

## ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

### LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES EMOCIONALES EN EL AUDITOR

### INFLUENCE OF EMOTIONAL FACTORS ON THE AUDITOR

#### RESUMEN

El propósito del presente trabajo ha consistido en analizar la repercusión de las competencias emocionales, según el enfoque de Goleman, y cómo influyen en el auditor.

La hipótesis planteada en esta investigación es que los factores emocionales tienen una influencia significativa en las competencias de los auditores, dentro del marco del sector público. Se ha tenido en cuenta que esta perspectiva empírica puede contribuir a nuevas aplicaciones en la gestión de la eficiencia del sector público, aportando una visión enriquecedora de la persona y del trabajo.

En el modelo utilizado en este estudio se ha definido, por un lado, una variable dependiente: los perfiles de auditor o Auditipos. Por otro lado, se han definido como variables independientes las cinco competencias emocionales basadas en Goleman, analizando la influencia que ellas ejercen sobre la variable dependiente.

#### ABSTRACT

The purpose of this work has been to analyse the impact of emotional competencies, according to Goleman's approach, and how they influence auditors.

The hypothesis of this research has been to demonstrate that emotional factors have a significant influence on the competencies of auditors, within the framework of the public sector. It has been taken into account that this empirical perspective can contribute to new applications in the management of efficiency in the public sector, providing an enriching vision of the person and the work.

In the model applied in this study, a dependent variable has been defined: on the one hand, the auditor profiles or Auditypes and on the other hand, the five emotional competencies based on Goleman have been defined as independent variables, analysing the influence they have on the dependent variable.

#### Sandra Barrio Carvajal

Auditora de la Cámara de Cuentas de Andalucía.

Asistente honoraria del departamento de contabilidad y economía financiera de la Universidad de Sevilla España.

✉ sandrabarrio@icloud.com

#### PALABRAS CLAVE

Auditor, auditoría, emocional, competencias, perfil.

#### KEYWORDS

Auditor, audit, emotional, competencies, profile.

#### LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES EMOCIONALES EN EL AUDITOR

**RECIBIDO:**  
22 de junio, 2021

**APROBADO:**  
23 de agosto, 2021

**AUDITAR**  
**PRIMERA REVISTA ARGENTINA**  
**EXCLUSIVA SOBRE AUDITORÍA**

**DOI:** <https://doi.org/10.24215/27188647e006>

**CÓDIGO JEL:** M42

**ISSN:** 2718-8647

<http://revistas.unlp.edu.ar/auditar>

**ENTIDAD EDITORA:**  
Instituto de Investigaciones y Estudios Contables, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata

**AUTOR:**  
Sandra Barrio Carvajal





## INTRODUCCIÓN

La calidad de la auditoría depende en gran manera de la profesionalidad, aptitud y actitud del auditor, así como de la comprensión de las actividades que va a revisar, conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia necesarios para que realice su trabajo con cuidado y competencia.

En este escenario pretendemos presentar lo que la gestión emocional puede aportar. Existen diversas tendencias de actualidad que se centran en el estudio de las competencias emocionales y en su aplicación en la gestión de los recursos humanos. Su estudio exige una aproximación a la neurociencia, que consiste en el análisis del sistema nervioso y del cerebro desde aspectos estructurales y funcionales, facilitando de esta forma la comprensión del proceso de aprendizaje. Por tanto, analiza cómo la actividad del cerebro se relaciona con la psique y el comportamiento, lo que hace posible comprender las conductas de los individuos y cómo se aprende y guarda la información del cerebro. De esta forma se obtienen conclusiones sobre cómo el funcionamiento del cerebro afecta las emociones de un individuo, ya que estas resultan clave en el proceso de aprendizaje y los recuerdos. En la actualidad, son cada vez más los expertos<sup>1</sup> que entienden que se debería fomentar más el estudio de las neurociencias y la inteligencia emocional, de forma que se puedan aplicar desde edades tempranas en las personas.

El propósito de este trabajo ha sido demostrar la hipótesis de que la inteligencia emocional influye en el trabajo del auditor. Esto ha permitido valorar la existencia de distintos perfiles de auditor en función de las competencias emocionales según Goleman, como se explicará a lo largo de este trabajo.

Para recabar la información necesaria, se ha realizado una encuesta con la finalidad de obtener información en una muestra de auditores y auditados sobre cómo influyen las competencias emocionales en el perfil del auditor. Estos datos se han obtenido y tratado con la herramienta Survey Monkey,

que es utilizada para realizar sondeos y cuestionarios.

En el estudio realizado han participado 151 personas, cuyas características son las siguientes:

Profesionales tanto del sector público como del sector privado. Los profesionales del sector público pertenecen a la

- 1- Administración Local, Autonómica y Estatal.
- 2- Auditores y auditados.

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

Ya hace tiempo que se está investigando sobre el concepto de inteligencia emocional, que Goleman hizo célebre. Se ha observado que, en muchos casos, personas que obtienen resultados muy buenos en su coeficiente intelectual, es decir, en su capacidad cognitiva, fracasan después en su profesión o en la vida en general, por falta de competencia emocional. Frente al fracaso laboral, incluso personal, de personas brillantes que han destacado por ser el número uno en sus estudios, es fácil encontrar gente que ha alcanzado el éxito profesional con tan sólo estudios primarios, aunque ello no sea lo más habitual. Pero, sin duda, esto debe hacernos reflexionar sobre la importancia que tienen las competencias emocionales que, en ocasiones, son definitivas en la toma de decisiones, incluso en algunas cuestiones transcendentales en nuestra vida.

