



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

**TALENTO Y CONTABILIDAD – COMO  
LAS GRANDES EMPRESAS DE  
AUDITORÍA PUEDEN ATRAER Y  
RETENER EL TALENTO DE LA  
GENERACIÓN Y Y Z. UNA  
COMPARACIÓN ENTRE IRLANDA Y  
ESPAÑA**

Autor: Emile Flannery Leclerc  
Director: Laura Lazcano Benito

MADRID | Junio 2025

## Contents

Abstract .....	3
1. Introducción .....	5
1.1 Justificación de la investigación .....	5
1.2 Objetivos de la investigación.....	6
1.3 Metodología de la investigación .....	6
2. Marco Teórico .....	7
2.1 Introducción a la gestión del talento en el sector de la auditoría .....	7
2.2 Las motivaciones y dificultades de las Generaciones Y y Z en el ámbito laboral.....	8
2.3 Cambios en las políticas de retención de talento adaptados en los últimos años .....	11
3. Metodología .....	12
3.1 Justificación de la metodología.....	12
4. Comparación entre Irlanda y España .....	14
4.1 Diferencias culturales en la gestión del talento .....	14
4.2 Análisis comparativo de las estrategias de recursos humanos en ambos contextos.....	15
4.3 Impacto de las distintas condiciones económicas a la hora de atraer y retener talento entre los dos países.....	15
4.4 Evaluación de los resultados .....	16
5. Discusión de resultados .....	17
5.1 Interpretación de los resultados .....	17
5.2 Principales Hallazgos .....	18
6. Recomendaciones .....	21
6.1 Propuesta de políticas para atraer a la Generación Z.....	21
6.2 Sugerencias de mejoras a la retención de talento enfocadas a la Generación Z.....	22
7. Conclusiones.....	24
7.1 Conclusiones de la investigación .....	24
7.2 Limitaciones de la investigación.....	25
7.3 Propuestas para futuros estudios .....	25
8. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado.....	26
9. Bibliografía .....	27

## **Abstract**

**Purpose** - This study explores how large accounting firms, particularly the Big Four, can better attract and retain young talent from Generations Y and Z. With increasing difficulty in recruitment and rising turnover rates, especially among junior staff, 65% of whom state that they would not stay in their current employment for more than two years (ACCA, 2012). This research aims to examine whether current policies align with the expectations and values of younger professionals, how these challenges vary between Spain and Ireland and what solutions could be implemented to the auditing sector to improve talent attraction and retention.

**Design/methodology/approach** - A qualitative approach was adopted through in-depth interviews with seven participants: four business students (two Spanish, two Irish) and three senior professionals working in major accounting firms (two Irish and one Spanish). Analysis and supporting research for these interviews was supported by a literature review of generational expectations, recent industry developments and an analysis of talent attraction and retention strategies.

**Findings** - The study reveals that traditional attraction and retention strategies in the accounting sector, are increasingly ineffective with younger generations. Instead, young people increasingly prioritize flexible work arrangements, work-life balance, international mobility when making career decisions. The research also finds cultural and structural differences between Ireland and Spain, with Irish firms generally more advanced in implementing flexible work and inclusive policies.

**Originality/value** - This study contributes to the literature on generational workforce dynamics by highlighting the specific expectations of Generations Y and Z within the audit sector and offering comparative insights between two distinct national contexts. The findings provide actionable recommendations for firms seeking to adapt to a rapidly evolving talent landscape and emphasize the urgency of aligning corporate culture with the ethical and lifestyle priorities of emerging professionals.

**Keywords** - Talent retention, talent attraction, Big Four, Generation Z, audit, human resources strategy.

## Resumen

**Objetivo** - Este estudio explora cómo las grandes firmas de contabilidad, en particular las Big Four, pueden mejorar sus estrategias para atraer y retener talento joven perteneciente a las generaciones Y y Z. Ante el creciente desafío que representa la captación de nuevos profesionales y el aumento de la rotación de personal - especialmente en los niveles junior, de los cuales un 65% afirma que no permanecería en su puesto actual por más de dos años (ACCA, 2012), esta investigación se propone examinar si las políticas vigentes se alinean con las expectativas y valores de los profesionales más jóvenes, cómo varían estos retos entre España e Irlanda, y qué soluciones podrían implementarse en el sector de auditoría para mejorar la atracción y fidelización del talento.

**Diseño/metodología/enfoque** - Se adoptó un enfoque cualitativo mediante entrevistas en profundidad a siete participantes: cuatro estudiantes de empresariales (dos españoles y dos irlandeses) y tres profesionales senior en grandes firmas de contabilidad (dos irlandeses y uno español). El análisis de estas entrevistas, junto con la investigación de apoyo, fue complementado con una revisión bibliográfica centrada en las expectativas generacionales, los desarrollos recientes del sector y las estrategias actuales de atracción y retención del talento.

**Resultados** - El estudio revela que las estrategias tradicionales de atracción y retención en el sector de la contabilidad resultan cada vez menos efectivas con las generaciones más jóvenes. En su lugar, estos profesionales priorizan cada vez más modalidades laborales flexibles, el equilibrio entre vida personal y profesional, así como la posibilidad de movilidad internacional al tomar decisiones sobre su carrera. Asimismo, la investigación pone de manifiesto diferencias culturales y estructurales entre Irlanda y España, siendo las firmas irlandesas, en general, más avanzadas en la implementación de políticas laborales flexibles e inclusivas.

**Originalidad/valor** - Esta investigación aporta al cuerpo de literatura sobre dinámicas generacionales en el entorno laboral al destacar las expectativas específicas de las generaciones Y y Z en el sector de la auditoría, ofreciendo además una perspectiva comparativa entre dos contextos nacionales distintos. Los hallazgos brindan recomendaciones concretas para las firmas que buscan adaptarse a un panorama de talento en constante evolución, y subrayan la urgencia de alinear la cultura corporativa con las prioridades éticas y de estilo de vida de los nuevos profesionales.

**Palabras clave** - Retención de talento, atracción de talento, Big Four, Generación Z, auditoría, estrategia de recursos humanos.

## 1. Introducción

### 1.1 Justificación de la investigación

El mercado laboral para la contratación de profesionales en el mundo de la auditoría se ha vuelto considerablemente complicado en los últimos años. En el ejercicio 2024, más de la mitad de los líderes de firmas contables (53%) señaló que la contratación se había vuelto “*ligeramente o significativamente más difícil*” en el último año (Gusto, 2023 pp.7). Esto evidencia el gran desafío que enfrentan las firmas de auditoría: una demanda creciente de profesionales, combinada a las dificultades para atraer el talento necesario que permita satisfacer dicha demanda. Se prevé que este problema persista, e incluso se agrave, si no se abordan las causas fundamentales de esta escasez. Esto está directamente relacionado con el cambio generacional que se está produciendo en el lugar de trabajo con la llegada de la Generación Y y Z, a medida que los miembros de las generaciones mayores comienzan a jubilarse (NPAG, 2024).

Las expectativas y percepciones de los jóvenes profesionales están evolucionando rápidamente, lo que ha generado una crisis en la atracción y retención de talento. Este desafío afecta especialmente a las Big Four, comúnmente percibidas como empresas tradicionales, que deben adaptarse a un entorno laboral en constante transformación. La aparición de nuevas tendencias, industrias y tecnologías ha desestabilizado los métodos convencionales de captación de talento, llevando a muchos jóvenes a alejarse de las oportunidades laborales tradicionales, incluidas aquellas dentro de las firmas de servicios profesionales.

El mercado laboral se está volviendo cada vez más competitivo para los recién graduados, quienes cuentan con una mayor variedad de opciones profesionales debido a un nivel de cualificación más alto y a un mundo cada vez más interconectado. En Irlanda, el 65% de las personas entre 25 y 34 años posee estudios superiores (CSO, 2024), lo que refleja una mayor accesibilidad a la educación universitaria y a las oportunidades de desarrollo profesional. En España, esta cifra alcanza el 52%, con un aumento del 10% en la última década (OECD, 2024). Este incremento en la cualificación, combinado con nuevas oportunidades para viajar y explorar trayectorias laborales no tradicionales, ha reducido el atractivo de las grandes firmas de auditoría para las generaciones más jóvenes.

Así pues, con este estudio se pretende analizar las políticas de empleo de las grandes firmas de contabilidad y su impacto en las decisiones de la Generación Y y Z sobre su posible incorporación a estas empresas. Este tema resulta particularmente relevante para mí, ya que, como estudiante de Administración y Dirección de Empresas (ADE), estoy considerando desarrollar mi carrera en una de estas firmas. A través de esta investigación, pretendo explorar qué ofrecen estas empresas en comparación con otros sectores, así como conocer la perspectiva de los estudiantes de negocios sobre esta trayectoria profesional, identificando tanto sus ventajas como sus desventajas. Además, analizaré las percepciones de los profesionales que actualmente trabajan en estas firmas y que buscan atraer talento joven, explorando los cambios que han observado en sus organizaciones a lo largo del tiempo. Finalmente, realizaré una comparación entre Irlanda y España, dos países en los que he vivido y trabajado, para identificar posibles diferencias en las percepciones de las nuevas generaciones y evaluar si las políticas de empleo de las grandes firmas varían entre ambos contextos.

## 1.2 Objetivos de la investigación

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, los objetivos más concretos para esta investigación son los siguientes:

- Determinar si las estrategias de atracción y retención del talento son exitosas o no y encontrar qué políticas realistas se podría implementar para mejorar la atracción y retención del talento en las empresas de contabilidad. Ver si políticas relacionadas con el salario son más efectivas o por el contrario las políticas no retributivas como la flexibilidad laboral, el teletrabajo influyen más en las decisiones de los jóvenes a la hora de buscar trabajo.
- Descubrir las razones por las que la tasa de rotación en las grandes empresas de contabilidad está aumentando y ver cómo se ve afectada por la diferencia en las exigencias de las nuevas generaciones, comparado a las que las generaciones anteriores tenían. Con eso, se quieren proponer cambios que podrían interesar a los jóvenes a la hora de elegir su carrera futura
- Comparar la situación en Irlanda y España y ver las diferencias que hay, averiguando las diferentes percepciones de los estudiantes y ver si las políticas de las empresas son distintas entre estos países. Con eso, veré cómo las situaciones económicas impactan a este tema y cómo las soluciones que propongo serían más útiles en un país al otro.

