



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**EFFECTOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL  
DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL AUDITOR**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CONTABILIDAD  
Y FINANZAS CON MENCIÓN EN AUDITORIA Y CONTROL  
DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PRESENTADA POR**

**OSCAR FERNANDO ALEGRÍA CUETO**

**LIMA-PERÚ**

**2013**



**EFFECTOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL  
DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL AUDITOR**



### **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios, a mis padres, a mi esposa Lorena y a mis hijos Oscar, Vannia y Fabio quienes me apoyaron en todo momento, sin ellos no hubiera sido posible alcanzar dicho objetivo, para mi familia en gratitud por todo el apoyo brindado.

**El autor**



## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a las autoridades de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras: Dr. Domingo Sáenz Yaya, Dr. Juan Alva Gómez, Dr. Augusto Blanco Falcón, colegas catedráticos, asesores, y a quienes de una u otra manera me apoyaron, brindándome las facilidades para que sea una realidad el poder concluir esta investigación.

**El autor**

## INDICE

CARATULA	i
TÍTULO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	ix

### CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática	01
1.2 Formulación de problemas	03
1.2.1 Problema principal	03
1.2.2 Problemas secundarios	03
1.3 Objetivos de la investigación	04
1.3.1 Objetivo general	04
1.3.2 Objetivos específicos	04
1.4 Justificación e importancia de la investigación	04
1.4.1 Justificación	04
1.4.2 Importancia	05
1.5 Limitaciones en el estudio	05
1.6 Viabilidad del estudio	05

### CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	06
2.2 Marco histórico	07
2.3 Bases legales	14
2.4 Bases teóricas	24
2.4.1 Inteligencia emocional	24
2.4.2 Desempeño profesional	47

2.5	Definiciones conceptuales	78
2.6	Formulación de la hipótesis	83
2.6.1	Hipótesis general	83
2.6.2	Hipótesis específicas	83

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

3.1	Diseño metodológico	84
3.1.1	Tipo de investigación	84
3.1.2	Nivel de investigación	84
3.1.3	Método	84
3.1.4	Diseño	85
3.2	Población y muestra	85
3.2.1	Población	85
3.2.2	Muestra	85
3.3	Operacionalización de variables	87
3.3.1	Variable independiente	87
3.3.2	Variable dependiente	87
3.4	Técnicas de recolección de datos	88
3.5	Técnicas para el procesamiento de la información	88
3.6	Aspectos éticos	88

### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

4.1	Resultados de la entrevista	89
4.2	Resultados de la encuesta	99
4.3	Contrastación de hipótesis	115

### **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Discusión	130
5.2	Conclusiones	134
5.3	Recomendaciones	135

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Referencias bibliográficas 138
- Referencias electrónicas 141

## ANEXOS

Anexo N°01: Matriz de consistencia

Anexo N° 02: Guía de la entrevista

Anexo N° 03: Guía de la encuesta



## RESUMEN

La presente Tesis tiene la finalidad de comprobar los “EFECTOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL AUDITOR”. El tema elegido fue motivo de investigación debido a que consideramos importante el desempeño profesional de los auditores para una excelente gestión empresarial y también por parte del Estado. Por ello el autoconocimiento profesional y la autorregulación tienen que empezar por el control emocional para este excelente desempeño deseado.

La investigación se planteó como objetivo general determinar, si la inteligencia emocional influye en el desempeño profesional del auditor; el mismo que en su estructura abarcó desde el planteamiento del Problema, Marco Teórico, Metodología, Resultados, Conclusiones y Recomendaciones, terminando con las Fuentes de información y Anexos correspondientes, dándole de esta forma integridad al presente trabajo de investigación.

Con el trabajo de campo, realizado durante el año 2012, se determinó que la aplicación de la metodología de la investigación científica, fue aplicada desde el planteamiento, el manejo de la información para el desarrollo de la parte teórico conceptual; así como también los objetivos, hipótesis y todos los otros aspectos vinculados al estudio; para finalmente, llevar a cabo la contrastación de las hipótesis para llegar a las conclusiones, Recomendaciones y otros aportes de la Tesis.



Como resultado de esta Tesis debemos concluir que nuestro aporte servirá como base y consulta para el apoyo a los profesionales contadores, auditores, docentes y profesionales en general, pues estamos seguros de que están siempre en búsqueda de nuevos conocimientos para su mejora continúa.



## **ABSTRACT**

This thesis is intended to check the "EFFECTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN PROFESSIONAL PERFORMANCE AUDITOR". The theme was under investigation because they consider important to the professional performance of the auditors for excellent business management and also by the state. Therefore professional self-knowledge and self-regulation must start emotional control desired for this excellent performance.

The research was the overall objective to determine if emotional intelligence influences the auditor's professional performance, the same structure that spanned from the approach of the Problem, Theoretical Framework, Methodology, Results, Conclusions and Recommendations, ending with Sources information and Annexes to, thus giving integrity to present research.

With fieldwork, conducted in 2012, found that the application of scientific research methodology was applied from the approach, the management of information for the development of the theoretical conceptual as well as the objectives hypotheses and all other aspects of the study, and finally, conduct the testing of assumptions to arrive at the conclusions, recommendations and other contributions of the thesis.

As a result of this thesis we conclude that our contribution will serve as a basis for consultation and support to professionals accountants, auditors, teachers and professionals in general, as we are sure that they are always in search of new knowledge for improvement continues improvement.

## INTRODUCCIÓN

La continua búsqueda de la calidad y la excelencia han sido motivos permanentes para que los profesionales se acerquen a nuevos conocimientos que les permitan obtener mejores resultados en su gestión profesional al mismo tiempo que potencializan su estado mental, psicológico y de bienestar, lo que permite tomar las decisiones más acertadas y por lo tanto con el mejor resultado en la gestión laboral o desempeño profesional.

El desarrollo de la investigación, trata sobre los “EFECTOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL AUDITOR”, el mismo por el que investigamos sobre esta importante habilidad psicosocial que actualmente se siente tan necesaria en los auditores y demás profesionales, quienes no están utilizando de manera formal este conocimiento con el cual podrían optimizar los resultados siendo más eficientes, eficaces y competitivos.

La tesis comprende cinco capítulos. En el primer capítulo se expone el planteamiento del problema, que comprendió la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema, objetivos, justificación, importancia, limitaciones y viabilidad del estudio.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco conceptual, los antecedentes de la investigación, base legal relacionada con las variables, bases teóricas, definiciones conceptuales y la formulación de las hipótesis.

El tercer capítulo, trató sobre la metodología, el diseño metodológico, donde destaca el tipo y nivel de investigación, como también el método y el diseño; complementado con la población y muestra, operacionalización de variables, técnicas de recolección de datos, procesamiento y análisis de la información, hasta los aspectos relacionados con la parte ética.

El cuarto capítulo, abarcó la interpretación de resultados, destacando el proceso llevado a cabo en la parte estadística y gráfica con la respectiva interpretación a cada una de las preguntas, permitiendo analizar la información proporcionada por los encuestados sobre el control gerencial y la gestión en las microempresas, la cual fue presentada tanto en la parte estadística como en el correspondiente análisis; complementada con la contrastación de las hipótesis.

Finalmente, en el quinto capítulo se presenta la discusión de los resultados obtenidos y las conclusiones, las mismas que fueron obtenidas como resultado de la contrastación de hipótesis, se termina con las recomendaciones y aportes de la Tesis, destacando que es necesaria la inteligencia emocional, ya que mejora el autoconocimiento adquirido, incide en el conocimiento del trabajo que realizan los auditores y la autorregulación incide en la responsabilidad que poseen los auditores.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

La inteligencia emocional juega un papel muy importante a nivel de los profesionales que cumplen tareas, funciones y/u otras actividades relacionadas al trato con personas e instituciones.

Esta inteligencia está constituida por un conjunto de habilidades que van desde ser capaz de auto motivarse y persistir frente a decepciones que se pudieran presentar; dentro de los cuales encontramos por ejemplo el hecho de controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de atención; para lo cual es necesario mostrar empatía y abrigar esperanzas.

Tal es así que el factor emocional en el auditor está vinculado principalmente con su desempeño profesional, el mismo que demuestra la importancia de la inteligencia emocional en las organizaciones y en función a la auditoría, destacando la necesidad de fomentar la investigación sobre los aspectos emocionales en la empresa y por otra parte, la gestión emocional en cuanto a la evaluación del entorno del control, siendo necesario que esta información sea conocida por los auditores en todo lo vinculado al capital intelectual y capital psíquico, con el fin de centrar la atención en el análisis de los factores del entorno de

control y su relación con algunos aspectos relacionados con la gestión emocional.

Por otro lado en lo concerniente a la gestión emocional, también es necesario que se conozca sobre el valor que representa la organización y desde esta perspectiva de la auditoría, debe proponerse que los valores de la gestión, estén integrados en la evaluación del entorno de control, con el fin que contribuya a que este elemento sea realmente la base del control interno, tal como se propugna en las nuevas estrategias sobre la gestión de riesgos corporativos.

En este contexto encontramos que en los últimos años se viene tratando sobre las tendencias de la auditoría, donde entre otros se propugna el empleo de la auditoría global, como resultado de agregar a la auditoría integrada la auditoría social que está representada por la auditoría ética, la auditoría de la equidad, la auditoría ecológica y entre otros actualmente la profesión del auditor está instaurando otros campos de actuación como son la auditoría de calidad, informática, de comunicación, prevención de riesgos laborales y también la auditoría emocional, donde se utiliza principalmente todo lo relacionado con la inteligencia emocional y a la vez demuestra el auditor, debe estar preparado en estos quehaceres.

Finalmente, encontramos que conforme al avance que se está logrando en el país con el desarrollo de nuevas concepciones en cuanto a la gestión y manejo empresarial, muchas organizaciones vinculadas a nivel internacional, vienen empleando diferentes aspectos sobre esta problemática, donde destacan que el factor emocional sí es necesario en las auditorías, tanto a nivel privado como también a nivel del sector público, destacando la necesidad de fomentar la investigación sobre estos aspectos emocionales y que son necesarios en las organizaciones; por lo tanto, es conveniente que las universidades en el país tengan presente que la parte emocional es necesaria y se deben tomar en cuenta estos aspectos, por lo tanto la inteligencia emocional sea conocida como parte

de la currícula, toda vez que los auditores la necesitan en su ejercicio profesional, a fin de ser más eficientes y eficaces en la labor que desarrollan.

Por lo que anteriormente se menciona, cabe preguntarse las siguientes interrogantes:

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera la inteligencia emocional influye en el desempeño profesional del auditor?

### **1.2.2 Problemas secundarios**

- a. ¿De qué manera el autoconocimiento adquirido incide en el nivel de conocimiento del trabajo que realizan los auditores?
- b. ¿De qué manera el nivel de autorregulación incide en la responsabilidad que poseen los auditores?
- c. ¿De qué manera la motivación que poseen los auditores permite que estos profesionales trabajen en equipo?
- d. ¿De qué manera la empatía que poseen los auditores logra una actitud cooperativa a nivel de estos profesionales?
- e. ¿Cómo la habilidad social que poseen los auditores influye en su presentación personal?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Establecer como la inteligencia emocional influye en el desempeño profesional del auditor.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a. Establecer como el autoconocimiento adquirido incide en el conocimiento del trabajo que realizan los auditores.
- b. Constatar como la autorregulación incide en la responsabilidad que poseen los auditores.
- c. Analizar como la motivación que poseen los auditores permite que estos profesionales trabajen en equipo.
- d. Verificar como el nivel de empatía que poseen los auditores logra una actitud cooperativa a nivel de estos profesionales.
- e. Determinar como la habilidad social que poseen los auditores influye en su presentación personal.

### **1.4 Justificación de la investigación**

#### **1.4.1 Justificación**

El desarrollo del estudio responde al interés personal del investigador, en tratar de conocer como la inteligencia emocional está relacionada con el desempeño profesional del auditor, al ejercer su trabajo a nivel de las organizaciones, sobre todo si entendemos que en los últimos años el ejercicio profesional de los auditores, requiere que se encuentre preparados cada vez mejor,



con el fin de hacer frente a las exigencias empresariales e institucionales.

#### **1.4.2 Importancia**

Se espera que al culminar el desarrollo de la investigación permita determinar si existe relación entre la inteligencia emocional y el desempeño profesional de los auditores, toda vez que en los últimos años, somos testigos del avance que ha alcanzado la auditoría y como esta viene haciendo uso de diferentes conocimientos con el fin de llevar a cabo un trabajo coherente y desde luego, la inteligencia emocional es muy importante que se conozca en la formación académica que tienen estos profesionales, a fin de ser aplicados en el trabajo que desempeñan.

#### **1.5 Limitaciones**

En cuanto al desarrollo del trabajo, no se presentaron mayores dificultades e inconvenientes en su elaboración por lo que fue posible la culminación de la presente investigación.

#### **1.6 Viabilidad del estudio**

El estudio por la forma como se ha planteado ha sido viable, por lo que se contó con información teórica actualizada. Además se dispuso de recursos financieros y materiales, así mismo se tuvo la participación de los auditores en las muestras y el tiempo requerido para su aplicación.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la Investigación

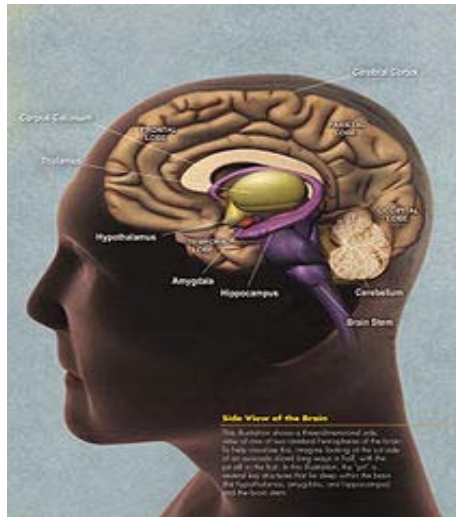
Como parte de la realización del estudio, se llevó a cabo la auscultación de investigaciones a nivel de las Escuelas de Posgrado, encontrándose que a nivel de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras, se ubica el trabajo de investigación presentado por: **ORUE ARIAS, Elsa Fiorella** con el título de ***“Niveles de inteligencia emocional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa hidrosta S.A.” (2009)***; el cual concluyó en que la relación entre la variable de inteligencia emocional con respecto al desempeño del trabajador, es directamente proporcional en todos los casos, ya que las áreas críticas como es el área de fundición, posee un nivel bajo de inteligencia emocional, a diferencia de las áreas que tienen un buen desempeño como es el área de construcciones metálicas, la cual su nivel de inteligencia emocional es considerablemente mayor. Por tanto el trabajo de investigación que ha tratado sobre la inteligencia emocional y desempeño profesional, han tratado sobre diferentes realidades, las mismas que no tienen relación alguna con el tema que se está investigando; por consiguiente este trabajo reúne las condiciones temáticas y metodológicas suficientes, para ser considerada como ejecutable.