Antes de explicar el concepto inteligencia emocional, vamos a introducir otros dos dominios para alcanzar la excelencia laboral (Espacio Formación, 2007, p. 1-3):

El coeficiente intelectual: Es la potencia que posee el intelecto, son las aptitudes intelectuales puramente cognitivas, tales como el razonamiento analítico o razonamiento técnico-metódico.

La pericia: Es nuestro cuerpo total de información especializada y habilidades prácticas. Combinación del sentido común con el conocimiento especializado y la habilidad adquirida con la práctica de un trabajo.

Goleman (1999, p. 2), sin embargo, concluye que, desde los puestos de trabajo más modestos hasta los altos cargos directivos, el factor determinante no es ni el cociente intelectual, ni los diplomas universitarios, ni la pericia técnica: es la inteligencia emocional.

<sup>1</sup> Daniel Goleman en *El cerebro y la inteligencia emocional*, publicado en 2011 (pp.157-158), indica que sería buena idea ayudar a todos los niños a empezar a aprender pronto, y defiende el movimiento que ha dado en llamarse «aprendizaje socioemocional» (SEL, según sus siglas en inglés), que se concreta en programas escolares que recogen todo el abanico de capacidades de inteligencia emocional. Todas las competencias de la IE (Inteligencia emocional) se desarrollan con el aprendizaje vital, a partir de la infancia, pero el SEL ofrece a todos los niños igualdad de oportunidades para dominarlas. Siegel y Payne Bryson, en *The child's brain* de 2011, a lo largo de toda la obra resaltan la importancia de la educación emocional insistiendo en la importancia de cultivar un desarrollo emocional e intelectual sano para que los niños puedan tener una vida equilibrada, significativa y conectada (como se citó en Goleman, 2011).



Según Goleman (1999),

el término inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones. Se trata de un término, pues, que engloba habilidades muy distintas, aunque complementarias, a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual. En este sentido, hay personas que son cognitivamente muy inteligentes pero que, al adolecer de inteligencia emocional, terminan trabajando para otros con cocientes intelectuales inferiores pero que poseen una inteligencia emocional superior a la suya. (Apéndice 1)

Una competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente. Y en el núcleo de esta competencia se encuentran dos habilidades, la empatía (que supone la capacidad de interpretar los sentimientos ajenos) y las habilidades sociales (que nos permiten manejar diestramente esos sentimientos) (Goleman, 1999, p.20).

Cuadro 1. Modelos de Inteligencia emocional

	DEFINICIÓN DE IE	HABILIDADES INTEGRADAS
<b>MODELO DE HABILIDADES</b> Mayer y Salovey (1997)	Es un conjunto de habilidades que explican las diferencias individuales en el modo de percibir y comprender nuestras emociones. Más formalmente, es la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento, para comprender emociones y razonar emocionalmente, y finalmente la habilidad para regular emociones propias y ajenas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción, evaluación y expresión de las emociones.</li> <li>- Asimilación de las emociones en nuestro pensamiento.</li> <li>- Comprensión y análisis de las emociones.</li> <li>- Regulación reflexiva de las emociones.</li> </ul>
<b>MODELO MIXTO</b> Bar-On (1997)	Conjunto de capacidades no-cognitivas, competencias y destrezas que influyen en nuestra habilidad para afrontar exitosamente las presiones y demandas ambientales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción, evaluación y expresión de las emociones.</li> <li>- Asimilación de las emociones en nuestro pensamiento.</li> <li>- Comprensión y análisis de las emociones.</li> <li>- Regulación reflexiva de las emociones.</li> </ul>
<b>MODELO MIXTO</b> Goleman (1995)	IE incluye auto-control, entusiasmo, persistencia, y la habilidad para motivarse a uno mismo... hay una palabra pasada de moda que engloba todo el abanico de destrezas que integran la IE: el carácter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimiento de las propias emociones.</li> <li>-Automotivación.</li> <li>-Manejo emocional.</li> <li>-Reconocimiento de las emociones en otros.</li> <li>- Manejo de las relaciones interpersonales.</li> </ul>

Fuente: Caizapanta Puruncaja (2017).



Goleman (1999) indica que las capacidades de la inteligencia emocional son las siguientes:

1. Independencia. Cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.
2. Interdependencia. Cada individuo depende en cierta medida de los demás, con los que se halla unido por interacciones muy poderosas.
3. Jerarquización. Las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, la conciencia de uno mismo resulta esencial para el autocontrol y la empatía; el autocontrol y la conciencia de uno mismo contribuyen a la motivación, y estas cuatro capacidades resultan esenciales, a su vez, para desarrollar las habilidades sociales.
4. Necesidad, pero no suficiencia. Poseer una inteligencia emocional subyacente no garantiza que la gente acabe desarrollando o ejerciendo las competencias asociadas

con ella, como, por ejemplo, la colaboración y el liderazgo. Factores tales como el clima que se respira en una determinada organización o el interés de las personas por su trabajo también determinan si estas aptitudes acabarán manifestándose.

5. Genéricas. La lista general resulta, hasta cierto punto, aplicable a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes.

