



Factores psicológicos del control en auditor y auditado en las administraciones públicas

Sandra Barrio Carvajal

Auditora. Cámara de Cuentas de Andalucía

Resumen: Durante el proceso de auditoría son de aplicación una serie de principios, que en el marco del sector público define la ISSAI-100, siendo uno de ellos la gestión y habilidades del equipo de auditoría. Los auditores deben poseer o tener acceso a las habilidades necesarias. Las personas que conformen el equipo de auditoría deben poseer en conjunto el conocimiento, las habilidades y la experiencia necesarios para completar la auditoría con éxito.

Como parte de las habilidades de los auditores, se deben tener en cuenta como se utilizan las habilidades psicológicas durante la realización del trabajo, de forma que realicen el mismo de forma más eficiente.

Palabras Clave: Auditoría, Auditor, Control, sesgos, aspectos psicológicos.

Abstract: During the audit process, a series of principles are applied, which are defined by ISSAI-100 within the public sector, one of them being the management and skills of the audit team. Auditors must possess or have access to the necessary skills. The individuals making up the audit team should collectively possess the necessary knowledge, skills, and experience to complete the audit successfully.

As part of the skills of the auditors, it should be taken into account how psychological skills are used during the performance of the work, so that they perform it more efficiently.

Keywords: Audit, auditor, control, biases, psychological aspects.



1. Influencia de la psicología en auditoría

Un aspecto interesante para analizar en el control de las Administraciones Públicas es la visión del control desde la perspectiva de la Psicología, ya que es un concepto muy estudiado en esta ciencia, que también ha sido desarrollado de forma exhaustiva en otras disciplinas de las que en cierta medida se nutre.

De acuerdo con la AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION¹, el término control se puede definir como autoridad, poder o influencia sobre eventos, comportamientos, situaciones o personas.

Por otra parte, GALIMBERTI² destaca que el significado de este término depende del contexto en el que esté ubicado, exponiendo entre algunas de las disciplinas, la Psicología social. En esta rama se habla de control a propósito de todos

los mecanismos, implícitos y explícitos, mediante los cuales un grupo de personas o una sociedad completa ejerce su influencia en el comportamiento de los individuos que los integran, comprobando las conductas y las desviaciones.

Es esta expresión, en el ámbito de la Psicología Social, la que resulta adecuada para el objeto de este estudio. Entre los mecanismos de su metodología se considera que las personas regulan su comportamiento mediante ciclos repetidos de comparación de su estado actual con un estándar y actuando para reducir las discrepancias.

Cuando esta definición se refiere a la influencia del comportamiento de los individuos, es preciso tener presente la necesidad de autonomía de la persona, que ante la posibilidad de sentir que puede ser restringida suele provocar reacciones defensivas y surge la reactancia psicológica. Se define³ como un estado motivacional dirigido a la restitución de comportamientos autónomos de la persona cuando éstos resultan amenazados. Estas situaciones pueden activar algunas reacciones alternativas, tales como conductas de oposición, realización de algún comportamiento que se asemeja al restringido, reaccionar agresivamente o mostrar una mayor adhesión al comportamiento amenazado.

Se refiere también Peña Molino a la indefensión aprendida (IA) que es el patrón conductual resultante de la exposición a una estimulación aversiva incontrolable.

Ejemplos de la indefensión aprendida lo encontramos en algunos de los problemas psicosociales, como el acoso, ya que la exposición repetida y continuada al maltrato y al desprecio por parte del agresor, provoca en la víctima un desgaste físico y psicológico enorme que le lleva a esta situación de desamparo, que le lleva a pensar que no puede hacer nada para que la situación cambie, porque se siente indefensa e impotente, y cree que no puede hacer nada, porque el control de la situación no depende de ella.

Por ejemplo, la actitud agresiva y desafiante de un auditor durante el proceso de auditoría puede tener consecuencias directas en la actitud del ente auditado, pudiendo generar retrasos en la entrega de documentación, falta de colaboración y otras respuestas que repercutan negativamente en la realización del trabajo.

1. APA Dictionary of Psychology. American Psychological Association.

2. Galimberti, U., "Diccionario de Psicología". Siglo XXI Editores, 2002, pp. 252-253.

3. Chappa, H. y Dowd, E. T., *Influencia de la Reactancia Comportamental en la Interrupción Prematura del Tratamiento*. Revista Argentina de Clínica Psicológica, Vol. 17, nº 3, 2008, pp. 209-214.

Entre los conceptos destacables que afectan al trabajo se incluye la autorregulación, que es el control de nuestros estados, impulsos y recursos internos. La autorregulación se puede definir como un “proceso formado por pensamientos autogenerados, emociones y acciones que están planificadas y adaptadas cíclicamente para lograr la obtención de los objetivos personales”⁴.

La Teoría de la Autorregulación de Kuhl⁵ examina el control consciente de la acción, analizando los procesos cognitivos que median entre la intención y la ejecución real de la acción. Distingue dos orientaciones de control de la conducta: al proceso y al resultado. La primera involucra una supervisión permanente del estado actual para reducir el “gap” entre éste y el objetivo establecido, incitando a cumplir el cometido individual de la mejor manera posible. Esta orientación se vincula a emociones positivas y a incentivos internos. Por otra parte, la orientación al resultado se orienta hacia la meta en sí misma, comparando su ejecución con un estándar concreto que debería alcanzarse. En este caso, los sujetos pueden experimentar estados de afectividad negativa, que actúan desviándose respecto de la meta propuesta, impidiendo así el desarrollo de óptimo de la actividad.