## 2.2 Marco histórico

Aunque las definiciones tradicionales de inteligencia hacen hincapié en los aspectos cognitivos, tales como la memoria y la capacidad de resolver problemas, varios influyentes investigadores en el ámbito del estudio de la inteligencia comienzan a reconocer la importancia de los aspectos no cognitivos. Thorndike, en 1920, utilizó el término inteligencia social para describir la habilidad de comprender y motivar a otras personas. David Wechsler en 1940, describe la influencia de factores no intelectivos sobre el comportamiento inteligente, y sostiene, además, que nuestros modelos de inteligencia no serán completos hasta que no puedan describir adecuadamente estos factores.

En 1983, Howard Gardner, en su Teoría de las inteligencias múltiples *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* introdujo la idea de incluir tanto la inteligencia interpersonal (la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas) y la inteligencia intrapersonal (la capacidad para comprenderse uno mismo, apreciar los sentimientos, temores y motivaciones propios). Para Gardner, los indicadores de inteligencia, como el CI, no explican plenamente la capacidad cognitiva. Por lo tanto, aunque los nombres dados al concepto han variado, existe una creencia común de que las definiciones tradicionales de inteligencia no dan una explicación exhaustiva de sus características. Otro de los orígenes de la inteligencia emocional está en Joseph Ledoux, como influencia más reciente, a partir de su libro "El cerebro emocional (1996), en el divulga sus hallazgos acerca de los circuitos neuronales del cerebro y nos ha enseñado que la emoción precede al pensamiento. Y nos explica por qué los procesos de raciocinio que tienen lugar en el neocórtex van muchas veces a la zaga o en contra de los impulsos de la amígdala. El primer uso del término inteligencia emocional generalmente es atribuido a Wayne Payne, citado en su tesis doctoral: Un estudio de las emociones: El desarrollo de la inteligencia emocional, de 1985. Sin embargo, el término "inteligencia

emocional”había aparecido antes en textos de Leuner (1966). Greenspan también presentó en 1989 un modelo de IE, seguido por Salovey y Mayer (1990) y Goleman (1995).

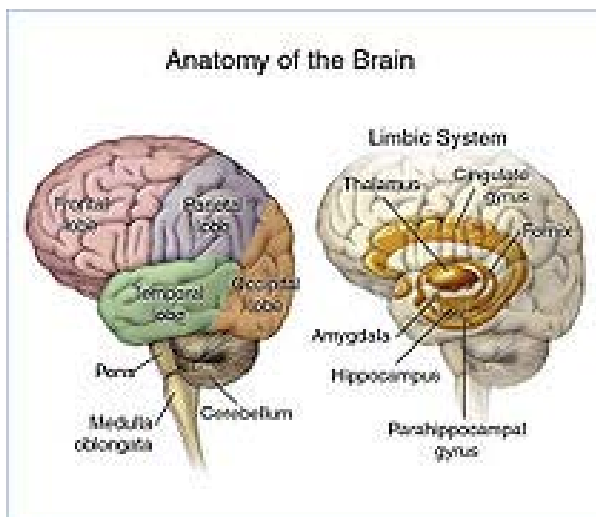


La relevancia de las emociones en los resultados del trabajo, la investigación sobre el tema siguió ganando impulso, pero no fue hasta la publicación del célebre libro de Daniel Goleman: *Inteligencia Emocional: ¿Por qué puede importar más que el concepto de cociente intelectual?*, que se convirtió en muy popular. Un relevante artículo de Nancy Gibbs en la revista *Time*, en

1995, del libro de Goleman fue el primer medio de comunicación interesado en la IE. Posteriormente, los artículos de la IE comenzaron a aparecer cada vez con mayor frecuencia a través de una amplia gama de entidades académicas y puntos de venta populares.

**Imagen esquemática del cerebro.** Para comprender el gran poder de las emociones sobre la mente pensante -y la causa del frecuente conflicto existente entre los sentimientos y la razón- debemos considerar la forma en que ha evolucionado el cerebro.

La región más primitiva del cerebro es el tronco encefálico, que regula las funciones vitales básicas, como la respiración o el metabolismo, y lo compartimos con todas aquellas especies que disponen de sistema nervioso, aunque sea muy rudimentario. De este cerebro primitivo emergieron los centros emocionales que, millones de años más tarde, dieron lugar al cerebro pensante: el neocórtex. El hecho de que el cerebro emocional sea muy anterior al racional y que éste sea una derivación de aquél, revela con claridad las auténticas relaciones existentes entre el pensamiento y el sentimiento.



El neocórtex permite un aumento de la sutileza y la complejidad de la vida emocional, aunque no gobierna la totalidad de la vida emocional porque, en estos asuntos, delega su cometido en el sistema límbico. Esto es lo que confiere a los centros de la emoción un poder

extraordinario para influir en el funcionamiento global del cerebro, incluyendo a los centros del pensamiento.

**Imagen anatómica del cerebro.** La amígdala cerebral y el hipocampo fueron dos piezas clave del primitivo “cerebro olfativo” que, a lo largo del proceso evolutivo, terminó dando origen al córtex y posteriormente al neocórtex. La amígdala está especializada en las cuestiones emocionales y se la considera una estructura límbica muy ligada a los procesos del aprendizaje y la memoria. Constituye una especie de depósito de la memoria emocional. Es la encargada de activar la secreción de dosis masivas de noradrenalina, que estimula los sentidos y pone al cerebro en estado de alerta.

LeDoux descubrió que la primera zona cerebral por la que pasan las señales sensoriales procedentes de los ojos o de los oídos es el tálamo y, a partir de ahí y a través de una sola sinapsis, la amígdala. Otra vía procedente del tálamo lleva la señal hasta el neocórtex-el cerebro pensante-, permitiendo que la amígdala comience a responder antes de que el neocórtex haya ponderado la información. Según LeDoux: “anatómicamente hablando, el sistema emocional puede actuar independientemente del neocórtex. Existen ciertas reacciones y recuerdos emocionales que tienen lugar sin la menor participación cognitiva consciente”.

**La memoria emocional.** Las opiniones inconscientes son recuerdos emocionales que se almacenan en la amígdala. El hipocampo registra los hechos puros, y la amígdala es la encargada de registrar el “clima emocional” que acompaña a estos hechos. Para LeDoux: “el hipocampo es una estructura fundamental para reconocer un rostro como el de su prima, pero es la amígdala la que le agrega el clima emocional de que no parece tenerla en mucha estima”. Esto significa que el cerebro dispone de dos sistemas de registro, uno para los hechos ordinarios y otro para los recuerdos con una intensa carga emocional.

**Un sistema de alarma anticuado.** En el cambiante mundo social, uno de los inconvenientes de este sistema de alarma neuronal es que, con más frecuencia de la deseable, el mensaje de urgencia mandado por la amígdala suele ser obsoleto. La amígdala examina la experiencia presente y la compara con lo que sucedió en el pasado, utilizando un método asociativo, equiparando situaciones por el mero hecho de compartir unos pocos rasgos característicos similares, haciendo reaccionar con respuestas que fueron grabadas mucho tiempo atrás, a veces obsoletas.

En opinión de LeDoux, la interacción entre el niño y sus cuidadores durante los primeros años de vida constituye un auténtico aprendizaje emocional, y es tan poderoso y resulta tan difícil de comprender para el adulto porque está grabado en la amígdala con la tosca impronta no verbal propia de la vida emocional. Lo que explica el desconcierto ante nuestros propios estallidos emocionales es que suelen datar de un período tan temprano que las cosas nos desconcertaban y ni siquiera disponíamos de palabras para comprender lo que sucedía.

**Cuando las emociones son rápidas y toscas.** La importancia evolutiva de ofrecer una respuesta rápida que permitiera ganar unos milisegundos críticos ante las situaciones peligrosas, es muy probable que salvaran la



vida de muchos de nuestros antepasados, porque esa configuración ha quedado impresa en el cerebro de todo protomamífero, incluyendo los humanos. Para LeDoux: “El rudimentario cerebro menor de los mamíferos es el principal cerebro de los no mamíferos, un cerebro que permite una respuesta emocional muy veloz. Pero, aunque veloz, se trata también, al mismo tiempo, de una respuesta muy tosca, porque las células implicadas sólo permiten un procesamiento rápido, pero también impreciso”, y estas rudimentarias confusiones emocionales -basadas en sentir antes que en pensar- son las “emociones precognitivas”.

**El gestor de las emociones.** La amígdala prepara una reacción emocional ansiosa e impulsiva, pero otra parte del cerebro se encarga de elaborar una respuesta más adecuada. El regulador cerebral que desconecta los impulsos de la amígdala parece encontrarse en el extremo de una vía nerviosa que va al neocórtex, en el lóbulo prefrontal. El área prefrontal constituye una especie de modulador de las respuestas proporcionadas por la amígdala y otras regiones del sistema límbico, permitiendo la emisión de una respuesta más analítica y proporcionada. El lóbulo prefrontal izquierdo parece formar parte de un circuito que se encarga de desconectar -o atenuar parcialmente- los impulsos emocionales más perturbadores.

**Armonizando emoción y pensamiento.** Las conexiones existentes entre la amígdala (y las estructuras límbicas) y el neocórtex constituyen el centro de gestión entre los pensamientos y los sentimientos. Esta vía nerviosa explicaría el motivo por el cual la emoción es fundamental para pensar eficazmente, tomar decisiones inteligentes y permitimos pensar con claridad. La corteza prefrontal es la región cerebral que se encarga de la “memoria de trabajo”.

Cuando estamos emocionalmente perturbados, solemos decir que “no podemos pensar bien” y permite explicar por qué la tensión emocional

prolongada puede obstaculizar las facultades intelectuales del niño y dificultar así su capacidad de aprendizaje. Los niños impulsivos y ansiosos, a menudo desorganizados y problemáticos, parecen tener un escaso control prefrontal sobre sus impulsos límbicos. Este tipo de niños presenta un elevado riesgo de problemas de fracaso escolar, alcoholismo y delincuencia, pero no tanto porque su potencial intelectual sea bajo sino porque su control sobre su vida emocional se halla severamente restringido.

Las emociones son importantes para el ejercicio de la razón. Entre el sentir y el pensar, la emoción guía nuestras decisiones, trabajando con la mente racional y capacitando -o incapacitando- al pensamiento mismo. Del mismo modo, el cerebro pensante desempeña un papel fundamental en nuestras emociones, exceptuando aquellos momentos en los que las emociones se desbordan y el cerebro emocional asume por completo el control de la situación. En cierto modo, tenemos dos cerebros y dos clases diferentes de inteligencia: la inteligencia racional y la inteligencia emocional y nuestro funcionamiento vital está determinado por ambos.

Daniel Goleman también recoge el pensamiento de numerosos científicos del comportamiento humano que cuestionan el valor de la inteligencia racional como predictor de éxito en las tareas concretas de la vida, en los diversos ámbitos de la familia, los negocios, la toma de decisiones, el desempeño profesional, etc. Citando numerosos estudios Goleman concluye que el Coeficiente Intelectual no es un buen predictor del desempeño exitoso. La inteligencia pura no garantiza un buen manejo de las vicisitudes que se presentan y que es necesario enfrentar para tener éxito en la vida.

La Inteligencia Académica tiene poco que ver con la vida emocional, las personas más inteligentes pueden hundirse en los peligros de pasiones desenfrenadas o impulsos incontrolables. Existen otros factores como la capacidad de motivarse y persistir frente a decepciones, controlar el



impulso, regular el humor, evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar, mostrar empatía, etc., que constituyen un tipo de Inteligencia distinta a la Racional y que influyen más significativamente en el desempeño en la vida.

El concepto de “Inteligencia Emocional” enfatiza el papel preponderante que ejercen las emociones dentro del funcionamiento psicológico de una persona cuando ésta se ve enfrentada a momentos difíciles y tareas importantes: los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, el enfrentar riesgos, los conflictos con un compañero en el trabajo. En todas estas situaciones hay una involucración emocional que puede resultar en una acción que culmine de modo exitoso o bien interferir negativamente en el desempeño final. Cada emoción ofrece una disposición definida a la acción, de manera que el repertorio emocional de la persona y su forma de operar influirá decisivamente en el éxito o fracaso que obtenga en las tareas que emprenda.

Este conjunto de habilidades de carácter socio-emocional es lo que Goleman definió como Inteligencia Emocional. Esta puede dividirse en dos áreas:

- *Inteligencia Intra-personal:* Capacidad de formar un modelo realista y preciso de uno mismo, teniendo acceso a los propios sentimientos, y usarlos como guías en la conducta.
- *Inteligencia Inter-personal:* Capacidad de comprender a los demás; qué los motiva, cómo operan, cómo relacionarse adecuadamente. Capacidad de reconocer y reaccionar ante el humor, el temperamento y las emociones de los otros.