Señala Sánchez Santamaría (2010, p. 79) que las competencias emocionales deben articularse a través de la educación emocional, la cual ha de aspirar a colaborar en el proceso de desarrollo integral de la personalidad del individuo, dotándole de herramientas y estrategias emocionales que le permitan afrontar de forma coherente, digna y consciente los retos y demandas que le plantea la vida cotidiana.

A continuación, en el Cuadro 2 se detalla lo que Goleman (1999) recoge en su investigación aplicada desglosando todas las competencias y subcompetencias emocionales:

**Cuadro 2. Competencias y subcompetencias emocionales de Goleman**

<b>CONCIENCIA DE UNO MISMO:</b> Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones	<b>AUTORREGULACION:</b> Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos
<b>Conciencia emocional:</b> Reconocer las propias emociones y sus efectos <b>Valoración adecuada de uno mismo:</b> Conocer las propias fortalezas y debilidades <b>Confianza en uno mismo:</b> Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades	<b>Autocontrol:</b> Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos <b>Confianza:</b> Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad <b>Integridad:</b> Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal <b>Adaptabilidad:</b> Flexibilidad para afrontar los cambios <b>Innovación:</b> Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información
<b>MOTIVACIÓN:</b> Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos	<b>EMPATIA:</b> Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas
<b>Motivación de logro:</b> Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia <b>Compromiso:</b> Secundar los objetivos de un grupo u organización. <b>Iniciativa:</b> Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión <b>Optimismo:</b> Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos	<b>Comprensión de los demás:</b> Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan <b>Orientación hacia el servicio:</b> Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de las organizaciones <b>Aprovechamiento de la diversidad:</b> Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas <b>Conciencia política:</b> Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo
<b>HABILIDADES SOCIALES:</b> Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás	
<b>Influencia:</b> Utilizar tácticas de persuasión eficaces <b>Comunicación:</b> Emitir mensajes claros y convincentes <b>Liderazgo:</b> Inspirar y dirigir a grupos y personas <b>Catalización del cambio:</b> Iniciar o dirigir los cambios <b>Resolución de conflictos:</b> Capacidad de negociar y resolver conflictos <b>Colaboración y cooperación:</b> Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común <b>Habilidades de equipo:</b> Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas	



El significado de cada competencia emocional se expone a continuación (Goleman, 1999, pp. 22-37, 52):

- **Conciencia emocional.** La capacidad de reconocer el modo en que nuestras emociones afectan a nuestras acciones y la capacidad de utilizar nuestros valores como guía en el proceso de toma de decisiones. Valoración adecuada de uno mismo: El reconocimiento sincero de nuestros puntos fuertes y de nuestras debilidades, la visión clara de los puntos que debemos fortalecer y la capacidad de aprender de la experiencia. Confianza en uno mismo: El coraje que se deriva de la certeza en nuestras capacidades, valores y objetivos.
- **Capacidad de autorregulación.** La capacidad de controlarnos a nosotros mismos en condiciones de estrés y de adaptarnos a los cambios, capacidades que también nos permiten calmarnos cuando nos enfrentamos a los imponderables de la vida laboral (crisis, inseguridad y superación de las dificultades).
- **Motivación.** Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.
- **Empatía.** Percibir los sentimientos y puntos de vista de los demás e interesarse activamente por sus preocupaciones.
- **Habilidades sociales.** Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás. La clave de todas las habilidades sociales consiste en ser un buen comunicador, esa es la capacidad que diferencia a los directivos “estrella” de los mediocres y de los malos.

## COMPETENCIAS EMOCIONALES EN EL AUDITOR

Las características de un auditor constituyen uno de los temas de importancia durante el proceso de realización de una auditoría, debido a que además de tener la responsabilidad de su ejecución, debe lograr los resultados necesarios que consigan implantar las medidas que generen mayores eficiencias en las organizaciones.

La calidad de la auditoría depende en gran manera de la profesionalidad, aptitud y actitud del auditor, así como de la comprensión de las actividades que va a revisar, conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia necesarios para que realice su trabajo con cuidado y competencia.

Por tanto, es muy importante que el auditor tenga tanto competencias técnicas como competencias personales.

Dentro de las competencias personales se pueden enumerar una serie de características básicas:

- Imparcialidad, honestidad y sinceridad
- Discreción y confidencialidad
- Diplomacia
- Mentalidad abierta
- Firmeza y tenacidad
- Observación e intuición
- Flexibilidad
- Razonamiento lógico
- Seguridad
- Objetividad
- Trabajador
- Tenacidad

Con respecto al talento del auditor, este puede ser definido de la siguiente manera:

El valor diferencial de un empleado con talento es tres, cinco y hasta diez veces más útil, crítico y duradero que el que se puede obtener de una persona que carece de él (...). Solo quienes sepan gestionarlo, quienes entiendan la necesidad de integrarlo en su estrategia de negocio, conseguirán optimizar su proyección en los mercados y ganar en solidez. (Workmeter, 2015, como se citó en La Fábrica de pensamiento, 2017, p. 7)

Además de los aspectos comentados del auditor, un componente fundamental de su perfil es el emocional, que está formado por las características relativas a la expresión y asunción de las emociones y de cómo ellas afectan al desarrollo de la auditoría, siendo este tipo de competencias las más complicadas de valorar en un perfil profesional.

Se pueden resumir entre las competencias, reflejadas en la Figura 1, que debe tener un auditor las siguientes:

### Competencias técnicas

Se corresponden con la formación y la experiencia adquirida.

### Competencias personales

Vienen determinadas por las características de la personalidad que posee un auditor.