Kuhl se refiere al control consciente de la acción, es importante prestar atención a la existencia de pruebas, cada vez más convincentes, de que son los procesos inconscientes en muchas ocasiones los que controlan la realización de nuestros actos⁶. Esto plantea una reflexión filosófica sobre la base de que, si realizamos actos en los que influyen factores que nuestro razonamiento consciente desconoce, entonces cabe poner en tela de juicio que seamos realmente responsables de nuestros actos. Sin embargo, afirma Damasio, que los procesos inconscientes están, en una parte sustancial y de diversas maneras, sujetos a un control y a una orientación consciente porque la conciencia no se deprecia porque existan procesos inconscientes, sino que, al contrario, amplía el campo de su acción.

Otro aspecto del estudio del control en psicología es el papel de la motivación, que se puede ver afectada ante potenciales limitaciones.

Así mismo, han encontrado que cuando las necesidades se han visto frustradas, la gente tiende a adoptar metas de tipo extrínsecas que llevarán a indicadores externos, más que sentimientos internos, los cuales resultan de la satisfacción de la necesidad.

Para completar el modelo, hay que indicar que cada uno de los tipos de motivación está determinado por una serie de procesos reguladores, como pueden ser valores, recompensas, autocontrol, intereses, diversión, satisfacción, etc. A continuación, se describen los diferentes niveles de motivación propuestos.

- **Desmotivación.** En un extremo del continuo de autodeterminación se encuentra la desmotivación. Se corresponde con la falta absoluta de motivación, tanto intrínseca como extrínseca. La desmotivación hace referencia a la falta de intencionalidad para actuar.
- **Motivación extrínseca.** Está determinada por recompensas o agentes externos. Dentro de la Teoría de la Integración Orgánica, la investigación ha determinado cuatro tipos de motivación extrínseca: regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y regulación integrada.
- **Motivación intrínseca.** Se puede definir como aquella relacionada con la necesidad de explorar el entorno, la curiosidad y el placer que se experimenta al realizar una actividad, sin recibir una gratificación externa directa. El desarrollo de la actividad en sí misma constituye el objetivo y la gratificación, suscitando también sensaciones de competencia y autorrealización. Un aspecto importante de la conducta intrínsecamente motivada es el interés por realizar la actividad propia y las necesidades de competencia y autorrealización subsisten incluso después de haberse alcanzado la meta.

Desde la sociología de las emociones se ha criticado la teoría de la elección racional⁷ por ser más una metáfora que

4. Zimmerman, B. J., “Attaining self-regulation: A social cognitive perspective.” In M. Boekaerts, P. R. Pintrich y M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation*, 2000, pp. 13- 40..

5. Kuhl, J., *Feeling versus being helpless: Metacognitive mediation of failure-induced performance deficits*. En F. Weiner & R. H. Kluwe, (Eds.): *Metacognition, motivation, and understanding*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1987, pp. 217-235.

6. Damasio, A., “Y el cerebro creó al hombre” Ed. Círculo de Lectores por cortesía de Ediciones Destino, 2010, pp 401-403.

7. Corduneanu, V. I., *Emociones en contexto electoral y atención a política en medios: ¿inteligencia afectiva o evaluación cognitiva?* Perspectivas de la comunicación. Perspectiva Común volumen 12 nº 2. Temuco, 2019, pp. 57-87.

una representación exacta de los eventos, habiendo sido cuestionada en las últimas décadas porque las emociones deben ser vistas como una parte integral del proceso de toma de decisiones. Se argumenta que los costes y los beneficios de la mayoría de las acciones no se pueden conocer más que después de que la acción se concluya, por lo tanto, no existe información relevante para tomar una decisión con base en un cálculo. El autor sostiene que la función de las emociones es precisamente la resolución de problemas y la anticipación sobre si una experiencia va a ser placentera o dolorosa, positiva o negativa.

Se debe mencionar el papel de la psicología organizacional positiva, que ofrece la posibilidad de aplicar estrategias que afecten de manera efectiva a la organización, el desarrollo productivo, la salud integral y el bienestar psicológico de todos los miembros de la organización, en conjunto con una serie de acciones que impulsen el sostenimiento de la misma a través de la potenciación de las actitudes positivas, la motivación y las comunicaciones efectivas y constantes⁸.

2. La toma de decisiones durante el proceso de auditoría

Desde hace algunos años⁹ el estudio de la toma de decisiones realizado especialmente en el marco de la Teoría de la Decisión ha ido ampliando los conocimientos empíricos sobre la materia a través de investigaciones y estudios que han ofrecido explicación a muchas de las preguntas que habitualmente se hacían. Una de esas preguntas tenía que ver con que, si la toma de decisiones de los ejecutivos era solo de tipo racional, o en cambio también existía algo de intuición y emoción al momento de decidir.