## 2.3 Base legal

En cuanto a las normas y códigos de ética que guían el campo de la actuación del auditor podemos apreciar que en el código de ética de INTOSAI en el ISSAI 30 se debe aplicar los siguientes principios:

- Capítulo 1: Introducción, noción, antecedentes y propósito del código de ética:

5. La conducta de los auditores debe ser irreprochable en todos los momentos y todas las circunstancias. Cualquier deficiencia en su conducta profesional o cualquier conducta inadecuada en su vida personal perjudica la imagen de integridad de los auditores, la EFS que representan y la validez de su labor de auditoría, y puede plantear dudas acerca de la fiabilidad y la competencia profesional de la propia EFS.

6. Tiene una importancia fundamental que la EFS suscite credibilidad y confianza. El auditor logra tal cosa mediante la adopción y la aplicación de las exigencias éticas de las nociones encarnadas en los siguientes conceptos claves: integridad, independencia y objetividad, confidencialidad y competencia profesional.

- **Integridad**, la cual se establece sobre la base de la confianza en el auditor para que sus opiniones y juicios sean correctas.
- **Objetividad**, que es la evaluación equilibrada de todos los hechos importantes y en un conjunto elaborado de juicios que estén exceptos de otras opiniones u intereses propios.
- **Confidencialidad**, utilizando el valor de la honestidad para respetar la propiedad de la información encontrada o recibida y no divulgarla

sin la autorización correspondiente, claro está si es que no existe un obligación legal de por medio.

Asimismo según este código la actuación del auditor está regida por las siguientes pautas:

- **Conducta ética**, como requisito indispensable de un auditor y normado en el código de ética del auditor.
- **Presentación ecuanime**, donde el auditor debe presentar la información precisa y veraz.
- **Diligencia profesional**, el auditor debe actuar de manera pronta y con criterio durante la auditoría.
- **Independencia**, como parte importante del criterio del auditor al ser autónomo, imparcial y objetivo en sus conclusiones en la auditoría.
- **Sistemática**, como principal fundamento de criterio racional que logra que el auditor de conclusiones confiables de la auditoría.

También debemos señalar que el Código de Ética del Auditor gubernamental del Perú señala en su considerando: Que, el ejercicio de la auditoría gubernamental, encomendada por mandato constitucional al Sistema Nacional de Control, se debe sustentar en un conjunto de valores y principios, que implica la evaluación de los hechos rodeados de precisión e imparcialidad, demandando del auditor tanto cualidades como calificaciones profesionales especiales, que permitan honrar la credibilidad y confianza ciudadana sobre su desempeño y los resultados de su labor; Que la sociedad tiene el derecho de demandar que la conducta y servicio de los integrantes de los órganos integrantes del Sistema Nacional de Control sean irreprochables éticamente, no susciten sospecha y sean dignas de su respeto y confianza.

Al respecto este código de ética del auditor gubernamental del Perú indica claramente lo siguiente:

- **Aptitud de Servicio:** Siendo consecuentes con nuestra elección individual de laborar en el Sistema Nacional de Control asumimos la aptitud permanente para desempeñar las actividades que se nos encomienden o disponer, con sostenida iniciativa y diligencia, la realización de aquellas que correspondan conforme a las disposiciones vigentes, involucrándonos activamente en su cometido.

La vocación de servicio se muestra en acciones de entrega diligente a las tareas asignadas, en la disposición para dar esmerada atención a los requerimientos y trabajos encomendados, en tener receptividad para atender y solucionar las peticiones, denuncias o quejas de los ciudadanos.

- **Calidad de Servicio:** propender a que nuestras acciones produzcan mejoras continuas en nuestras instituciones y contribuyan al logro de la excelencia en el servicio público, por medio de nuestras recomendaciones y de la información confiable, útil. Oportuna y con valor agregado que reportamos. Para dicho fin somos conscientes de:
  - a) La necesidad de mantener el entrenamiento continuo;
  - b) Ser receptivos a las observaciones y sugerencias que para el mejoramiento de nuestro desempeño nos sean formulados por los compañeros y superiores, así como con las medidas de control de calidad del Sistema Nacional de Control;
  - c) La necesidad de agotar todos los medios necesarios para cumplir nuestras responsabilidades, así como para alcanzar las metas, objetivos y la expectativa técnica perseguida por nuestra acción.

- **Compromiso con el País:** Nuestras acciones se encuentran orientadas al bienestar del país, y a propiciar el desarrollo de una Administración Pública al servicio de la sociedad, para lo cual estamos comprometidos con los intereses permanentes de nuestras instituciones, con la salvaguarda del patrimonio público y con el respeto estricto al ordenamiento jurídico y demás deberes del Estado, subordinando a ellos los intereses individuales.
- **Cordialidad:** Durante todo proceso de auditoría, las tareas se desempeñan teniendo en cuenta los derechos y la dignidad de los auditados, la necesaria eficiencia y eficacia en la administración de recursos, así como la continuidad del servicio de las áreas examinadas; por lo que observamos las reglas de buena conducta con los funcionarios públicos sin poner en riesgo nuestra independencia y probidad, y evitamos cualquier exceso de atribuciones que cree un clima inadecuado para nuestra labor.
- **Cuidado y Esmero Profesional:** Los auditores permanentemente somos cuidadosos de emplear correctamente el juicio profesional para determinar y elegir cada una de las decisiones propias de nuestra actividad, así como para premunirnos de todos aquellos elementos y criterios imprescindibles para poder decidir nuestros cursos de acción.
- **Independencia, Objetividad e Imparcialidad:** Los auditores reconocemos la independencia como un factor esencial para un mejor desempeño, por lo que nuestras decisiones y actuaciones siempre se orientan a aumentar los niveles de independencia y no a disminuirla.

Al desempeñar nuestras tareas nos encontramos guiados por la exactitud, rectitud e imparcialidad, como garantías mínimas de objetividad por lo que damos un tratamiento igualitario a todos los

auditados, analizamos los hechos alejados de cualesquier predisposición o preferencia acerca de las personas o entidades anteponiendo los criterios técnicos y la evidencia a cualesquier otra circunstancia.

Nos encontramos permanentemente atentos a proteger nuestra independencia; evitando cualesquier situación o relación personal que pueda implicar un riesgo de corrupción, suscitar dudas acerca de la independencia requerida, o incurrir en interés personal en conflicto con las tareas que nos han sido confiadas. Del mismo modo, estamos prestos a declinar cortés, pero firmemente, cualesquier intento de influencia que pretendiera ejercerse sobre nuestras acciones, por más sutil que sea.

- **Probidad Administrativa:** En lo personal, mantendremos una conducta intachable, en nuestras decisiones, al administrar los bienes y recursos públicos, con entrega leal y honesta al desempeño de nuestras tareas, siendo conscientes y respetando por tanto, las limitaciones, restricciones y abstenciones que ellas nos exigen. Reconocemos que nuestra conducta debe ser irreprochable en todo momento, procurando adoptar siempre el comportamiento que quisiéramos siguiera cualesquier funcionario público ejemplar; ya que aún una pequeña deficiencia perjudica la imagen de integridad y calidad de la labor de quienes ejercen la auditoría gubernamental y del Sistema Nacional de Control.

A través, de nuestro ejercicio funcional, colaboramos con la probidad pública, comunicando aquellos hechos que denotan irregularidades o fraudes de modo oportuno y con el mayor sustento posible, para permitir su comprensión exacta y esclarecimiento por la instancia que corresponda.

- **Tecnicismo:** Actuamos en todo momento de manera profesional, aplicando los estándares profesionales internacionales, las normas de auditoría gubernamental, la capacidad profesional y la madurez de criterio que nos demanda la trascendente labor del control gubernamental; y formulamos nuestras opiniones objetivamente con prescindencia de cualesquier incidencia o efecto que su ejecución o sus resultados puedan derivar para el poder público o grupos interesados.
- **Vocación por la Verdad y la Transparencia:** En toda nuestras actividades transmitimos, con la convicción que nos otorga la seguridad en la corrección de nuestra labor, los resultados veraces y opiniones ciertas que hayan sido reveladas y evidenciadas, sin ocultamiento, ni ambigüedades.

Para tal efecto asumimos una conducta transparente durante nuestro ejercicio funcional, que implica particularmente:

- a) Generar y transmitir información útil, pertinente, comprensible, fiable y verificable para la toma de decisiones.
- b) Brindar información sobre nuestras operaciones a quienes se encuentran facultados para preciarlas o evaluarlas, así como permitir y preservar su acceso.
- c) Manifiestar con claridad e integridad las recomendaciones y las opiniones que nos competen.
- d) Presentar las declaraciones juradas de bienes y rentas que nos competen conforme a ley.

El Manual de Auditoría gubernamental señala en el capítulo I sección 020 Postulados básicos de la Auditoría Gubernamental:

- 16. Juicio imparcial de los auditores, este postulado se refiere a la objetividad con que deben actuar los auditores gubernamentales en el ejercicio de sus funciones. Ello implica que la auditoria debe efectuarse sobre la base de una

evaluación objetiva de los hechos rodeada de imparcialidad y libre de influencias que pudieran deteriorar las conclusiones derivadas de las evidencias obtenidas.

- 18. Cuando el auditor gubernamental es llamado a participar en comités o comisiones de asesoramiento para fines específicos debe mantener una actitud mental de independencia, para que posteriormente efectúe la auditoría.

Podemos apreciar claramente la importancia de la conducta y la inteligencia emocional que esta responsable e importante labor exige en esta norma del MAGU.

Asimismo en el MAGU capítulo II Criterios básicos de la auditoría gubernamental podemos apreciar las siguientes exigencias que deben ser tomadas en cuenta por el auditor:

- **Criterio 1: Eficiencia en el manejo de la auditoría gubernamental**

04. La importancia y el impacto de la auditoría en las entidades del Estado hace recaer una gran responsabilidad en los recursos humanos que son necesarios para realizarla, por lo que se requiere de un eficiente manejo del personal disponible para la ejecución y conducción de los esfuerzos. Por esta razón, un criterio básico consiste en orientar los recursos y capacidades disponibles de la Contraloría General de la República hacia entidades, programas o actividades en que puedan lograrse mejoras importantes, con el objeto de promover una mayor efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos del Estado.

- **Criterio 2: Entrenamiento Continuo**

08. El entrenamiento profesional concebido como una política de desarrollo del potencial humano, constituye un medio para promover la productividad y eficiencia de los auditores. Existe un



entrenamiento básico que es requerido por todo auditor y/u entrenamiento continuo que busca mantener al auditor actualizado y lograr avances en su desarrollo profesional. La NAGU 1.10 Entrenamiento técnico y capacidad profesional, establece que los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control deben promover y realizar programas de capacitación para el personal que participa en la auditoría gubernamental.

09. Las entidades tienen el deber de mantener a su personal de auditoría en los más altos estándares de calificación y capacidad profesional, así como ellos mismos tienen la obligación de esforzarse con sus propios medios por su permanente actualización. Esto puede lograrse mediante un programa de entrenamiento, puesto que la dinámica de los avances en la auditoría, contabilidad y temas afines, son tan rápidos que un auditor que no se mantiene actualizado, en poco tiempo se convertirá en un profesional con conocimientos desactualizados y obsoletos.

10. Para dar sustentabilidad a los esfuerzos dirigidos a modernizar la auditoría gubernamental, es importante reconocer que un apropiado manejo de recursos humanos, debe involucrar la adopción de criterios específicos para apoyar las acciones de capacitación de auditores. Esto puede obtenerse mediante la asignación de fondos de los presupuestos para dicho propósito; lo cual tiende a disminuir el riesgo de obtener resultados que no benefician al desarrollo de la auditoría gubernamental.

### **Criterio 3: Conducta funcional del auditor gubernamental**

12. La naturaleza de las funciones que desarrolla el auditor gubernamental, conlleva la observancia de una línea de conducta intachable. El mantenimiento de cordiales relaciones con el personal de la entidad auditada, con la debida independencia es un factor

esencial para el trabajo de auditoría. El auditor gubernamental debe observar en todo momento, las reglas de buena conducta, tratando con tino y cortesía a funcionarios y empleados de la entidad auditada.

13. Un factor esencial para el desarrollo del trabajo del auditor, lo constituyen las buenas relaciones personales en todo contacto con los funcionarios de la entidad auditada.

La Federación Internacional de Contadores (IFAC) también cuenta en su código de ética, parte A Aplicación General del código Sección 100 Introducción y Principios Fundamentales, lo siguiente:

100.4 Se requiere que un contador profesional cumpla con los siguientes principios fundamentales:

**a) Integridad**

Un contador profesional debe ser sincero y honesto en todas sus relaciones profesionales y de negocios.

**b) Objetividad**

Un contador profesional no debe permitir que los favoritismos, conflictos de interés o la influencia indebida de otros eliminen sus juicios profesionales o de negocios.

**c) Competencia Profesional**

Un contador profesional tiene el deber continuo de mantener sus habilidades y conocimientos profesionales en el nivel apropiado para asegurar que el cliente o empleador recibe un servicio profesional competente basado en los desarrollos actuales de la práctica, legislación y técnicas. Un contador profesional debe actuar diligentemente y de acuerdo a las

técnicas aplicables y las normas profesionales cuando proporciona sus servicios profesionales.

**d) Confidencialidad**

Un contador debe respetar la confidencialidad de la información obtenida como resultado de sus relaciones profesionales y de negocios y no debe revelar esta información a terceros que no cuentan con la debida autoridad a menos que exista un derecho o deber legal o profesional para revelarla. La información confidencial obtenida como resultado de relaciones profesionales o de negocios no debe ser usada por el contador profesional para obtener beneficios personales o para terceros.

**e) Comportamiento Profesional**

Un contador profesional debe cumplir con los reglamentos y leyes relevantes y debe rechazar cualquier acción que desacredite a la profesión.

Es importante adicionar que la labor de control interno y la inteligencia emocional en el desempeño profesional del auditor juegan un importante papel en la eficiencia al realizar esta labor, el informe COSO define el control interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos.