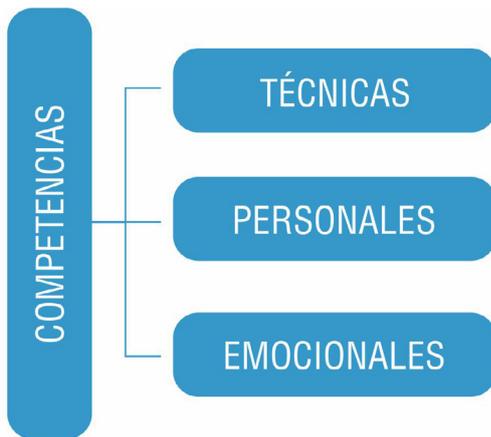
### Competencias emocionales

Consistirán en las características relacionadas con la capaci-



dad de gestionar las emociones por parte del auditor, y en la forma en la que estas emociones influyen en la relación con los demás.

Figura 1. Competencias del auditor



Fuente: elaboración propia

Los auditores deben tener una serie de competencias que permitan desarrollar su trabajo de forma más eficiente. Estas competencias deben ser evaluadas por las organizaciones a través de un proceso que detecte los conocimientos y habilidades que poseen sus empleados<sup>2</sup>.

En un artículo muy interesante de Suffield (2020) se proporciona información sobre la combinación de habilidades futuras requeridas a los auditores y cómo pueden cambiar, incluido el “cociente digital”. Se detallan las siguientes:

- Técnicas y ética (TEQ): las habilidades y destrezas para realizar actividades consistentemente a un estándar definido, manteniendo los más altos estándares de integridad, independencia y escepticismo.
- Inteligencia (IQ): la capacidad de adquirir y usar conocimiento: pensar, razonar y resolver problemas.
- Creativo (CQ): la capacidad de utilizar el conocimiento existente en una nueva situación, hacer conexiones, explorar posibles resultados y generar nuevas ideas.
- Digital (DQ): conocimiento y aplicación de las tecnologías, capacidades, prácticas y estrategias digitales existentes y emergentes.

- Emocional (EQ): la capacidad de identificar sus propias emociones y las de los demás, aprovecharlas y aplicarlas a las tareas, y regularlas y gestionarlas.

- Visión (VQ): la capacidad de anticipar tendencias futuras con precisión extrapolando las tendencias y los hechos existentes, y llenando los vacíos en el conocimiento al pensar de manera innovadora.

- Experiencia (XQ): la capacidad y las habilidades para comprender las expectativas del cliente, cumplir con los resultados deseados y crear valor.

Como se observa, las habilidades en la comunicación son, al fin y al cabo, competencias emocionales con las que van a tener que contar los auditores para desarrollar su trabajo y que cada vez más serán fundamentales para el desarrollo del mismo.

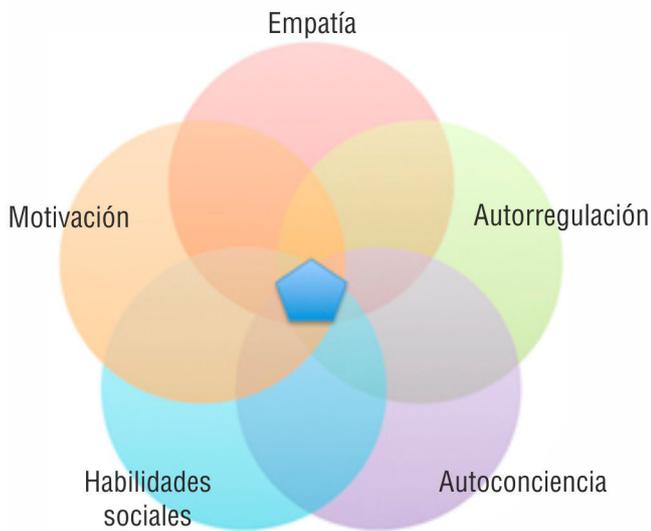
Las competencias emocionales de Goleman (1999) se componen de las subcompetencias que se han reflejado en el Cuadro 2. La clave está en combinar las distintas competencias para sacar el máximo partido de cada una. Así, en el caso de un individuo con un alto índice de autorregulación, este pierde valor cuando no se tiene nada de empatía, así que lo ideal es saber combinar de forma óptima las distintas subcompetencias. Por tanto, lo que se pretende, y se analiza también en este artículo, es detectar los niveles de cada competencia en los auditores para poder potenciar aquellas en las que se obtengan menores niveles, de cara a conseguir la máxima eficiencia en la actividad laboral.

El nivel ideal del auditor, en cuanto a las competencias, será el que esté formado por las cinco competencias, de manera que se alcance un equilibrio en el que se interrelacionen todas de la forma *óptima*. A este punto del grado ideal de las cinco competencias que tenga el auditor se denominará el equilibrio óptimo intercompetencial y se refleja en la Figura 2. El área con forma de pentágono será en la que deba situarse el auditor para tener el nivel óptimo de las cinco competencias, consiguiendo así generar mayores niveles de eficiencia y economía en el desarrollo del trabajo.

<sup>2</sup> Características que en el sector público ha descrito con maestría el magistrado José Ramón Chaves García (2019).



Figura 2. Equilibrio óptimo intercompetencial



Fuente: Elaboración propia

Por tanto, el objetivo ideal será que el auditor sitúe su nivel de competencias en el equilibrio óptimo intercompetencial, por lo que se debe analizar el grado de aquellas competencias que tiene cada auditor para incidir en las que deba potenciar alcanzando ese punto de equilibrio.