El nobel de economía KAHNEMAN plantea algo muy importante para cualquier persona que toma decisiones, es decir cuándo confiar en nuestras intuiciones y cuándo no, cómo aprovechar los beneficios del pensamiento lento y cómo protegernos de los fallos mentales que nos crean problemas. Nos ofrece una revolucionaria perspectiva del cerebro¹⁰ y explica los dos sistemas que modelan cómo pensamos. El



8. Briones-Jácome, I.E., *Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19*. Revista Dominio de las Ciencias, Vol. 6, núm. 2, 2020, pp. 26-34.

9. Chahin, T., *El impacto de los trabajos de Daniel Kahneman en la administración*. Ciencias Administrativas, n.º. 7, Universidad Nacional de La Plata, Argentina, 2016, pp.49-56.

10. Kahneman, D., "Pensar rápido, pensar despacio", 2013, p. 3.

sistema 1 es rápido, intuitivo y emocional, mientras que el sistema 2 es más lento, deliberativo y lógico. A modo de síntesis Chahin resume las siguientes ideas:

- **Sistema 1:** es intuitivo; opera sin ningún esquema de pensamiento, es lo primero que viene a la mente.
- **Sistema 2:** es racional; tiene asociada una actividad mental completa y un trabajo de análisis.
 - El sistema 2 requiere atención y esfuerzo por parte de la persona.
 - Dentro del sistema 2 también tenemos pensamientos que no nos implican mayor esfuerzo. El solo hecho de mirar, leer algo, percibir el contexto, ya nos brinda información que incorporamos.
 - Una de las funciones del sistema 2 es observar y controlar las acciones planteadas por el sistema 1.
- Se hicieron investigaciones para determinar si hay relación entre el pensamiento y el autocontrol, clasificando a las personas por su autocontrol y capacidad cognitiva.

La neuroeconomía¹¹ es una reciente disciplina que estudia lo que sucede en el cerebro humano durante la toma de decisiones, y la relación entre las emociones y la conducta de los agentes económicos. Como su nombre lo indica, surge de la conjunción entre neurociencias y economía. En los últimos años el avance vertiginoso de las neurociencias permitió la realización de numerosas investigaciones en esta área, haciendo posibles nuevos enfoques en los análisis económicos. Kahneman, en sus estudios reveló que se cometen errores a la hora de tomar decisiones económicas. Fue pionero en integrar descubrimientos de psicología en las ciencias económicas y demostró que el supuesto clásico de la decisión racional del consumidor es afectado por importantes sesgos cognitivos. Se cuestiona la teoría económica clásica desde Adam Smith que se basa en que los miembros de la sociedad son siempre racionales, definidos como «homo economicus» que buscan maximizar las utilidades, analizando objetivamente los costos y beneficios.

En un estudio realizado¹² que trata sobre la influencia de las emociones y los estados de ánimo en el juicio de auditoría

se destaca que, durante el proceso de auditoría, los auditores experimentarán reacciones emocionales, como simpatía o disgusto hacia el personal de la organización, o ansiedad por los componentes de las tareas. Los auditores también pueden experimentar diferentes estados de ánimo mientras realizan auditorías. En la investigación realizada se revelaba que una consecuencia importante de los auditores que experimentan emociones y estados de ánimo es que estas reacciones pueden influir en su toma de decisiones, y como consecuencia en el juicio de auditoría, indicando el potencial efecto negativo que puede tener. Concluye, por tanto, que un primer paso crítico es hacer que los auditores sean conscientes de la posibilidad de que las emociones y los estados de ánimo tengan un impacto inadvertido en sus juicios, y cómo las reacciones podrían afectar la efectividad y la eficiencia de la auditoría.

Por tanto, es muy importante que un auditor sea consciente de sus competencias emocionales para aprovecharlas de forma positiva en el proceso de toma de decisiones de una auditoría. Cuando el auditor realice el análisis de riesgos, etapa fundamental en la elaboración de una auditoría, debe tener en cuenta sus propias emociones y que las mismas no influyan durante este proceso, evitando que se produzcan errores que afecten al trabajo realizado. Por estos motivos, también se deben analizar las características psicológicas de auditor y auditado, para minimizar los posibles sesgos que se puedan producir durante el desarrollo del trabajo.

Ejemplos de posibles sesgos en la realización de una auditoría, relacionados con las competencias emocionales y las características psicológicas de auditores y auditados pueden ser:

- Elevado nivel de prepotencia por parte del auditor, impidiendo hacer un análisis de riesgos más objetivo.
- Un auditado hostil puede generar sentimientos negativos en el auditor que pueden provocar imparcialidad en la toma de determinadas decisiones durante la auditoría.
- Niveles bajos de empatía en el auditor pueden provocar presiones en el auditado generando como reacción una menor colaboración durante el trabajo de campo.

11. Arias, D.E., Análisis de neuroeconomía como nuevo paradigma en la ciencia económica. Revista ciencias económicas vol.2, 2016, pp. 107–119.

12. Estudio que trata sobre la influencia de las emociones *The Role of Auditors' Emotions and Moods on Audit Judgment: A Research Summary with Suggested Practice Implications* realizado por Sudip Bhattacharjee, S. and Moreno, K.K., Current Issues in Auditing: December 2013, Vol. 7, n°. 2, pp. 1-8.



- La falta de habilidades sociales dificultará la comunicación con el auditado pudiendo derivar en que se produzcan dificultades durante el trabajo de auditoría.

