonales al entrevistar un candidato para la incorporación en su equipo?

J.A.: Por supuesto, damos por hecho de que las futuras incorporaciones en nuestro equipo poseerán habilidades interpersonales. Más que buscarlas, cuando noto la ausencia de ellas, el entrevistado estaría directamente descartado. Por muchas aptitudes técnicas que tenga la persona si no posee habilidades interpersonales no nos interesa para un trabajo como es el de la auditoría. Es más, eso en una entrevista se ve, a la hora de hablar, de comunicarte con una persona, de observar cómo te responde, se ve si una persona tiene las habilidades que tu desees tener en tu equipo o no y directamente si no las tiene no la escojo. Son imprescindibles.

- k. ¿Cuáles son las habilidades interpersonales que más encuentras en tu equipo de trabajo? ¿Cuales ves con menos frecuencia?

J.A.: Pues actitud positiva y que saben trabajar en equipo. Por otro lado, la que encuentro con menos frecuencia porque las personas en este ámbito, muchas veces, no se ponen en tu lugar y lo único que quieren es que el trabajo esté finalizado para un determinado día a una determinada hora, independientemente de las demás tareas que tengas que realizar. Por ejemplo, me ha pasado que siendo gerente, he tenido una cartera con 15 clientes, no daba abasto y me incluyen 5 más, aquí no existe la empatía, aunque tenemos tanto trabajo que no te paras a pensar.

- l. ¿Cree que es un obstáculo a la hora de contratar el no tener habilidades interpersonales? Es decir, ¿para usted prevalecen las habilidades interpersonales o las habilidades técnicas? ¿Cree conveniente la coexistencia de ambas? ¿Por qué?

J.A.: Absolutamente es un obstáculo, si no tienes habilidades interpersonales no te contratamos directamente. Si una persona carece de dichas habilidades, por muchos conocimientos que tengas, no vas a saber trabajar bien, ya que es un trabajo donde te estas

relacionando con personas, ya sea tu equipo o tu cliente, a diario. Después, en mi opinión prevalecen las habilidades interpersonales a las habilidades técnicas, prefiero una persona que sepa escuchar, que tenga actitud y ponga ganas de aprender en el día a día, que alguien que no. Igualmente, si creo que es conveniente la coexistencia de ambas, ya que una persona que aparte de poseer dichas habilidades, además tiene habilidades técnicas y conocimiento del tema en el que vas a trabajar es un apoyo muy grande y te ayuda a realizar las tareas motivado, de manera efectiva y en menos tiempo.

- m. ¿Cree que en determinados sectores de su empresa pueden no requerir estas habilidades interpersonales? ¿Cree que son necesarias específicamente en su sector de auditoría?

J.A.: No, creo que en todos los sectores que hay en mi empresa, y en términos generales, en el mercado, tienes que poseer habilidades interpersonales, aunque varíen dependiendo de cada sector. Aun no siendo trabajo en equipo tienes que poseer habilidades, por ejemplo, si eres un director financiero en PwC, no trabajas en equipo en el día a día, aunque lo tengas. Aun así, tienes que saber comunicar cualquier problema al equipo, y si no sabes hacer esto no eres un buen director financiero. En el sector de la auditoría, más aún, ya que estas durante todo el día trabajando en equipo y relacionándote con el cliente.

- n. ¿Cree que las habilidades interpersonales van inherentes a la persona desde su nacimiento o cree que se desarrollan a lo largo de la vida? ¿Considera que en auditoría se desarrollan este tipo de habilidades? ¿Cual cree usted que son las más trabajadas? ¿Y las menos?

J.A.: Depende, hay algunas que sí y hay algunas que no. Por ejemplo, a trabajar en equipo se podría aprender sin ninguna duda, pero hay otras, como la competitividad, que es una habilidad que la tienes desde pequeño y se ve incluso haciendo deporte; el carácter o el liderazgo, que, aunque esta última se pueda aprender con el tiempo, creo que un líder natural es así durante toda su vida. En auditoría si se desarrollan y trabajan estas habilidades porque constantemente en el día a día las estas poniendo en práctica, para empezar en el trabajo en equipo que es la manera en la que funcionamos, o si un junior te viene diciéndote que no sabe hacer esta tarea, tienes que ser paciente, tener empatía y ayudarlo a solucionar su cometido. Después las más trabajadas en auditoría son el trabajo

en equipo, ya que nuestro trabajo no es un trabajo individual, y también, la asertividad, porque constantemente estamos corrigiendo a nuestro equipo y a nuestros clientes, y debes de ser capaz de decírselo con asertividad y de buenas maneras. Por otra parte, la que menos, sería capacidad de negociar, porque con un cliente no negocias a diario auditándole, solo negocias en el concurso de acreedores.

- o. ¿Cree usted que las habilidades interpersonales que pueden contribuir a mejorar la productividad de su empresa en conjunto? ¿Por qué?