Para alcanzar estos objetivos, se llevará a cabo una investigación cualitativa a través de entrevistas en profundidad, que permitirán comprender las expectativas de los jóvenes, las razones por las cuales las firmas de contabilidad enfrentan dificultades en la atracción y retención de talento joven, y qué cambios serían necesarios para hacer que estas empresas resulten más atractivas frente a otras industrias y sectores.

## 1.3 Metodología de la investigación

Para llevar a cabo este estudio, se ha llevado a cabo una revisión de la literatura de informes de firmas de contabilidad, artículos académicos que examinan el mercado laboral y las expectativas generacionales, así como una investigación cualitativa a través de entrevistas en profundidad. Estas entrevistas incluyeron a estudiantes de negocios que ingresan al mercado laboral y profesionales con experiencia en grandes firmas de contabilidad, proporcionando información sobre sus percepciones de estas firmas y sugerencias para mejorar.

Dado que el tema es muy actual y existe una investigación limitada al respecto, el enfoque principal de mi revisión bibliográfica se centra en los informes de las firmas de auditoría, estudios académicos y reportes más amplios sobre las estrategias de atracción y retención de talento impulsadas por las expectativas cambiantes de las generaciones más jóvenes en el lugar de trabajo.

## 2. Marco Teórico

### 2.1 Introducción a la gestión del talento en el sector de la auditoría

La atracción de talento es un objetivo estratégico clave para las empresas que buscan incorporar empleados altamente cualificados con el fin de mantener su ventaja competitiva en el mercado. Se define como la capacidad de una organización para captar a los candidatos más idóneos para los roles necesarios dentro de su estructura, utilizando estrategias externas de recursos humanos. Este proceso abarca tanto a profesionales desempleados como a aquellos que buscan un nuevo desafío en una empresa diferente (Coursera, 2024).

La retención de talento es igual de crucial para la competitividad de una empresa, ya que se enfoca en mantener a los empleados más valiosos dentro de la organización y se define como la capacidad de una empresa para prevenir o reducir la rotación de empleados mediante estrategias internas de recursos humanos (Holliday, 2024).

Ambas estrategias, la atracción y la retención, son componentes fundamentales de la gestión del talento y resultan esenciales para el éxito sostenible de las grandes firmas de contabilidad en el actual mercado laboral, que se caracteriza por su constante transformación y competencia. La gestión del talento se ha convertido en un factor estratégico clave en esta industria, así que las grandes firmas de auditoría, especialmente las "Big Four" (Deloitte, PwC, EY y KPMG), enfrentan actualmente importantes desafíos con la atracción del talento, particularmente entre las nuevas generaciones que acaban de ingresar en el mercado laboral o que lo harán en los próximos años. (ACCA, 2024)

Un informe de ACCA sobre la atracción y retención de talento en las grandes firmas de contabilidad, publicado en 2012, reveló que más del 80% del personal de auditoría externa afirmaba que planeaba permanecer en su empresa actual por menos de cuatro años, y más del 65% indicaba que su permanencia sería de dos años o menos. Además, solo el 34% de los asociados junior declaró estar "satisfecho" con su carrera en auditoría externa. Estos datos ponen de manifiesto que la retención de talento es especialmente pertinente en cuanto se respeta al personal junior, quienes no tienen la intención de comprometer varios años de su carrera en estas empresas (ACCA, 2012). Esta tendencia se vuelve más común entre los jóvenes, de los cuales solo el 4% se espera tener un único empleador a lo largo de su carrera, en comparación con el 79% que prevé trabajar en múltiples empresas (PwC, 2011).

Por este motivo, la gestión del talento en el sector de la contabilidad debe adaptarse a las necesidades específicas de las nuevas generaciones, cuyas expectativas y valores difieren considerablemente de los de generaciones anteriores. Las firmas de contabilidad deben implementar estrategias efectivas para identificar, atraer y retener empleados con habilidades técnicas avanzadas, quienes, cada vez más, buscan alternativas a las trayectorias profesionales tradicionales y presentan una lealtad menor hacia sus empleadores en comparación con las generaciones pasadas. Estos cambios en las prioridades de los jóvenes profesionales se manifiestan de manera evidente en el aumento de la tasa de rotación dentro de la industria contable (Nelson & Duxbury, 2020).

A medida que las firmas de auditoría, al igual que otras grandes empresas consolidadas, enfrentan este cambio generacional, deben encontrar maneras innovadoras de demostrar a los profesionales más jóvenes que una carrera dentro de sus organizaciones es una opción atractiva. En un entorno laboral donde conviven Baby Boomers, Generación X, Millennials y

Generación Z, con expectativas y necesidades diversas, los empleadores deben lograr un equilibrio que asegure que todas las generaciones se sientan valoradas y escuchadas. Este desafío exige estrategias adaptativas que respondan a las distintas demandas de cada grupo, promoviendo la inclusión y la motivación intergeneracional.

Esto implica ajustarse a las nuevas demandas de los recién graduados, como una mayor flexibilidad laboral, un reconocimiento más explícito por su desempeño y mayores oportunidades para viajar. Sin embargo, esta modernización no debe ser tan abrupta como para alienar a los profesionales de generaciones más establecidas. De esta forma, las firmas de servicios profesionales podrán actualizar sus prácticas para mantenerse competitivas en el mercado del talento frente a otros sectores y empresas más modernas y nuevas que resultan más atractivas para los jóvenes talentos.

Por lo tanto, es esencial que las firmas de contabilidad transformen y adapten sus estrategias de atracción y retención de talento, creando una cultura organizacional que refleje y responda a las expectativas de las nuevas generaciones.

## 2.2 Las motivaciones y dificultades de las Generaciones Y y Z en el ámbito laboral

Las generaciones Y (los “millennials”, nacidos entre 1981 y 1996) y Z (nacidos entre 1997 y 2012) han provocado un cambio significativo en las expectativas y dinámicas laborales (Dimock, 2019). Se ha señalado que “la capacidad de retener a empleados valiosos se ha convertido en uno de los desafíos más importantes que enfrentan muchas organizaciones en la actualidad” (Zainee & Puteh, 2020, pp. 370). Estas generaciones más jóvenes son más exigentes y menos leales que sus predecesoras, lo que ha llevado a tasas de rotación elevadas dentro de las organizaciones que han enfrentado, en los últimos años, una creciente dificultad para retener talento, exacerbada por la escasez continua de profesionales en el sector. La competencia en el mercado laboral y las expectativas cambiantes de las generaciones más jóvenes han hecho aún más compleja esta tarea. Estas nuevas generaciones tienen motivaciones y valores diferentes a los de sus predecesores, priorizando aspectos de la empresa que antes no eran tan relevantes. Además, los jóvenes actuales tienden a no permanecer tanto tiempo en una sola empresa como lo hicieron las generaciones anteriores; prefieren cambiar de empleo a lo largo de su carrera profesional, buscando trabajos menos “tradicionales” o empleos temporales (Keogh, 2023). En particular, buscan la posibilidad de viajar y trabajar en el extranjero, especialmente en las primeras etapas de su vida profesional.

En el sector de la auditoría, estas motivaciones suelen entrar en conflicto con las exigencias tradicionales del trabajo, tales como las largas jornadas laborales y la alta competitividad, características que han definido históricamente a la industria (NPAG, 2024). Esta disparidad entre las expectativas de los jóvenes profesionales y las realidades del sector genera una brecha significativa, lo que demuestra la necesidad urgente de un cambio dentro de la industria.

Así pues, las principales motivaciones de las Generaciones Y y Z a la hora de buscar un empleo incluyen:

**Mayor conciliación laboral:** Cada vez más, los empleados jóvenes exigen una mayor conciliación entre el trabajo y la vida personal, ya que consideran insostenible trabajar largas horas extras ni ascender en la jerarquía corporativa a costa de su bienestar. Este año, por

primera vez, los empleados consideran que la conciliación laboral es más importante que el salario en su trabajo (Randstad, 2025). Esto contrasta con la estructura tradicional de las grandes firmas de contabilidad, donde los empleados suelen ser recompensados con ascensos constantes y estabilidad, pero a cambio de jornadas laborales prolongadas. Para las generaciones Y y Z, el equilibrio entre la vida profesional y personal es el factor más importante al elegir una empresa, lo que refleja su resistencia a comprometerse en exceso con su empleo (Deloitte, 2024).

Las principales demandas para mejorar esta conciliación incluyen horarios de trabajo flexibles y la posibilidad de teletrabajo. En un mundo moderno donde la salud mental es una prioridad para las nuevas generaciones, mantener un equilibrio positivo entre la vida personal y profesional, evitando el "agotamiento" - un problema común y creciente entre los profesionales de contabilidad y que - es fundamental para que las estrategias de atracción y retención de talento sean efectivas (Holmes, 2024).

**Potencial para viajar:** A diferencia de generaciones anteriores, los jóvenes profesionales no se conforman con un empleo estable en una oficina ubicada en un solo lugar. En su lugar, buscan oportunidades para trabajar en el extranjero y vivir en diferentes ciudades, aprovechando la globalización y la creciente accesibilidad de los viajes internacionales. Un informe de ACCA de 2012 reveló que el 82% de los auditores mostraban interés en trabajar en el extranjero, siendo casi todos hombres de 25 años o menos. Esta oportunidad es ampliamente percibida como una manera de añadir valor a sus currículums y ganar exposición profesional (ACCA, 2012).

En lugar de pasar gran parte de su carrera en una sola empresa o ubicación, los jóvenes se sienten atraídos por empleos que les ofrezcan movilidad y exposición internacional. Sin embargo, este deseo a menudo entra en conflicto con la estructura tradicional de las firmas Big Four, que típicamente ofrecen contratos a largo plazo con oportunidades limitadas para asignaciones laborales internacionales. Como resultado, muchos jóvenes eligen trayectorias profesionales menos tradicionales que les brindan mayor flexibilidad personal para viajar (Keogh, 2023). Para un número significativo de recién graduados, trabajar en el extranjero en los años posteriores a la finalización de sus estudios es la opción preferida.

**La estabilidad laboral ya no es una prioridad:** La creciente falta de lealtad laboral entre las generaciones más jóvenes es una tendencia cada vez más evidente. A diferencia de las generaciones anteriores, la Generación Z no está dispuesta a permanecer en un entorno de trabajo donde no se sienta respetada, ni desarrollar un sentido de lealtad hacia una empresa simplemente por estar empleada en ella. Esto ha dado lugar a una fuerza laboral más exigente, que no teme renunciar a su empleo y buscar nuevas oportunidades en otros lugares.