El Informe COSO ("Internal Control-Integratedframework". Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) define el control interno como un PROCESO efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del PERSONAL diseñado con el objeto de proporcionar un grado de SEGURIDAD RAZONABLE en cuanto a la consecución de los OBJETIVOS.

## **2.4 Bases teóricas**

### **2.4.1 Inteligencia emocional**

A partir del hecho de que la inteligencia se manifiesta, según las personas, con diferentes cualidades específicas, es posible hacer una caracterización general de la misma definiéndola como la capacidad, facultad o aptitud para captar, conocer, tratar y resolver problemas en situaciones complejas o inespecíficas, y para adaptarse a nuevas situaciones, como modo de asegurar el dominio del medio o espacio vital en donde se vive.

Además esta capacidad de los seres humanos, pero que no es exclusiva de ellos, ha sido definida de múltiples maneras. La mayoría de las definiciones relacionadas la inteligencia con la capacidad intelectual, ya sea en términos de capacidad de juicio, de asociación o de desarrollo de pensamientos abstractos. En los últimos años, principalmente con las investigaciones que se realizan en la universidad de Harvard Gardner sobre las inteligencias múltiples y de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional, la concepción que se tiene de la inteligencia se ha hecho mucho más amplia.

Ya no se la considera como una capacidad centrada exclusivamente en habilidades intelectuales, es decir, en la dimensión cognoscitiva y racionalista. Esto ha llevado a considerar la existencia de capacidades diferentes en los seres humanos, según los tipos de inteligencia dominantes.

Al nacer, el ser humano tiene inteligencia, que se va desarrollando a través de la actividad del sujeto, utilizando recursos no inteligentes: información, memoria, experiencia e imaginación. Siguiendo a Morin, se pueden señalar las siguientes cualidades de

inteligencia: capacidad de aprender por uno mismo (auto-hetero-didactismo); aptitud para jerarquizar lo importante y lo secundario, saber utilizar medios con vistas a un fin; para combinar la significación de un problema (reduciéndolo a un enunciado esencial) y el respeto a su complejidad (diversidad, interferencias, incertidumbres); para reconsiderar la propia percepción y concepción de la situación; para utilizar el azar; aptitud “sherlock-holmesiana” para reconstruir una configuración global, evento o fenómeno a partir de huellas o indicios fragmentarios; aptitud para considerar diferentes posibilidades del futuro y elaborar eventuales escenarios teniendo en cuenta incertidumbres y el surgimiento de lo imprevisible, la “serendipidad”: dar prueba de perspicacia en situaciones inesperadas; aptitud para enriquecer, desarrollar, modificar la estrategia en función de las informaciones recibidas y de la experiencia adquirida; para reconocer lo nuevo sin reducirlo a esquemas de lo conocido, y capacidad de situar lo nuevo en relación con lo conocido; para afrontar/ superar situaciones nuevas e innovar de manera propia; para reconocer lo imposible, discernir lo posible y elaborar escenarios que asocien lo inevitable y lo deseable.

La inteligencia es lo que miden los tests (*whatthetests test*). Es así que en un Congreso sobre la inteligencia y su medida de 1921 promovido por los editores del Journal of Educational Psychology se ofrecieron algunas.

Es por eso que al revisar la información relacionada con la variable inteligencia emocional, encontramos que especialistas en tema tienen diferentes puntos de vista como **OLGUÍN, Jorge Raúl (2008)** quien lo define de la siguiente manera: “***La inteligencia emocional es la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en***

**los demás**". Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigirlas y equilibrarlas.

De igual manera THORNDIKE, Edward (2006), lo define como: "**La habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas**".

Para SALOVEY, J. y D., MAYER (2003) quienes tienen su propio punto de vista lo definen así: "**La inteligencia es un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y la de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno**".

Por su parte, el autor GOLEMAN, D. (2005), lo define de la siguiente forma: "**Inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros, plantea que es "un sentimiento que afecta a los propios pensamientos, estados psicológicos, estados biológicos y voluntad de acción"**.

Además agrega que la inteligencia emocional fue relacionada en un principio con el carácter y al plantear la sinonimia entre ambos términos los consideraban términos equivalentes.

Al respecto el autor CARRIÓN, S. (2001), sostiene que la **Inteligencia Emocional considera el dominio emocional, la motivación, perseverancia, disciplina y comprensión hacia los otros. De igual manera, plantea que la persona emocionalmente inteligente es consciente de sí misma, vive el aquí y el ahora, no permitiendo que alguna emoción destruya o altere su equilibrio.**

Refiere a su vez que es importante aclarar que este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones, y es tarea de cualquier persona, determinar si posee dichas aptitudes. La inteligencia emocional puede incrementarse con el paso del tiempo, la experiencia y la madurez que la persona vaya adquiriendo a lo largo de la vida, le servirá para examinar y orientar sus emociones al producirse situaciones parecidas.

La Inteligencia Emocional como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones, como fuente de energía humana, información, conexión, e influencia. Abarca un paradigma de elementos los cuales se conjugan, la inteligencia además de ser una capacidad cerebral es un conjunto de funciones a través del cual se hace producir un nivel exitoso.

En cuanto a las **teorías sobre la inteligencia emocional**, los autores **ARAUJO, María Carolina y Martín, LEAL GUERRA** manifiestan que el estudio de los sentimientos y las emociones ha tomado mediante el modelo de la Inteligencia Emocional gran importancia en el área organizacional. Inicialmente la respuesta fue, la existencia de algunos individuos con un coeficiente de inteligencia superior al de los demás. Hoy se sabe el nuevo concepto que da respuesta a éste y otras interrogantes es la Inteligencia Emocional, una destreza la cual permite conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentir satisfacción y ser eficaces en la vida, a la vez de crear hábitos mentales desfavorecedores de la propia productividad y desempeño laboral.

Desde entonces los sentimientos y emociones fueron ganando importancia por su implicación en todos los ámbitos de la vida, originándose así diferentes modelos o teorías o de inteligencia emocional:

Respecto a la teoría sobre **la inteligencia emocional de Goleman**, el mismo autor manifiesta que está fundamentada en cinco (5) aptitudes básicas, divididas en personales y sociales, entendiendo por aptitud una característica de la personalidad o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño superior o más efectivo. Estas cinco aptitudes son: 1) Auto-conocimiento, 2) Autorregulación, 3) Motivación, 4) Empatía, 5) Habilidades Sociales. Divididas las tres primeras en aptitudes personales y las dos últimas en aptitudes sociales. Entendiéndose por aptitudes personales aquellas que determinan el dominio de uno mismo y por aptitudes sociales las que determinan el manejo de las relaciones con otras personas y con la sociedad en general.

Con la finalidad de profundizar en el concepto de Inteligencia Emocional, se describen las Aptitudes Personales que el autor presenta para mayor apreciación:

**Auto-conocimiento:** saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones. Dentro del auto-conocimiento se encuentran tres subaptitudes: 1) conciencia emocional, 2) auto-evaluación precisa y 3) confianza en uno mismo.

**Autorregulación:** manejar las emociones de modo que faciliten las tareas entre manos, en vez de estorbarla. Dentro de la autorregulación existen cinco subaptitudes: 1) autocontrol, 2) confiabilidad, 3) escrupulosidad, 4) adaptabilidad e 5) innovación.

**Motivación:** utilizar las preferencias más profundas para orientarse y avanzar hacia los objetivos. Dentro de la motivación existen cuatro subaptitudes: 1) afán de triunfo, 2) compromiso, 3) iniciativa y 4) optimismo.



De igual manera, las aptitudes sociales las cuales determinan el modo de relacionarse con los demás y se dividen en aptitudes generales y subaptitudes:

**Empatía:** percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva. El autor, plantea cinco subaptitudes: 1) comprender a los demás, 2) ayudar a los demás a desarrollarse, 3) orientación hacia el servicio, 4) aprovechar la diversidad y 5) conciencia política.

**Habilidades Sociales:** manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales. Dentro de las habilidades sociales existen ocho (8) subaptitudes: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambio, establecer vínculos, colaboración y cooperación, habilidades de equipo.

Es importante acotar que, la anterior teorización, presentada por el autor, fue cambiando y evolucionando, sobre la base de nuevas investigaciones realizadas, se actualizó el modelo a sólo cuatro componentes o dominios (conciencia de sí mismo, autogestión, conciencia social, y gestión de las relaciones) en donde se encuentran distribuidas dieciocho competencias, las cuales tienen contenidas las veinticinco competencias iniciales.

Es por eso que la motivación fue incluida como parte de la competencia de autogestión, se agruparon varias competencias, como por ejemplo, el aprovechamiento de la diversidad se integró a la empatía, se renombraron algunas competencias, este es el caso, de la sinceridad convertida en transparencia, y el liderazgo el cual ahora es identificado como liderazgo inspirado. Otros cambios son la eliminación de la competencia de confiabilidad, por otra parte, se

incluyó la habilidad de la comunicación en la competencia de influencia.

Con relación a las **teorías de la inteligencia emocional de GIL ADI**, él mismo crea su teoría a partir de las ideas de Gardner basándose en las inteligencias múltiples y los trabajos de Senge y otros. Abarca en primer lugar, el enfoque en el mismo individuo y la adquisición de independencia (interpersonal–intrapersonal), y en segundo lugar, en el enfoque del individuo en la interacción social y en el manejo de conflictos a fin de que toda la persona pueda llenar su necesidad de validación e interdependencia. Explica la maestría personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo, visión compartida y pensamiento sistémico.

Destaca, las mismas posiciones de Goleman y Cooper en cuanto a la insuficiencia que presenta el coeficiente intelectual en el éxito del individuo, planteando a la autoconciencia como el pilar fundamental de la autoestima.

En cuanto al **modelo de los cuatro pilares de la inteligencia emocional**, los autores **COOPER, R. y A., SAWAF (2004)**, exponen el modelo de los cuatro pilares de la inteligencia emocional, en donde extraen la inteligencia del campo del análisis psicológico y las teorías filosóficas colocándolo en el terreno del conocimiento directo su estudio y la aplicación, son muy importantes para el desarrollo integral del individuo en todo su proyecto de vida; los cuales define para mayor apreciación de la siguiente manera:

**Primer Pilar. Conocimiento Emocional.** Crea un espacio de eficiencia personal y confianza, mediante honestidad emocional, energía, retroinformación, intuición, responsabilidad y conexión.

Elementos presentes: honestidad emocional, energía emocional, retroalimentación emocional e intuición práctica.

**Segundo Pilar. Aptitud Emocional.** Este pilar forma la autenticidad del individuo, su credibilidad y flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar el mejor descontento constructivo. Elementos presentes: presencia auténtica, radio de confianza, descontento constructivo, elasticidad y renovación.

**Tercer Pilar. Profundidad Emocional.** En este pilar se exploran maneras de conformar la vida y trabajo con un potencial único respaldándose con integridad, y aumentando su influencia sin autoridad. Elementos presentes: potencial único y propósito, compromiso, responsabilidad y conciencia, integridad e influencia.

**Cuarto Pilar. Alquimia Emocional.** Implica aprender a reconocer y dirigir las frecuencias emocionales o resonancias para producir una transformación. Elementos: flujo intuitivo, desplazamiento reflexivo en el tiempo, percepción de la oportunidad, creando futuro.

Se puede afirmar que el primer pilar contribuye el conocimiento emocional creando un espacio interior de gran confianza. El segundo pilar contribuye a la aptitud emocional creando un fuerte sentido de inspiración. El tercer pilar profundidad emocional, forma el carácter y genera creatividad y el cuarto pilar, alquimia emocional, amplía la capacidad para encontrar soluciones, innovar para crear futuro.

Respecto a la importancia de la inteligencia emocional, el autor **DE LA TORRE, Eduardo** refiere que tiene que ver con saber controlar las emociones para nuestro propio bienestar. Conseguir

dicha inteligencia emocional es lo que nos va a permitir realmente vivir una vida con mayor confianza y seguridad.

Mucha gente se engaña al pensar que altos coeficientes intelectuales, esos que se determinan mediante los test, o el éxito en los negocios nos dan el rótulo de “seguro de sí mismo”, y con ese hecho ya es suficiente para sentirse realizado. Esa es una falsa percepción de las cosas. Puedes ser el cirujano más eficiente, el mejor arquitecto, el más honesto abogado, el futbolista más destacado, el comerciante más emprendedor; pero si no tienes en tu vida la inteligencia emocional siempre habrá inestabilidad.

Es por eso que la razón es muy sencilla de explicar pero no fácil de entender sobre todo para los que tienen un pensamiento lineal enfocado en una sola dirección según la cual ellos siempre son los acertados y los demás son los equivocados.

Muchas personas que tienen éxito en sus carreras y tienen problemas en otros aspectos de su vida, no son capaces de manejarlos adecuadamente porque sus emociones se desbordan. Se podrían poner muchos ejemplos de personas que son brillantes en los negocios y sus carreras, y que sin embargo a nivel familiar o de pareja son totalmente inestables debido a que no pueden controlar su impulsividad, eso se da porque en dicha persona falta el concepto de la inteligencia emocional.

Muchas de las personas que tienen éxito en determinados aspectos de su vida, son soberbias, y dicha soberbia les hace olvidar que en otras facetas ellos podrían también ser los mejores. La inestabilidad de estas personas ocurre porque para lograr dicha inteligencia emocional, lo primero que hay que

hacer, es reconocer en uno mismo las propias debilidades y defectos, y para ser más duro quizás podríamos hablar de tener que derrotar a ese lado “bruto” y “estúpido” que hay en nosotros. A partir de allí, del análisis de esas debilidades, de reconocerlas, se consigue algo muy valioso, adquirir la empatía.

Eso es comprender lo que sienten los demás, se comienza a desinflar el ego, y se tiene más cuidado de las cosas que se dicen y de las reacciones que se tienen; es como toda una profilaxis mental que te libera de la egolatría, de la soberbia, de la mezquindad y de otros conflictos mentales que no dejan tranquila a una parte de nuestro ser. Es como una revolución mental, puesto que te acostumbras a vigilar cada uno de tus pensamientos para hacer lo correcto ya no sólo para beneficio de uno sino para el bien de los demás.