J.A.: Si, porque si tu trabajas en un ambiente en el que te encuentras cómodo con tu equipo de trabajo, vas a estar más motivado, vas a tener más ambición y ganas y con todo esto el trabajo va a ser más efectivo y obtendrás muchos mejores resultados. Si te equivocas muchas veces, pero tienes una actitud positiva, al final vas a corregirlo hasta que te salga bien, con lo cual alcanzarás el objetivo.

- p. Una vez habiendo analizado las habilidades interpersonales, ¿Cuáles diría que son las 5 más importantes o de mayor impacto en su empresa, concretamente en auditoría? ¿Por qué?

J.A.: Las cinco habilidades interpersonales más importantes en auditoría son:

- El compromiso, ya que es un trabajo que no es fácil y hay veces que te vas a una hora muy tarde de la oficina, pero tienes que ser un profesional comprometido y saber que tu trabajo no termina cuando acabes únicamente con tus tareas, sino cuando finaliza todo tu equipo, y es una capacidad que es necesaria y que va vinculada mucho al trabajo en equipo.

- El trabajo en equipo, porque es la manera que trabajamos a diario en nuestra empresa, y si no sabes trabajar en equipo, igual tienes que plantearte otro trabajo.

- La paciencia, ya que tienes que tener paciencia cuando alguien se ha equivocado, o no le sale un ejercicio. Y si no lo entiende, volver a explicarle dicho ejercicio hasta que lo comprenda. También, tienes que tener paciencia a la hora de ascender de rango, ya que compites con muchos compañeros y todos tienen el mismo fin que tú.

- La comunicación, por ejemplo, yo, al ser gerente, tenía que saber comunicar a cualquier persona del equipo cualquier tipo de situación o de tarea que pasara, tanto con el cliente como con la firma, con cualquier cosa. Del mismo modo, el equipo tenía que ser comunicativo entre ellos, con su superior y tener que estar al tanto para estar alineados en la forma de trabajar

- Manejo de conflicto, ya que en auditoría hay muchos de ellos, tanto con el cliente como con tu equipo. Con un cliente debes de saber manejar un conflicto porque si no eres capaz de gestionarlo, te pueden despedir o te quitan a ese cliente, ya que no has sabido manejarlo. Por otro lado, con tu equipo porque tienes que ser capaz de que tu equipo funcione y que trabajen de forma alineada, si hay conflictos y no sabes solucionarlos no van a funcionar.

6.1.5 CIERRE

En conclusión, ¿cómo se imagina el mundo de la auditoría en relación con la incorporación de las habilidades interpersonales?, ¿Cree que las altas cifras que ingresan las *Big Four* en parte es por manera de trabajar de sus empleados, es decir, por las habilidades interpersonales que estos poseen?, ¿Qué es lo mejor y lo peor de incorporar las habilidades interpersonales a estas empresas? ¿Y al sector de la auditoría? ¿Cambiaría algún aspecto en la manera de trabajar estas habilidades en su equipo? ¿Que aspecto cambiaría? ¿Por qué?, ¿Tiene algún obstáculo con incorporar estas habilidades en su equipo? ¿Cuál es la razón?. Finalmente, ¿le gustaría añadir cualquier otro comentario?

Muchas gracias por su tiempo.

J.A.: Pienso que las habilidades interpersonales ya están incorporadas en el mundo de la auditoría. Sin embargo, en un futuro, cuando estén más desarrolladas, me imagino un sector más productivo, con cursos en que se trabajen dichas habilidades para incrementar el máximo rendimiento y la potenciación del empleado.

A continuación, pienso que sí, si las firmas han cogido mucho renombre es gracias a la relación que han tenido los empleados con los clientes, de esta manera debes tener

habilidades interpersonales para poseer una excelente comunicación con él, tanto verbal como escrita, por ejemplo, en auditoría, cuando estas auditando a un cliente, no es fácil decirle que se ha equivocado y tener que disminuir sus ingresos.

Creo que incorporar estas habilidades en PwC y en el sector de la auditoría, no sostiene ningún aspecto negativo ya que todo te aporta, la potenciación de estas habilidades ayudará a que los profesionales que trabajan allí, no les parezca tan tedioso el trabajar tantas horas seguidas y no se cansarán tanto. En mi opinión, externamente, se va a dejar de hablar de lo mal que viven los que trabajan en PwC por las largas horas de trabajo, ya que, si tienes un buen equipo no vas a vivir perjudicado, es decir, ese trabajo que por ti solo tardarías mucho en hacerlo, con un buen equipo lo harás en menos horas.

Entrenaría la comunicación al cliente, ya que muchas veces se encuentra un ajuste de auditoría mal hecho por el cliente. Por consiguiente, se le corrige, pero no se le dice nada, entonces, al llegar la carta de manifestaciones, nadie le había dicho nada del cambio a este, con lo cual se origina un conflicto innecesario.