La estabilidad laboral ha dejado de ser un factor prioritario; en su lugar, la flexibilidad y el crecimiento profesional pesan más que la seguridad de un sueldo estable (Travers, 2025). Esta tendencia coincide con la expectativa de los empleados de trabajar para múltiples empresas a lo largo de su vida, rompiendo con el modelo tradicional de ascenso dentro de una misma organización que era altamente valorado por la generación Baby Boomer. El informe *EY 2024 Work Reimagined Survey* reveló que casi el 40% de los encuestados afirmaron que probablemente renunciarían a su empleo en los próximos 12 meses, lo que constituye una preocupación para los empleadores que navegan por un mundo laboral cada vez más impredecible (Feinsod, Billeter y Beck, 2024).

Estas cifras reflejan las crecientes dificultades en la retención del talento en el contexto actual y demuestran lo fácil que resulta para las generaciones más jóvenes cambiar de un empleo a otro. Este fenómeno representa un desafío para las grandes firmas de contabilidad, cuyo modelo organizativo se basa en una estructura corporativa tradicional. Para mantenerse competitivas y atraer talento joven, estas empresas deben reconocer esta tendencia y replantear su modelo corporativo de manera que responda a las expectativas de las nuevas generaciones, sin comprometer su productividad.

**Buscan valor en su trabajo:** La Generación Z se ha consolidado como una generación que busca propósito en su trabajo y valora asumir responsabilidades en su empleo, otorgando gran importancia a la diversidad y prefiriendo trabajar en empresas que demuestren un compromiso real con desafíos sociales, como el cambio climático y la sostenibilidad.

Una encuesta reciente de Deloitte reveló que el 77% de los encuestados de la Generación Z consideraban fundamental que los valores de la empresa para la que trabajan estuvieran alineados con los suyos. Cuando se les preguntó sobre elegir entre un empleo “aburrido” bien remunerado y un trabajo que les interesara con una remuneración menor, los jóvenes de esta generación se mostraron divididos entre las dos opciones y en general valoraron la remuneración menos que cualquier otra generación (Deloitte, 2019). Esto evidencia que tener un propósito en el entorno laboral es una prioridad mucho mayor para ellos en comparación con sus predecesores, lo que influye directamente en la manera en que los empleadores deben abordar la atracción de talento.

Estos datos confirman que las generaciones más jóvenes tienen un enfoque ético del trabajo y están dispuestos a rechazar ofertas de empleo que no se ajusten a sus valores. Para atraer el talento de esta generación, las firmas de contabilidad deberán comunicar y demostrar que están guiadas por valores éticos, centrados en el ESG (factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo), y que el trabajo que realizan tiene un propósito significativo. Si no logran transmitir que su trabajo tiene valor, la atracción del talento de la Generación Z será un desafío aún mayor en el futuro.

En resumen, las generaciones más jóvenes, especialmente la Generación Z, están redefiniendo las expectativas laborales, lo que representa un desafío para las grandes firmas de contabilidad. Priorizan el equilibrio entre la vida personal y laboral, la flexibilidad y las oportunidades para trabajar en el extranjero, lo que entra en conflicto con las largas jornadas y la estabilidad tradicionales de las Big Four. La estabilidad laboral ya no es tan importante, dando más peso a la flexibilidad y el crecimiento profesional. Además, buscan trabajos con propósito alineados a valores sociales y ambientales. Para atraer y retener este talento, las firmas de contabilidad deben adaptarse a estas demandas y alinearse con los valores éticos de las nuevas generaciones.

Debido a sus experiencias personales y al mundo moderno en el que siempre han vivido, esta nueva generación exige más de sus empleadores que nunca y están impulsando un entorno laboral adaptado a sus necesidades, con una lealtad mucho menor hacia las empresas que los contratan. Como resultado, las grandes firmas de contabilidad deberán replantear sus estrategias de atracción y retención de talento para responder a estas nuevas prioridades, sin comprometer su productividad ni excluir a las generaciones más establecidas que aún forman parte del entorno laboral.

### 2.3 Cambios en las políticas de retención de talento adaptados en los últimos años

En respuesta a estos cambios en las expectativas laborales, las firmas Big Four han comenzado a revisar y adaptar sus estrategias de retención de talento, implementando cambios significativos en los últimos años. Estas nuevas políticas están orientadas a reducir la alta rotación de empleados y satisfacer las demandas de las nuevas generaciones.

Entre los cambios más destacados se encuentran:

**Aumento del trabajo híbrido o remoto:** La pandemia de Covid-19 impulsó a las firmas del Big Four a ofrecer una mayor flexibilidad a sus empleados, permitiéndoles teletrabajar con mayor frecuencia. Estos cambios reducen los tiempos de desplazamiento y mejoran el equilibrio entre la vida laboral y personal. Además, el teletrabajo puede ser útil para los empleadores, permitiéndoles "ampliar su grupo de talentos" contratando desde diferentes ubicaciones, así como "atraer a los mejores talentos que tal vez no hayan estado disponibles o no hayan querido reubicarse" en un mundo de trabajo en el que la gente busca una menor relación con la oficina (Ardi, et al, 2008).

Un informe de PwC reveló que, tras la pandemia, el 69% de las empresas de servicios financieros esperaban que al menos el 60% de su plantilla trabajara de forma remota al menos un día a la semana. Estas medidas buscan hacer que las firmas de auditoría sean más atractivas en un mercado laboral competitivo y responder a la creciente demanda de flexibilidad de los empleados. Los empleadores han acogido positivamente esta transición, con un 70% afirmando estar "satisfechos" con la productividad de sus trabajadores en estas nuevas condiciones (PwC, 2020). Sin embargo, la adopción del trabajo híbrido varía según el país: en Irlanda, el 21% de los empleados trabaja en modalidad híbrida, la tasa más alta de la UE, mientras que en España solo el 7,1% lo hace, lo que indica que estos cambios son más comunes en algunos países que en otros (Eurostat, 2023).

**Compromisos de Mayor Activismo Corporativo:** Un informe de 2019 reveló que, aunque las mujeres representaban el 46% de los empleados en las empresas Big Four, su presencia en puestos de liderazgo era significativamente menor, con solo el 17% de los socios siendo mujeres, en comparación con el 30% de los miembros de los consejos de administración en las empresas del FTSE 100 (FT, 2019). La prevalencia de prejuicios contra las mujeres contribuye a esta disparidad, ya que a menudo se ven obligadas a ajustarse a un "modelo estereotípicamente masculino para triunfar" en la industria. Por ejemplo, en España, estos prejuicios contra las mujeres de origen inmigrante latinoamericano han contribuido a la creación de una identidad de "contable latina" y a la persistencia de prejuicios en el lugar de trabajo (Gago-Rodríguez et al, 2024). Estas barreras al éxito para las minorías han reforzado la percepción de que las firmas del Big Four son entornos predominantemente masculinos y no diversos, incluso en el mundo moderno en que vivimos.

Para abordar este desafío, las empresas del Big Four han empezado a implementar iniciativas de diversidad e inclusión, adoptando el concepto de "capitalismo participativo" para mejorar su imagen como organizaciones inclusivas y socialmente responsables. Entre sus esfuerzos se destacan políticas inclusivas para empleados LGBT+, compromisos con la financiación de proyectos de sostenibilidad y la creación de departamentos especializados en auditoría y consultoría ESG (PwC, 2024). Estudios recientes muestran que el "capitalismo participativo" está ganando terreno, con el 90% de los ejecutivos de alto nivel indicando que se está

produciendo un cambio hacia este modelo, y el 80% afirmando que está ocurriendo dentro de sus propias empresas. Estos cambios reflejan cómo las grandes empresas, incluidas las Big Four, buscan atraer a las nuevas generaciones y demostrar su compromiso con la lucha contra el cambio climático y otras cuestiones sociales (Washington & Mitchell, 2022).

**Mayor Rol de la Tecnología:** Los avances en inteligencia artificial y automatización han transformado las empresas de auditoría al optimizar tareas repetitivas, lo que reduce la carga de trabajo y mejora la eficiencia. Este cambio no solo aumenta la productividad en los empleos de oficina, sino que también crea un entorno laboral más dinámico y atractivo. Aunque la tecnología no puede reemplazar por completo a los profesionales, facilita su trabajo al permitirles centrarse en tareas de mayor valor en lugar de funciones administrativas rutinarias. Según un informe de 2023, el 87% de los líderes de firmas contables reconocen que la implementación de nuevas tecnologías ha ahorrado tiempo y mejorado la eficiencia (Gusto, 2023). En general, la tecnología juega un papel esencial en la modernización de la contabilidad, haciendo que la profesión sea menos repetitiva y más innovadora.

Aunque los cambios mencionados son positivos y un paso en la dirección correcta, aún queda mucho por hacer para que las grandes empresas de contabilidad se modernicen completamente y satisfagan las expectativas de los jóvenes que ingresan al mercado laboral. Para abordar este tema, en este estudio se han llevado a cabo una serie de entrevistas en profundidad para descubrir las percepciones de los estudiantes que se incorporan al mercado laboral y qué cambios podrían introducirse para atraerlos a trabajar en una empresa de auditoría.

### 3. Metodología

#### 3.1 Justificación de la metodología

Para llevar a cabo este TFG, se ha implementado una metodología cualitativa que consiste en siete entrevistas en profundidad. La narrativa que se desprende de las entrevistas personales se utiliza cada vez más como herramientas en la investigación en contabilidad crítica (Beattie, 2014; Gago-Rodríguez, 2024; Haynes, 2006; Llewellyn, 1999). El estudio se realizó en marzo de 2025. Diseñamos el proceso de entrevista basándonos en recomendaciones de investigaciones contables previas, en particular las relacionadas con narrativas (p. ej., Haynes, 2006, 2017). Todos los participantes fueron informados sobre el propósito del estudio y cómo se utilizarían y almacenarían sus datos y la información que proporcionaron durante y después del estudio. Los investigadores garantizaron el anonimato de todos los participantes. En este estudio, se utilizaron seudónimos para proteger sus identidades y evitar cualquier información específica sobre ellos. Se optó por realizar un estudio cualitativo en lugar de uno cuantitativo, ya que esta metodología puede proporcionar respuestas más honestas y enriquecedoras. Este enfoque permitió a los entrevistados compartir sus propias observaciones y sugerir posibles soluciones según sus experiencias personales, aspectos que un estudio cuantitativo podría no haber captado. Además, el uso de preguntas abiertas en lugar de respuestas predefinidas ofreció a los participantes una mayor libertad de expresión.