Por tanto, se deben aplicar las técnicas psicológicas durante la realización de una auditoría, así como hacer un uso óptimo de las competencias emocionales con las que cuenten los auditores, durante la toma de decisiones.

3. Percepciones y creencias en auditoría

Al abordar la cuestión de las percepciones de autonomía y control en auditor y auditado, es preciso dejar constancia de que existe una clara relación entre el rol que desempeña una persona y su comportamiento, que ayuda a comprender cuestiones tales como las razones que hacen que los individuos actuemos de una determinada manera y no de otra, o que explican por qué existen personas a las que tratamos con mayor respeto y por qué no se comportan los individuos de la misma manera en distintos puestos de trabajo. Existen diversos experimentos en Psicología Social que abordan este tema, tratados por autores relevantes como Asch, Milgram y Zimbardo, entre otros.

En este campo resulta muy interesante el Experimento de la Cárcel de Stanford que se llevó a cabo en el año 1970 por Philip Zimbardo¹³, estudiando cómo el entorno y la adopción de un rol concreto podían cambiar a los individuos y los grupos. Para ello, el equipo de investigación de Zimbardo procedió a la búsqueda de un grupo de estudiantes dispuestos a participar en el que nueve adoptarían el papel de reclusos y los otros nueve de guardias, mientras que los seis participantes restantes no adoptarían ningún rol, salvo que tuvieran que realizar una sustitución, si fuera necesario.

El experimento tuvo por objeto determinar de qué manera la adopción de un rol podía influir y modificar nuestro comportamiento y, a tal fin, se acondicionaron los sótanos de la Facultad creando una cárcel con celdas claustrofóbicas. Al principio del experimento, los roles no se interiorizaron en los participantes, pues tanto presos como guardias se realizaban bromas recíprocamente, no obstante, a partir del segundo día, las cosas cambiaron, y los reclusos se revelaron ante los guardias.

Sin entrar en más detalles, ya que existe amplia bibliografía explicando los pormenores de lo sucedido, la conclusión del experimento puso de relieve que la asignación de un determinado rol a un individuo puede suponer un cambio de

13. Ormart E., Lima N., Navés F. y Pena F., *Problemas éticos en la experimentación psicológica. Asch, Milgram y Zimbardo en cuestión*. International Journal on Subjectivity, Politics and the Arts Revista Internacional sobre Subjetividad, Política y Arte Vol. 9, septiembre 2013, pp. 15-32.

actitud y/o comportamiento en su personalidad, precisamente porque, en ocasiones, algunos pierden su identidad y se convierten en personas totalmente diferentes a lo que son.

En el proceso de percepción social¹⁴, influyen diferentes factores asociados tanto al perceptor como a la persona percibida, que de forma gráfica se resumen en el siguiente cuadro.

Proceso de percepción social

VALOR DEL ESTIMULO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acentuacion Exageración perceptiva de las características de un estímulo con respecto a otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efecto halo Generalizar una característica positiva de un estímulo al conjunto
SIGNIFICADO EMOCIONAL
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perspiciacia perceptiva Estar más atento a la información positiva si esperas consecuencias favorables
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Defensa perceptiva Tendencia a ignorar información si esperas consecuencias negativas
MANEJO DE LA IMPRESION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Congraciamiento Intentos de ensalzamientos hacia quien queremos alterar a favor su proceso perceptivo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intimidacion Intento de coacción /amenaza hacia quien queremos alterar a favor su proceso perceptivo

Fuente: Elaboración propia basada en Arias Castilla, C. A., 2006.

Existen, al margen de las percepciones individuales, ideas socialmente preconcebidas por parte del auditado, así como posturas determinadas por parte del auditor, que determinan un marco de creencias de tipo racional, emotivo y conductual, que caracteriza la función de auditoría. En este sentido es conveniente analizar estas creencias que, con intensidad variada, suelen presentarse y condicionan el vínculo Auditor-Auditado.

Cuando existen unas creencias predeterminadas sobre otros, nos enfrentamos al concepto de prejuicio social, que implica una actitud negativa hacia un determinado grupo social o hacia sus miembros, por el hecho de pertenecer a ese grupo. El prejuicio se define¹⁵, como “una actitud negativa hacia un grupo social o hacia una persona percibida como miembro de ese grupo”. Según Allport¹⁶, “el hombre tiene una propensión al prejuicio que radica en su tendencia normal y natural a formar generalizaciones, conceptos, categorías, cuyo contenido representa una simplificación excesiva de su mundo de experiencias”

Por otra parte, Eagly y Chaiken definen el prejuicio como una tendencia psicológica que se expresa mediante la evaluación de una entidad u objeto concreto, con cierto grado de favorabilidad o desfavorabilidad.

Entre los elementos que caracterizan la estructura del prejuicio se distinguen tres:

- **El componente afectivo**, que está definido por los sentimientos como estados de ánimo y reacciones emocionales que experimentan las personas, en relación con los objetos de su actitud y que en el prejuicio se supone que suelen ser reacciones negativas.
- **El componente cognitivo** es el que surge del conocimiento que se cree que se tiene sobre el objeto actitudinal, es decir por las creencias ya sean positivas o negativas previas. En el caso de ser negativas estamos ante el concepto de estereotipo.
- **El componente conductual** es el que hace referencia a la intención de conducta o acciones que las personas llevan a cabo en relación con el objeto actitudinal. Este componente es el que en ocasiones genera la

14. Arias Castilla, C. A., *Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas*. Horizonte Pedagógico, Volumen 8, nº 1, 2006, pp. 9-22.