En un equipo si, y en otro no. En el equipo con obstáculos, muchas veces tu jefe solo quiere que realices el trabajo correspondiente, independientemente sin importarle la manera y condiciones en como lo hagas. Entonces, es muy difícil y es una barrera que te impide trabajar estas habilidades con tu equipo y con el cliente. Al final son tiempos tan ajustados que solo puedes pensar en trabajar y sacar el trabajo hacia delante, esa es la realidad. Evidentemente, si eres junior, es mucho más fácil y tienes tiempo para hacer equipo. Pero si eres Senior, por ejemplo, y te incorporan al final de un proyecto lo tienes más complicado. Pienso, que el problema reside en la alta rotación de la compañía, si en estas empresas desarrollaran estas habilidades, los profesionales se irían menos y por lo tanto este problema desaparecería.

Nada más que añadir, muchas gracias.

6.2 ANEXO 2: SEGUNDA ENTREVISTA

Entrevistado: Pedro González-Gaggero Prieto-Carreño, socio de Aduanas, IVA, Impuestos medioambientales en EY. Además, a su vez, ha trabajado durante 21 años en diversos proyectos de consultoría de negocio en dicha empresa.

Entrevistador: María Isabel Vaca Barberá

6.2.1 CONSENTIMIENTO

A los efectos contenidos en el Reglamento (UE) 2016/679 y la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales, y con el fin de realizar el trabajo de investigación “Habilidades Interpersonales en las Big Four”, realizado por Isabel Vaca Barberá, estudiante de cuarto curso de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas en el que Ud. Participa, mediante el presente documento consiente que los datos personales que nos comunique el entrevistado (nombre, apellidos, teléfono, email, edad y puesto de trabajo) en el marco de dicho proyecto sean utilizados por la Universidad Pontificia Comillas con el motivo de realizar la investigación.

La realización del citado proyecto cooperara a descubrir cuales son las habilidades interpersonales más valoradas en estas cuatro empresas internacionales y con ello a contribuir que los estudiantes universitarios se formen en ellas para tener más oportunidades laborales.

Asimismo, se le informa que:

- La información profesional otorgada será secreto profesional
- No se realizará ninguna copia para uso externo de la investigación. No se podrán solicitar copias de las grabaciones para fines jurídicos.
- La participación en este trabajo de investigación es voluntaria y su aceptación implica el consentimiento del tratamiento de sus datos por parte del entrevistador para el objetivo descrito.
- En cualquier momento podrá retirar el consentimiento dado y declinar su participación en el proyecto, sin que ello afecte al legitimo tratamiento asumido hasta la fecha.

- El responsable del tratamiento de sus datos es María Isabel Vaca Barberá, con DNI 49560705Y, con domicilio a efectos de notificaciones en la Calle Conde de Peñalver 30, 28006 Madrid.
- Los datos serán conservados el tiempo necesario para cumplimentar con el fin para la que se recabaron, y con posterioridad, por el tiempo de prescripción de las responsabilidades jurídicas de todo orden. Transcurridos todos los plazos de prescripción legal, los datos serán destruidos y eliminados.
- En cumplimiento de lo establecido en el Reglamento (UE) 2016/679, en la Ley Orgánica 3/2018, le informamos que tiene derecho a acceder, rectificar y suprimir los datos, limitar su tratamiento, oponerse al tratamiento y ejercer su derecho a la portabilidad de los datos de carácter personal, todo ello de forma gratuita, mediante escrito remitido a la Universidad Pontificia Comillas – Secretaría General, Calle Alberto Aguilera, 23, 28015 Madrid o bien a prodatos@comillas.edu. Con la finalidad de atender su solicitud, resulta requisito indispensable que nos acredite previamente su identidad, mediante el envío de copia de su DNI, NIE o Pasaporte o documento equivalente.

Con expresa aceptación de todos los puntos anteriores, firman el siguiente acuerdo:

Fdo.: Pedro González-Gaggero Prieto-Carreño
DNI: 28622692C

El investigador: María Isabel Vaca Barberá
Fdo.: María Isabel Vaca Barberá

6.2.2 INTRODUCCIÓN

Buenos días,

Mi nombre es Isabel Vaca Barberá y estoy realizando un estudio sobre la importancia que tienen las habilidades interpersonales en las Big Four.

Se persiguen varios objetivos concretos:

- Determinar que habilidades interpersonales son las más valoradas y buscadas en estas empresas en el sector de consultoría/auditoría y por qué.
- Estudiar si las cuatro firmas ofrecen programas formativos para incrementar la mejora y el desarrollo de dichas habilidades.
- Investigar el efecto de dichas habilidades en la productividad de la empresa en el sector de consultoría a diferencia del de la auditoría.

El objetivo principal es poder conocer perspectivas diferentes sobre el tema, y que con este trabajo de investigación se tenga conciencia general sobre la importancia de las habilidades interpersonales en las *Big Four*, si ofrecen programas formativos para acrecentarlas entre sus profesionales y si hay un impacto en la productividad en la empresa.

Muchas gracias por su tiempo.

6.2.3 LAS HABILIDADES INTERPERSONALES EN LINEAS GENERALES

- a. Si yo le digo habilidades interpersonales, ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente? ¿Algo más?