Por último, debemos destacar las consecuencias negativas que tiene para la organización que el auditor carezca de las adecuadas competencias emocionales. La inclinación del ser humano hacia la consecución de la satisfacción de las necesidades a menudo se ve obstaculizada en los entornos controladores, donde se promueve el malestar a través de la frustración de las necesidades. La conducta del trabajador y las reacciones emocionales del auditado pueden generar emociones negativas disfuncionales que se convierten en riesgos emocionales del individuo (Barrio Tato y Barrio Carvajal, 2020, p. 87), que sin duda tendrán incidencia en la organización. Por este motivo, denominamos riesgos emocionales a la carencia de esas competencias emocionales, distinguiendo cinco tipos de riesgos:

- Inconsciencia
- Desorden
- Desmotivación
- Incomprensión
- Insociabilidad

## LOS PERFILES DE AUDITOR: AUDITIPOS. HIPÓTESIS DEL ESTUDIO

Es habitual en la ciencia determinar tipos de perfiles de personas, que permiten analizar modelos de referencia con patrones definidos que facilitan su estudio colectivo, con independencia de los aspectos individuales de cada sujeto. Debido a la importancia que tiene el perfil del auditor en la realización de una auditoría y a la influencia que ejercen sus propias emociones y las relaciones con los demás, nos centraremos en analizar las competencias emocionales y en la existencia de distintos perfiles de auditor, o lo que se ha denominado Auditipos.

Se define Auditipo como el perfil de un auditor basado en sus competencias emocionales.

La hipótesis que se ha tomado en esta investigación, que afirma que las competencias emocionales desarrolladas por Daniel Goleman (1999) influyen en el auditor, se ha formulado a través de las siguientes preguntas:

- ¿Ser pueden definir perfiles distintos de auditores en función de cómo influyen las competencias emocionales en el desarrollo de una auditoría?
- ¿Se deben potenciar o minimizar las competencias emocionales en el auditor para optimizar el desarrollo de la auditoría?
- ¿Cuáles son las competencias emocionales positivas y negativas que se observan?

De esta forma se han considerado cinco Auditipos característicos desarrollados en base a la experiencia y a la contrastación a través de unos cuestionarios, que se han remitido a una muestra de profesionales (151 encuestados).

Los Auditipos establecidos son los siguientes:

1. Auditor *Dominant*: Trabajador con un perfil predominantemente prepotente y con poca empatía hacia los demás.
2. Auditor *Empathic*: Trabajador con un perfil empático y con marcadas habilidades sociales.
3. Auditor *Doubtful*: Trabajador cuyos rasgos principales son la inseguridad, y la timidez.
4. Auditor *Leader*: Trabajador con un alto índice de habilidades sociales y con una gran capacidad de motivación.
5. Auditor *Nerd*: Trabajador con perfil empollón y con pocas habilidades sociales.



Para establecer los rasgos que se han considerado para conformar los distintos Auditipos, se ha tomado como base las capacidades de Goleman (1999) seleccionando cinco rasgos positivos y cinco rasgos negativos.

Los rasgos positivos son los siguientes:

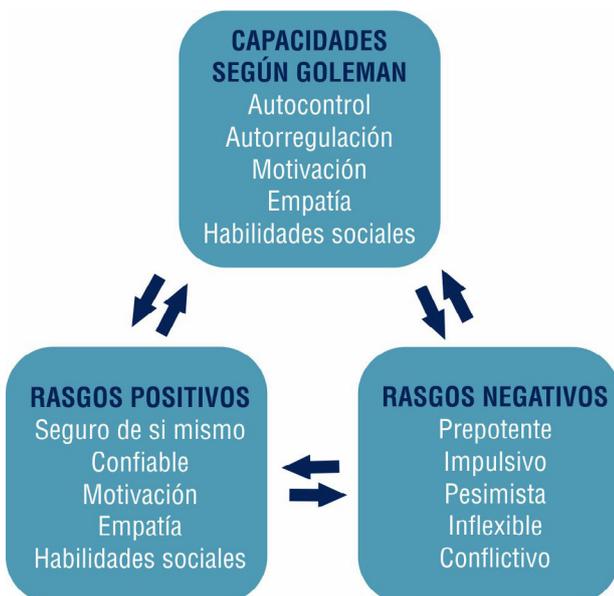
- a. Seguro de sí mismo
- b. Confiable
- c. Motivado
- d. Empático
- e. Habilidades sociales

Los rasgos negativos son los siguientes:

- a. Prepotente
- b. Impulsivo
- c. Pesimista
- d. Inflexible
- e. Conflictivo

A continuación, se establece en la Figura 3 la relación de las capacidades de Goleman con los rasgos utilizados para formar los Auditipos.

Figura 3. Relación competencias emocionales versus Auditipos



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la competencia emocional Autocontrol se destaca:

- a. Como rasgo positivo: seguridad en uno mismo.
- b. Como rasgo negativo: Prepotencia.

Dentro de la competencia emocional Autorregulación se destaca:

- a. Como rasgo positivo: Confiabilidad.
- b. Como rasgo negativo: Impulsividad.

Dentro de la competencia emocional Motivación se destaca:

- a. Como rasgo positivo: Motivación.
- b. Como rasgo negativo: Pesimismo.

Dentro de la competencia emocional Empatía se destaca:

- a. Como rasgo positivo: Empatía.
- b. Como rasgo negativo: Inflexibilidad.