El objetivo de estas entrevistas, como ya se ha comentado con anterioridad, es explorar las opiniones tanto de las nuevas generaciones que entran en el mercado laboral como de los profesionales que han experimentado un entorno laboral en cambio y ver si las necesidades

de las nuevas generaciones están en conflicto con las suyas. También, se ha querido analizar si existe una diferencia en experiencias entre los entrevistados irlandeses y españoles.

Cada estudiante entrevistado debía tener interés en trabajar para una empresa de auditoría/contabilidad con el fin de conocer las razones de dicho interés y qué aspectos podrían desmotivarles a la hora de perseguir esta carrera.

En la siguiente tabla mostramos cuáles han sido las personas entrevistadas, así como algunos datos relevantes sobre los mismos:

<u>Posición Actual</u>	<u>Nacionalidad</u>	<u>Edad</u>	<u>Experiencia</u>
Estudiante	Irlandés	22	Prácticas en una Big 4 y un banco
Estudiante	Irlandés	21	Prácticas en una Big 4 y en sales
Estudiante	Español	22	Prácticas en un banco y un multinacional
Estudiante	Español	21	Prácticas de contabilidad
Profesional	Irlandés	44	Director de Tax en una Big 4
Profesional	Español	50	Auditor en una Big 4
Profesional	Irlandés	48	Director senior de Tax en una Big 4

*Figura 1: Tabla de los entrevistados para la investigación cualitativa del TFG con sus posiciones actuales, nacionalidades, edades y experiencias*

Se hizo:

- Dos entrevistas en profundidad con estudiantes irlandeses
- Dos entrevistas en profundidad con estudiantes españoles
- Dos entrevistas en profundidad con profesionales en el sector de la auditoría irlandés
- Una entrevista en profundidad con profesionales en el sector de la auditoría español

Para garantizar un enfoque estructurado pero flexible, diseñé dos guiones de entrevista diferenciados: uno dirigido a estudiantes y otro a profesionales. El guion de entrevista para estudiantes se dividió en las siguientes secciones:

1. Introducción
2. Contexto Personal
3. Percepción de las empresas de contabilidad
4. Opinión personal
5. Retos a la atracción y retención del talento para las Big Four
6. Recomendaciones y sugerencias
7. Reflexión final

De la misma manera, el guion de entrevista para los profesionales se dividió en las siguientes secciones

1. Introducción
2. Contexto personal
3. Percepción de su propia empresa
4. Percepción del talento joven
5. Comparación entre Irlanda y España
6. Retos a la atracción y retención del talento en las Big Four

7. Recomendaciones y sugerencias
8. Reflexión Final

#### 4. Comparación entre Irlanda y España

##### 4.1 Diferencias culturales en la gestión del talento

Uno de los principales objetivos de este TFG es comparar las estrategias de atracción y retención de talento entre Irlanda y España dentro del sector de la contabilidad y la auditoría. Estos dos países tienen culturas y condiciones económicas diferentes que han dado lugar a distintas prioridades a la hora de atraer y retener el talento, como por ejemplo qué necesidades se priorizan y qué se espera de los empleadores.

Irlanda y España presentan contextos culturales distintos que influyen en la forma en que se atrae, gestiona y retiene el talento en el sector contable.

##### **Irlanda**

La cultura laboral irlandesa se caracteriza por fomentar la comunicación abierta, la inclusividad y el bienestar del empleado. Aunque existen jerarquías, estas son menos rígidas, lo que permite una interacción fluida entre empleados de distintos niveles. Se valoran la formalidad y la puntualidad, y se evita el conflicto en el entorno profesional (Scroope, 2017). La importancia del equilibrio entre la vida laboral y personal se refleja en políticas laborales como las cuatro semanas de vacaciones pagadas y la ley del “Derecho a la desconexión” laboral fuera del horario pactado, vigente desde 2021 (ICTU, 2021).

En el ámbito contable, Chartered Accountants Ireland (CAI) proporciona numerosos recursos de apoyo. Su iniciativa “Thrive” ofrece orientación profesional gratuita, apoyo en salud mental, mentorías y seminarios web tanto para sus miembros como para sus familiares, demostrando una clara prioridad por el bienestar de sus afiliados (Chartered Accountants Ireland, 2025).

##### **España**

Por otro lado, la cultura laboral española es más tradicional, con estructuras jerárquicas más marcadas y decisiones centralizadas. Se da gran valor a la comunicación presencial debido al peso cultural del lenguaje corporal, los gestos y el contacto visual. El trabajo en equipo y la creación de vínculos personales son considerados fundamentales para la resolución de problemas. (Generali, 2024)

Las jornadas laborales suelen ser más extensas, finalizando alrededor de las 19:00 horas o incluso más tarde, influenciadas por pausas largas al mediodía. Esta perspectiva tradicional también se traduce en una resistencia al teletrabajo (León López-Romero, 2023); sólo el 7,1% de los trabajadores españoles acceden a modalidades híbridas o remotas, en contraste con Irlanda (Eurostat, 2023). A diferencia de CAI, el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE) sí ofrece apoyo y formación profesional, pero no ofrece programas estructurados de bienestar, lo que refleja una menor prioridad institucional en torno a la salud mental de los empleados. (ICJCE, 2014)

En resumen, las diferencias culturales entre ambos países son notables en cuanto a los estilos de comunicación y el enfoque hacia el bienestar del empleado. En Irlanda se promueve una comunicación abierta y un fuerte equilibrio vida-trabajo, con organizaciones como CAI ofreciendo servicios de apoyo integral. En cambio, en España persisten estructuras jerárquicas

más estrictas, mayor presencialidad y menor flexibilidad. La falta de programas de bienestar por parte del ICJCE refuerza esta diferencia cultural.

#### 4.2 Análisis comparativo de las estrategias de recursos humanos en ambos contextos

Las estrategias de recursos humanos varían en ambos países, reflejando sus respectivos contextos culturales y prioridades.

##### **Irlanda**

En Irlanda, los programas de bienestar están establecidos y se consideran fundamentales para atraer talento. Algunas de las iniciativas más comunes incluyen jornadas laborales comprimidas con salidas anticipadas los viernes en verano, el programa “Juntos en cualquier lugar” de PwC que permite a los empleados trabajar desde el extranjero por cuatro semanas al año (PwC, 2024), seguro médico privado para todos los empleados y programas de diversidad e inclusión. La salud mental ocupa cada vez más un lugar central en estas discusiones. En los últimos años, Deloitte Irlanda lanzó su Red de Salud Mental para concienciar sobre el estrés en el sector de auditoría (Deloitte, 2024), y KPMG organiza seminarios frecuentes sobre bienestar emocional (KPMG, 2025). Estas iniciativas resultan especialmente atractivas para la Generación Z, que prioriza el apoyo emocional y la flexibilidad laboral al elegir empleador (Malone, 2023).

##### **España**

En España, aunque se han dado avances, los beneficios laborales siguen siendo menos completos. Firms como Deloitte, PwC y EY han comenzado a implementar estrategias de bienestar, pero persisten problemas estructurales con jornadas largas y la falta de conciliación laboral. Una investigación del Ministerio de Trabajo Español en 2023 reveló irregularidades en las horas de trabajo en las Big Four, con jornadas de hasta 16 horas, lo que se tradujo en la imposición de una multa de 1,4 millones de euros a estas empresas (Euronews, 2023). Además, la resistencia cultural limita la flexibilidad laboral de poder teletrabajar o trabajar del extranjero como los irlandeses pueden, aunque los empleados lo ven favorablemente, lo que refleja una diferencia entre las expectativas de los empleados y lo que los empleadores les ofrecen (León López-Romero, 2023).

En términos generales, los empleados en Irlanda disfrutan de mayores beneficios y apoyo institucional en comparación con España. Aunque ambos países están avanzando hacia políticas centradas en el bienestar del empleado, Irlanda lidera con políticas más integradas y eficaces. En España, aunque hay señales de cambio, el progreso es más lento y requiere reformas estructurales adicionales.

#### 4.3 Impacto de las distintas condiciones económicas a la hora de atraer y retener talento entre los dos países

Las diferencias entre los mercados laborales de Irlanda y España son especialmente evidentes al analizar las oportunidades de empleo para los jóvenes. Uno de los contrastes más marcados es la tasa de desempleo juvenil, que mide el porcentaje de personas menores de 25 años que están desempleadas.

A diciembre de 2024, el desempleo juvenil en España se sitúa en 25,3%, mientras que en Irlanda es significativamente más bajo, con 11,6%. Además, en 2023, el 47% de los jóvenes

en Irlanda estaban matriculados en educación terciaria—la tasa más alta de la UE—en comparación con el 37% en España (Eurostat, 2024). Estas cifras muestran la disparidad en las oportunidades económicas para los jóvenes en ambos países. En Irlanda, un mayor nivel educativo y una menor tasa de desempleo permiten a los jóvenes una mayor libertad para elegir dónde quieren trabajar. En cambio, en España, donde uno de cada cuatro jóvenes tiene dificultades para encontrar empleo, las oportunidades son más limitadas. Esto se reflejó en mi investigación, donde descubrí que los estudiantes españoles percibían un empleo en el Big Four como mucho más “prestigioso” que los estudiantes irlandeses. Mientras que los irlandeses consideraban el sector financiero como relativamente accesible, los españoles lo veían como altamente competitivo.

La localización de muchas grandes empresas multinacionales debido a la tasa baja de impuestos corporativos que Irlanda impone (el 12.5%) también crea muchos puestos de trabajo en el sector de la contabilidad y auditoría para los irlandeses, porque estas empresas contratan a los despachos irlandeses de auditoría, creando demanda por sus servicios y entonces más trabajo para la población local. Eso influye en la disparidad entre los dos países porque España no disfruta de esta ventaja comparativa, teniendo una tasa de impuestos corporativos del doble (el 25%) (Enache, 2024) y por eso la carga de trabajo relativa en el sector de la auditoría es menos que en Irlanda.

#### 4.4 Evaluación de los resultados

El análisis comparativo entre Irlanda y España revela que las diferencias culturales, organizativas y económicas influyen significativamente en cómo se atrae y retiene el talento joven en el sector de la contabilidad. Estas diferencias se manifiestan en la cultura laboral, las estrategias de recursos humanos y las condiciones macroeconómicas que moldean la percepción y el atractivo del empleo en grandes firmas.