P.G-G.: Bueno, entiendo que nos referimos a las *soft skills*, habilidades que tienen que ver con otras personas, habilidades sociales, habilidades que aprendemos en nuestra vida personal y que se nos exigen que las apliquemos en el ámbito laboral. Aquí hablamos de la capacidad de escuchar a los demás, empatía, generosidad, capacidad de trabajo en equipo, es decir, habilidades que tienen que ver con la relación con otras personas. Son habilidades muy importantes que siempre lo han sido en el mundo laboral, y con los años se están valorando cada vez más. No creo que sea una cuestión de que son más necesarias ahora de lo que lo eran en los trabajos más tradicionales, sino que, somos más conscientes, más analíticos, las medimos más y las reflejamos en las exigencias para las promociones internas, etc., pero no dejan de ser habilidades que se han valorado toda la vida para cualquier tipo de trabajo.

- b. Hoy en día, ¿Cree usted que las habilidades interpersonales aportan beneficios a las distintas facetas de la persona en el ámbito laboral?

¿Piensa que carecer de ellas detenta algún tipo de obstáculo? ¿Cuál? ¿Por qué?

P.G-G.: Si, lógicamente aportan muchos beneficios a las organizaciones, ya que al final una empresa no deja de ser un medio de producción y de medios humanos. Entonces, los medios de producción son los que son porque la tecnología avanza mucho. Sin embargo, en una sociedad de conocimiento como en la que vivimos, el componente humano es el más valioso, y de ahí, toda esa obsesión que tenemos hoy en día por la búsqueda del talento. Es más, el talento no solo se refleja en capacidades técnicas y conocimiento, sino que se refleja mucho en la capacidad de trabajar con otras personas, por lo tanto, las empresas que mejor funcionan son aquellas que poseen una mejor masa de profesionales que trabajan en equipo de la mejor forma posible.

No tener cualidades de este tipo en empresas que son valoradas hasta el extremo, como es el caso de una empresa como la mía, de una Big Four, es altamente problemático. He conocido durante mi carrera profesional a personas que carecían de habilidades básicas como la empatía, capacidad de escuchar o capacidad de relacionarse bajo presión y eso los hace peores profesionales y puede ser un obstáculo muy importante para su carrera profesional. Aquí tratamos de integrar en el comportamiento de los empleados los valores, los conocidos como “*EY Values*”, y lo cierto es que en esta empresa hay una cultura en la que si tu no estas alineados con esos valores puedes tener problemas serios, como tener una reprimenda, una mala carrera o que te despidan.

c. ¿Piensa que con la automatización de los procesos las habilidades interpersonales poseen un lugar más privilegiado que antes?

P.G-G.: Bueno, más privilegiado no. En principio, podría entenderse que, al haberse tecnificado tanto las profesiones ya que son mucho más tecnológica y hay más procesos que se automatizan, que el componente humano pierde valor y la verdad que no es así. Al final, esto es un negocio de personas por mucho que nos apoyemos en tecnología, el 90% del tiempo lo que hacemos es relacionarnos con clientes y con el equipo, entonces los clientes y el equipo son personas. El cliente o los compañeros del equipo hay días que están de mejor o peor humor y hay que lidiar con ello. En conclusión, pese que

inicialmente podría pensarse que la automatización nos va a llevar a la pérdida de componente humano, en realidad es que no se está perdiendo.

6.2.4 LAS HABILIDADES INTERPERSONALES EN LAS BIG FOUR

- d. ¿Cuáles son las habilidades interpersonales más buscadas y valoradas en su empresa (EY) a la hora de que un nuevo profesional se incorpore al equipo? ¿Por qué?

P.G-G.: Pues seguramente la capacidad de trabajar en equipo, que implica habilidades como la capacidad de escucha, empatía, humildad, etc., sobre todo al principio de tu carrera, ya que te crees que sabes mucho y enseguida tienes que asumir que a lo que vienes es a aprender de otras personas. Luego, con más experiencia, también se valora la humildad, que es no pensar que tienes razón simplemente por tener más experiencia sino que hay que escuchar los puntos de vista de todos tus compañeros. Se valora mucho la flexibilidad, la capacidad de hacer cosas distintas de las que ya sabes hacer, tener una buena actitud para aprender, lógicamente la capacidad de comunicación, ya que aquí vives muchas situaciones en las que tienes que comunicar no solo a una persona sino a un grupo de personas y eso se valora mucho, ser efectivo comunicando. También, se valora la capacidad de generar sentimiento de pertenencia a un equipo y de querer trabajar con otras personas.

- e. ¿Cuáles son las habilidades interpersonales que no considera relevantes para trabajar en consultoría? ¿Por qué?