Además eso es algo muy importante, porque de esa forma nuestra conciencia está tranquila. Pero claro, el aprender o adquirir la inteligencia emocional es un proceso que toma su tiempo, es un camino sinuoso, con altibajos y que sin embargo, vale la pena atravesar porque en el control de nuestras emociones está la clave de nuestra felicidad. Y no olvidar que dicho control implica perseverancia en decretar pensamientos positivos en la mente.

Por tanto hay que decir que adquirir empatía es el primer paso para desarrollar firmemente dicha Inteligencia emocional, la cual es mucho más importante en la vida, que lograr títulos o conseguir éxitos en el trabajo, porque el controlar las emociones te da verdadera estabilidad, tener inteligencia emocional estener el correcto balance para sopesar adecuadamente éxitos y

fracasos y poder ubicarse en el punto de equilibrio, punto justo donde siempre debe estar una persona serena, sensata y feliz.


Por su parte **GALLEGO, D. J. (2005)** destaca una amplia serie de habilidades que se encuentran en la teoría de la inteligencia emocional y las presenta agrupada en tres ámbitos:

- ***Habilidades emocionales***

- Reconocer los propios sentimientos: identificarlos, etiquetarlos y expresarlos.
- Controlar los sentimientos y evaluar su intensidad.
- Ser consciente de si una decisión está determinada por los pensamientos o por los sentimientos.
- Controlar las emociones, comprendiendo lo subyacente a un sentimiento.
- Aprender formas de controlar los sentimientos.

- ***Habilidades cognitivas***

- Comprender los sentimientos de los demás, respetar las diferencias individuales.
- Saber leer e interpretar los indicadores sociales.
- Asumir toda la responsabilidad de las propias decisiones y acciones.
- Considerar las consecuencias de las distintas alternativas posibles.
- Dividir en fases el proceso de toma de decisiones y de resolución de problemas.
- Reconocer las propias debilidades y fortalezas.
- Mantener una actitud positiva ante la vida con un fuerte componente afectivo.
- Desarrollar esperanzas realistas de uno mismo.

- Adiestrarse en la cooperación, la resolución de conflictos y la negociación de compromisos.
  - Saber distinguir entre las situaciones en que alguien es realmente hostil y aquellas en las que la hostilidad proviene de uno mismo.
  - Ante una situación de conflicto, pararse a describir la situación y cómo se hace sentir, determinar las opciones de que se dispone para resolver el problema y cuáles serían sus posibles consecuencias, tomar una decisión y llevarla a cabo.
- 
- **Habilidades conductuales**
    - Resistir las influencias negativas.
    - Escuchar a los demás.
    - Participar en grupos positivos de compañeros.
    - Responder eficazmente a la crítica.
    - Comunicarse con los demás a través de otros canales no verbales, gestos, tono de voz, expresión facial, etc.

De acuerdo con la necesidad e importancia de la inteligencia emocional, el autor **PEREA, R. (2004)** manifiesta que la importancia del control y la regulación de las emociones surge, también, de la necesidad que tiene el ser humano de no dejarse llevar por los impulsos emocionales, ya que lo contrario tendría consecuencias muy negativas tanto a nivel personal como social. Además, todas las personas necesitan sentirse seguras emocionalmente, es decir, tener sentimientos de bienestar y estabilidad emocional.

Es así que el factor emocional se considera como un elemento muy importante en la prevención y/o desarrollo de algunas enfermedades: se está demostrando que emociones negativas

como la ira, el miedo, el estrés, la depresión, etc. tienen un efecto directo sobre la salud.

Asimismo el desarrollo y comprensión de las emociones en los niños es un proceso continuo y gradual de aprendizaje que va de las emociones simples a las más complejas. Los niños van cambiando sus estrategias para poder hacer frente a las distintas experiencias a través del control de las emociones, pues el niño se enfrenta mejor a sus emociones a medida que va comprendiendo sus causas.

La autoconciencia, es decir, llegar a combinar el pensamiento y la emoción, comienza en edades muy tempranas y parece que puede desarrollarse debido al poder de la imaginación, que permite experimentar estados emocionales ficticios o situarlos en personajes inventados, reuniendo gran cantidad de experiencia sobre lo emocional.

Es por eso que el autor **HARRIS, P. (2002)**, manifiesta que para conseguir una adecuada educación emocional hay cierta unanimidad en que los cinco factores, habilidades o competencias, que conforman la inteligencia emocional -según Goleman- deben ser fomentadas y desarrolladas lo más intensamente posible y desde la más temprana adolescencia, de lo siguiente:

- *Conciencia emocional*: es decir, ser consciente de uno mismo, conocerla propia existencia y, sobre todo, el propio sentimiento de vida, lo que a su vez es fundamental para el autocontrol.
- *Autocontrol* o regulación de las emociones: significa la capacidad para saber manejar ampliamente los propios sentimientos, los estados de ánimo, evitando caer en el nerviosismo y sabiendo permanecer tranquilo para poder afrontar los sentimientos de miedo y las situaciones de riesgo y para recuperarse rápidamente de los sentimientos negativos.



- *Motivación*, que está muy unida a las emociones y surge del autocontrol, significa ser aplicado, ser constante, perseverante, tener resistencia ante las frustraciones.
- *Empatía*, o capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona, significa comprender las emociones de los demás, entender lo que otras personas sienten, sentir con las otras personas.
- *Habilidad social*: hace referencia a entenderse con los demás, orientarse hacia los otros, no ser un mero observador de los demás sino hacer algo en común con ellos, sentir alegría de estar entre la gente, colaborar, ayudar, pertenecer a un grupo.

De otro lado **GOLEMAN, D. (2009)** dio una gran importancia a la conciencia emocional, ya que constituye una competencia personal que determina el modo en que el sujeto se relaciona consigo mismo, y a la vez está influida por el factor social. Todas las experiencias personales vividas, observadas o imaginadas pasarán a formar parte del conocimiento previo del sujeto y, acumuladas, le ayudarán a interpretar el entorno con su memoria personal e influirán en sus emociones.

En esta competencia personal, el autor distingue dos procesos: uno, que hace referencia al reconocimiento de los estímulos del entorno y las manifestaciones que producen en el sujeto, para lo que se necesita cierta atención sobre sí mismo y, a la vez, introspección para poder verificarse; y otro, que hace referencia a la racionalización de esas manifestaciones emocionales, comprendiéndolas, y que supone diferenciar pensamientos, acciones y emociones.

Es por eso que entre los aspectos relacionados con la conciencia emocional, cabe destacar el autoconcepto y la autoestima, en tanto que se configuran como los que tienen más influencia en ella,

aunque ambos aspectos pueden considerarse como un todo que es la representación global que cada uno tiene de sí mismo.

Según **FIERRO, A. (2001)**, están demostradas las relaciones entre auto concepto, rendimiento, logro y aprendizaje. Se considera con bastante generalidad que las personas con un auto concepto ajustado y positivo son más capaces de actuar de forma independiente, elegir y tomar decisiones, interactuar con los demás, afrontar nuevos retos, asumir responsabilidades, contradicciones o fracasos; en definitiva, están mejor preparadas para participar de manera responsable en las distintas actividades sociales.

Es así que parece indudable, pues, la incidencia que tiene al auto concepto en la organización mental de los individuos y en el control y dirección de sus conductas y realizaciones. La autoestima hace referencia a la valoración que la persona hace de sí misma. Una persona con un nivel adecuado de autoestima (reconocer las propias cualidades y defectos, aceptarse y sentirse a gusto con su persona) genera un sentimiento interno de seguridad, confianza en sí mismo y en las demás personas; su crecimiento personal se ve potenciado, y está abierto a los demás.

Asimismo las personas con baja autoestima están más sometidas a los patrones culturales y a las presiones del grupo y de los medios de comunicación. El autocontrol, o control de sí mismo, es una capacidad básica para enfocar nuestras vidas y las relaciones con los demás, y requiere la formación del sentido de lo que se hace, donde la persona, de acuerdo con su racionalidad y sensibilidad, planifica su comportamiento y persiste en él. El sujeto que adquiere esta habilidad logra dominar la impulsividad y consigue la máxima independencia de lo que le rodea, manifestando un equilibrio y ajuste emocional a las distintas situaciones.

Hay que tener en cuenta que la privación, la frustración, el desánimo, el temor, el miedo, el dolor, la disciplina, etc. son experiencias inevitables a lo largo de la vida, que revelan nuestra naturaleza psíquica y están relacionadas con el sentimiento de consecución de fortaleza del yo, y, por tanto, con el sentimiento de auto respeto y autoconfianza saludables). *“Quien no ha conseguido, resistido y superado sigue dudando de su propia capacidad para hacerlo. Esto resulta cierto no sólo si lo aplicamos a los peligros que vienen desde fuera; lo es también en cuanto a la capacidad de control y dilación de los propios impulsos y, por tanto, de serenidad ante ellos”.*

Por tanto, la falta de salud psíquica altera la eficiencia de los propios actos personales. La motivación se relaciona con activación, dirección, y representa, junto con el factor emocional y cognitivo, uno más entre los muchos factores determinantes de la conducta. Dentro de la dinámica emocional, distingue la motivación intrínseca -reducción del impulso provocado por la respuesta- y la motivación extrínseca -la reducción del impulso no derivada de la respuesta misma-. La motivación intrínseca lleva, pues, a la reducción directa del impulso, a la actividad productiva por propia voluntad y, en definitiva, a la automotivación.

Asimismo la empatía y la habilidad social son dos competencias de carácter socio-emocional que se refieren a la relación con las personas y facilitan la existencia de un clima social favorable para el trabajo satisfactorio y productivo. La habilidad social es la capacidad para establecer relaciones sociales fructíferas, para facilitar la convivencia social y para que los otros respondan adecuadamente. La empatía es la capacidad de comprender y aceptar al otro como portador de sentimientos, además de ideas, sin intención posesiva, respetando todas sus potencialidades, su autonomía, facilitando las relaciones personales.

En otros términos, y como señala el autor, la persona con la que nos comunicamos es otro ser humano, con sus pensamientos, sentimientos y proyectos de vida única a quien tenemos que comprender y con quien tenemos que colaborar en la búsqueda del significado de todo aquello que nos rodea en la toma de decisiones.

De otro lado el autor **BISQUERRA, R. (2002)** manifiesta que todas estas competencias o habilidades mencionadas pueden desarrollarse a través de la educación emocional que se entiende como *“un proceso educativo, continuo y permanente, que pretende desarrollar el conocimiento sobre las propias emociones y las de los demás con objeto de capacitar al individuo para que adopte comportamientos que tengan presente los principios de prevención y desarrollo humano”*.

En otros términos, la educación emocional podría considerarse como el proceso educativo continuado, tendente al logro de una personalidad rica y equilibrada, que posibilite la participación activa y efectiva en la sociedad.

De otro lado el autor **CASTRO, Alberto (2008)** manifiesta que actualmente son muchas las empresas que están invirtiendo mucho dinero en formar a sus trabajadores en inteligencia emocional. Y esto es así porque se han dado cuenta de que la clave del éxito, la clave de las ventas, está en el grado en el que los trabajadores de una empresa conozcan y controlen sus emociones y sepan reconocer los sentimientos de los clientes.

Además imaginar el caso de un vendedor que no tuviera habilidades de trato con el público, un empresario sin motivación por su empresa o un negociador sin autocontrol. A estas personas un Máster en Harvard no les servirá de nada, porque tardarán poco

el echar a perder su trabajo por un mal conocimiento de sus emociones.

Es por eso que se debe tener en cuenta que en las selecciones de personal se tiende cada vez más a poner al candidato en situaciones incómodas o estresantes para ver su reacción. Los tiempos del simple test y currículum pasaron a la historia, puesto que es necesario ver cómo reacciona el individuo ante las situaciones clave que se encontrará en su trabajo.

Tal es así que el autor **GOMEMAN, Daniel** manifiesta que los principales componentes de la inteligencia emocional son:

- **Autoconocimiento emocional (o conciencia de uno mismo):** Se refiere al conocimiento de nuestras propias emociones y cómo nos afectan. Es muy importante conocer el modo en el que nuestro estado de ánimo influye en nuestro comportamiento, cuáles son nuestras virtudes y nuestros puntos débiles. Nos sorprenderíamos al saber cuán poco sabemos de nosotros mismos.
- **Autocontrol emocional (o autorregulación):** El autocontrol nos permite no dejarnos llevar por los sentimientos del momento. Es saber reconocer que es pasajero en una crisis y qué perdura. Es posible que nos enfademos con nuestra pareja, pero si nos dejamos siempre llevar por el calor del momento estaríamos continuamente actuando irresponsablemente y luego pidiendo perdón por ello.
- **Automotivación:** Dirigir las emociones hacia un objetivo nos permite mantener la motivación y fijar nuestra atención en las metas en lugar de en los obstáculos. En esto es necesaria cierta dosis de optimismo e iniciativa, de forma que seamos

emprendedores y actuemos de forma positiva ante los contratiempos.

- **Reconocimiento de emociones ajenas (o empatía):** Las relaciones sociales se basan muchas veces en saber interpretar las señales que los demás emiten de forma inconsciente y que a menudo son no verbales. El reconocer las emociones ajenas, aquello que los demás sienten y que se puede expresar por la expresión de la cara, por un gesto, por una mala contestación, nos puede ayudar a establecer lazos más reales y duraderos con las personas de nuestro entorno. No en vano, el reconocer las emociones ajenas es el primer paso para entenderlas e identificarnos con ellas.
- **Relaciones interpersonales (o habilidades sociales):** Cualquiera puede darse cuenta de que una buena relación con los demás es una de las cosas más importantes para nuestras vidas y para nuestro trabajo. Y no solo tratar a los que nos parecen simpáticos, a nuestros amigos, a nuestra familia. Sino saber tratar también exitosamente con aquellos que están en una posición superior, con nuestros jefes, con nuestros enemigos.

