



La influencia de los factores emocionales en el control interno de las Administraciones Públicas

Sandra Barrio Carvajal

Auditora. Cámara de Cuentas de Andalucía

Resumen: En la actualidad, la importancia creciente de las capacidades emocionales exige su consideración para una adecuada gestión de los recursos humanos. El sector público no debe quedarse atrás y debe evolucionar en este entorno VUCA (entornos vulnerables, inciertos, complejos y ambiguos) en el que nos encontramos. Por tanto, se deben analizar y aplicar las últimas tendencias de cara a conseguir mayores niveles de eficiencia en los recursos humanos vinculados a estas organizaciones.

El control interno es otro de los aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta durante la gestión, con la finalidad de evitar los posibles riesgos con los que se deben de enfrentar las organizaciones o para minimizar el efecto de los mismos.

En este artículo nos hemos centrado en estos dos elementos, el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), que marcó un hito en el control interno, y la influencia del modelo de Goleman de competencias emocionales, que ha supuesto un gran avance en la gestión de los recursos humanos. Se analiza, por tanto, la repercusión que tienen las competencias emocionales, y si tienen influencia en las tareas de control interno.

Palabras Clave: Auditoría, auditor, control interno, emociones.

Abstract: At present, the growing importance of emotional capacities demands their consideration for an adequate management of human resources. The public sector must not be left behind and must evolve in this VUCA environment (vulnerable, uncertain, complex and ambiguous environments) in which we find ourselves. Therefore, the latest trends must be analyzed and applied in order to achieve higher levels of efficiency in human resources linked to these organizations.

Internal control is another of the fundamental aspects that must be taken into account during management, in order to avoid possible risks that organizations must face or to minimize their effect.

In this article we have focused on these two elements, the COSO model (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), which marked a milestone in internal control, and the influence of the Goleman model of emotional competencies, which has been a great advance in human resource management. Therefore, the impact of emotional competencies and whether they influence internal control tasks is analyzed.

Keywords: Audit, auditor, internal control, emotions.

1. Introducción

Dentro de las Administraciones Públicas, el cumplimiento del artículo 103 de la Constitución Española impone la exigencia de una gestión eficiente de los recursos humanos. Dado que la motivación mediante mejoras económicas se encuentra sometida a importantes restricciones de la estabilidad presupuestaria¹ cobra especial importancia el estudio de las competencias emocionales y cómo éstas afectan a los empleados públicos, de forma que se pueda mejorar la administración de los recursos humanos. Estudiaremos en este trabajo la influencia de esa gestión en el control interno.

Como referencia imprescindible hay que destacar el modelo COSO² (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) que ha supuesto una base fundamental para realizar una evaluación del control interno de una organización.

El informe COSO es el fructífero resultado de la investigación de un grupo de trabajo en EE.UU. integrado por la Comisión Treadway³ con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema. Según este conocido enfoque, el control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las organizaciones:

1. Ambiente de control
2. Valoración de riesgos
3. Actividades de control
4. Información
5. Supervisión.

Por otro lado, se debe mencionar la importancia de la inteligencia emocional, que puede desarrollarse y convertirse en una ventaja competitiva para las organizaciones y los

individuos. Por tanto, las capacidades emocionales, dependen de su gestión eficaz suponiendo un factor positivo o negativo en el desarrollo del trabajo de las personas.

Como dice el Nobel de economía KAHNEMAN⁴, en los últimos 25 años ha sucedido mucho la conversación entre la economía y la psicología. La iglesia de la economía admitió, e incluso premió, a algunos académicos que antes hubieran sido considerados como herejes, y el análisis económico convencional se está realizando con asunciones de que, muchas veces, resultan más plausibles psicológicamente que en el pasado. Así, ahora parece probable que la brecha entre los enfoques de ambas disciplinas se aproxima de manera permanente.

Algunas de las ideas de esta nueva ciencia surgen de autores que proponen integrar los principios y percepciones de la psicología cognitiva en el análisis económico, especialmente los fenómenos del juicio humano y de la toma de decisiones económicas bajo condiciones de incertidumbre.

En el año 2017, el economista estadounidense Richard Thaler, recibió el premio Nobel de economía por su investigación sobre las consecuencias de los mecanismos psicológicos y sociales en las decisiones de los consumidores y los inversores estableciendo una relación entre psicología y economía, demostrando que las decisiones financieras no son siempre racionales, y sí profundamente humanas. En palabras de THALER⁵, *“la economía del comportamiento intenta incorporar ideas de otras ciencias sociales, en especial de la psicología, para enriquecer el modelo estándar”*.