15. Montes Berges B., *Discriminación, prejuicio, estereotipos: conceptos fundamentales, historia de su estudio y el sexismo como nueva forma de prejuicio*. Iniciación a la investigación, revista electrónica de la Universidad de Jaén, nº3, 2008, pp-1-16.

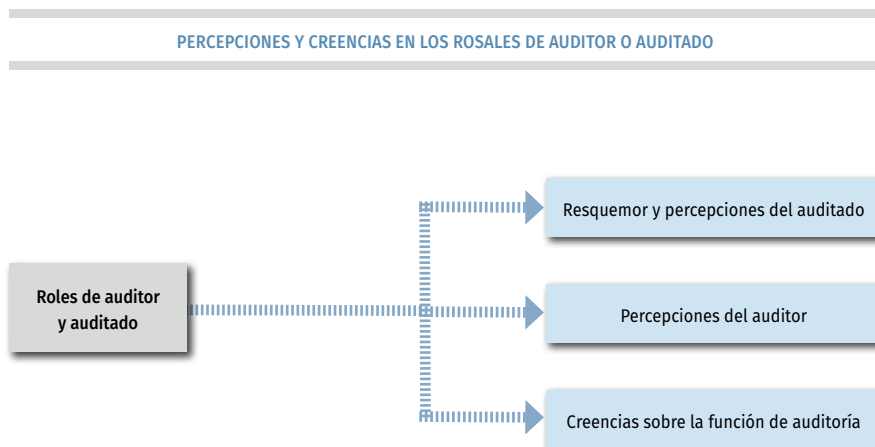
16. Allport, Gordon W., “La naturaleza del prejuicio”.

discriminación, como conducta que niega a individuos o grupos de personas una igualdad de trato; este comportamiento no se basa en capacidades o méritos de la persona ni en su conducta sino en su pertenencia al grupo.

Se asume que normalmente hay un alto grado de consistencia entre los componentes afectivos, cognitivos y conductuales del prejuicio. A partir de esta premisa, se analizan algunas creencias que se pueden observar en el proceso de auditoría, entendiendo como creencias: supuestos, preconcepciones, prejuicios, sensaciones, sentimientos, etc., que se atribuyen a la función de auditoría y al rol del auditor y del auditado. Entre otras, pueden identificarse las siguientes, de acuerdo con el estudio de CARNERO¹⁷ que ponen de manifiesto posiciones que pueden constituir un obstáculo al desarrollo óptimo de la función de auditoría.



Percepciones y creencias en el proceso de auditoría



Fuente: Elaboración propia.

17. Carnero, S., *Perfiles y roles del auditor valores que harán sustentable a la auditoría en el futuro*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna y Administración de Riesgos-CLAIN. La Habana, Cuba, 19 al 21 de mayo de 2004, pp. 327-349.



Entre las creencias y percepciones del auditado se pueden destacar estas dos:

- Animadversión propia de la condición humana: “A nadie le gusta sentirse controlado, evaluado o criticado, ni calificado; a nadie le gusta que le digan que se está equivocando y mucho menos cuando está convencido de que pone todo lo necesario para su realización”. Esta circunstancia, que genera percepciones de sentirse amenazado, puede conducir al auditado a tener comportamientos de enfrentamiento, quizás solapado, que se caracterizan por: rechazo, inquietud, actitud defensiva y, en ocasiones actitudes competitivas, que intentan probar la capacidad del auditor para formular tal o cual observación.
- Sentimientos de desigualdad del auditado, que le lleva a interpretar que, en ocasiones, el auditor adopta una postura de superioridad, no por la posible diferencia jerárquica establecida, sino por el uso abusivo de su situación de controlador. Esta relación de desigualdad propicia distancias y dificulta las tareas a compartir, el intercambio y el enriquecimiento mutuo y de la tarea.

Entre las percepciones del auditor se pueden destacar las siguientes:

- Aplicación de un enfoque orientado exclusivamente hacia la “inspección” conforme a criterios de la auditoría tradicional de las primeras etapas de la historia, cuyos

objetivos primarios se centran en la detección de irregularidades, ejerciendo un rol «policial», que castiga, que es indiferente y distante del auditado y que actúa menoscabando la estima del mismo. Las consecuencias de esta orientación es que se produce en el auditado sensación de indefensión, agravio, resentimiento y decepción, dificultando la finalidad que se pretende, con los nuevos enfoques de control interno, de hacer partícipes del proceso a todas las personas de la organización.

- Insuficiente reconocimiento hacia la labor del auditado, que puede observarse en cierta inclinación a detectar errores, fallos o resaltar aspectos negativos de la gestión, omitiendo el señalamiento de las cuestiones positivas. Esto provoca en el auditado miedo a que se exhiban sus debilidades, lo que conlleva actuaciones que limitan el suministro de información o la ocultan, o demoran la colaboración durante la auditoría, en el convencimiento que de este modo les va a ir mejor.
- Desconocimiento o incompreensión del entorno complejo en el que trabaja el auditado, ejercitando con insensibilidad la aplicación de la normativa sin tener en cuenta otros aspectos que influyen en el ambiente laboral del mismo. En esas ocasiones, se proponen procedimientos que no pueden implantarse porque, en las tareas diarias, el tiempo de respuesta a los problemas es primordial. Este distanciamiento entre auditor y auditado, provoca en éste falta de confianza y credibilidad hacia la función.