En cuanto a su naturaleza **CORTESE, Abel (2007)** manifiesta que el término inteligencia emocional es la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Describe aptitudes complementarias, pero distintas, de la inteligencia académica, las habilidades puramente cognitivas medidas por el cociente intelectual. Muchas personas de gran preparación intelectual, pero faltas de inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un cociente intelectual menor, pero mayor inteligencia emocional.

Tal es así que la inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas. Ejercer un autodomio emocional no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos. Los estados de ánimo 'malos', por ejemplo, tienen su utilidad: elenojo, la tristeza y el miedo pueden ser una intensa fuente de motivación, sobre todo cuando surge del afán de corregir una situación de adversidad, una injusticia o inequidad. La tristeza compartida puede unir a la gente. Y la urgencia nacida de la ansiedad (mientras no sea sobrecogedora) puede acicatear el espíritu creativo.

Además el cociente intelectual determina lo que sabe un ejecutivo, pero la inteligencia emocional determina lo que hará. El cociente intelectual es lo que permite entrar en una organización, pero la inteligencia emocional es lo que permite crecer en esa organización y convertirse en líder. Cada rol implica un patrón de inteligencia emocional diferente. Por ejemplo, una persona no puede ser un vendedor eficaz si carece de firmeza y de una tendencia a la sociabilidad. Pero otra persona que carezca de la tendencia a concentrarse en los detalles y a la constancia en la tarea no brillará como químico.

De otro lado **GOLEMAN, Daniel (2005)** realiza una profunda investigación acerca del concepto de inteligencia emocional aplicado al trabajo y demuestra que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están motivadas y son generadoras de entusiasmo. Saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros.

Asimismo refiere que aborda tres grandes temas que se relacionan con el trabajo: las capacidades emocionales individuales, las

habilidades para trabajar en equipo y la nueva empresa organizada con inteligencia emocional. Demuestra la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, íntegro, responsable. Los gerentes más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a su claridad de objetivos, su confianza en sí mismos, su poder de influir positivamente y de leer los sentimientos ajenos.

Es por eso que la buena noticia es que la inteligencia emocional se puede aprender. A nivel individual, sus elementos son fáciles de identificar, se pueden evaluar y mejorar. Indudablemente, esta capacidad no es mágica. No nos haremos ricos con solo practicarla, pero lo cierto es que si ignoramos el elemento humano estamos destinados al fracaso. En el complejo mundo moderno, el progreso de las empresas y de los individuos que las componen dependerá cada vez más de la inteligencia emocional.

Es así que en la actualidad, los requisitos para realizar una carrera profesional interesante, para obtener altos cargos, y hasta para permanecer en un trabajo que nos satisfagan cada vez mayores. La carrera por obtener títulos de grado y posgrado es muy competitiva. Algunos ejecutivos buscan otras posibilidades de trabajo para no correr el riesgo de quedar desempleados a causa de los grandes cambios y reestructuraciones que se producen en las empresas modernas.

Desde los cargos iniciales hasta los más altos, el factor clave no es el cociente intelectual, los títulos o diplomas académicos, sino la inteligencia emocional. Aptitudes como el autoconocimiento, la seguridad en uno mismo, y el autocontrol, el compromiso, la integridad y la habilidad de comunicarse con eficacia son algunas de las características que analiza Goleman con lucidez e intuición.



Es por eso que gracias al estudio de más de quinientas organizaciones, demuestra que estas capacidades son las requeridas en el mercado de trabajo actual. Mientras más se avanza en la escala de liderazgo, más se percibe la importancia de la inteligencia emocional, la que con frecuencia determina si alguien se incorpora a la empresa o si es despedido, y resulta decisiva para ser ascendido. Además el autor informa que brinda claras recomendaciones para desarrollar las capacidades emocionales en el ámbito laboral. La inteligencia emocional en la empresa es la herramienta que se necesitaba para trabajar con humanidad y eficacia.

Cabe señalar que cada vez son más las empresas para las que alentar las habilidades de la inteligencia emocional es un componente vital para la filosofía de gerenciamiento. Ya no se compete solo con productos, sino con el buen uso de la gente. La inteligencia emocional es la premisa subyacente en toda preparación gerencial. Cuatro de cada cinco empresas intentan promover la inteligencia emocional (IE) en sus empleados, durante el adiestramiento y el desarrollo, cuando se evalúa el desempeño y al contratar.

Asimismo la aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos. Se necesitan facultades tales como el conocimiento de uno mismo, la posibilidad de ver las cosas en perspectiva y cierto porte, para ser la persona en que todos los presentes van a confiar.

Además la capacidad de relacionarse, de hacerse escuchar, de sentirse a gusto consigo mismo: ese es el tipo de facultades que

constituyen la diferencia crucial. La inteligencia emocional aumenta en cuanto más se asciende en la organización. Es por eso que la aptitud emocional marcaba la diferencia crucial entre los líderes mediocres y los mejores. Las estrellas se destacaban significativamente en una variedad de aptitudes emocionales, entre ellas, la influencia, el liderazgo de equipo, la conciencia política, la confianza en uno mismo y el afán de triunfo. En promedio cerca del 90% de su liderazgo triunfal se podía atribuir a la inteligencia emocional.

En resumen para un desempeño estelar en todos los trabajos, en todas las especialidades, la aptitud emocional es dos veces más importante que las facultades puramente cognitivas. Para tener éxito en los planos más elevados, en los puestos de liderazgo, virtualmente toda ventaja depende de la aptitud emocional.

Finalmente, toda organización es como un organismo: tiene un momento de nacimiento, un crecimiento, a través de diferentes etapas de desarrollo, una maduración y, un fin.

Es por eso que la inteligencia emocional puede ser una inoculación que proteja la salud y fomente el crecimiento. Si una empresa tiene las aptitudes que brotan del conocimiento de uno mismo y la autorregulación, motivación y empatía, habilidad de liderazgo y comunicación abierta, es probable que sea adaptable a lo que el futuro traiga.

Asimismo la inteligencia emocional configura un importante aporte a temas tales como el trabajo en equipo, el desarrollo de un buen clima laboral, posibilita la efectiva toma de decisiones, la formación de trabajadores diseñadores y no solamente actores de sus tareas; dimensiones que comprendidas en su totalidad representan una

ventaja competitiva sobre aquellos que mantienen una gestión conservadora.

Además las jerarquías se están transformando en redes de trabajo; la mano de obra y la gerencia se unen en equipos; los sueldos ingresan en nuevas mezclas de opciones, incentivos y participación; la capacidad laboral fija cede paso al aprendizaje perpetuo, según los trabajos fijos se funden en carreras fluidas.

También el incremento de las presiones competitivas otorga nuevo valor a las personas auto motivadas; con empatía para trabajar con creatividad estable en grupos diversos. La importancia de las habilidades humanas tradicionales aumenta. Está el desafío de proporcionar liderazgo con capacidades diversas a las actuales. La activación de cambios, la adaptabilidad, el aprovechamiento de la diversidad y la capacidad de trabajar en equipo son las aptitudes que interesan.

#### 2.4.2 Desempeño profesional

Antes de comenzar a desarrollar la variable, empezare con el desarrollo del auditor, dado que es de quien se evaluará el desempeño profesional, es por eso que el autor **ÁLVAREZ AGUILAR, José (2008)** lo define así: ***“El auditor es el contador público colegiado que se especializa en su actuación profesional como el que participa, dirige o supervisa una acción de auditoría”***.

Además refiere que es el contador público que se especializa en la actuación profesional independiente, como revisor de contabilidades.

De igual manera **DE LA CRUZ CASTRO, Hugo (2007)** lo define de la siguiente manera: ***“El auditor es el profesional encargado de***

***realizar el análisis de los registros contables, de la documentación sustentatoria y de la veracidad de lo informado en las declaraciones juradas informando a los órganos de la empresa”.***

También agrega que es el funcionario encargado por la SUNAT para realizar el examen (auditoría) de los registros contables y la documentación sustentatoria presentada, así como analizar la consistencia de lo informado por el contribuyente.

Para **PÉREZ, Yelmin (2011)** quien tiene su propia apreciación lo define de la siguiente forma: ***“El auditor es la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia o entidad, con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño”.***

Por tanto la auditoria puede definirse como un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

Además es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la empresa. Es el examen realizado por el personal cualificado e independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que

muestre lo acontecido en el negocio; requisitos fundamentales la independencia.

También la auditoría se divide en dos tipos: la auditoría interna y la auditoría externa; en el primer caso se trata del examen detallado de un sistema de información perteneciente a una unidad económica, que se lleva a cabo por un profesional utilizando diferentes técnicas con el objeto de formular sugerencias para una mejora de la misma. Los informes de circulación que realizan los auditores no tienen ninguna trascendencia por lo que este tipo de auditoría jamás se lleva a cabo bajo la figura de la Fe Pública.

Es por eso que la auditoría interna es hecha por personal de la misma empresa denominado auditor interno, y el mismo tiene bajo su cargo una supervisión constante sobre el control de las operaciones financieras que se realice; se preocupa por el mejoramiento de los procedimientos mediante los cuales se puedan llevar a cabo los controles internos que suelen derivar a una operación mucho más eficaz.

Además en el caso de la auditoría externa se debe decir que es el examen crítico realizado por un contador público que no posee ningún tipo de vínculo laboral con la empresa. En este caso el profesional que lleva a cabo la auditoría tiene como función emitir una opinión sobre la forma en la cual opera el sistema de dicha empresa, como también el control interno de la misma, y en este caso debemos decir que la auditoría externa obliga a los contadores públicos a poseer una completa credibilidad ya que éstos exámenes se realizan bajo la figura de fe pública.

En tal sentido el especialista manifiesta que aunque la diferencia entre ambas es más que clara, es importante que se tenga muy en cuenta, por ello se dice que la diferencia entre la auditoría interna y externa radica en que en el caso de la **auditoría interna**, existe un

vínculo laboral entre el auditor y la entidad empresarial, mientras que en la **auditoría externa**, los profesionales son independientes; el diagnóstico de un auditor en la auditoría interna suele estar destinado únicamente para la empresa, y en el otro caso, la auditoría externa está destinada a terceras personas que resultan ajenas a la empresa.

Respecto a las funciones generales del auditor, el autor manifiesta que son las siguientes:

- Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
- Desarrollar el programa de trabajo de una auditoría.
- Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoría.
- Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y, en su caso, globalizadoras.
- Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización
- Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles
- Revisar el flujo de datos y formas.
- Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.

- Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.
- Evaluar los registros contables e información financiera.
- Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
- Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
- Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoría.

Para Barrio, Luis (2008), *“en este documento, de aceptación general en el ámbito profesional de la auditoría, así como en el ámbito académico, se determina que los componentes del control interno son los siguientes: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y, finalmente, supervisión y vigilancia. En el informe COSO II se actualizan algunos aspectos del anterior y se establecen que los elementos de control interno de este modelo son los ocho siguientes: ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de acontecimientos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y, finalmente, supervisión. Estos elementos están incluidos en los cinco propuestos en el modelo original, aunque alguno de ellos se ha desarrollado lo suficiente para tener entidad propia como nuevo elemento.*

*El marco de competencia emocional que propone Goleman refiere al ámbito de las competencias personales, que son las que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, y al de las competencias sociales, que son las que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás.*

***Entre las competencias personales se incluyen:***

- ***La conciencia de uno mismo, que es la conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.***
- ***La autorregulación, que es el control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.***
- ***La motivación, que es el conjunto de tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.***

***Las competencias sociales incluyen:***

- ***La empatía, que es la conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.***
- ***Las habilidades sociales, que se refieren a la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.”***

Asimismo también nos dice que trata de establecer una correlación entre los elementos del control interno y las competencias emocionales, en la que demuestra que para que exista un buen sistema de control interno en una organización, es primordial una adecuada valoración de las competencias emocionales.

Este mismo autor nos dice que las competencias a las que se refiere son a las que define Goleman en el estudio de la inteligencia emocional, que en el ámbito de la gestión por competencias de recursos humanos se consideran competencias genéricas, no entrando por tanto a valorar el aspecto de las competencias específicas.

Se considera que la base de un buen sistema de control interno es el personal y el **entorno de control** lo que implica que es preciso tener en cuenta aspectos como los siguientes: la ética y la integridad, la competencia profesional, la existencia del comité de



auditoría, la filosofía y el estilo de dirección, la estructura organizativa, la autoridad, la responsabilidad y la política de recursos humanos. En relación al entorno de control, se considera que es inherente el factor **motivación**, que es una competencia personal que se caracteriza por el esfuerzo para la mejora continua, el compromiso con los objetivos de la organización y el optimismo y persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de las dificultades. Esta competencia debe ser fomentada individualmente, para que de forma colectiva se genere un entorno de control adecuado.

La **evaluación de riesgos**, consiste en conocer, identificar, analizar y controlar los riesgos con objetivos integrados, a cuyo fin se realiza el análisis de riesgos. Ello implica, en una primera fase, hacer una estimación de la importancia y frecuencia de los distintos tipos de riesgos posibles, una evaluación de las probabilidades de acaecimiento y, finalmente, abordar la propia gestión del riesgo mediante la implantación de medidas y la evaluación.

Hay que tener en cuenta que los factores especiales que han de considerarse en la evaluación de riesgos son los siguientes: cambios en el entorno, nuevos empleados, nuevas tecnologías, crecimiento rápido de la empresa, nuevas actividades y productos o servicios en la empresa, reestructuraciones, etc.

Al realizar la evaluación de riesgos consideramos que la **empatía** es una competencia social muy significativa, máxime si tenemos en cuenta que entre los factores de riesgo importantes se incluyen la incorporación de nuevos empleados, las nuevas actividades y las reestructuraciones. La empatía, en la medida que implica una comprensión de los demás y la valoración de los puntos de vista de los otros, facilita la orientación hacia el servicio, anticipándose y reconociendo la necesidad de satisfacer a los clientes. Asimismo

permite un aprovechamiento de la diversidad de los distintos tipos de personas y una conciencia política que permite darse cuenta de las corrientes emocionales y las relaciones de poder subyacentes en el grupo.