La inteligencia emocional puede desarrollarse y convertirse en una ventaja competitiva para las organizaciones y los individuos. Por ello, se analiza como las capacidades emocionales influyen en el control interno y que además tienen una relación directamente proporcional al mismo. Esto significa que, si se gestionan de forma adecuada, pueden provocar un impacto positivo en la implantación de un sistema de control interno y, además, generar mejoras en el rendimiento de un auditor cuando realiza su trabajo. De forma

1. Según el artículo 135 de la Constitución Española, “Todas las Administraciones Públicas adecuarán sus actuaciones al principio de estabilidad presupuestaria”

2. En 1992 la comisión Treadway publicó el primer informe *Internal control- Integrated Framework*, con la finalidad de que las organizaciones puedan evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, es el denominado Informe COSO I. En el año 2004 se publicó el Enterprise Risk Management- Integrated framework, conocido como COSO II o COSO ERM. En mayo de 2013 se publicó la tercera versión Internal Control- Integrated Framework conocido como COSO III.

3. Constituida por miembros de las cinco principales organizaciones norteamericanas del sector: La Asociación Americana de Contabilidad (AAA), el Instituto de Auditores Internos (IIA), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), la Asociación de Ejecutivos de Finanzas Internacionales (FEI) y la Asociación Nacional de Contadores.

4. Kahneman, D., *Una perspectiva psicológica de la economía*, Revista de la Asociación IUS ET VERITAS, ISSN 1995-2929, n.º. 46, 2013, pp. 420-429. Kahneman, es un psicólogo y economista que recibió el premio Nobel de economía en el año 2002. Su principal contribución a la ciencia económica consiste en el desarrollo, junto a Amos Tversky, de la denominada teoría de las perspectivas, según la cual los individuos toman decisiones, en entornos de incertidumbre, que se apartan de los principios básicos de la probabilidad. A este tipo de decisiones lo denominaron atajos heurísticos.

5. Thaler, R.H., *Economía del comportamiento: pasado, presente y futuro*. Revista de Economía Institucional, vol. 20, n.º 38, 2018, pp. 9-43.

contraria, si no se gestionan las emociones de la manera adecuada, pueden provocar un impacto negativo tanto en el control interno de las organizaciones como el desarrollo profesional de los auditores.

2. El control interno en la administración pública

La exigencia⁶ de mayor transparencia e información a los ciudadanos sobre la adecuada gestión de los recursos públicos, hace que sea necesario plantearse la conveniencia de implantar, como práctica de buena conducta, la presentación de informes sobre el sistema de control interno de las entidades públicas, de forma similar a las grandes empresas del sector privado. Este procedimiento surge a raíz del movimiento de reforma del gobierno corporativo, que se inicia en torno a 1980 en los Estados Unidos, con el objetivo de conseguir unos sistemas de estructura de las sociedades que defiendan a los distintos grupos de interés (stakeholders).

Se debe hacer mención a un concepto fundamental como es el buen gobierno⁷ y que hace alusión al sistema de gestión por el que las organizaciones son regidas, administradas y controladas con garantías suficientes.

En palabras del catedrático Rivero⁸, "la globalización obliga a desarrollar sistemas de control supranacional de la economía y también a mejorar las instituciones administrativas internas de control, para prevenir riesgos y mantener la confianza de los ciudadanos y las empresas inversoras en el buen funcionamiento del sistema".

Por tanto, hay que destacar la importancia que tiene el control interno en la Administración Pública. Según COSO⁹, "el Control Interno es un proceso llevado a cabo por los órganos de gobierno, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento."

El control interno según el enfoque COSO:

- a. Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías, operaciones, información y cumplimiento.
- b. Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas, es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.
- c. Es efectuado por las personas, no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.
- d. Es capaz de proporcionar una seguridad razonable, no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.
- e. Es adaptable a la estructura de la entidad, flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.

Como muy acertadamente indican López Hernández y Ortiz Rodríguez¹⁰, en la concepción del control interno existe una relación de dependencia entre el órgano encargado del control y la entidad cuya gestión va a ser controlada. Los órganos de control interno de las Administraciones Públicas, compuestos generalmente por las intervenciones estatales, autonómicas y locales, están integrados en las mismas, aunque gozan de autonomía para el ejercicio de sus funciones. Su objetivo es aportar garantías sobre el cumplimiento de la legalidad y sobre la gestión eficiente de los recursos públicos.

El control interno, en definitiva, consiste en establecer una serie de controles en la organización que permitan detectar los errores que se puedan producir, evaluando los riesgos, y, en consecuencia, estableciendo un sistema que permita que no se produzcan fallos, que se minimicen o que se detecten con el fin de poder corregirlos. Como apunta MIAJA FOL¹¹, lo que da sentido al establecimiento de un control es la existencia de un riesgo, entendido como posibilidad de que se produzca un evento que afecte negativamente a la consecución de los objetivos de la organización, que se trata de prevenir o mitigar. La eficacia del control vendrá dada por su capacidad para prevenirlo o mitigar su impacto.

6. Basado en el artículo *El informe de control interno en la Administración pública* elaborado por Barrio Tato, L. y Barrio Carvajal, S., 2008, pp.51-60.

7. Torres, D. en *Buen gobierno, gestión del riesgo y auditoría*. Contabilidad y Negocios define el buen gobierno. Contabilidad y negocios: Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas, ISSN 1992-1896, ISSN-e 2221-724X, Vol. 1, nº. 2, 2006, pp. 21-25.