- Diferencia de valoración por parte del auditor en cuanto a la ponderación de los riesgos y las consecuencias de los incumplimientos que percibe el auditado. Ante la formulación de propuestas preventivas que mitiguen los riesgos, el auditado puede estimar los posibles impactos negativos de un potencial evento como algo poco probable de acontecer. Esta idea, lleva a concebir la auditoría como actividad molesta, que agrega tareas innecesarias y es inoportuna, lo que genera sensación de falta de comprensión, escepticismo e incertidumbre.

En cuanto a las creencias sobre la función de auditoría, se pueden señalar, de acuerdo con Carnero, los siguientes tópicos:

- Existencia de poder y atribuciones del auditor, inherente a la función, que genera falta de reciprocidad con relación al auditado. El poder de la función de evaluar le otorga, con independencia de la jerarquía, mayores atribuciones que el auditado, por lo que se pone de manifiesto una situación de falta de paridad. En el auditor se hace visible esa supremacía y la consecuencia lógica es que frente al poder se produce resistencia y oposición.
- Aspecto invasivo de la función, porque el auditor demanda atención, fija prioridades, establece tiempos, formula requerimientos, pide pruebas, ocupa espacios de otros y distrae los tiempos ajenos imprevistamente.

- El perfil evaluador, calificador y de investigación de responsabilidades, sitúa al auditor en un plano de superioridad, aunque las decisiones de la organización respecto de estos temas exceden de la función específica de su trabajo. No obstante, su intervención posibilita la aplicación de sanciones y, como consecuencia, acrecienta la distancia en la relación entre auditor y auditado, generando en éste sentimientos negativos como temores, inseguridades y cierto grado de vulnerabilidad.

Técnicas de apoyo durante el trabajo de auditoría

En un estudio de técnicas basadas en la neurociencia como instrumento de apoyo en el trabajo de auditoría¹⁸, se presentan estas herramientas de apoyo en la recolección y análisis de evidencia por las firmas de auditoría, y se proponen técnicas para el autocontrol emocional de los auditores.

Técnicas para el Autocontrol Emocional de los Auditores

1. **Identificación de Emociones Negativas.** Permite al auditor desarrollar la habilidad de identificar cuándo una emoción es negativa y contrarrestarla antes de que se presente.



18. Castro, K., Machado, A. y Rojas, A., "Técnicas basadas en neurociencia como herramienta de apoyo en la recolección de evidencia para las firmas de ubicadas en el municipio Girardot, del Estado Aragua. Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. República Bolivariana de Venezuela, 2011, pp. 80-92.

2. **Generar la emoción que se necesita.** Esta técnica aporta herramientas destinadas a facilitar el camino a varias emociones, se trata de generar nuevas emociones en las personas, construyéndolas en base a lo que se desea.
3. **Cambiar la emoción que aflora:** Con esta técnica los auditores aprenden a darse cuenta de que están sintiendo una emoción incómoda para modificarla en la emoción que desea, siendo recomendable sobre todo para momentos de ira, enfado o tristeza.

Técnicas de Apoyo en la Recolección y Análisis de Evidencia

- **Rapport:** Esta técnica de PNL es el proceso por el que se establece y mantiene una relación de confianza y comprensión mutuas entre dos o más personas, que facilita la comunicación; para ello, debe comenzarse entablando una conversación donde exista la confianza de intercambiar pensamientos e ideas, entre otros puntos de vista y poco a poco influir, persuadir a la otra persona hasta que obtenga el cambio deseado. Mientras más eficaz sea el rapport que utilices mayor será el logro conseguido.
- **Pops:** Este modelo significa probar, operar, probar, salir, y se concentra en los patrones sensoriales repetidos en una estrategia conductual determinada.
- **Entendiendo el lenguaje corporal:** Esta técnica consiste en que se debe estar atento a las expresiones corporales, principalmente relacionadas con las manos, los brazos y los ojos, que son una rica fuente de información no verbal.
- **Anclaje:** Es usar cualquier representación del ambiente de control que desencadene otra representación, o serie de representaciones (estrategia en la experiencia).
- **Acompasamiento:** Adoptar partes de la conducta de otra persona para establecer o mejorar entendimiento. El acompasamiento se produce de manera progresiva a través del lenguaje corporal bien sea de manera gestual (expresión del cuerpo, posturas, ademanes) o en la forma de ocupar el espacio (distancia o proximidades

establecidas por las personas que entablan un proceso de comunicación).