En cuanto a las **actividades de control**, exigen básicamente asegurarse de que se cumplen el conjunto de políticas, procedimientos y directrices de la Dirección, establecidos para garantizar que se logran los objetivos. Ello implica tener en cuenta los siguientes aspectos: análisis de la dirección, proceso de información, controles físicos, indicadores de rendimiento, segregación de funciones entre otros.

En el estudio de las actividades de control la **autorregulación** es una competencia emocional destacada ya que implica, en primera instancia, el autocontrol, que implica la capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos. Adicionalmente, hay que tener en cuenta la confiabilidad y la integridad, que se ponen de manifiesto al asumir la responsabilidad de nuestras actuaciones, así como la innovación como una actitud de apertura ante las nuevas ideas.

La **información y comunicación** es un elemento clave que hace alusión a la necesidad de emitir mensajes claros que puedan captar todos los miembros de la organización. La información debe ser completa, correcta y oportuna, transmitiendo datos relativos al cumplimiento de objetivos a todo el personal, y revisando los sistemas necesarios, contando siempre con el apoyo de la dirección. La comunicación exige que haya líneas eficaces dentro de la organización, y que el Consejo y la Dirección sensibilizados sobre este aspecto transmitiendo la información adecuada e integrada, abierta a los diferentes grupos de interés.

La información y comunicación están muy vinculadas a la competencia emocional de las **habilidades sociales**, que resulta esencial para poder emitir mensajes claros y convincentes, así como para que se produzca una sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. Contribuye igualmente a transmitir la necesidad de trabajar en colaboración y cooperación, con capacidad de negociación en la resolución de conflictos, y es inherente a la gestión del cambio.

Finalmente, el elemento de **supervisión** implica la existencia de una vigilancia continua, que permita tener evidencia de que el sistema de control interno funciona y se corrigen los errores. Se tratará de contrastar la información interna con terceros, con una actitud receptiva a las recomendaciones de los auditores internos y externos. Además de la supervisión continua, deben existir evaluaciones puntuales, de las que se determinará el alcance, la frecuencia, la idoneidad y la metodología. Todo ello se concretará en un informe de comunicación de deficiencias, que constituye un mecanismo esencial para el seguimiento y mejora del control interno.

Podemos considerar que el elemento de supervisión está muy vinculado a la competencia personal de **autoconocimiento** (conciencia de uno mismo) pues para ejercer adecuadamente una vigilancia de las actividades de control es primordial la valoración adecuada de uno mismo. El conocimiento de las propias fortalezas y debilidades, así como una alta confianza en uno mismo, permite obtener seguridad en la valoración de nuestras decisiones y nuestras capacidades, algo que parece indispensable cuando nos situamos en la cúspide de la pirámide de los elementos de control interno.

Al aplicar los principios señalados anteriormente cabe indicar que en algunas comisiones de auditoría existe el riesgo de que los líderes no tengan la capacidad de reconocer sus limitaciones y que el propio jefe tienda a situarse como el centro de la comisión, por lo que se generará un ambiente de laboral negativo. En el sector público esto también podría traslucirse en la presión política y las jerarquías más altas que pueden generar situaciones muy riesgosas si no se controla eficientemente y se valora el capital emocional adecuadamente.

Sin embargo debe considerarse que el desempeño profesional describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. Es por eso que el auditor contratado por la institución debe estar preparado para poder encontrar los errores o dificultades que presenta la empresa para alcanzar sus metas y objetivos. Tal es así que **BOHÓRQUEZ, F. (2004)**, define el desempeño profesional como: ***“El nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”***. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

De igual modo los autores **GIBSON, James; IVANCEVICH, John y James H., DONNELLY (2003)**, lo definen de la siguiente manera: ***“El desempeño profesional es el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad”***.

Además refieren que estos aspectos del desempeño profesional dan cuenta de las características del producto, cliente o servicio por el cual es responsable el ocupante del cargo.

Otra definición interesante acerca del desempeño profesional es la expuesta por **STONER, James y Charles, WALKER (2002)**, quienes lo definen así: ***“El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”***.

Analizando su definición esta plantea que el desempeño profesional está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

De igual forma **CHIAVENATO, Idalberto (2007)** nos da el siguiente concepto: ***“El desempeño profesional es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”***. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Al respecto **CHIAVENATO, Idalberto (2006)**, expone que el desempeño profesional se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales son:

- *Factores actitudinales*: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y;

- *Factores operativos:* conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Para **TEJEDA DÍAZ, Rafael (2010)** el desempeño profesional es definido como: ***“El modo de expresión por el profesional del desarrollo alcanzado en las competencias, las que cualifican y distinguen el cumplimiento de las exigencias socio-laborales en los contextos donde cumple las actividades, tareas o roles inherente a la realización de las funciones y procesos asociados a la profesión”.***

En cuanto a sus características el autor presenta los siguientes:

- Emerge y se modifica en la misma medida que cambia el escenario y sus exigencias.
- Coexiste con las competencias, pero facilita su resignificación y reacomodo personal.
- Se constituye en una expresión personal, en tanto cualifica a la competencia.
- En su relación con la idoneidad profesional es consustancial a la competencia.
- Tiene un carácter totalizador al integrar de forma dialéctica los elementos que caracterizan la competencia o conjunto de estas.
- Es demostrable en la acción concreta en la actividad profesional contextual.
- Se manifiesta en sí mismo el grado de transferibilidad y flexibilidad de las competencias y los recursos personológicos del profesional.
- Adquiere su relevancia en la relación dialéctica entre la polivalencia, la flexibilidad y la integralidad de la actuación del sujeto.

Dado que evaluación del desempeño, ya no es el proceso simple que solía ser, ahora es más importante llevarlo a cabo mientras que simultáneamente se atacan actividades clave del puesto de trabajo.

Es por eso que si desea saber qué tan bien están trabajando los empleados, se debe evaluar su desempeño, lo cual no necesariamente es una tarea fácil. Son muchos los factores que intervienen en el proceso de evaluación del desempeño, tales como por qué se lleva a cabo, quién debe obtener beneficios del mismo, cuál es el tipo de evaluación que debe usarse y cuáles son los problemas que podrían enfrentarse.

En tal sentido, el especialista **McCARTHY, Joseph (2004)** manifiesta que el simple hecho de que los empleados tengan la capacidad de realizar su trabajo, no garantiza que tendrán un desempeño satisfactorio. Una dimensión fundamental de su eficacia es su disposición para invertir altos niveles de energía, su motivación. Teóricamente, el interés de los supervisores debe estar en los resultados, no en los medios. En otras palabras, es necesario vigilar que el trabajo se realice.

De igual manera para el autor **RICCIARDI, Philip (2003)** es necesario interesarse en los resultados de calidad. Realmente es el desempeño profesional lo que cuenta. Aunque para algunos supervisores sea difícil aceptarlo, no deben evaluar a los empleados en función de cómo hacen las cosas, sino en relación con sus resultados. Por lo tanto, se propone que las organizaciones existen para calificar y no para proporcionar un ambiente en el cual los empleados *parezcan jugadores*. Al igual que el entrenador, a los supervisores les debe interesar evaluar a sus empleados en función de los puntos que hagan y no en relación al cuadro.

Por tanto el desempeño es un componente vital del modelo de motivación. Específicamente, debe considerarse el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, y entre éste y los premios. Los empleados tienen que saber qué se espera de ellos, y necesitan conocer cómo se evaluará su trabajo. Además, deben sentir confianza en el hecho de que si están realizando un esfuerzo dentro de sus capacidades, obtendrán como resultado un mejor desempeño tal y como se define en los criterios por medio de los cuales los están.

Finalmente, deben tener confianza en que si se desempeñan de la manera en que se les pide que lo hagan, obtendrán las recompensas que ellos valoran. En caso de que no, los aspectos motivacionales de la evaluación del desempeño se deteriorarán.

En resumen la evaluación del desempeño profesional y sus resultados juegan un papel fundamental en el modelo de motivación. Si los objetivos que persiguen los empleados no están claros, si los criterios para medir los logros son vagos, si los empleados no confían en que su esfuerzo tendrá como resultado una evaluación satisfactoria de su desempeño, o si sienten que no les pagarán bien cuando logren sus objetivos, seguramente los empleados trabajan considerablemente por debajo de su potencial.

Además si el área de administración de recursos humanos (ARH) realiza su trabajo para adquirir personas capaces y para desarrollar sus habilidades básicas para trabajar, igualmente debe asegurarse de que ellas sepan cuáles son las conductas que se espera que presenten; que comprendan cómo las van a evaluar, y que crean que la evaluación se realizará de una manera justa y equitativa. Por último, los empleados deben saber por anticipado por su desempeño se reconocerá por medio de las recompensas adecuadas.



En tal sentido los sistemas de administración del desempeño implican diferentes actividades. Son mucho más que la simple revisión de lo que un empleado ha hecho. Y deben cumplir varios propósitos. Además, con frecuencia existen dificultades que limitan la operación.

Es por eso que el especialista **SAHL, Robert (2006)** manifiesta que hace dos décadas las evaluaciones del desempeño profesional se diseñaban fundamentalmente para decirle a los empleados cómo habían trabajado durante cierto periodo, y para darles a conocer cuál era el aumento de sueldo que se habían ganado. Éste era el mecanismo de “*retroalimentación*” que funcionaba. Aunque en su momento pudo haber cumplido su propósito, en la actualidad existen factores adicionales que deben considerarse. Específicamente, las evaluaciones del desempeño también deben orientarse hacia los aspectos relativos al desarrollo y a la documentación.

En tal sentido las evaluaciones del desempeño deben transmitirle a los empleados qué tan bien se están desempeñando en función de las metas establecidas. También es deseable que estas metas y evaluaciones del desempeño la establezcan conjuntamente el empleado y el supervisor; pues si no existe una retroalimentación adecuada en ambos sentidos sobre el esfuerzo de una persona y su efecto en su desempeño, se corre el riesgo de que disminuya la *energía* del empleado. Sin embargo, el desarrollo tiene la misma importancia que la retroalimentación.

Es por eso que cuando se habla de desarrollo, se hace referencia a aquellas áreas en las cuales un empleado tiene una deficiencia o debilidad, o un área que simplemente debe mejorarse si se realiza un esfuerzo para mejorar el desempeño.

Finalmente viene el aspecto de la documentación. Un sistema de evaluación del desempeño podría pecar de negligente si no toma en cuenta los aspectos legales del desempeño profesional del empleado. Aunque el supervisor señala aspectos relacionados con el desempeño como la razón del despido, una revisión de las evaluaciones recientes de este empleado indica que había sido evaluado satisfactoriamente en los dos últimos periodos. De acuerdo con ello, aunque el desempeño de este trabajador haya disminuido significativamente (y asumiendo que se aplicaron métodos adecuados para corregirlo), los registros de personal no apoyan la decisión del supervisor.

Dado que los aspectos relativos a la documentación tienen un papel predominante en la organización de hoy en día, la ARH debe hacer el esfuerzo para asegurar que los sistemas de evaluación que se utilicen apoyen las necesidades legales de la organización. Sin embargo, aunque el proceso de evaluación del desempeño se adapte para servir a la organización, también debe reconocerse el papel de otros dos *jugadores* en el mismo: los empleados y sus evaluadores. Por medio de la retroalimentación y el desarrollo que se realicen a tiempo y de manera precisa, se pueden cubrir mejor las necesidades de los empleados. Al hacerlo, también se estará en una mejor posición para mostrar el vínculo esfuerzo-desempeño.

También debe tenerse en mente al evaluador. Si se desea que la retroalimentación, el desarrollo y la documentación funcionen eficazmente, los evaluadores deberán tener un sistema de trabajo adecuado a sus necesidades que permita proporcionar información sobre la retroalimentación y el desarrollo a sus empleados al obtener información sobre ellos. La adaptación del proceso de evaluación al análisis de los puestos y a las metas de la organización y de los empleados, marca la diferencia entre un

sistema de evaluación satisfactorio y otro que es parte integral del proceso de la administración de recursos humanos.

Sin embargo, para crear el sistema de administración del desempeño que se desea, se debe reconocer que pueden existir dificultades en el proceso. Se deben buscar diferentes maneras de superarlas o de enfrentarlas de la manera más eficaz.

En cuanto a las dificultades en los sistemas de administración del desempeño, la especialista **MAVIS, Mary (2005)** refiere que son tres los participantes que coexisten en este proceso –los empleados, los evaluadores y las organizaciones- coordinando las necesidades de cada una de ellos, por lo que se debe tomar en consideración que se pueden crear problemas. Al tomar en cuenta las dificultades, se puede comenzar abordándolas de tal manera que se puedan reducir sus consecuencias globales en el proceso. En términos de las dificultades, se pueden señalar dos categorías fundamentales: 1) las que se refieren al individuo y 2) las que se refieren al proceso, lo cuales define para mayor apreciación de la siguiente manera:

**Dificultades relativas a los individuos.** Siempre que se administran evaluaciones (y las pruebas son una forma de evaluar el desempeño) se choca con el problema de hacer que las personas se “miren frente a frente” en las mismas. Evaluar a los individuos probablemente es uno de los aspectos más difíciles del puesto de supervisor. Porque participan las emociones, y a veces a los supervisores simplemente no les gusta evaluar.

Todas las personas piensan que se desempeñan de manera sobresaliente, pero lo que pasa es que simplemente ésa es la percepción de la persona. Y aunque su trabajo sea bueno y el jefe lo reconozca, podría no considerarse sobresaliente. En

consecuencia, el evaluar el desempeño pueden surgir las emociones. Y si éstas no se enfrentan adecuadamente (más adelante se revisan algunas formas de mejorar las evaluaciones del desempeño), pueden llevar a un conflicto mayor.