8. Rivero Ortega, R., "Derecho administrativo económico", octava edición. Ed. Marcial Pons. 2018, p.43.

9. En "Aplicación del Marco Integrado de Control Interno (COSO) en el Sector Público español" se describe en que consiste el proceso del control interno, 2016, p.11.

10. López Hernández, A.M. y Ortiz Rodríguez, D., "El control de la gestión económico-financiera de las administraciones públicas", *La ciencia de la contabilidad*. Doctor Mario Pifarré Riera. Ed. Universidad de Barcelona, 2005, pp. 501- 518.

11. Miaja Fol, M. *Análisis de riesgos en el control financiero de las entidades locales*. El Consultor de los ayuntamientos y de los juzgados nº extra 4 (Coordinado por Pilar Jiménez Rius), 2018, p. 50.

La administración del riesgo¹² en el sector público implica que las entidades que lo conforman adopten dentro de los modelos de gerencia y en sus procesos, los controles necesarios que les permitan la eficiencia y efectividad en los servicios que ofrece, sobre todo teniendo en cuenta que los recursos con los que funciona son públicos. Por tanto, debemos tender a la organización administrativa inteligente del siglo XXI, utilizando la innovación, las nuevas tecnologías y el incremento de la transparencia, para conseguir una Administración más eficiente¹³.

3. Importancia de la gestión emocional en tiempos de crisis

A pesar de que el concepto de inteligencia emocional aparece en la literatura gracias a los psicólogos americanos Salovey y Mayer en el año 1990, fue Goleman quien, gracias a la publicación de su obra, hizo célebre dicho concepto. En la actualidad, la inteligencia emocional se aplica en muchos campos. En 1995 publicó el libro que le llevó a la fama, "La inteligencia emocional" e hizo famoso el término de inteligencia emocional cuando nadie hablaba de él. Posteriormente, en el año 1999, publicó el libro "La práctica de la inteligencia emocional", en el que siguió desarrollando los conceptos enunciados en su primer libro.

Según Goleman, "el término inteligencia emocional¹⁴ 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".

En el ámbito mundial, las organizaciones públicas y privadas se han visto inmersas en una crisis por la incertidumbre que vivimos actualmente por el COVID-19 y si la gestión

emocional es importante para cualquier organización, aun más si cabe cuando la misma se encuentra en un periodo de crisis, ya que constituye una herramienta fundamental para poder sobrellevar dichas situaciones.

La *Reset Economy*¹⁵ se dedica además de al análisis de los elementos económicos del reemprendimiento, a valorar los elementos psicológicos que condicionan a las actividades económicas y a su vez son condicionados por ellas. Ello implica centrarse en el liderazgo efectivo, en los procesos de comunicación y participación en el proceso de los stakeholders implicados y en la potenciación de nuevas capacidades de gestión de recursos humanos.

Con respecto a las características psicológicas¹⁶ que debe poseer el líder de una organización se exponen las siguientes:

- **Inteligencia**, para saber distinguir lo esencial de lo accesorio.
- **Tolerancia a la frustración**, para no exponernos a la impulsividad, que a veces provoca la realización de actos autodestructivos para nuestros propósitos y genera un estado neurofisiológico que hace difícil el pensar, ya que la frustración se vive como una amenaza a la subsistencia.
- **Tolerancia a la incertidumbre**, con capacidad de hacer frente al desorden, la confusión y el caos, con la mente abierta a nuevas ideas.
- **Capacidad de hacer experiencia**, que implica hacerse cada vez más sabio, enriqueciéndose con los retos de la nueva situación, para afrontarla con respuestas constructivas, así como con la intuición profesional adquirida.
- **Capacidad de duelo realista**, que, en el ámbito de la organización, implica asumir la realidad cambiante que nos ha llevado a perder nuestra posición, basada en cualidades que han dejado de ser operantes o valorizadas en el mercado.

12. González Gil, L.M., Parada Quiroga, J.R., "Administración del riesgo en entidades públicas y privadas", 2013, pp.1-2.

13. Rivero Ortega, R., "Derecho administrativo", segunda edición. Ed. Marcial Pons. 2018.

14. Definición según Goleman, D. en "La práctica de la Inteligencia emocional", 1999, Apéndice 1.15.

15. González Díaz, A. et Al., *El proyecto sectores de la nueva economía 20+20 sectores de la nueva economía 20+20. Reset Economy*, Fundación EOI, 2012, pp.22-23.

16. Capponi, R., *Liderazgo empresarial en época de crisis*. Estudios Públicos, 86, 2002, pp. 316-333. Este artículo corresponde a una conferencia dictada por el autor en el seminario organizado por ICU (Asociación Ingenieros Comerciales, Universidad de Chile), "Negocios 2000: Visión de los hombres exitosos 2001", el 22 de noviembre de 2002.