P.G-G.: Así a priori, no se me ocurren. Yo diría que lo que hay que intentar es no tener rasgos del comportamiento que sean demasiado extremos. Por ejemplo, ambición, está bien tener una sana y cierta ambición profesional, querer progresar y mejorar, pero en EY está muy mal visto que las personas tengan una ambición excesiva ya que eso les hace que no trabajen bien en equipo, que no ayuden a los demás, o que sean demasiado individualistas. Esto es algo que se vigila al principio de la carrera porque hay muchos profesionales que entran en la empresa pensando que tienen que destacar ellos por si solos y no como parte de un equipo. Lo cierto es que aquí los objetivos son de grupo y hay que intentar dar el máximo de uno mismo, pero dentro de los resultados y desempeño del

grupo. A su vez, como supervisores, que es más mi posición ahora mismo, es muy importante ser exigente con los demás, en una empresa que tiene este nivel de posicionamiento público, de marca y de representatividad, hay que ser exigente para que el trabajo este bien hecho y que los clientes reciban un servicio excelente. Aun así, los supervisores no podemos llevar la exigencia al extremo, hasta tal punto que el equipo piense que no puede llegar a ese nivel y que viva con una situación de ansiedad o angustia pensando que necesitan mejorar para ver si llegan al nivel de lo que me piden. Hay que tener todas estas habilidades interpersonales sin llevarlas al extremo y actuar de una forma ponderada.

- f. A la hora de trabajar, ¿Cómo valora que sus compañeros posean habilidades interpersonales como: el trabajo en equipo, comunicación, empatía, escucha o generosidad? ¿Se nota la diferencia en la forma de trabajar cuando el equipo tiene estas habilidades? ¿Por qué?

P.G-G.: Si, son cualidades básicas para este trabajo, aquí tenemos objetivos de grupos antes que objetivos individuales. Es cierto que los objetivos de grupos están conformados por la suma de objetivos individuales de los profesionales, pero en general, lo que tenemos son objetivos de firma y de equipos de trabajo. Entonces, debido a esto se nota mucho el equipo que trabaja cohesionado, en el que las personas se están ayudando.

Por ejemplo, un tema muy importante es que aquellos que entran nuevos con 0 a 2 años de experiencia sean formados por aquellos que tienen de 3 a 4 años de experiencia. Este es un trabajo que a ellos a veces les afecta negativamente, porque al principio tardas más en pasarle el trabajo a alguien que esta por abajo, revisárselo, corregírselo y orientarlo, que en hacerlo tu mismo. Con lo cual, hay que pedirles a los chicos de ese nivel de experiencia que sacrifiquen parte de sus horas cargables y parte del lucimiento personal de tener el trabajo muy bien hecho en poco tiempo, por un objetivo más de grupo, que es formar a los chicos que acaban de entrar. De algún modo esto pasa en todas las categorías, con lo cual, recibimos de forma continua el mensaje de que el todo es más que la suma de las partes.

- g. Son habilidades complejas de medir, ¿Cuál cree que es la mejor forma de descubrirlas en su sector?

P.G-G.: Si, son complejas de medir. Aquí tengo una opinión en general, que es que el desempeño de los profesionales en el aspecto técnico, organizativo, comercial o de trabajo en equipo, no es algo que sea objetivo, sino que es subjetivo. Cada individuo tiene una percepción del desempeño que tiene un determinado profesional y es una percepción que se ve afectada por el tiempo que trabajas con ese compañero: mientras más trabajes con él, lo normal es que tengas mejor percepción de su desempeño mientras que si trabajas poco, es relativamente habitual que tengas un juicio menos favorable o si no trabajas nada es que tengas un prejuicio. Por otro lado, una firma de servicios profesionales que lo que valora es a las personas, el proceso de evaluar a las personas es fundamental, es decir, el proceso de evaluación necesita ser transparente, ecuánime y eficaz, ya que depende de esto las subidas de sueldo anuales, las promociones, etc. Más aun, para complicarlo más se hace campana de gauss, entonces de algún modo, la evaluación de uno condiciona la evaluación de los otros.

Con estas dificultades, la única forma de tener una evaluación transparente y eficaz es imponiéndole a los que evalúan la obligación de que sean analíticos, que desarrollen bien las razones por las que piensan que un profesional destaca o no, y luego añadimos lo que llamamos los “*feedbacks*”, es decir, que un mayor número de personas opinen sobre ese profesional, de tal modo, que una evaluación que necesariamente es subjetiva, en el momento que metes muchos sujetos pasa a ser objetiva o al menos evitas las arbitrariedades. Esta muy integrado en la política de la empresa que no se produzcan dichas arbitrariedades y se intentan llevar con mucho rigor con lo cual es un sistema que está muy descentralizado, todo el mundo que lleva 2 o 3 años en la empresa ya está evaluando o haciendo “*feedbacks*” hacia otros compañeros, y ese conjunto de “*feedbacks*” es lo que les da a recursos humanos una información muy precisa de cómo se están desarrollando los empleados profesionalmente y que evaluación deben tener. Pero por definición es difícil evaluar las habilidades interpersonales.

- h. ¿Varía el tipo de habilidades interpersonales dependiendo de si eres junior, gerente o socio en el área de consultoría? ¿Cree que son necesarias para todos los puestos en mayor o menor medida? ¿Por qué cree que es así?