La cultura laboral desempeña un papel clave en definir las necesidades y expectativas de los empleados. En Irlanda, la cultura laboral se caracteriza por ser más progresista y moderna, con énfasis en la comunicación abierta, la inclusión y el bienestar del empleado. Existen protecciones legales para salvaguardar el equilibrio entre la vida personal y laboral, como la legislación del “Derecho a Desconectarse”, lo cual demuestra un claro compromiso. Además, instituciones contables como Chartered Accountants Ireland (CAI) brindan un amplio rango de servicios para los auditores, reforzando este entorno favorable. Este contexto cultural está diseñado para atraer a las generaciones más jóvenes, que valoran profundamente estos aspectos al elegir empleo.

En contraste, el entorno laboral en España tiende a mantener estructuras más tradicionales. Existe una mayor adherencia a la comunicación jerárquica, jornadas laborales prolongadas y cierta resistencia al trabajo remoto, lo que puede actuar como un freno para atraer al talento joven que valora la flexibilidad. Aunque España también cuenta con una ley de “Derecho a Desconectarse”, hay menos enfoque en el apoyo al bienestar de los auditores por parte del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE), cuya asistencia se centra más en el desarrollo profesional que en el bienestar, a diferencia del enfoque más integral del CAI. Esto evidencia una modernización más lenta en cuanto a las estrategias para atraer y retener talento.

Dentro de las firmas del Big Four en Irlanda, también se han implementado sistemas integrales de apoyo al empleado con el fin de mejorar la inclusión y el bienestar general. Estos incluyen redes de salud mental, seminarios de bienestar y semanas laborales comprimidas durante el

verano. Beneficios novedosos como el programa “Juntos en cualquier lugar” de PwC, que permite a los empleados trabajar desde el extranjero durante cuatro semanas al año, son ejemplos innovadores de cómo evoluciona la atracción y retención del talento en el sector de servicios profesionales en Irlanda. Estas iniciativas están alineadas con las expectativas y valores de la Generación Z y buscan mitigar la escasez aguda de contadores que actualmente se experimenta tanto en Irlanda como a nivel global.

En España, si bien se están realizando esfuerzos para modernizar las prácticas de RRHH, la transición es más gradual que en Irlanda. Algunos avances recientes hacia programas de bienestar laboral indican una tendencia positiva, pero persisten problemas estructurales como las largas jornadas laborales, que incluso han derivado en multas impuestas por el Estado. Además, la resistencia cultural al trabajo remoto, derivada de estilos de gestión jerárquicos, limita la flexibilidad esperada por los trabajadores más jóvenes, especialmente aquellos acostumbrados a entornos digitales y movilidad global.

Por otra parte, los factores económicos profundizan aún más la brecha en la atracción de talento. Irlanda cuenta con una baja tasa de desempleo juvenil y una alta tasa de matriculación en educación superior, lo que genera un entorno donde los jóvenes profesionales tienen mayor poder de decisión y de negociación en el mercado laboral. La presencia de empresas multinacionales - atraídas por el competitivo impuesto de sociedades irlandés - incrementa la carga de trabajo en auditoría y, por lo tanto, la necesidad de personal en el sector.

En cambio, en España, el desempleo juvenil se mantiene en niveles críticamente altos, limitando las oportunidades laborales para los recién graduados. Esta escasez genera una percepción entre los estudiantes españoles de que los puestos en las Big Four son altamente prestigiosos y difíciles de conseguir, a diferencia de sus homólogos irlandeses, que los consideran más accesibles. Asimismo, la mayor carga impositiva para las empresas en España no incentiva la inversión extranjera al mismo nivel, lo que reduce la demanda de servicios contables y las oportunidades laborales asociadas.

En conclusión, el entorno profesional en Irlanda, más dinámico y con mayor soporte, combinado con condiciones económicas favorables que generan una mayor carga de trabajo en auditoría, ha llevado a que sus estrategias de atracción y retención de talento estén mucho más avanzadas y sean más completas que en España. Aunque en España se están logrando avances, son necesarias reformas culturales y estructurales para igualar el nivel de apoyo y beneficios que se ofrecen a los auditores en Irlanda. Un mayor enfoque en el bienestar y en la flexibilidad laboral es fundamental para mejorar la capacidad de atracción de las firmas del Big Four en España y competir con los programas que ya existen en Irlanda.

## 5. Discusión de resultados

### 5.1 Interpretación de los resultados

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas tanto a estudiantes como a profesionales revelan una visión compleja y matizada del trabajo en auditoría, particularmente en el contexto de las firmas Big Four. Para los estudiantes entrevistados, estas firmas siguen representando una opción laboral atractiva, especialmente como punto de partida profesional. Los estudiantes españoles valoran el prestigio de la marca más que los irlandeses mostrando una diferencia de percepciones entre los dos grupos (Estudiante irlandés 2 y Estudiante español 1). Se valora la calidad de la formación y el aprendizaje acelerado ofrecido por las Big Four sobre todo. Sin embargo, existe una fuerte percepción de que estas ventajas iniciales

no justifican, a largo plazo, las condiciones laborales exigentes, la rigidez contractual y las jornadas extensas. Los estudiantes muestran un alto grado de conciencia sobre el coste emocional y físico del trabajo en auditoría, y muchos no se ven permaneciendo más allá del programa de formación inicial (Estudiante irlandés 2).

Entre los profesionales, se reconoce que trabajar en una Big Four ofrece oportunidades únicas de crecimiento, formación estructurada y contacto con perfiles de alto nivel desde una etapa temprana (Profesional irlandés 1). No obstante, también admiten que la retención del talento joven es uno de los principales retos del sector. La rotación de empleados jóvenes es vista como una consecuencia de un desajuste entre las expectativas de las nuevas generaciones y las estructuras tradicionales de las firmas, y una falta de modernización por parte de la manera de hablar a los empleados jóvenes (Profesional español 1). Las entrevistas destacan que los profesionales ven que se ha cambiado mucho las expectativas de los jóvenes en los últimos años comparado a las generaciones anteriores, que se valora mucho más ahora la separación entre vida y trabajo y no tener que trabajar un horario extendido.

Asimismo, ambos grupos valoran los incentivos no monetarios por encima de aumentos salariales marginales. La posibilidad de trabajar en el extranjero, la implementación de políticas de teletrabajo y la existencia de programas de mentoría surgen como factores diferenciadores. Tanto estudiantes como profesionales identifican la necesidad de modernizar las políticas internas, adaptarlas al perfil actual del empleado joven y reconsiderar la rigidez de los programas de graduado (Estudiante irlandés 1 y Profesional irlandés 2).

Un punto transversal es la importancia de las experiencias internacionales, ya sea a través de secondments, traslados temporales u oportunidades de movilidad global. Para muchos, estas experiencias representan no solo un valor añadido profesional, sino también un aliciente para permanecer más tiempo en la firma. También se señala el impacto positivo (pero aún limitado) de los esfuerzos por mejorar la diversidad de perfiles y la equidad de género dentro de las organizaciones.

## 5.2 Principales Hallazgos

De las entrevistas realizadas a los estudiantes extraje diversas conclusiones que he agrupado en los siguientes temas según las respuestas de los estudiantes

1. Ventajas de trabajar en auditoría
2. Desventajas de trabajar en auditoría
3. Alternativas a la auditoría
4. Aspectos más importantes al elegir un empleo

Los estudiantes en general perciben el trabajo en auditoría dentro de una Big Four como un buen punto de partida profesional, especialmente por el valor que aporta al currículum. Las empresas son reconocidas por sus rigurosos programas de formación y entornos profesionales estructurados, lo que muchos consideran beneficioso en las etapas iniciales de su carrera (Estudiante irlandés 1 y Estudiante español 1). Se valora la estabilidad que ofrecen estos puestos, y muchos destacan positivamente la posibilidad de trabajar en equipo con compañeros de la misma edad, lo cual crea un ambiente social agradable (Estudiante español 1). Además, el reconocimiento internacional de estas firmas es un atractivo para quienes desean desarrollar carreras globales o trabajar en el extranjero. Pese a ciertas reservas, la

auditoría sigue viéndose como una opción laboral segura para los estudiantes irlandeses y prestigiosa para los estudiantes españoles al comenzar la vida profesional.

#### Desventajas de trabajar en auditoría

No obstante, los estudiantes mencionaron varias desventajas. Las largas jornadas laborales y el limitado equilibrio entre la vida personal y profesional son críticas frecuentes (Estudiante español 2). Aunque el trabajo está bien estructurado, a menudo se percibe como repetitivo y poco creativo, lo que desanima a quienes buscan experiencias más dinámicas y significativas. La cultura jerárquica también fue señalada como un obstáculo, ya que puede dificultar el acceso a mentoría y reconocimiento (Estudiante español 2). Además, la duración y rigidez de los contratos de graduado se perciben como poco flexibles y desmotivadoras. El salario es considerado bajo en comparación con el esfuerzo requerido y frente a otras industrias como la tecnología o las ventas. (Estudiante irlandés 2)

#### Alternativas a la auditoría

Muchos estudiantes contemplan otras rutas profesionales fuera del ámbito tradicional de la auditoría. Roles en finanzas, capital riesgo, banca de inversión o consultoría estratégica resultan atractivos para aquellos que buscan experiencias más estimulantes y mejor remuneradas (Estudiante irlandés 1 y Estudiante español 2). Otros prefieren sectores emergentes como la tecnología, donde la compensación está basada en resultados (Estudiante irlandés 2). También se mencionaron opciones en el sector público, como oposiciones, especialmente en España, donde se valoran los beneficios laborales y la conciliación (Estudiante español 2). Estas alternativas suelen considerarse más alineadas con los intereses personales y el bienestar general.

#### Aspectos más importantes al elegir un empleo

A la hora de elegir una oportunidad laboral, los estudiantes priorizan los incentivos no monetarios como la flexibilidad, el teletrabajo y un ambiente laboral positivo. La calidad de vida se menciona de forma reiterada como más importante que un salario elevado, aunque se espera una remuneración justa. También valoran el sentido del propósito en el trabajo y las oportunidades reales de crecimiento profesional (Estudiante irlandés 2). Además, la posibilidad de realizar rotaciones entre departamentos o trabajar en oficinas internacionales se percibe como un valor añadido, ya que permite explorar intereses y definir un camino profesional más adecuado (Estudiante irlandés 1)

Del mismo modo, para analizar los resultados de las entrevistas realizadas a los profesionales, los he agrupado en temas basados en la información recogida en las entrevistas.