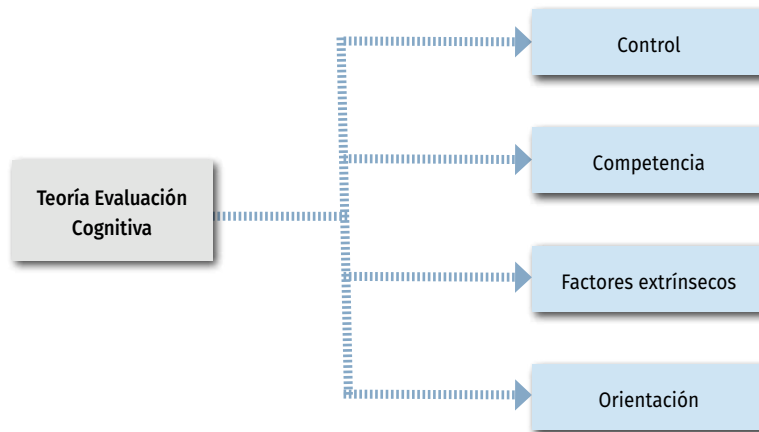
En la interacción de auditor y auditado, juega un papel importante la Teoría de la Evaluación Cognitiva¹⁹ que plantea que la motivación intrínseca es la que permite que haya más gusto y mejor desempeño en la actividad realizada y para incrementarla se pueden emplear elementos extrínsecos como el elogio verbal y la retroalimentación sobre las competencias. La sensación de control y el desarrollo libre de la tarea, permite que haya mejor compromiso con la organización lo que, a su vez, mejora la creatividad, productividad, satisfacción y equilibrio personal, ayudando a reducir los niveles de estrés y miedo.

Esta teoría, tal como explican Moreno y Martínez, propone cuatro elementos básicos que sirven para explicar y predecir el nivel de motivación intrínseca de una persona y pueden resumirse así:

- **Control.** Cuando los individuos participan en una actividad que han elegido y sobre la que tienen control, mejorará la motivación intrínseca. Pero si existe alguna percepción de control por un factor externo, esta motivación probablemente disminuirá.
- **Competencia.** La competencia indica cómo se siente el individuo con respecto a determinados dominios de su vida. Cuando se da a las personas mayor control y capacidad de elección dentro del ambiente de la actividad, es probable que la motivación intrínseca aumente.
- **Factores extrínsecos.** Aquellos factores que se perciben como informativos respecto a la competencia percibida y la retroalimentación positiva promueven la motivación intrínseca; mientras que los factores extrínsecos que se perciben como elementos de control, o la desmotivación percibida como incompetencia, disminuyen la motivación intrínseca.
- **Orientación.** En los individuos motivados hacia la tarea tendrá una mayor influencia la motivación intrínseca, ya que toman parte en ella por el goce de la actividad, mientras que aquellos con una orientación hacia el ego probablemente no estarán intrínsecamente motivados, ya que sienten mayor presión y control para mantener su autoestima

19. Moreno, J.A. y Martínez, A., *Importancia de la teoría de la autodeterminación en la práctica físico-deportiva: fundamentos e implicaciones prácticas*. Cuadernos de Psicología del Deporte Dirección General de Deportes-CARM 2006. Vol. 6, núm. 2, 2006, pp. 39-54.

Teoría de evaluación cognitiva



Fuente: Moreno, J.A. y Martínez, A., 2006.

En este sentido, el valor del libre albedrío de la persona se inscribe en la Teoría de las Necesidades Psicológicas Básicas (BPNT por sus siglas en inglés) que plantea que el bienestar o malestar psicológico que sentirá un individuo vendrá determinado por el nivel de satisfacción o frustración de las necesidades psicológicas de autonomía²⁰, competencia y relación que sienta en un determinado contexto. Para el desarrollo adecuado de la persona, es necesaria la satisfacción de estas tres necesidades psicológicas básicas. La exigencia de autonomía, responde a la necesidad del individuo de percibirse a sí mismo como generador de sus propias acciones, lo que aplicado al ámbito de la auditoría significa que un auditado sentirá su necesidad de autonomía más satisfecha si percibe o piensa que la superioridad (se pueden incluir aquí sus jefes

directos y también los auditores que evalúan sus cometidos) le permite elegir, modificar o controlar algunas de las tareas que debe realizar, o si observa que las iniciativas que toma, son bien valoradas, aumentando así la responsabilidad de sus acciones.

Como afirma PÉREZ MESA²¹ la auditoría como parte vital de la administración requiere en sí misma la aplicación sistemática y ordenada de las técnicas de la conducta, estableciendo que, más bien que dar consejos para ser rechazado o encontrar que solo es válido para quién lo da, es más apropiado ayudar a las personas a desarrollar su propia autonomía en el desempeño armónico y adecuado de sus funciones dentro del marco de las políticas establecidas; que nuestra necesidad de reconocimiento de estímulos

20. Lidón Mars Aicart, M. (2015) "Asociaciones entre el Estilo Controlador del Entrenador y el Malestar de los Jugadores de Fútbol Base." Facultad de Psicología. Universidad de Valencia. p 43.

21. Pérez Mesa, R., "La auditoría, un fenómeno transaccional." Contaduría Universidad de Antioquía, 1982, pp. 81-89.

psicológicos, gobierna la mayoría de nuestras actividades promoviendo los estímulos positivos incondicionales y los condicionales para las buenas actuaciones; tratando de eliminar los estímulos.