P.G-G.: Si son necesarias en todos los puestos, pero son totalmente distintas al principio que más adelante. Al principio, lo que más se valora es la capacidad de aprender, la flexibilidad, la disposición, el interés por ayudar y por integrarte en el equipo, el “*engagement*”, etc. Luego en relativamente poco tiempo empiezas a gestionar equipos, entonces cuando gestionas equipos, las habilidades cambian, tú has podido ser un gran profesional en tus 3 o 4 años de carrera pero a partir de tu quinto año tienes personas a tu cargo que las tienes que organizar, gestionar, entender sus expectativas, tener la habilidad para que estas personas obtengan su máximo nivel de rendimiento y que estén motivadas, y es ahí cuando necesitas otras habilidades que no se proyectan tanto hacia ti mismo sino hacia los demás. Finalmente, cuando eres gerente, director o socio tienes obligaciones de venta de servicio, es decir, obligaciones comerciales, para esto necesitas tener habilidades distintas ya que tienes que ser capaz de generar una confianza en los clientes que haga que estos perciban la necesidad de contratar un servicio y que quieran contratarlo contigo, de primeras el cliente no te conoce, con lo cual depende de tu capacidad para generar confianza. Cuando avanzas en tu carrera también necesitas habilidades de negociación porque hay que ponerse de acuerdo con el cliente al ofrecerle precios. A su vez, tienes que saber gestionar las expectativas y las frustraciones del equipo, tienes que saber solucionar conflictos si eres el supervisor, etc. Todo esto se aprende a medida que pasan los años, es un aprendizaje constante, nunca dejas de aprender porque nunca dejas de tener nuevas personas a las que dirigirte, ya sean clientes o compañeros.

- i. ¿Imparten algún programa de formación y desarrollo relacionados con las habilidades interpersonales para los juniors, gerentes y socios? ¿Cuál ha sido el impacto? ¿Ha sido eficaz y se han visto reflejados los resultados en los proyectos del sector?

P.G-G.: En mi caso personal no he recibido muchísima formación en habilidades, pero las he recibido. Por ejemplo: en técnicas de negociación, habilidades de ventas, cursos de *counseling*, al ser evaluadores de compañeros más jóvenes, es un curso para saber evaluar efectivamente ya que muchas veces en distintas situaciones incómodas se eluden los aspectos más controvertidos. Cuando ocurre esto, por el lado del profesional son áreas que tendría que mejorar y por el lado del supervisor, que de algún modo está

representando la empresa, sería la gestión de las expectativas de carrera de ese profesional.

- j. ¿Busca las habilidades interpersonales al entrevistar un candidato para la incorporación en su equipo?

P.G-G.: Si, totalmente. Recursos humanos en las entrevistas hace los exámenes psicotécnicos, entrevistas de dinámicas de grupo, llamadas, etc. Y ellos siguen el proceso estándar de cualquier empresa. Yo por mi lado hago muchísimas entrevistas, he hecho muchas en mi vida. En una entrevista lo que quiero es conocer a la otra persona, con lo cual yo no hago examen técnico de ningún tipo. Mi truco es hacer que el ambiente sea distendido al principio para que la persona se muestre tal y como es, porque sino no se va a salir de las respuestas típicas de manual, y eso te da muy poca información de ella te da la información de si se ha preparado la entrevista o no, pero poco más. Hago siempre la entrevista más larga que corta, es decir, que dure en torno a 50-60 minutos, porque creo que en 20-30 minutos no se conoce a la persona ya que los entrevistados suelen soltarse en el último cuarto de hora y se muestran tal y como son, ya que se han acabado las respuestas de manual. Es la mejor forma de conocerlos, los currículos vienen filtrados y viene gente con buenas carreras, niveles de inglés, etc. A mí lo que me interesa es saber si esa persona va a encajar bien en el equipo o no.

- k. ¿Cuáles son las habilidades interpersonales que más encuentras en tu equipo de trabajo? ¿Cuales ves con menos frecuencia?

P.G-G.: En mi caso en concreto, he tenido la suerte de tener un equipo de trabajo del que me fio, y eso es muy importante. Es decir, que los miembros que lo conforman sean honestos, que digan la verdad, que no escondan sus fallos, ya que cuando alguien tiene un fallo y es un fallo que afecta al cliente suele haber soluciones, pero si lo escondes no puedes solucionar el problema. A su vez, trabajan bien en equipo, no son individualistas, ni excesivamente ambiciosos, tienen humildad, son autoexigentes, con lo cual hay una serie de rasgos que a mí me gustan en las personas y he tenido la suerte de que mi equipo de trabajo las reúne. Si tuviera que decir una cualidad que los identifica a todos es que tienen mucho sentimiento de pertenencia al grupo, más que a la firma, a su propio grupo. Hay un remarque que me gustaría que quedara reflejado, es que aquí el rasgo de la