- **Capacidad de reparación.** Las personas en actitud reparadora están dispuestas a hacer sacrificios para lograr los objetivos generales; utilizan los valores del grupo en la toma de decisiones y se encuentran en una permanente búsqueda de oportunidades, soluciones y de alternativas válidas para la organización.
- **Contención de los subalternos.** El líder debe ser capaz de contener las ansiedades de sus subalternos y ponerlas al servicio de la productividad, del trabajo creativo, y no de la desesperación y de impotencia.
- **Manejo de la agresión.** Debe evitar uno de los aspectos más graves de las dinámicas de agresión es que llevan a perder algo fundamental en la crisis: la capacidad de negociar y de resolver los desacuerdos a través de un diálogo lo más democrático posible. El líder debe ser empático, pero a la vez firme cuando la situación lo exige, para decir que no con decisión.
- **Resistencia al estrés sostenido.** Cuando surge una situación de emergencia, interesa mantener los sentidos en máxima alerta, en una actitud mental dispuesta al ataque o la lucha; en este estado sentimos preocupación, ansiedad, pánico, frustración, irritación, enojo, ira... En estos casos, los líderes se caracterizan por la capacidad de enfrentar la adversidad sin regresar a funcionamientos primitivos, manteniendo la entereza frente a la presión continua del proceso.

Lo ideal sería fijar un plan basado en la gestión emocional. Para ello, se deben identificar las deficiencias y definir las medidas que van a adoptarse, analizando los aspectos exógenos y los factores estructurales, para adoptar las medidas necesarias para afrontar la situación de crisis.

Lo importante es tener claro que una organización se encuentra en crisis y saber manejarla con inteligencia emocional, ya que esto ayudará a gestionar la situación de una forma más eficiente.

4. El sesgo y el juicio del auditor en el proceso de auditoría

Según la ISSAI-100, los auditores deben mantener una conducta profesional apropiada mediante la aplicación del escepticismo profesional, juicio profesional y la diligencia debida durante toda la auditoría. La actitud del auditor debe caracterizarse por el escepticismo y juicio profesional, que deben aplicarse al tomarse decisiones sobre del curso de acción apropiado. Los auditores deben ejercer la diligencia debida para garantizar que su conducta profesional sea la apropiada. Uno de los factores a resaltar respecto al juicio del auditor es que debe ejecutar su trabajo de forma imparcial, esto significa que debe emitir opiniones sin ningún prejuicio que forme sesgos o inclinaciones, que puedan influir en la objetividad de su análisis. Es por esto la importancia que tienen los sesgos en la toma de decisiones del auditor ya que el juicio de auditoría se puede ver influido por este motivo.

Se ha de tener siempre en cuenta que, a la hora de tomar una decisión¹⁷ frente a una problemática que genera incertidumbre, la persona se encuentra irremediamente sujeta a la valoración de las alternativas, fase en la cual se evalúan las consecuencias que pueda traer consigo cada una de esas opciones, ya sean positivas o negativas, para luego elegir la alternativa más acertada a la solución del problema de decisión, con lo que finalmente se pretende valorar los resultados del proceso, en relación con la efectividad de la resolución del problema.

Kahneman y Tversky (1973) desarrollaron su propia perspectiva de racionalidad limitada¹⁸. Según estos autores los procesos de juicios intuitivos no solo eran más simples de los que exigían los modelos racionales, sino que eran categóricamente de una clase diferente. Así, describieron tres heurísticos con fines generales que son la accesibilidad, la representatividad y el anclaje o ajuste, que subyacen a muchos juicios intuitivos bajo incertidumbre. Aunque la intuición heurística se distingue de los procesos de razonamiento formativo por pautas de juicios sesgados, los heurísticos en sí mismos son procedimientos de estimación que de ningún modo son irracionales. Son respuestas intuitivas normales, no solo para los problemas de alta complejidad, sino para las más simples cuestiones de verosimilitud, frecuencia y predicción.

La mayoría de las veces en las que tenemos que hacer un juicio, si no disponemos de mucho tiempo o tenemos falta de interés, recurrimos a los heurísticos¹⁹, que son “atajos cognitivos” que posibilitan a los individuos realizar evaluaciones sobre la base de una o varias reglas o estructuras básicas, evitando así los costes relativos a la exploración exhaustiva de un conjunto amplio y complejo de posibilidades y, al mismo tiempo, adaptándose a las circunstancias que el ambiente le plantea. Estos atajos mentales permiten simplificar la solución de problemas cognitivos complejos, transformándolos en operaciones más sencillas (Tversky y Kahneman, 1974).

De acuerdo con Robles, los heurísticos son los mecanismos o herramientas estudiados en la teoría de la racionalidad acotada, para adaptarse a los requerimientos del ambiente. Para la teoría de la racionalidad acotada, las acciones son racionales en función de las posibilidades de obtener un buen resultado en la acción, teniendo en cuenta las restricciones existentes.

Así, un entorno en el que podemos tener toda la información necesaria para tomar una decisión, en el que las condiciones de limitación no existen, el nivel de exactitud al que debemos aspirar será el máximo. Por el contrario, en un entorno en el que existen unas condiciones muy exigentes para la toma de decisiones, se tendrá que ajustar mucho la precisión de nuestros objetivos. De este modo la racionalidad no es ya la búsqueda de los mejores medios, sino que se orienta hacia la consecución de un medio y fin satisfactorio, mediante la conjunción entre ambiente e individuo. Por ello, la forma en la que se puede funcionar para tomar una decisión que conduzca a la ejecución de una acción determinada, es ajustar las capacidades personales a las características del contexto, para así alcanzar un buen resultado que nos resulte satisfactorio, aunque ello implique no optar siempre por el mejor.