Dentro de la competencia emocional Habilidades sociales se destaca:

- a. Como rasgo positivo: Habilidades sociales.
- b. Como rasgo negativo: Conflictividad.

De esta forma, se ha establecido la hipótesis que se ha comentado anteriormente de que se pueden distinguir distintos perfiles de auditor o Auditipos; cada perfil tiene una serie de características que se han basado en las distintas capacidades emocionales que puede tener un individuo, según Goleman. Los Auditipos que se han establecido no tienen por qué ser los únicos, son los que se han utilizado y contrastado para la realización de este estudio. Partiendo de esta hipótesis, se elaboró un cuestionario, que se ha remitido a distintos tipos de profesionales del mundo de la auditoría, con amplia formación y experiencia.

Por tanto, los auditores se pueden clasificar dentro de cada uno de los Auditipos, y parte del objeto de este estudio, que da respuesta a la hipótesis planteada, ha sido determinar:

1. Cuál es el Auditipo más adecuado.
2. Cuáles son las competencias positivas que se deben potenciar.
3. Cuáles son las competencias negativas que más frecuentemente aparecen en estos perfiles y que se deben evitar.

Por tanto, se puede resumir en la Figura 4 qué es lo que debería hacer una organización cuando contrata a un nuevo auditor o valora a uno existente:





Figura 4. Procedimiento de diseño e implantación Auditipos



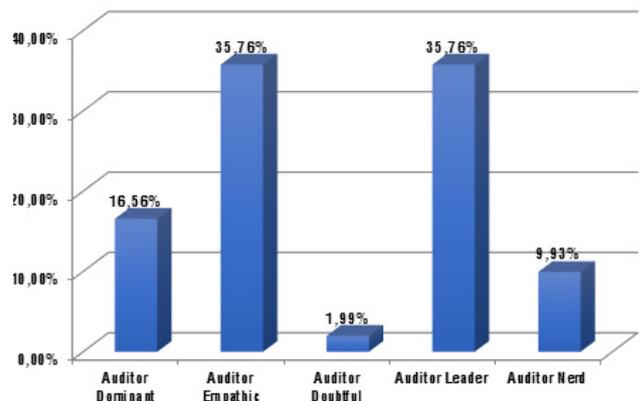
Fuente: Elaboración propia

Con el análisis de los cuestionarios remitidos través de la aplicación SurveyMonkey, se han obtenido una serie de conclusiones que se van a exponer a continuación.

La principal valoración que se obtiene es la importancia que tienen las capacidades emocionales en la profesión de auditor, que se contrasta por las respuestas obtenidas por los participantes de la encuesta. Se debe destacar el hecho de que a medida que se iban recibiendo los datos, las repuestas seguían la misma tendencia, por lo que el tamaño de la muestra para la realización de la encuesta no influye significativamente, siendo los datos obtenidos lo suficientemente representativos como para obtener unas conclusiones relevantes. Con respecto a los perfiles analizados, según la hipótesis establecida, son los principales que se pueden encontrar en los distintos profesionales que se dedican a la actividad de la auditoría. Como ya se ha indicado anteriormente, esto no significa que no pudieran existir otros perfiles distintos, pero, si nos basamos en las competencias de Goleman, en la experiencia de los participantes de la encuesta de Auditipos y en el análisis de los datos, se ha considerado que son los que más se ajustan a la realidad, contrastando dicha hipótesis con el estudio realizado. Los distintos Auditipos que se han definido y analizado son los siguientes: *dominant*, *empathic*, *doubtful*, *leader* y *nerd*.

En la Figura 5, se exponen las respuestas que se han obtenido con la encuesta realiza

Figura 5. Valoración Auditipos



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar hay dos perfiles que son los que más puntuación han obtenido, y son el Auditipo *Empathic* y el Auditipo *Leader*. Este resultado viene a confirmar la importancia que tienen las capacidades emocionales en la profesión de auditor, con especial énfasis en las capacidades sociales relativas a la relación con los demás.

De esta forma, la tendencia que debe seguir un buen profesional en el ejercicio de la auditoría será la que combine las capacidades técnicas con las capacidades emocionales, potenciando las habilidades en las que tenga más dificultad. De esta manera, en una organización, cuando se analicen las



cualidades de un nuevo auditor, habrá que centrarse en valorar aquellas capacidades emocionales en las que el auditor esté mejor preparado, para mantenerlas, e identificar cuáles son aquellas sobre las que hay que incidir más. Desde nuestra perspectiva se propone que, por parte del Departamento de Recursos Humanos, se debería analizar el perfil de cada auditor realizando unos cuestionarios elaborados por psicólogos, de forma que con los resultados obtenidos se puedan potenciar las capacidades en las que se obtenga una menor puntuación, siempre teniendo en cuenta que el perfil de auditor al que se debe tender es el Auditor *Leader* y el Auditor *Empathic*.

Se han analizado los datos segmentando la población en función de las distintas características de los encuestados, para comprobar si ellas influyen en las respuestas. En primer lugar, se expone el análisis de los datos obtenidos en función de si el perfil del encuestado se corresponde con el sector público o el privado.