personalidad suele tener un anverso y un reverso. Por ejemplo, que las personas de mi equipo tengan un sentimiento de pertenencia al grupo que es casi de tribu, eso tiene de bueno que el grupo se convierte en un grupo de alto rendimiento porque trabajan muy bien entre ellos, pero a la firma no necesariamente les tiene que gustar, porque también quieren que los grupos trabajen con otros grupos de diferentes especialidades. Cuando hay ese nivel de cohesión tan grande entre ellos se forman lo que en las organizaciones se llaman silos, áreas estancadas de las que no sale ni entra información, ya que son muy impermeables y eso la firma no lo quiere. En definitiva, para bien y para mal, mi grupo de trabajo destaca por ese sentimiento de tribu, se apoyan mucho en el equipo y no quieren relacionarse con otros grupos de trabajo. Por otro lado, hay veces que les falta un poco de individualidad de juicio ya que son todos muy amigos, entonces lo que piensa uno, lo piensan todos. Por ejemplo, si uno ha tenido un problema con un socio, parece que el problema lo han tenido todos, por las razones que sean. Esto es lo que ocurre en mi grupo de trabajo en concreto, pero no creo que sea representativo en toda la firma. Si le preguntas a otros socios que cualidad le faltan en sus equipos, variará. Aunque con los profesionales más jóvenes si te lo van a decir todos, que es la falta de compromiso a largo plazo, lo que estamos viendo es que las generaciones más jóvenes no se comprometen con la carrera profesional en una firma de este tipo a largo plazo, sino que lo ven como una estación de paso por así decirlo, lo ven como un trabajo demasiado exigente para tenerlo toda la vida, y eso si es generalizado. Se comenta mucho ya que nos cuesta retener al equipo, los profesionales se frustran rápido porque quieren hacer cosas distintas y nuevas, porque quieren cambiar de país, de trabajo, de equipo o lo que sea.

1. ¿Cree que es un obstáculo a la hora de contratar el no tener habilidades interpersonales? Es decir, ¿para usted prevalecen las habilidades interpersonales o las habilidades técnicas? ¿Cree conveniente la coexistencia de ambas? ¿Por qué?

P.G-G.: Si, son necesarias ambas, y es más peligroso contratar a aquellas personas que no tienen habilidades interpersonales. Hay que tener las dos, de forma equilibrada pero bajo ningún concepto puede entrar en la empresa una persona sin habilidades interpersonales que no vaya a funcionar bien dentro del equipo. Si la persona que entra en la empresa no tiene aptitudes técnicas el que va a dejar de rendir es el, pero si no tiene

habilidades interpersonales y va a dar problemas en el equipo, va a hacer que no rindan varias personas más, con lo cual son muy importantes las habilidades interpersonales.

- m. ¿Cree que en determinados sectores de su empresa pueden no requerir estas habilidades interpersonales? ¿Cree que son necesarias específicamente en su sector?

P.G-G.: Hombre, mi empresa es muy grande, entonces puede haber alguien que no tenga apenas trato con clientes o con compañeros, alguien habrá por ahí, no se me ocurren muchos casos, a lo mejor en finanzas, pero el 98% de la plantilla tiene relación con el equipo y con el cliente con lo cual necesita habilidades interpersonales sino no podrá hacer el trabajo.

- n. ¿Cree que las habilidades interpersonales van inherentes a la persona desde su nacimiento o cree que se desarrollan a lo largo de la vida? ¿Considera que en consultoría se desarrollan este tipo de habilidades? ¿Cual cree usted que son las más trabajadas? ¿Y las menos?

P.G-G.: Yo creo que hay un elemento que viene de nacimiento y luego una parte que es educación. Entonces, uno se educa en su casa, en el colegio, en la universidad y en el trabajo. En el trabajo también vas conformando tu forma de comportante en sociedad. Creo que las habilidades se van aprendiendo durante la carrera. La forma en la que se aprenden es igual como la que se aprenden en casa o en el colegio y es con el ejemplo. Esta firma que es muy constante en dar importancia a los valores, si tú ves que tu supervisor es una persona deshonesto, egoísta, injusta, y no se comporta como debe, tú no te vas a sentir inclinado a imitar esos comportamientos que deberían estar produciéndose en línea con los de la casa. Por el contrario, si tienes compañeros que trabajan bien en equipo, que son generosos y empáticos pues eso ira conformando la forma de relacionarte con los demás. Como conclusión, yo creo que se aprenden durante toda la carrera y que sobre todo se aprenden con el ejemplo, teniendo compañeros y supervisores que actúan de un determinado modo que a ti te parece que es el correcto.