1. Ventajas de trabajar en auditoría
2. Desventajas de trabajar en auditoría
3. La percepción del talento joven
4. Cambio en la cultura laboral

#### Ventajas de trabajar en auditoría

Los profesionales entrevistados valoran mucho el aprendizaje que ofrece la auditoría, describiéndolo como un proceso intensivo comparable a un máster financiado por la empresa. La progresión profesional estructurada, con promociones anuales y rutas definidas de

aprendizaje, ofrece una trayectoria clara y motivadora. Se destacó también la existencia de programas de mentoría, el apoyo para obtener certificaciones profesionales y un entorno de trabajo en equipo. El hecho de trabajar con un grupo joven contribuye a generar un sentido de comunidad, especialmente en las primeras etapas de la carrera.

### Desventajas de trabajar en auditoría

Sin embargo, los profesionales también reconocen varios desafíos. Las largas jornadas, especialmente en épocas de cierre fiscal, dificultan la conciliación. El ritmo de trabajo exigente puede llevar al desgaste profesional y provocar salidas tempranas, particularmente entre mujeres. Algunos roles son percibidos como demasiado especializados o poco flexibles, lo que puede resultar desalentador para quienes buscan experiencias más amplias. Además, ciertas prácticas de reclutamiento y desarrollo profesional se consideran todavía rígidas y poco adaptadas a las expectativas de las nuevas generaciones.

### Percepción del talento joven

Los entrevistados describen al talento joven como más expresivo, enfocado en el propósito del trabajo y en la flexibilidad. Estos profesionales valoran el equilibrio entre vida personal y laboral, y esperan oportunidades claras de desarrollo desde el inicio. A diferencia de generaciones anteriores, no sienten la necesidad de comprometerse a largo plazo con una sola empresa. Este cambio generacional exige una mayor sensibilidad por parte de las organizaciones para ajustar tanto la cultura corporativa como la forma en que se comunican con los empleados jóvenes.

### Cambio en la cultura laboral

Los profesionales entrevistados coinciden en que las firmas de auditoría están atravesando un proceso de modernización cultural. Se han implementado políticas de trabajo híbrido, mayor diversidad e inclusión, y una flexibilización de las trayectorias profesionales. Estas transformaciones responden a las expectativas del talento joven, que prioriza el equilibrio personal, el propósito y la autonomía. Sin embargo, algunos aspectos siguen siendo percibidos como tradicionales o rígidos, por lo que se considera clave formar a los líderes para adaptar la gestión al nuevo contexto laboral.

Un tema constante en todas las entrevistas fue el desajuste entre las estructuras tradicionales de las Big Four y las nuevas expectativas de la Generación Z. Esta nueva generación valora más el propósito, la autonomía y el desarrollo personal que las trayectorias rígidas o el compromiso a largo plazo con una sola empresa. Tanto estudiantes como profesionales resaltaron el valor de la experiencia internacional, por lo que los programas de secondment aparecen como una estrategia clave de retención, aún se notó en las entrevistas que todavía no son tan comunes.

También se detectaron diferencias culturales entre países: en España, trabajar en una Big Four sigue siendo un símbolo de prestigio, mientras que en Irlanda se considera una salida profesional estándar. En cuanto al uso de tecnología e inteligencia artificial, aunque se valora su potencial para automatizar tareas repetitivas, también genera incertidumbre, lo que refuerza la necesidad de implementar estos cambios con cuidado y formación adecuada. Finalmente, a pesar de los avances en diversidad de género, la retención de talento femenino

sigue siendo un reto, ya que muchas mujeres abandonan el sector en busca de roles menos exigentes. Crear un entorno más flexible, transparente y motivador será clave para el futuro de la auditoría.

## 6. Recomendaciones

### 6.1 Propuesta de políticas para atraer a la Generación Z

A partir de la investigación realizada en este TFG, tanto desde la revisión bibliográfica como desde el trabajo de campo cualitativo llevado a cabo mediante entrevistas a estudiantes y profesionales, se evidencia la necesidad urgente de que las grandes firmas de auditoría mejoren sus estrategias de atracción de talento entre los miembros de la Generación Z. En un contexto marcado por la escasez de auditores, es esencial que las nuevas generaciones no sean ignoradas al diseñar estrategias de captación de talento, ya que en un futuro próximo, este grupo será el que tenga mayor presencia en el mercado laboral.

Las entrevistas realizadas con profesionales actualmente en activo ponen de manifiesto que, si bien reconocen los esfuerzos de las firmas por captar talento joven, consideran que aún existe un margen significativo de mejora. Subrayan que las nuevas generaciones tienen expectativas distintas respecto a sus empleadores en comparación con generaciones anteriores, con un énfasis especial en la flexibilidad. Además, perciben que muchos jóvenes asocian estas firmas con jornadas laborales excesivamente largas, algo que rechazan de manera clara (Profesional español 1). Los profesionales entrevistados también expresaron que, en general, las firmas no comprenden del todo las necesidades de los jóvenes que están ingresando en el mundo laboral. Destacaron la importancia de “escuchar al empleado joven” (Profesional español 1), algo que hoy en día no se hace de manera suficiente, así como de mostrar con claridad en qué consiste el trabajo del auditor y cómo este tiene un impacto real y significativo.

Entre las propuestas planteadas por los profesionales para mejorar la atracción de talento en las grandes firmas de contabilidad, destacan:

- Realizar grupos focales o discusiones en profundidad con jóvenes, con el objetivo de comprender mejor qué buscan en un empleador y qué valoran en una carrera profesional para comunicar a esta generación de manera más eficaz. (Profesional español 1)
- Mejorar el mensaje que se transmite a los jóvenes sobre lo que implica un rol en el sector de la auditoría, destacando que no es una profesión reservada únicamente para personas con habilidades técnicas, sino que personas con diferentes perfiles y formaciones también pueden tener éxito en esta carrera (Profesional irlandés 1)
- Reintroducir asignaturas de auditoría en los planes de estudio universitarios, así como ampliar la presencia de las firmas en los campus, para que los estudiantes tengan una idea clara sobre en qué consiste realmente trabajar en auditoría y puedan tomar una decisión informada sobre su futuro profesional (Profesional español 1)

Estas propuestas permitirían a las firmas de auditoría mejorar su comunicación y presencia entre los estudiantes universitarios, lo que facilitaría la atracción de talento joven hacia los programas de graduados que actualmente necesitan cubrir. Además, mostrar de manera directa el trabajo que realiza un auditor contribuiría a que los estudiantes estén mejor

informados al momento de buscar empleo tras finalizar sus estudios. Este enfoque complementaría los actuales programas de prácticas de verano, que ya desempeñan un papel fundamental al permitir que los estudiantes conozcan la cultura de la firma y decidan si desean desarrollar su carrera profesional en este sector.

A partir de las entrevistas realizadas con estudiantes, surgieron diversas propuestas para mejorar la forma en que las firmas del Big Four atraen talento, especialmente entre las generaciones más jóvenes. Estas sugerencias reflejan los valores y expectativas de los jóvenes actuales, quienes tienen una visión diferente del mundo laboral en comparación con las generaciones anteriores. Esta generación otorga una gran importancia a la flexibilidad y no desea quedar atada a un mismo puesto durante largos periodos. En su lugar, prefieren cambiar de empleo con mayor frecuencia y aprovechar la facilidad de viajar hoy en día para trabajar en el extranjero.

Entre las propuestas planteadas por los estudiantes entrevistados para mejorar la atracción de talento en las grandes firmas de contabilidad, destacan:

- Ofrecer contratos de graduado más cortos o reestructurados, que aporten mayor flexibilidad y reduzcan la percepción de rigidez que conlleva comprometerse con un puesto durante más de tres años (Estudiante irlandés 2)
- Incluir rotación entre departamentos durante el primer año, permitiendo que los nuevos empleados puedan explorar distintas áreas (como auditoría, fiscalidad o consultoría) antes de tomar una decisión más informada sobre su trayectoria profesional (Estudiante irlandés 1)
- Mejorar la comunicación sobre oportunidades de movilidad internacional, como cesiones temporales o estancias cortas en el extranjero, alineando así la oferta de las firmas con el interés de los jóvenes por experiencias internacionales y ayudando a contrarrestar la imagen rígida que actualmente se tiene de estos contratos (Estudiante irlandés 2)

Estas propuestas indican que, al alinearse con las expectativas de los jóvenes profesionales, especialmente en lo que respecta a la flexibilidad, la movilidad y el propósito del trabajo, las firmas del Big Four pueden aumentar significativamente su atractivo en un mercado de talento altamente competitivo. Adaptarse a estas demandas permitiría superar las barreras percibidas por los jóvenes a la hora de considerar una carrera en estas organizaciones.

## 6.2 Sugerencias de mejoras a la retención de talento enfocadas a la Generación Z

Igualmente importante que abordar la alta rotación de empleados - especialmente entre los profesionales más jóvenes - es revisar y reforzar las estrategias de retención de talento que actualmente implementan las firmas del Big Four. A través de las entrevistas realizadas con profesionales del sector, surgieron varias propuestas concretas para hacer frente a estos desafíos. Entre las más destacadas se encuentran:

- Ampliar las oportunidades de movilidad internacional, resaltando el valor de los secondments como una herramienta poderosa para la retención de talento. Brindar este tipo de experiencias evita que los empleados sientan que están "perdiéndose" oportunidades fuera del país y, a la vez, mejora la flexibilidad laboral percibida (Profesional irlandés 2)

- Ofrecer vías de reincorporación tras años sabáticos o periodos de descanso profesional, con el objetivo de adaptarse a una tendencia creciente entre los empleados jóvenes. Los profesionales señalaron que es cada vez más común que los trabajadores se tomen un año de pausa laboral, y que esto supone un reto para la retención de talento. Como solución, propusieron establecer procesos estructurados de reingreso dentro de las firmas después del año sabático, lo cual contribuiría a retener empleados a largo plazo (Profesional irlandés 1)
- Fortalecer los programas de mentoría y adaptarlos a las necesidades de las nuevas generaciones. Para ello, se recomendó formar a los managers en estilos de comunicación y en las expectativas de los jóvenes empleados, con el fin de modernizar las dinámicas internas, mejorar la acogida del nuevo talento y motivar a la Generación Z para que no abandone sus puestos prematuramente (Profesional español 1)

Asimismo, las entrevistas realizadas a estudiantes, muchos de los cuales contaban con experiencia previa en prácticas en firmas del Big Four o en otros sectores, arrojaron propuestas adicionales basadas en comparaciones con otras experiencias laborales que valoraron positivamente. Entre estas sugerencias se encuentran:

- Ampliar las oportunidades para vivir experiencias laborales internacionales, en línea con lo propuesto por los profesionales. Todos los estudiantes entrevistados respondieron de forma muy positiva ante la posibilidad de participar en secondments o estancias internacionales, mostrando un claro interés generacional por la movilidad y la flexibilidad.
- Implementar modelos de trabajo híbrido y horarios flexibles, aspectos que los estudiantes consideran clave para fomentar la retención. Valoraron muy positivamente la posibilidad de dividir la semana laboral entre trabajo remoto y presencial, así como tener horarios adaptables a sus necesidades personales, siempre que no afecten negativamente a la productividad.
- Reducir las estructuras jerárquicas rígidas que caracterizan a las firmas del Big Four, fomentando una cartera de trabajo más diversa y enriquecedora. Los estudiantes coincidieron en que la estructura actual, de tipo jerárquico y descendente, dificulta la comunicación interna y debilita la motivación. Aquellos con experiencia en otros sectores mencionaron que preferían organizaciones donde existe mayor horizontalidad y se fomenta el diálogo entre todos los niveles jerárquicos. Además, los estudiantes que habían trabajado previamente en firmas del Big Four manifestaron que no sentían que su trabajo fuera valorado y que les habría gustado participar en una gama más amplia de proyectos, lo cual no se les permitió.