Uno de los errores en los que se puede incurrir al hablar de economía de la conducta es confundir el heurístico y el sesgo²⁰. Estos dos conceptos se refieren a la utilización de atajos en el sistema de procesamiento de la información, de manera rápida, por nuestro cerebro. Es un mecanismo evolutivo de supervivencia, ya que ésta ha estado vinculada a la rapidez más que a la precisión, en la toma de decisiones.

Se entiende como heurístico el conjunto de operaciones encaminadas a facilitar la formación de juicios y entender así el mundo como algo más sencillo ya que, ante la imposibilidad de procesar toda la información que nos rodea, cuando se dan determinadas circunstancias, nuestro cerebro toma un atajo. En cambio, como explica de forma muy clara López, el sesgo es el error sistemático al que tendemos ante una situación determinada. Es decir, la utilización rápida del heurístico puede generar algún tipo de error, pero cuando éste se produce de manera regular nos encontraremos ante un sesgo.

Esta similitud de conceptos explica que, en algunos casos, se utiliza la misma expresión para definir un heurístico y un sesgo, aunque, como ha quedado claro, en el primer caso se trata del sistema de procesamiento mediante “atajos mentales” (que no tiene por qué generar errores) y en el segundo, del error sistemático en el que se puede incurrir como consecuencia de la aplicación de un heurístico.

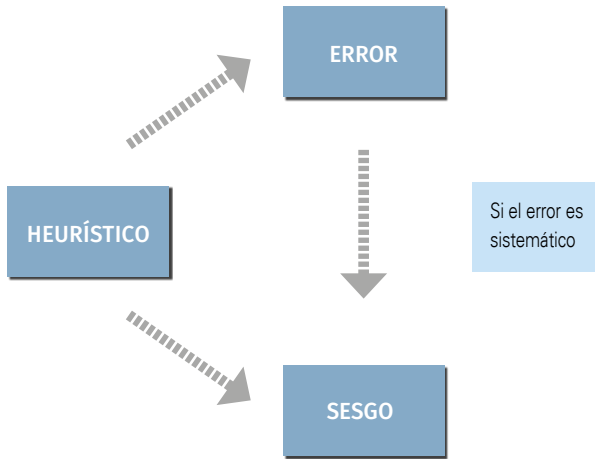
17. Castro, A. et al., *Nivel de sesgos cognitivos de representatividad y confirmación en estudiantes de Psicología de tres universidades del Bio-Bío*. Propósitos y representaciones, Vol. 7, N° 2, 2019, pp. 210 – 239.

18. Cortada de Kohan, N., Macbeth, G., *Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones*. Revista de Psicología Vol. 2 n° 3, 2006, pp. 56-68.

19. Robles, J. M., “Racionalidad acotada: heurísticos y acción individual”. *Theoria*, Vol. 14, n°1, 2005, pp. 37-46.

20. López, R., *Diferencia entre sesgo y heurístico*. Behavioral Economics Blog, 2019. <https://behaviorandconomics.com/diferencias-entre-sesgo-y-heuristico/>.

Heurísticos y sesgos



Fuente: Elaboración propia

Se debe tener en cuenta que el sesgo también puede afectar al ente auditado, así en la NIA-ES-SP 1540²¹ se destaca la importancia del sesgo en auditoría, indicando que el auditor revisará los juicios y las decisiones adoptados por la dirección al realizar las estimaciones contables con la finalidad de identificar si existen indicadores de posible sesgo de la dirección. A los efectos de alcanzar conclusiones sobre la razonabilidad de las estimaciones contables concretas, los indicadores de posible sesgo de la dirección no constituyen en sí mismos incorrecciones.

En relación con estos posibles sesgos de la dirección, el auditor público habrá de tener en cuenta factores específicos que puedan producir estos sesgos tales como:

- Entornos políticos cambiantes o inestables.
- Expectativas presupuestarias y en particular reducciones de recursos decididas sobre la base de criterios y objetivos generales de ahorro del gasto público o reducción de los ingresos.

Es por esto por lo que resaltamos la importancia del análisis de sesgos de los auditores, ya que su conocimiento minimizará los riesgos que se puedan producir durante el desarrollo de una auditoría, ya que como dice Kahneman²² “Disponer de una etiqueta para diagnosticar esta inclinación o sesgo (el efecto halo) nos hace más fácil anticipar, reconocer y entender”.

5. Influencia de las competencias emocionales en el control interno

Hemos analizado la relación existente entre las competencias emocionales del modelo de Inteligencia emocionales de Goleman con las actividades de control interno del enfoque COSO, demostrando que existe una relación.