En cuanto a las respuestas correspondientes a los profesionales pertenecientes al sector público, las conclusiones obtenidas con respecto a los Auditipos pueden verse en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Auditipos sector público

Auditipo	Características	Porcentaje
Auditor Dominant	Prepotente y poca empatía	15,63%
Auditor Empathic	Empático y con habilidades sociales	35,42%
Auditor Doubtful	Inseguro y tímido	2,08%
Auditor Leader	Habilidades sociales y motivación	37,50%
Auditor Nerd	Empollón y pocas habilidades sociales	9,38%

Se observa que el Auditipo más común es el de Auditor *Leader* y, en segundo lugar, el Auditor *Empathic*, aunque la diferencia es muy pequeña, siendo el auditor *Doubtful* el menos común de los perfiles con los que se han encontrado los encuestados.

Cuadro 4. Auditipos sector privado

Auditipo	Características	Porcentaje
Auditor Dominant	Prepotente y poca empatía	16,36%
Auditor Empathic	Empático y con habilidades sociales	38,18%
Auditor Doubtful	Inseguro y tímido	1,82%
Auditor Leader	Habilidades sociales y motivación	34,55%
Auditor Nerd	Empollón y pocas habilidades sociales	9,09%

Se observa en el Cuadro 4 cómo en el Sector privado los resultados de los Auditipos son muy similares a los del sector público, por lo que la conclusión es que la percepción tanto en el sector privado como en el sector público es la misma con respecto a los distintos perfiles de auditor existentes.

Los Auditipos correspondientes al Auditor *Leader* y el Auditor *Empathic* son los más comunes, siendo el Auditor *Doubtful* el menos habitual de los perfiles con los que se han encontrado los encuestados, por tanto, son los mismos resultados que se han obtenido en los encuestados del sector público.

Se puede concluir que, tanto en el sector público como en el sector privado, los resultados son similares:

1. Los Auditipos principales son Auditor *Leader* y el Auditor *Empathic*.
2. El Auditor menos común es el Auditor *Doubtful*.

En el Cuadro 5 se analizan los distintos Auditipos desde el punto de vista de los encuestados según el sexo.

Cuadro 5. Auditipos según sexo masculino

Auditipo	Características	Porcentaje
Auditor Dominant	Prepotente y poca empatía	15,63%
Auditor Empathic	Empático y con habilidades sociales	40,63%
Auditor Doubtful	Inseguro y tímido	3,13%
Auditor Leader	Habilidades sociales y motivación	31,25%
Auditor Nerd	Empollón y pocas habilidades sociales	9,38%



De lo expuesto en el Cuadro 5, se pueden destacar las siguientes conclusiones:

1. El Auditipo con más incidencia en los encuestados de sexo masculino es el Auditor *Empathic*, existiendo una gran diferencia con el auditor *Leader*, seguido del Auditor *Dominant*.
2. El Auditor *Doubtful* es el que menos se encuentra de los distintos perfiles.

Cuadro 6. Auditipos según sexo femenino

Auditipo	Características	Porcentaje
Auditor Dominant	Prepotente y poca empatía	16,98%
Auditor Empathic	Empático y con habilidades sociales	26,42%
Auditor Doubtful	Inseguro y tímido	0,00%
Auditor Leader	Habilidades sociales y motivación	45,28%
Auditor Nerd	Empollón y pocas habilidades sociales	11,32%

De lo detallado en el Cuadro 6, se pueden destacar las siguientes conclusiones:

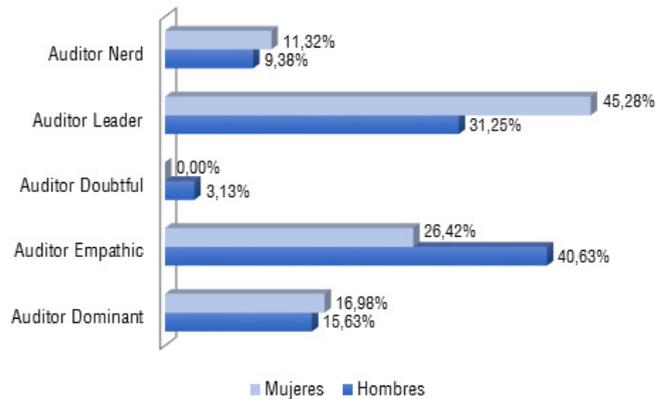
1. El Auditipo con más incidencia en los encuestados de sexo femenino es el Auditor *Leader*, hay una diferencia bastante alejada de los resultados que hasta ahora se han manejado, ya que en segundo y tercer lugar están el Auditor *Empathic* seguido del Auditor *Dominant*, que en este caso sí coincide con los datos hasta ahora analizados.
2. El Auditor *Doubtful* desaparece en este análisis ya que ninguna de las encuestadas se ha encontrado con este perfil.

De este análisis se desprende que las encuestadas de sexo femenino se encuentran con perfiles en los que destaca más la motivación que la empatía, pudiendo obtener las siguientes reflexiones:

1. Influye el sexo del trabajador a la hora de percibir las distintas capacidades emocionales.
2. A la vista de los datos obtenidos, se destaca que el sexo femenino tiene una percepción mayor de la motivación con respecto a la empatía.

Para que se puedan ver más claramente reflejadas las diferencias de las respuestas de los encuestados según la variable sexo, se incluye la Figura 6.