Estas recomendaciones realistas, provenientes tanto de profesionales como de estudiantes, reflejan un deseo común de que las grandes firmas de auditoría se modernicen aún más y respondan con agilidad a los retos actuales en materia de retención de talento. Si estas firmas logran centrarse en las necesidades de sus empleados y en sus expectativas sobre cómo debe funcionar una empresa moderna, y al mismo tiempo mejoran la calidad del acompañamiento ofrecido a los nuevos empleados mediante la mentoría, podrán aprovechar su prestigio, su presencia multinacional y su excelente formación profesional para retener talento joven y convencerles de que su desarrollo profesional será más completo dentro de una firma del Big Four que en cualquier otro entorno.

## 7. Conclusiones

### 7.1 Conclusiones de la investigación

Esta investigación se propuso analizar cómo las grandes firmas de auditoría pueden atraer y retener el talento de las generaciones Y y Z, comparando los contextos de Irlanda y España. Los objetivos específicos fueron: (1) evaluar la efectividad de las estrategias actuales de atracción y retención, (2) entender las causas del aumento en la rotación laboral entre los jóvenes, y (3) comparar las políticas aplicadas en ambos países para identificar diferencias culturales y económicas.

A través de una investigación cualitativa y una revisión bibliográfica en profundidad se cumplió estos objetivos, revelando las razones detrás de la actual escasez de talento en la profesión contable y las expectativas de los jóvenes talentos que ingresan al lugar de trabajo.

En primer lugar, el análisis cualitativo ha permitido concluir que las estrategias actuales de atracción y retención de talento implementadas por las Big Four presentan avances importantes, especialmente en el contexto irlandés, pero aún resultan insuficientes para responder a las nuevas exigencias de los jóvenes profesionales. Se ha constatado que los incentivos no monetarios - como la flexibilidad, el trabajo híbrido, la posibilidad de movilidad internacional y el sentido de propósito - son hoy factores decisivos para estas generaciones, muchas veces más relevantes que la remuneración.

En segundo lugar, la investigación ha permitido identificar que el creciente índice de rotación en las firmas de auditoría está directamente relacionado con un desajuste entre las estructuras tradicionales del sector y las prioridades de la Generación Z. El deseo de equilibrio vida-trabajo, la búsqueda de experiencias significativas y la necesidad de reconocimiento individual emergen como factores centrales que explican la corta permanencia en las firmas, especialmente entre los empleados jóvenes. Este fenómeno ha sido corroborado tanto por los estudiantes como por los profesionales entrevistados, quienes coinciden en que las expectativas actuales difieren sustancialmente de las de generaciones anteriores.

Finalmente, la comparación entre Irlanda y España ha puesto de manifiesto diferencias sustanciales en las políticas de talento. Irlanda presenta un entorno institucional y cultural más favorable a la implementación de políticas modernas de recursos humanos, con un mayor énfasis en el bienestar y la flexibilidad. En contraste, en España persisten estructuras laborales más rígidas, jornadas extensas y una cultura organizacional jerárquica que dificulta la adaptación a las demandas generacionales. Además, las diferencias en el contexto económico, como la tasa de desempleo juvenil y el acceso a oportunidades profesionales, refuerzan estas disparidades, afectando de manera directa las percepciones de los jóvenes respecto a las firmas del sector.

En conclusión, este trabajo confirma que las grandes firmas de auditoría deben rediseñar y adaptar sus estrategias de gestión del talento si desean seguir siendo empleadores atractivos para las nuevas generaciones. Este rediseño debe ir más allá de ajustes superficiales y requerirá transformaciones culturales, estructurales y comunicativas significativas. Solo de esta manera podrán reducir la rotación, mejorar su posicionamiento en el mercado laboral y garantizar una continuidad generacional sólida en un sector que enfrenta desafíos crecientes de atracción y retención de talento.

## 7.2 Limitaciones de la investigación

Este estudio presenta una serie de limitaciones que deben ser consideradas al interpretar sus resultados. La investigación cualitativa se centró en siete entrevistas en profundidad con tanto estudiantes como profesionales para averiguar sus opiniones y experiencia con el tema de este estudio. Sin embargo, con los recursos disponibles para esta investigación, el número de participantes fue limitado. Se permite obtener información rica y contextualizada, pero restringe la posibilidad de generalizar los hallazgos al conjunto de la Generación Z o al universo de profesionales del sector, lo cual se debe tomar en cuenta a la hora de evaluar los resultados.

Dado el tamaño reducido de la muestra, no es posible afirmar que las opiniones recogidas sean plenamente representativas de toda la población joven que se incorpora al mercado laboral, ni de todos los profesionales de firmas de auditoría. Las percepciones analizadas están inevitablemente influenciadas por el contexto personal, académico y profesional de cada entrevistado, así como por su país de origen. Por tanto, aunque las conclusiones son coherentes con la literatura existente, deben interpretarse con cautela y enmarcarse en un enfoque exploratorio.

Además, la elección de únicamente dos países, Irlanda y España, si bien justificada en la investigación por su relevancia comparativa, limita el alcance internacional del estudio. Las diferencias culturales y económicas observadas entre ambos casos no pueden extrapolarse automáticamente a otros contextos sin un análisis específico adicional.

Finalmente, al centrarse el estudio exclusivamente en el sector de la auditoría y la contabilidad, los resultados pueden no ser aplicables a otras industrias que, aunque también enfrentan retos similares en la gestión del talento joven, presentan dinámicas laborales distintas y dificultades tal vez únicas a la hora de atraer y retener el talento joven.

A pesar de estas limitaciones, se considera que el estudio cumple adecuadamente con sus objetivos, aportando una visión relevante y actualizada sobre un fenómeno laboral de creciente importancia, y sirviendo como base para futuras investigaciones con enfoques más amplios y representativos.

## 7.3 Propuestas para futuros estudios

A partir de las limitaciones identificadas en el presente estudio, se abren diversas oportunidades para futuras líneas de investigación que permitan profundizar en el análisis de la atracción y retención del talento joven en el sector de la auditoría o en otros sectores relevantes.

Podría ser recomendable ampliar el tamaño de la muestra y realizar un mayor número de entrevistas a estudiantes y profesionales, de forma cuantitativa o bien cualitativa, lo que permitiría obtener resultados más representativos y generalizables. La presente investigación se basó en siete entrevistas en profundidad, lo cual, si bien aportó un entendimiento cualitativo valioso, no permite extraer conclusiones aplicables a toda la Generación Z ni a la totalidad del sector profesional. Un estudio futuro con una base de datos más amplia, que combine métodos cualitativos y cuantitativos, podría ofrecer una visión más completa del fenómeno analizado.

Asimismo, sería de interés expandir el análisis comparativo a otros países, tanto dentro como fuera del contexto europeo. La presente investigación se ha centrado exclusivamente en Irlanda y España, lo cual proporciona una perspectiva útil, pero limitada. Incluir en futuras investigaciones países con contextos culturales y económicos distintos, por ejemplo, Alemania, Estados Unidos o Francia, permitiría enriquecer la comparación y detectar patrones globales o divergencias específicas en las estrategias de atracción y retención de talento joven.

Además, se recomienda explorar otras industrias más allá del sector de la auditoría y contabilidad, con el fin de comprobar si las tendencias observadas en este estudio son comunes a otros sectores o si existen dinámicas particulares. Sectores como la tecnología, la consultoría estratégica, la banca de inversión o incluso el sector público podrían ofrecer contrastes útiles para entender mejor las preferencias profesionales de las nuevas generaciones.

Estas líneas de investigación futuras contribuirán a fortalecer el conocimiento académico sobre las nuevas dinámicas del mercado laboral y ayudarán a las empresas a diseñar políticas más eficaces, sostenibles y adaptadas a las necesidades del talento emergente.

## 8. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

**ADVERTENCIA:** Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Emile Flannery Leclerc, estudiante de ADE con mención internacional, E4 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Talento y contabilidad – como las grandes empresas de auditoría pueden atraer y retener el talento de la Generación Y y Z. Una comparación entre Irlanda y España", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
6. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
7. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
8. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
9. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.

10. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
11. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
12. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
13. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
14. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
15. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 26 de mayo de 2025

Firma: EMILE FLANNERY LECLERC

## 9. Bibliografía

ACCA Global. (2024). Audit and talent: The view from employers and young professionals. [<https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/audit-talent.html>] (<https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/audit-talent.html>)

Allen, D. G., & Vardaman, J. M. (2021). Global talent retention: Understanding employee turnover around the world. In *Global talent retention: Understanding employee turnover around the world* (pp. 1–15). Emerald Publishing Limited.

Ardi, A., Cahyadi, H., Meilani, Y. F. C. P., & Pramono, R. (2024). Talent attraction through flexible work anytime from anywhere. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(3), 2998.