Como parte de la investigación se ha realizado un panel formado por 20 expertos del que hemos obtenido los datos para contrastar como influyen las competencias emocionales en las distintas actividades de control interno. Se han realizado dos rondas para poder obtener las conclusiones plasmadas.



Fuente: Elaboración propia

21. NIA-ES 540 adaptada para su aplicación al Sector Público Español, NIA-ES-SP 1540, aprobada mediante Resolución de la Intervención General de la Administración del Estado, de 25 de octubre de 2019 (NIA-ES 540, Auditoría de estimaciones contables, incluidas las de valor razonable, y de la información relacionada a revelar en la bibliografía/legislación).

22. Kahneman, D., “Pensar rápido, pensar despacio”, 2013, p. 6.

El grupo de expertos a los que se les ha dirigido la encuesta se ha compuesto de 20 profesionales, con las siguientes características:

- Expertos en el campo de la auditoría y del control interno en la organización, con una dilatada experiencia en esta materia.
- Son todos profesionales del sector público.
- El grupo se compone de 11 hombres y 9 mujeres.
- Las edades se comprenden entre los 35 y los 70 años.

Se debe tener en cuenta que la valoración de los resultados medios se realizó con la siguiente escala de valores:

VALOR	SIGNIFICADO
1	Nulo
2	Bajo
3	Medio
4	Alto
5	Muy alto

A continuación, se reflejan los datos de todas las medias comparando las competencias emocionales con las actividades de control, de esta forma se relaciona la inteligencia emocional con el control interno. Con los resultados obtenidos hemos creado una matriz en la que se relacionan las actividades de control con las distintas competencias emocionales establecidas por Goleman y que se ha denominado Matriz de Gescontrol.

Matriz de Gescontrol

	Conciencia de uno mismo	Autorregulación	Motivación	Empatía	Habilidades Sociales	Valor Medio
Entorno de control	3,62	3,93	4,11	3,99	4,08	3,95
Evaluación de riesgos	3,52	3,80	3,71	3,85	3,57	3,69
Actividades de control	3,12	3,75	3,71	3,51	3,79	3,58
Información/ comunicación	3,75	3,35	3,68	3,69	3,98	3,69
Supervisión	3,48	3,45	3,73	3,56	3,84	3,61
Valor medio	3,50	3,66	3,79	3,72	3,85	-

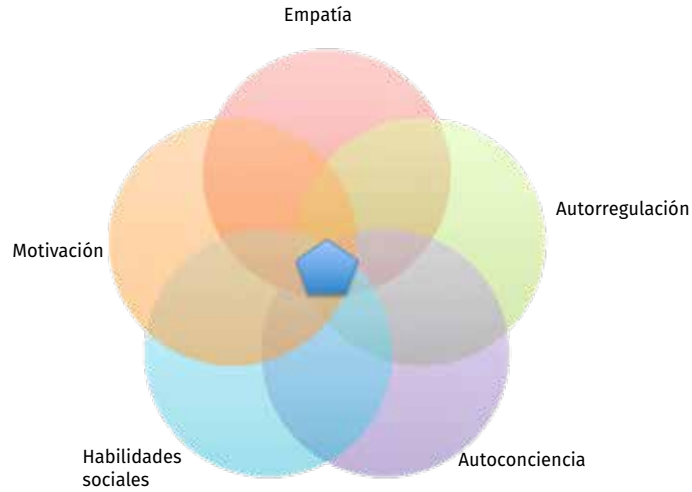
Fuente: Elaboración propia

Se debe destacar que se han obtenido valores medio-altos para todas las competencias emocionales en todas las actividades de control. La conclusión principal obtenida es que, para todas las actividades de control, influyen las competencias emocionales y que, excepto en la evaluación de riesgos, la competencia más valorada, es la de habilidades sociales. Además, la actividad de control a la que más afectan las competencias emocionales es el entorno de control, lo cual es lógico ya que es el componente que más afecta a toda la organización, y en consecuencia a las competencias emocionales.

Por otro lado, las competencias emocionales pueden influir en distintos perfiles de auditor basados en sus com-

petencias emocionales, pudiendo analizar cuales son las competencias emocionales óptimas que se encuentran actualmente en los auditores. De esta forma definimos el equilibrio óptimo intercompetencial que es el nivel ideal del auditor, en cuanto a las competencias emocionales, de manera que se alcance un equilibrio en el que se interrelacionen las cinco de forma óptima. A continuación, se refleja dicho equilibrio en la siguiente figura, siendo el área con forma de pentágono en la que debe 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.

Equilibrio óptimo intercompetencial



Fuente: Elaboración propia

Por tanto, con los datos expuestos anteriormente tendríamos los valores de unas competencias emocionales óptimas obtenidas a través del panel de expertos, que se podrán comparar con los datos reales de las competencias con las que cuentan los auditores. Con el análisis de estos datos obtenemos lo que serían las competencias ideales con las que debe contar un auditor y se compararían con las competencias reales con las que cuentan los auditores, de cara a analizar las principales carencias competenciales. De esta forma deberíamos de analizar las competencias reales versus las ideales, tal y como se establece en la siguiente figura.