Figura 6. Auditipos según sexo



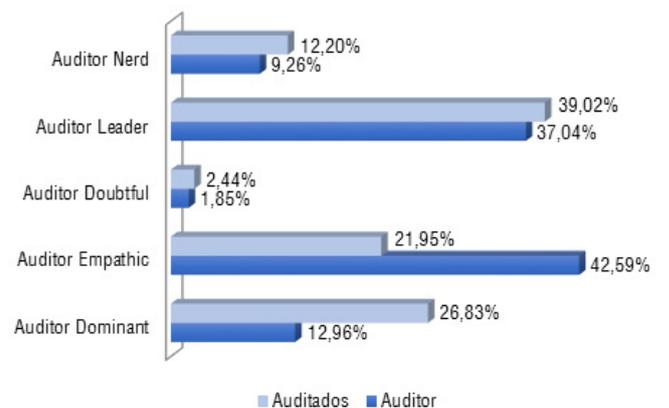
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar gráficamente, se distingue la distinta percepción entre el Auditor *Leader* y el Auditor *Empathic*, existiendo una diferencia considerable entre ambos, si se tiene en cuenta el sexo del encuestado, a diferencia de los resultados generales, lo que lleva a la conclusión de que, en función de que el encuestado sea hombre o mujer, se tiene una percepción distinta.

En la Figura 7, se van a reflejar los datos de los Auditipos en función de si el encuestado es auditor o auditado, encontrando también diferencias interesantes.

Figura 7. Auditipos auditor versus auditado

Fuente: Elaboración propia



De esta forma se obtienen las siguientes conclusiones de los datos obtenidos, en función de si el encuestado es Auditor o Auditado:



1. En primer lugar, el Auditor *Leader* es el más común entre los encuestados auditados, siendo el Auditor *Empathic* el más común entre los encuestados con perfil de Auditor.
2. Lo más llamativo es que, desde el punto de vista de los auditados, el segundo perfil más común es el de Auditor *Dominant*. Estos datos hacen reflexionar sobre si los Auditores no son lo suficientemente objetivos al opinar sobre estos perfiles y si se ven con más capacidades emocionales de las que realmente tienen, lo cual es una conclusión bastante interesante.
3. El Auditor *Nerd* también cobra más importancia desde el punto de vista de los auditados, por lo que se puede obtener la misma conclusión que en el punto anterior, y es que los auditores se valoran mejor de lo que realmente opinan los auditados.

## CONCLUSIONES

Tras el análisis de los datos obtenidos se pueden indicar las siguientes conclusiones:

- Las competencias emocionales influyen en el auditor y durante el desarrollo de una auditoría, debiendo combinarse de una forma adecuada para tender al equilibrio óptimo intercompetencial.
- Se han determinado cuáles son las competencias emocionales positivas que se deben potenciar, como la empatía, las habilidades sociales y la motivación, ya que se corresponden con los perfiles de Auditipos más valorados.
- Las competencias negativas que más frecuentemente aparecen en estos perfiles y que se deben evitar serían la prepotencia, la inseguridad y la timidez.
- Las competencias emocionales influyen en la existencia de distintos perfiles de auditor denominados Auditipos. Se han obtenido las siguientes conclusiones de los datos recopilados, en función de si el encuestado es Auditor o Auditado:
  1. En primer lugar, el Auditor *Leader* es el más común entre los encuestados auditados, siendo el Auditor *Empathic* el más común entre los encuestados con perfil de Auditor.

2. Lo más llamativo es que, desde el punto de vista de los auditados, el segundo perfil más común es el de Auditor *Dominant*. Estos datos hacen reflexionar sobre si los auditores no son lo suficientemente objetivos al opinar sobre estos perfiles y si se ven con más capacidades emocionales de las que realmente tienen, lo cual es una conclusión bastante interesante.
3. El Auditor *Nerd* también cobra más importancia desde el punto de vista de los auditados, por lo que se puede obtener la misma conclusión que en el punto anterior, y es que los auditores se valoran mejor de lo que realmente opinan los auditados.

La gestión emocional irá ganando terreno en las organizaciones y especialmente en el sector público, ya que es más difícil motivar mediante aspectos económicos, por lo que se debe prestar especial atención a una adecuada gestión emocional en el personal. Está demostrado que los buenos líderes deben tener un elevado componente emocional. Por todo esto, queremos poner énfasis en la importancia que tiene la gestión de las emociones en la Administración Pública, y especialmente, en el ámbito de la auditoría.

## REFERENCIAS

- Barrio Tato, L. y Barrio Carvajal, S. (2020). *Auditoría emocional de la organización. Gestión y control de riesgos*. Ediciones Pirámide.
- Caizapanta Puruncaja, C. G. (2017). *Análisis de la inteligencia emocional y la competencia social y su relación con los problemas de conducta y el rendimiento académico en los estudiantes del bachillerato del sector norte del cantón Quito* [Tesis de Doctorado]. Universidad de Alicante.
- Chaves García, J. R. (2019). *Ser funcionario en tiempos difíciles: Motivos de orgullo y claves de supervivencia*. Wolters Kluwer.
- Espacio Formación S.L. (2007). *Inteligencia emocional aplicada al entorno laboral*. ICB Editorial.



Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairos.

Goleman, D. (2011). *El cerebro y la inteligencia emocional*. Editorial B de bolsillo.

La Fábrica de pensamiento. (2017). *Gestión estratégica del talento en Auditoría Interna*. Instituto de auditores internos.

Sánchez Santamaría, J. (2010). La competencia emocional en la escuela: una propuesta de organización dimensional y criterial. *Ensayos: Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, (25), 79-96.

Suffield, M. (2020). Auditors of the future – what are the skills needed in a digital age? *ECA Journal*, (1), 23-26.