Beattie, V. (2014). Accounting narratives and the narrative turn in accounting research: Issues, theory, methodology, methods and a research framework. *The British Accounting Review*, 46(2), 111–134. [<https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.05.001>](<https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.05.001>)

Chartered Accountants Ireland. (2025). Thrive Wellbeing Hub. [<https://www.charteredaccountants.ie/thrive-wellbeing-hub/thrive-wellbeing-home>] (<https://www.charteredaccountants.ie/thrive-wellbeing-hub/thrive-wellbeing-home>)

Commisceo Global. (n.d.). Ireland - Management guide. [<https://www.commisceo-global.com/resources/management-guides/ireland-management-guide>] (<https://www.commisceo-global.com/resources/management-guides/ireland-management-guide>)

- Coursera. (2024). What is talent attraction? [<https://www.coursera.org/enterprise/articles/what-is-talent-attraction>](<https://www.coursera.org/enterprise/articles/what-is-talent-attraction>)
- CSO. (2024). Educational attainment thematic report 2024 – Key findings. Central Statistics Office. [<https://www.cso.ie/en/releasesandpublications/ep/peda/educationalattainmentthematicreport2024/keyfindings/>](<https://www.cso.ie/en/releasesandpublications/ep/peda/educationalattainmentthematicreport2024/keyfindings/>)
- Cultural Atlas. (n.d.). Irish culture – Business culture. [<https://culturalatlas.sbs.com.au/irish-culture/irish-culture-business-culture>] (<https://culturalatlas.sbs.com.au/irish-culture/irish-culture-business-culture>)
- Deloitte. (2023). People and mental wellbeing. In Impact Report 2023. [<https://www.deloitte.com/ie/en/about/governance/impact-report-2023/people-mental-wellbeing.html>](<https://www.deloitte.com/ie/en/about/governance/impact-report-2023/people-mental-wellbeing.html>)
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. [<https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>](<https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>)
- Egan, M., & de Lima Voss, B. (2023). Redressing the Big 4's male, pale and stale image, through LGBTIQ+ ethical praxis. *Critical Perspectives on Accounting*, 96, 102511. [<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2022.102511>](<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2022.102511>)
- Enache, C. (2024). Corporate income tax rates in Europe, 2024. Tax Foundation.
- Euronews. (2023, September 27). Spain fines Big Four consulting firms for marathon working days. [<https://www.euronews.com/2023/09/27/spain-fines-big-four-consulting-firms-for-marathon-working-days>](<https://www.euronews.com/2023/09/27/spain-fines-big-four-consulting-firms-for-marathon-working-days>)
- Eurostat. (2023). Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%). [[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ehomp\custom\12158505/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp\custom\12158505/default/table?lang=en)]([https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ehomp\\_custom\\_12158505/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp_custom_12158505/default/table?lang=en))
- Eurostat. (2024). Unemployment by sex and age – monthly data. [[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/une\\_rt\\_m\custom\15281710/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/une_rt_m\custom\15281710/default/table?lang=en)]([https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/une\\_rt\\_m\\_custom\\_15281710/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/une_rt_m_custom_15281710/default/table?lang=en))
- Feinsod, R., Billeter, K., & Beck, R. (2024). Will the future of talent be shaped by the flow of an untethered workforce? EY. [[https://www.ey.com/en\\_gl/insights/workforce/work-reimagined-survey](https://www.ey.com/en_gl/insights/workforce/work-reimagined-survey)]([https://www.ey.com/en\\_gl/insights/workforce/work-reimagined-survey](https://www.ey.com/en_gl/insights/workforce/work-reimagined-survey))
- Gago-Rodríguez, S., Lazcano, L., & Bada, C. (2024). A fairy tale with an unhappy ending: The organizational regulation of “Latina accountant identity” in Spain. *Accounting, Auditing*

& Accountability Journal. Advance online publication. [<https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2024-1571>](<https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2024-1571>)

Generaliexpatriates. (n.d.). Cultural differences in Spanish workplaces: What expats need to know. [<https://www.generaliexpatriates.es/en/cultural-differences-spanish-workplaces-what-expats-need-know>](<https://www.generaliexpatriates.es/en/cultural-differences-spanish-workplaces-what-expats-need-know>)

Gusto. (2023). Opportunity amid industry transformation. [[https://prod.gusto-assets.com/media/Accountant-Survey-2023-E-Book\\_print\\_JF\\_v5.pdf](https://prod.gusto-assets.com/media/Accountant-Survey-2023-E-Book_print_JF_v5.pdf)]([https://prod.gusto-assets.com/media/Accountant-Survey-2023-E-Book\\_print\\_JF\\_v5.pdf](https://prod.gusto-assets.com/media/Accountant-Survey-2023-E-Book_print_JF_v5.pdf))

Haynes, K. (2006). Linking narrative and identity construction: Using autobiography in accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 17(4), 399–418. [<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2004.08.005>](<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2004.08.005>)

Haynes, K. (2017). Accounting as gendering and gendered: A review of 25 years of critical accounting research on gender. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 110–124. [<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.06.004>](<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.06.004>)

Holmes, C. (2024). Beating accountancy burnout. CABA. [<https://www.caba.org.uk/your-health/your-mental-health/managing-burnout/beating-accountancy-burnout.html>](<https://www.caba.org.uk/your-health/your-mental-health/managing-burnout/beating-accountancy-burnout.html>)

ICJCE. (n.d.). Servicios ofrecidos. [<https://www.icjce.es/servicios-ofrecidos/>](<https://www.icjce.es/servicios-ofrecidos/>)

ICTU. (n.d.). Ireland's new right to disconnect: How it works. [<https://www.ictu.ie/blog/irelands-new-right-disconnect-how-it-works>](<https://www.ictu.ie/blog/irelands-new-right-disconnect-how-it-works>)

Irish Times. (2023). Accountancy firm reaps benefit of supporting staff's mental health. [<https://www.irishtimes.com/health/2023/03/29/accountancy-firm-reaps-benefit-of-supporting-staffs-mental-health/>](<https://www.irishtimes.com/health/2023/03/29/accountancy-firm-reaps-benefit-of-supporting-staffs-mental-health/>)

Keogh, O. (2023, August 18). Younger people's expectations of work are vastly different – and employers need to get on board. *The Irish Times*. [<https://www.irishtimes.com/business/work/2023/08/18/younger-peoples-expectations-of-work-are-vastly-different-and-employers-better-get-on-board/>](<https://www.irishtimes.com/business/work/2023/08/18/younger-peoples-expectations-of-work-are-vastly-different-and-employers-better-get-on-board/>)

Kinder, T. (2019, October 31). Accountancy firms criticised for letting white men dominate. *Financial Times*. [<https://www.ft.com/content/2f3cdfa4-f3fe-11e9-b018-3ef8794b17c6>](<https://www.ft.com/content/2f3cdfa4-f3fe-11e9-b018-3ef8794b17c6>)

KPMG. (n.d.). Life & work balance – Graduate careers. [<https://kpmg.com/ie/en/home/careers/graduate/life-work-balance.html>](<https://kpmg.com/ie/en/home/careers/graduate/life-work-balance.html>)

- León López-Romero, C. (2023). La realidad del teletrabajo: Auge, impacto social e influencia. [<https://www.leonlopezromero.com/la-realidad-del-teletrabajo>](<https://www.leonlopezromero.com/la-realidad-del-teletrabajo>)
- Llewellyn, S. (1999). Narratives in accounting and management research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 12(2), 220–237. [<https://doi.org/10.1108/09513579910270129>](<https://doi.org/10.1108/09513579910270129>)
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 281–292.
- NPAG. (2024). Accounting staff turnover is highest after 3–5 years, shows NPAG poll. [<https://www.accountingpipeline.org/accounting-staff-turnover-is-highest-after-3-5-years-shows-npag-poll/>](<https://www.accountingpipeline.org/accounting-staff-turnover-is-highest-after-3-5-years-shows-npag-poll/>)
- OECD. (2024). Education at a glance 2024: Country notes – Spain. [[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/09/education-at-a-glance-2024-country-notes\\_532eb29d/spain\\_16706f4a/f1ef53a8-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/09/education-at-a-glance-2024-country-notes_532eb29d/spain_16706f4a/f1ef53a8-en.pdf)]([https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/09/education-at-a-glance-2024-country-notes\\_532eb29d/spain\\_16706f4a/f1ef53a8-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/09/education-at-a-glance-2024-country-notes_532eb29d/spain_16706f4a/f1ef53a8-en.pdf))
- PwC. (2020). Financial services firms look to a future that balances remote and in-office work. [<https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/balancing-remote-and-in-office-work.html>](<https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/balancing-remote-and-in-office-work.html>)
- PwC. (2024). PwC named a global leader in ESG and sustainability consulting by independent analyst firm. [<https://www.pwc.com/gx/en/about/analyst-relations/2024/verdantix-esg-sustainability-consulting-2024.html>](<https://www.pwc.com/gx/en/about/analyst-relations/2024/verdantix-esg-sustainability-consulting-2024.html>)
- PwC Ireland. (n.d.). Experienced jobs – Careers. [<https://www.pwc.ie/careers-ie/experienced-jobs.html>](<https://www.pwc.ie/careers-ie/experienced-jobs.html>)
- Randstad. (2025). Work-life balance tops pay: Randstad’s workmonitor reveals new workplace baseline. [<https://www.randstad.com/press/2025/work-life-balance-tops-pay-randstads-workmonitor-reveals/>](<https://www.randstad.com/press/2025/work-life-balance-tops-pay-randstads-workmonitor-reveals/>)
- Tax Foundation. (2024). Corporate income tax rates in Europe, 2024. [<https://taxfoundation.org/data/all/eu/corporate-tax-rates-europe-2024/>](<https://taxfoundation.org/data/all/eu/corporate-tax-rates-europe-2024/>)
- Travers, M. (2025, February 3). 3 reasons why Gen Z is ‘revenge quitting’ at work—by a psychologist. *Forbes*. [<https://www.forbes.com/sites/traversmark/2025/02/03/3-reasons-why-gen-z-is-revenge-quitting-at-work-by-a-psychologist/>](<https://www.forbes.com/sites/traversmark/2025/02/03/3-reasons-why-gen-z-is-revenge-quitting-at-work-by-a-psychologist/>)

Washington, P., & Mitchell, C. (2022). The shift to stakeholder capitalism is real and durable. The Conference Board. [<https://www.conference-board.org/publications/tectonic-shift-in-capitalism>](<https://www.conference-board.org/publications/tectonic-shift-in-capitalism>)

Zainee, I. A., & Puteh, F. (2020). Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y. *Revista de Gestão*, 27(4), 369–392.