Para realizar la valoración de las competencias emocionales de los auditores se va a utilizar el término que se ha denominado Factor de Inteligencia Emocional o FIE. Se define el Factor de Inteligencia Emocional como el índice que mide el nivel de las competencias emocionales de una persona. Para el cálculo del FIE, el procedimiento ha sido calcular la media de los valores de las competencias, y con el valor obtenido se ha dividido entre 5, ya que se ha supuesto en este estudio que es el valor máximo que podría alcanzar una competencia. El FIE se va a expresar en porcentaje, por lo que el valor obtenido mediante el procedimiento explicado se multiplica por cien para obtener el dato en términos porcentuales.



Fuente: Elaboración propia

En el estudio que se ha realizado, hemos calculado el FIE óptimo, que ha sido el obtenido a través de los datos del panel de expertos cuyos datos para cada una de las competencias emocionales se reflejan en la siguiente tabla:

Datos según panel de expertos

	FIE ÓPTIMO
Seguro de sí mismo	69,93%
Confiable	73,12%
Motivación	75,75%
Empatía	74,40%
Habilidades sociales	77,03%
FIE MEDIO	74,05%

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, lo ideal sería calcular un FIE real que estaría basado en las competencias emocionales reales con las que cuentan los auditores. De esta manera, al igual que con las competencias emocionales habría que hacer un análisis comparativo del FIE óptimo versus FIE real.

Para comparar tanto las competencias emocionales como el Factor de Inteligencia Emocional hemos desarrollado el concepto de pirámide competencial, que consiste en el proceso donde se establecen las distintas etapas que se

deben implantar en una organización para lograr una gestión competencial óptima de los trabajadores. Se ha representado mediante una pirámide, donde se analizan las distintas fases con el objetivo de buscar la máxima eficiencia de un auditor combinando de forma adecuada las distintas competencias emocionales. Las etapas establecidas son las siguientes:

Etapas 1. La organización debe fijar los niveles óptimos competenciales con los que debe contar un auditor para desarrollar las labores con la mayor eficiencia. Se debe calcular el FIE óptimo.

Etapas 2. Cuando se valore a un auditor se debe medir el nivel real de competencias que tiene. Esto se puede realizar mediante una batería de test que sean diseñados, a ser posible, por psicólogos que sean expertos en las competencias emocionales de forma conjunta con auditores con experiencia en gestión emocional.

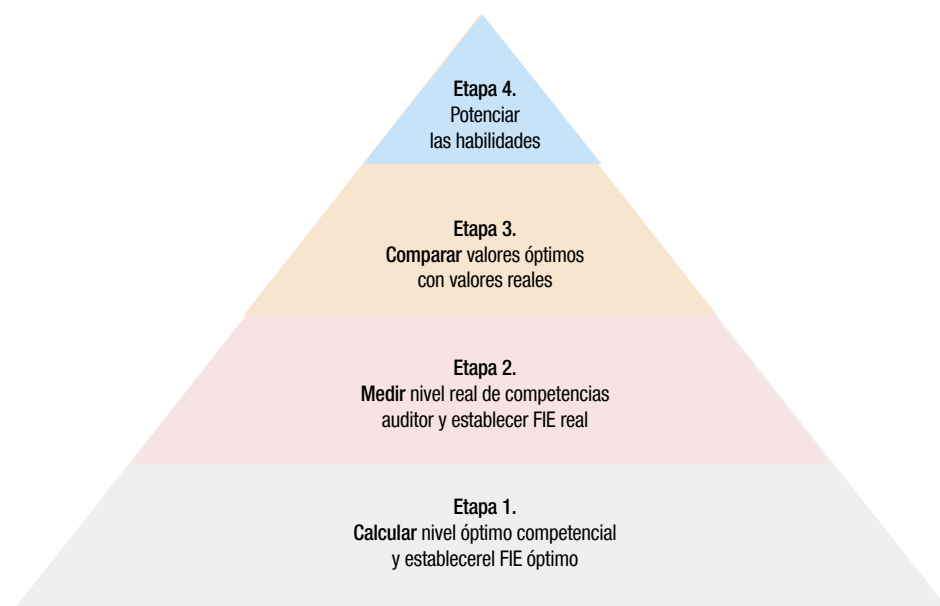
Etapas 3. Se debe comparar el nivel óptimo que se haya establecido en la organización con el nivel real del auditor objeto de estudio. Se compara FIE óptimo versus FIE real.

Etapas 4. Se deben potenciar las competencias emocionales en las que se obtengan niveles inferiores al valor óptimo.

Este proceso se puede realizar bien, cuando se quiera contratar a un nuevo auditor, para seleccionar al más adecuado, o bien cuando se quiera formar a los auditores que ya pertenezcan a la organización.



Pirámide competencial



Fuente: Elaboración propia

6. Conclusiones

La gestión eficiente de los recursos humanos en el sector público es un aspecto fundamental, y más en los tiempos de pandemia que estamos sufriendo. El trabajo en el sector público debe desarrollarse, por imperativo constitucional, con la máxima eficiencia. Como ya se ha comentado, en este trabajo, nos hemos centrado en el ámbito del control interno del sector público, para cuya labor necesitamos contar con recursos humanos muy capacitados que tengan un conjunto de competencias técnicas, personales y emocionales.