Cada línea de servicio (consultoría, auditoría, transacciones, fiscal y legal) tiende a desarrollar unas habilidades distintas, en general suelen ser todos trabajos analíticos. Si

haces un análisis en general de toda la plantilla, que yo he estado en cursos de “*coaching*” en los que se hacen estos análisis, y se hacen unas preguntas, el 70-80% de las personas suelen contestar ser perfiles analíticos, hay mucho menos personas que responden a un perfil de líder, creativo o sensible y eso responde a que tu necesitas un 70-80% de profesionales que están haciendo un trabajo para clientes, haciéndolo muy bien y de forma analítica. En consultoría es muy importante la comunicación oral, en abogados la escrita, en auditoría es muy importante la disciplina metodológica, es el área en que menos se valora al principio la espontaneidad. Entonces cada línea de servicio se va desarrollando unos rasgos distintos y dichos rasgos van cambiando a lo largo de los años.

- o. ¿Cree usted que las habilidades interpersonales que pueden contribuir a mejorar la productividad de su empresa en conjunto? ¿Por qué?

P.G-G.: Sin duda, al final la empresa la forman personas. Si una empresa son medios materiales y humanos, en EY hay muy poco medio material y mucho medio humano, al final, toda la inversión que tenemos es en formación, personal y capital humano. No tenemos maquinas, ni fabricas ni instalaciones, las oficinas son alquiladas, entonces la productividad necesariamente es que el personal sea más productivo y para que el personal sea más productivo tiene que estar más preparado, más motivado, que funcione mejor, más contento, con lo cual, si el equipo demuestra tener buenas habilidades interpersonales en relación con los otros pues habrá buen ambiente, la gente querrá quedarse a largo plazo, etc. Por consiguiente, todo irá mucho mejor y la productividad de la empresa aumentará.

- p. Una vez habiendo analizado las habilidades interpersonales, ¿Cuáles diría que son las 5 más importantes o de mayor impacto en su empresa, concretamente en consultoría? ¿Por qué?

P.G-G.: Pues la primera sería la capacidad de trabajar en equipo que eso lo engloba todo, pero: ¿Qué hay que hacer para trabajar en equipo?

Pues, yo diría que hay que tener buena comunicación interpersonal, escucha, empatía, tener una actitud humilde ante las recomendaciones y mensajes que te dan los demás, ser generosos, tener respeto hacia tus compañeros y detentar flexibilidad/adaptación al cambio, hay que sostener una actitud muy abierta ya que en esta empresa constantemente

se te está pidiendo que aprendas cosas nuevas, y la empresa te lo pide porque te lo piden los clientes y estos cada vez tienen necesidades más sofisticadas y novedosas, con lo cual hay que estar adaptándose constantemente.

6.2.5 CIERRE

En conclusión, ¿cómo se imagina el mundo de la consultoría en relación con la incorporación de las habilidades interpersonales?, ¿Cree que las altas cifras que ingresan las Big Four en parte es por manera de trabajar de sus empleados, es decir, por las habilidades interpersonales que estos poseen?, ¿Qué es lo mejor y lo peor de incorporar las habilidades interpersonales a estas empresas?, ¿Y al sector de la consultoría? ¿Cambiaría algún aspecto en la manera de trabajar estas habilidades en su equipo? ¿Qué aspecto cambiaría? ¿Por qué?, ¿Tiene algún obstáculo con incorporar estas habilidades en su equipo? ¿Cuál es la razón?. Finalmente, ¿le gustaría añadir cualquier otro comentario?

Muchas gracias por su tiempo.

P.G-G.: Para mi el mensaje más importante con respecto a cómo se trabaja en una Big Four, es que nosotros todo lo que tenemos es capital humano y la marca, que está es el resultado del capital humano. Con lo cual, nosotros no tenemos ni instalaciones ni maquinaria, las oficinas son alquiladas, es decir, no tenemos activos, nuestro único activo es nuestra marca y nuestra marca viene dada por la calidad de nuestros profesionales, de hecho, la marca es frágil, porque, por ejemplo, lo que le ocurrió a Arthur Andersen, que era una empresa magnífica como la mía, y desapareció, y por consiguiente sus equipos fueron integrados por otras firmas en cada país, en España fue Deloitte el que lo integro. En definitiva, nosotros dependemos de las habilidades interpersonales de cada profesional. Cada uno de ellos, por así decirlo, es un embajador de la marca o de la empresa, con lo cual tiene que comportarse con estándares adecuados cada vez que esté con clientes y cada vez que esté en cualquier sitio.

Lo mejor de incorporar habilidades interpersonales es que la plantilla está motivada, contenta y feliz, por tanto, todo va sobre ruedas y lo peor es cuando la plantilla pasa por alguna situación de estrés, puesto que tienes un problema antológico. Por ejemplo, la pandemia, cuando tienes que gestionar diferentes emociones de los empleados y es

complejo, porque no puedes suplir la falta de afectividad de una persona en un determinado momento, y eso acaba redundando en el trabajo, es muy complicado de gestionar. En conclusión, lo mejor es que estamos muy expuestos a los periodos que la gente está muy contenta y con ganas de trabajar, y, al contrario, estamos muy expuestos a los periodos que no pasa eso, y ocurre lo contrario.

6.3. ANEXO 3: ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS

[TFG Habilidades interpersonales en las Big Four - Copia.xlsx](#)