4. Conclusiones

Los aspectos psicológicos de las relaciones entre auditor y auditado implican la existencia de diferentes roles entre ambos y, consecuentemente, la existencia de creencias y percepciones distintas. El análisis conductual de estas relaciones origina la aparición de riesgos desde el punto de vista emocional en ambos perfiles, consideraciones que hay que tener en cuenta en el contexto en el que se desarrolla la labor de auditoría.

Se ha mencionado, por tanto, la importancia de que los auditores sean conscientes de sus competencias emocionales, así como de los sesgos, percepciones y creencias, también en el auditado. También hay que resaltar el valor de la comprensión y aceptación de estos aspectos analizados, que pueden afectar en la toma de decisiones y en consecuencia en el trabajo de auditoría.

Por último, hay que destacar la existencia de técnicas basadas en la neurociencia como instrumento de ayuda en el trabajo de auditoría, y se han presentado estas herramientas de apoyo en la recolección y análisis de evidencia por las firmas de auditoría, proponiendo técnicas para el autocontrol emocional de los auditores.

Bibliografía

- Allport, Gordon W., "La naturaleza del prejuicio". Buenos Aires: Ed. Eudeba, 1968.p. 43.
- APA Dictionary of Psychology. American Psychological Association.
- Arias Castilla, C. A., Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. Horizonte Pedagógico, Volumen 8, nº 1, 2006, pp. 9-22.
- Arias, D.E., Análisis de neuroeconomía como nuevo paradigma en la ciencia económica. Revista ciencias económicas vol.2, 2016, pp. 107-119.
- Briones-Jácome, I.E., Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. Revista Dominio de las Ciencias, Vol. 6, núm. 2, 2020, pp. 26-34.



- **Carnero, S.**, Perfiles y roles del auditor valores que harán sustentable a la auditoría en el futuro. Ponencia presentada en el VIII Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna y Administración de Riesgos-CLAIN. La Habana, Cuba, 19 al 21 de mayo de 2004, pp. 327-349.
- **Castro, K., Machado, A. y Rojas, A.**, "Técnicas basadas en neurociencia como herramienta de apoyo en la recolección de evidencia para las firmas de ubicadas en el municipio Girardot, del Estado Aragua. Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. República Bolivariana de Venezuela, 2011, pp. 80-92.
- **Corduneanu, V. I.**, Emociones en contexto electoral y atención a política en medios: ¿inteligencia afectiva o evaluación cognitiva? Perspectivas de la comunicación. Perspectiva Común volumen 12 n° 2. Temuco, 2019, pp. 57-87.
- **Chahin, T.**, El impacto de los trabajos de Daniel Kahneman en la administración. Ciencias Administrativas, n°. 7, Universidad Nacional de La Plata, Argentina, 2016, pp.49-56.
- **Chappa, H. y Dowd, E. T.**, Influencia de la Reactancia Comportamental en la Interrupción Prematura del Tratamiento. Revista Argentina de Clínica Psicológica, Vol. 17, n° 3, 2008, pp. 209-214.
- **Damasio, A.**, "Y el cerebro creó al hombre". Ed. Círculo de Lectores por cortesía de Ediciones Destino, 2010, pp 401-403.
- **Galimberti, U.**, "Diccionario de Psicología". Siglo XXI Editores, 2002, pp. 252-253.
- **Kahneman, D.**, "Pensar rápido, pensar despacio", 2013, p. 3.
- **Kuhl, J.**, Feeling versus being helpless: Metacognitive mediation of failure-induced performance deficits. En F. Weiner & R. H. Kiuwe, (Eds.): Metacognition, motivation, and understanding. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1987, pp. 217-235.
- **Lidón Mars Aicart, M. (2015)** "Asociaciones entre el Estilo Controlador del Entrenador y el Malestar de los Jugadores de Fútbol Base." Facultad de Psicología. Universidad de Valencia. p 43.
- **Montes Berges B.**, Discriminación, prejuicio, estereotipos: conceptos fundamentales, historia de su estudio y el sexismo como nueva forma de prejuicio. Iniciación a la investigación, revista electrónica de la Universidad de Jaén, n°3, 2008, pp-1-16.
- **Moreno, J.A. y Martínez, A.**, Importancia de la teoría de la autodeterminación en la práctica físico-deportiva: fundamentos e implicaciones prácticas. Cuadernos de Psicología del Deporte Dirección General de Deportes-CARM 2006. Vol. 6, núm. 2, 2006, pp. 39-54.
- **Ormart E., Lima N., Navés F. y Pena F.**, Problemas éticos en la experimentación psicológica. Asch, Milgram y Zimbardo en cuestión. International Journal on Subjectivity, Politics and the Arts Revista Internacional sobre Subjetividad, Política y Arte Vol. 9, septiembre 2013, pp. 15-32.
- **Pérez Mesa, R.**, "La auditoría, un fenómeno transaccional". Contaduría Universidad de Antioquía, 1982, pp. 81-89.
- **Sudip Bhattacharjee, S. and Moreno, K.K.**, The Role of Auditors' Emotions and Moods on Audit Judgment: A Research Summary with Suggested Practice Implications, Issues in Auditing: December 2013, Vol. 7, n°. 2, pp. 1-8.
- **Zimmerman, B. J.**, "Attaining self-regulation: A social cognitive perspective". In M. Boekaerts, P. R. Pintrich y M. Zeidner (Eds.), Handbook of self-regulation, 2000, pp. 13- 40.