El planteamiento de este artículo ha consistido en demostrar que los factores emocionales tienen una influencia significativa en el control interno, dentro del marco del sector público. De esta manera, se analiza y se profundiza en el estudio del control interno según el modelo COSO y en las actividades de control interno que se establecen, así como la repercusión de las competencias emocionales, concluyendo que los factores emocionales tienen influencia en las labores de control interno.

Además, se han definido conceptos como la Matriz de Gestión de Control, que relaciona las actividades de control interno con las competencias emocionales, y la Pirámide Competencial, en la que se establecen las etapas que se deben implantar en una organización para lograr una gestión competencial óptima de los trabajadores, así como el equilibrio óptimo intercompetencial.

Es por esto por lo que la gestión emocional debe ir 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 estos motivos, 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.

Bibliografía

- **Aplicación del Marco Integrado de Control Interno (COSO) en el Sector Público español**, 2016, p.11.
- **Barrio Tato, L. y Barrio Carvajal, S.**, *El informe de control interno en la Administración pública elaborado*. Revista auditoría pública, 2008, pp.51-60.
- **Capponi, R.**, Liderazgo empresarial en época de crisis. *Estudios Públicos*, 86, 2002, pp. 316-333. Este artículo corresponde a una conferencia dictada por el autor en el seminario organizado por ICU (Asociación Ingenieros Comerciales, Universidad de Chile), "Negocios 2000: Visión de los hombres exitosos 2001", el 22 de noviembre de 2002.
- **Castro, A.** et al., *Nivel de sesgos cognitivos de representatividad y confirmación en estudiantes de Psicología de tres universidades del Bío-Bío*. Propósitos y representaciones, Vol. 7, N° 2, 2019, pp. 210 – 239.
- **Cortada de Kohan, N., Macbeth, G.**, *Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones*. Revista de Psicología Vol. 2 n° 3, 2006, pp. 56-68.
- **COSO**, Internal control- Integrated Framework, 1992.
- **Goleman, D.**, "La práctica de la Inteligencia emocional", 1999.
- **González Díaz, A.** et Al., El proyecto sectores de la nueva economía 20+20 sectores de la nueva economía 20+20. Reset Economy. Fundación EOI, 2012, pp.22-23.
- **González Gil, L.M., Parada Quiroga, J.R.**, "Administración del riesgo en entidades públicas y privadas", 2013, pp.1-2.
- **Rivero Ortega, R.**, "Derecho administrativo", segunda edición. Ed. Marcial Pons. 2018, p.XX.
- **INTOSAI**. ISSAI 100 - Fundamental Principles of Public Sector Auditing, 2013.
- **Kahneman**, "Pensar rápido, pensar despacio", 2013.
- **Kahneman, D.**, Una perspectiva psicológica de la economía, Revista de la Asociación IUS ET VERITAS, ISSN 1995-2929, n°. 46, 2013, pp. 420-429.
- **Thaler, R.H.**, Economía del comportamiento: pasado, presente y futuro. Revista de Economía Institucional, vol. 20, n° 38, 2018, pp. 9-43.
- **López Hernández, A.M. y Ortiz Rodríguez, D.**, "El control de la gestión económico-financiera de las administraciones públicas", La ciencia de la contabilidad. Doctor Mario Pifarré Riera. Ed. Universidad de Barcelona, 2005, pp. 501- 518.
- **López, R.**, Diferencia entre sesgo y heurístico. Behavioral Economics Blog, 2019. <https://behaviorandeconomics.com/diferencias-entre-sesgo-y-heuristico/>.
- **Miaja Fol, M.** Análisis de riesgos en el control financiero de las entidades locales. El Consultor de los ayuntamientos y de los juzgados n° extra 4 (Coordinado por Pilar Jiménez Rius), 2018, p. 50.
- **NIA-ES 540 adaptada para su aplicación al Sector Público Español**, NIA-ES-SP 1540, aprobada mediante Resolución de la Intervención General de la Administración del Estado, de 25 de octubre de 2019.
- **Rivero Ortega, R.**, "Derecho administrativo económico", octava edición. Ed. Marcial Pons. 2018, p.43.
- **Robles, J. M.**, *Racionalidad acotada: heurísticos y acción individual*. Theoria, Vol. 14, n°1, 2005, pp. 37-46.
- **Sánchez Santamaría, J.**, La competencia emocional en la escuela una propuesta de organización dimensional y criterial, Ensayos: Revista de la Facultad de Educación de Albacete, ISSN 0214-4842, ISSN-e 2171-9098, n°. 25, 2010, pp.79-96.
- **Torres, D.** en Buen gobierno, gestión del riesgo y auditoría. Contabilidad y negocios. Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas, ISSN 1992-1896, ISSN-e 2221-724X, Vol. 1, n°. 2, 2006, pp. 21-25.