En tal sentido cuando eso ocurre, se puede llegar a una situación en la cual las emociones vencen a ambas partes. Ésta no es la manera en la cual se deben manejar las evaluaciones. En consecuencia, la primera cuestión importante en el proceso consiste en salvar la dificultad de las emociones. Cuando éstas no fluyen con fuerza en estas reuniones, aumenta la satisfacción del empleado en el proceso y, además, esta satisfacción se suma a las actividades futuras en el trabajo, en donde tanto el empleado como el supervisor tienen la oportunidad de retroalimentar sobre la marcha en un intento por cumplir las expectativas laborales.

**Dificultades relativas al proceso.** Siempre que se realiza evaluaciones del desempeño profesional, existe una estructura particular que debe seguirse. Dicha estructura existe para facilitar el proceso de documentación que con frecuencia permite que se realice cierto tipo de evaluación cuantitativa. Además, a menudo existen políticas de la ARH que dictan las metas del desempeño.

Además, al revisar estos números se ve que en lugar de acentuar las conductas positivas de trabajo, el evaluador se centra en las negativas. Esto puede generar una tendencia a generar problemas, que al final pueden conducir a un encuentro emocional. Igualmente puede existir desde la perspectiva del evaluador cierta incertidumbre acerca de cómo y qué medir, o sobre cómo tratar al empleado durante el proceso de evaluación. Con frecuencia, los evaluadores están mal capacitados para evaluar el desempeño de un trabajador. Debido a esta falta de capacitación pueden cometer

errores de juicio, o permitir que los prejuicios intervengan en el proceso.

En tal sentido, dado que pueden surgir dificultades, se debe comenzar a desarrollar el proceso de evaluación del desempeño para que se pueda obtener el mayor beneficio del mismo, el cual podrá traducirse en la satisfacción del empleado con respecto al proceso. Dicha satisfacción se logra haciendo que se comprenda los criterios de evaluación que se utilicen, permitiendo que el empleado participe en el proceso, y enfocándose en las necesidades de desarrollo. Para comenzar a hacerlo se requiere que las personas, primera que nada, comprendan en qué consiste el proceso de evaluación.

Con relación a la evaluación eficaz de los empleados, los autores **POLLAN, Stephen y Mark, LEVINE (2004)** manifiestan que los siguientes pasos pueden ser de utilidad para la empresa:

- ***Preparar con anticipación y programa la evaluación.*** antes de reunirse con los empleados, se deben realizar algunas actividades preliminares. Por lo menos debe revisar las descripciones de los puestos de trabajo, las metas que se hayan establecido para el periodo considerado y los datos existentes sobre el empleado. Además, debe programar la evaluación por anticipado para que también los trabajadores tengan la oportunidad de preparar sus datos para la reunión.
- ***Crear un ambiente de apoyo para tranquilizar a los empleados.*** Las evaluaciones del desempeño provocan varias emociones, de tal manera que se deben realizar todos los esfuerzos para lograr que los empleados se sientan cómodos durante la reunión, para que puedan tener una actitud receptiva frente a la retroalimentación positiva.

- **Describir el propósito de la evaluación de los empleados.** Asegurarse de que los empleados conozcan con precisión para qué se utilizará la evaluación. En caso afirmativo, verificar que los empleados comprenda con exactitud cómo funciona el proceso de evaluación y sus consecuencias.
- **Hacer que el empleado participe en la discusión sobre la evaluación, incluyendo la autoevaluación.** Las evaluaciones del desempeño no deben constituir un evento de comunicación de un solo sentido. Como supervisor, tal vez crea que es quien más tiene que hablar en la reunión, lo que no necesariamente tiene que ser el caso. Al contrario, debe darles a los empleados una amplia oportunidad para comentar su desempeño. una forma de afianzar la comunicación en ambos sentidos consiste en hacer que los empleados realicen una autoevaluación. Debe escucharla activamente. Esto ayuda a crear un ambiente de participación.
- **Centrar el diálogo en las conductas de trabajo, no en los empleados.** Una manera de crear dificultades emocionales consiste en atacar a los empleados. Para evitarlo, uno debe mantener el diálogo en las conductas que ha observado.
- **Apoyar la evaluación con ejemplos específicos.** Las conductas de trabajo específicas le ayudan a los empleados a aclarar los problemas que uno plantea. En lugar de decir que algo estuvo mal, las explicaciones deben ser lo más específicas que sea posible. por lo tanto, en el caso de los empleados que fallen en el reporte de su trabajo, un ejemplo específico lo constituiría la descripción de que en las dos primeras páginas había errores gramaticales.

- **Proporcionar retroalimentación positiva y negativa.** Las evaluaciones del desempeño no necesariamente tienen que ser negativas por completo. Aunque existe la idea de que este proceso se centra en los aspectos negativos, también se debe utilizar para felicitar y reconocer el buen desempeño. La retroalimentación, tanto positiva como negativa, le ayuda a los empleados a comprender mejor su desempeño profesional.
- **Asegurar que los empleados comprenden lo que se expuso en la evaluación.** Al final de la evaluación, especialmente donde se garantiza algún tipo de mejoría, uno debe pedirle a los empleados que resuman lo que se comentó en la reunión. Esto le ayudará a asegurarse de que el empleado captó la información.
- **Generar un plan de desarrollo.** Gran parte de la evaluación del desempeño gira alrededor de la retroalimentación y la documentación. Sin embargo, es necesario otro elemento importante. Allí donde se estimula el desarrollo, se debe elaborar un plan en el que se describa lo que se hará y para cuándo, así como el compromiso que usted, como supervisor, asume para ayudar en el mejoramiento que se intenta lograr.

Las evaluaciones del desempeño son una parte integral en la mayoría de las evaluaciones. Cuando se desarrolla y se implementa adecuadamente, el proceso de evaluación del desempeño puede contribuir a que la organización logre sus metas por medio del desarrollo de empleados productivos. Aunque existen muchos tipos de sistemas de evaluación del desempeño, cada uno con sus propias ventajas y desventajas, se debe tener conciencia de las implicaciones legales que pueden surgir.

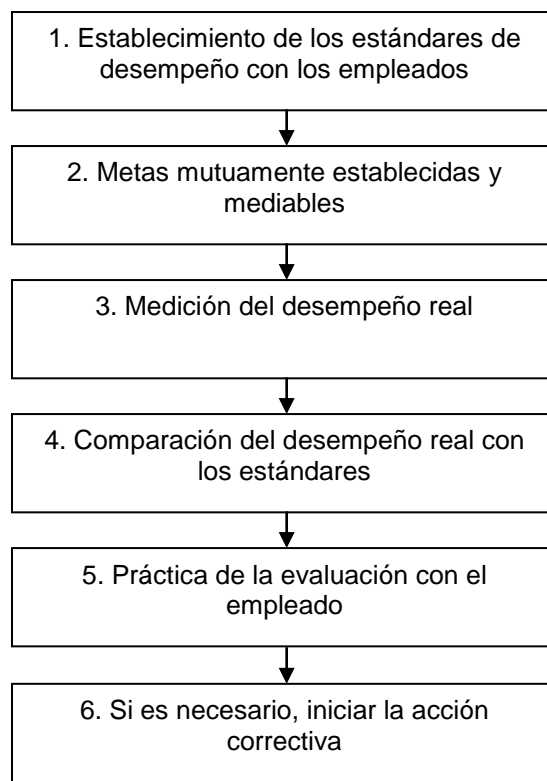
Es por eso que el autor **NOBILE, Robert (2007)** informa que sobre las oportunidades igualitarias en el empleo exigen que las organizaciones tengan prácticas de la ARH que estén libre de prejuicios. Para la ARH eso significa que las evaluaciones del desempeño deben ser objetivas y estar relacionadas con el puesto de trabajo. Esto es, *deben ser confiables y válidas*. Además, para los ciudadanos con discapacidad las evaluaciones del desempeño deben también servir para medir un éxito *razonable* en el desempeño.

Por tanto para ayudar a este asunto, surgen dos factores: 1) la evaluación del desempeño se debe realizar de acuerdo con ciertos intervalos establecidos, y 2) se debe capacitar a los evaluadores para realizar este proceso. Las razones de ellos se vuelven claras como el agua cuando uno considera que cualquier acción que se tome en relación con un empleado, como una promoción o un despido, debe basarse en datos válidos, que se obtengan del documento de la evaluación del desempeño. Con frecuencia, estos datos objetivos apoyan la “legitimidad” de este tipo de acciones.

El proceso de evaluación que muestra el especialista **STACK, Jack (2008)** en el gráfico, comienza con el establecimiento de los estándares de desempeño en concordancia con las metas estratégicas de la organización, las cuales deben haber evolucionado a partir de la dirección estratégica de la organización, las cuales deben haber evolucionado a partir de la dirección estratégica de la compañía y, más específicamente, del análisis y la descripción del puesto.



## EL PROCESO DE EVALUACIÓN



En tal sentido estos estándares del desempeño también deben ser lo suficientemente claros y objetivos para que puedan comprender y medirse. Con demasiada frecuencia, estos estándares se articulan en frases ambiguas que dicen muy poco, tales como “el trabajo de todo un día” o “un buen desempeño”. ¿Qué es el trabajo de todo un día o un buen desempeño? Un supervisor debe tener muy claras en su mente sus expectativas respecto al desempeño profesional de los empleados para que posteriormente pueda comunicárselas a ellos, debe estar mutuamente de acuerdo con las mediciones específicas del desempeño, y se deben evaluar contra esos estándares establecidos.

Una vez que se han establecido los estándares del desempeño, es necesario comunicar estas expectativas; no es correcto que los empleados adivinen lo que se espera de ellos. Son demasiados los puestos de trabajo que tienen estándares vagos del desempeño, y

los problemas surgen cuando los mismos se establecen aisladamente sin la participación del empleado. Es importante observar que la comunicación es una vía de dos sentidos: si el supervisor meramente le transfiere al empleado información relativa a las expectativas. El tercer paso del proceso de evaluación es la medición del desempeño. Para determinar lo que realmente es el desempeño, es necesario recabar información sobre el mismo. El interés debe estar en el cómo y qué se mide.

Con frecuencia, los gerentes utilizan cuatro fuentes comunes de información para medir el desempeño real: la observación de la persona, los reportes estadísticos, los orales y los escritos. Cada una de ellas tiene sus fortalezas y sus debilidades; sin embargo, si se combinan, se incrementa tanto el número de fuentes de información como la probabilidad de recibir información confiable. Lo que se mide tal vez sea más importante para el proceso de evaluación que el cómo se mide, dado que la selección de criterios equivocados puede tener consecuencias serias y disfuncionales. Y lo que se mide determina, en gran medida, lo que la gente de la organización tratará de hacer muy bien. Los criterios que se miden deben representar el desempeño tal y como mutuamente lo establecieron en los primeros dos pasos del proceso de evaluación.

Asimismo el cuarto paso del proceso de evaluación es la comparación del desempeño real con los estándares. Lo importante de este paso consiste en observar las desviaciones entre los estándares de desempeño y el trabajo real, para poder pasar al quinto paso del proceso: la plática sobre la evaluación con el empleado, una de las tareas más difíciles que enfrentan los evaluadores consiste en presentar una valoración precisa del empleado. Al evaluar el desempeño se puede hacer contacto con una de las actividades con mayor carga emocional: la contribución y la capacidad de otra persona.

En tal sentido, la impresión que los empleados reciben de su evaluación tiene un fuerte impacto sobre su autoestima y, de manera muy importante, sobre su desempeño posterior. Por supuesto que dar a conocer buenas noticias es menor difícil tanto para el evaluador como para el empleado, que transmitir la información de que el desempeño está por debajo de las expectativas. En este contexto, la plática sobre la evaluación puede tener consecuencias motivacionales tanto positivas como negativas.

El paso final del proceso de evaluación es la identificación de la acción correctiva cuando sea necesaria. Ésta pueda ser de dos tipos: una es inmediata y predominantemente tiene que ver con los síntomas, y la otra es básica y profundiza en las causas. Con frecuencia se describe a la acción correctiva inmediata como “apagafuegos”, mientras que la acción correctiva básica busca la fuente de la desviación y busca ajustar la diferencia permanentemente.

Por tanto la acción inmediata corrige algo en este momento y se olvida de las cosas. La acción correctiva básica pregunta cómo y por qué el desempeño se desvió. En algunos casos, los evaluadores pueden racionalizar que no tienen tiempo para realizar la acción correctiva básica y, de esta manera, se contentan con *apagar fuegos permanentemente*. Los buenos supervisores reconocen que cuando se timan un poco de tiempo hoy para analizar el problema, se puede ahorrar más tiempo el día de mañana cuando el problema pudiera crecer.

Con relación a los métodos de evaluación, el autor **HENDERSON, Richard (2005)** presenta tres enfoques diferentes para evaluar. Se puede valorar a los empleados contra: 1) estándares absolutos, 2) estándares relativos y 3) objetivos. Ninguno de ellos puede

considerarse como el mejor en todas las situaciones, cada uno posee sus fortalezas y sus debilidades, los cuales define para mayor apreciación:

**Estándares absolutos.** El primer grupo de métodos de evaluación utiliza los estándares. Esto significa que se compara a los empleados con un estándar, y su evaluación es independiente de la de cualquier otro empleado en un grupo de trabajo. En este grupo se incluyen los siguientes métodos: el ensayo de evaluación, la evaluación de incidentes críticos, la lista de verificación, la escala de calificación por adjetivos, la elección obligatoria y las escalas de calificación de base conductual.

- *El ensayo de evaluación.* probablemente el método más simple de evaluación consiste en que el evaluador escriba una narración en la que describa sus fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del empleado, así como sugerencias para superarse. La fortaleza de este método descansa en su simplicidad. No requiere formatos complejos o una capacitación extensiva para llevarlo a cabo. También es valioso porque proporciona información específica, gran parte de la cual puede el empleado comprenderla con facilidad a la vez que le sirve como retroalimentación.
- *La evaluación de incidentes críticos.* La evaluación de incidentes dirige la atención del evaluador hacia aquellas conductas críticas o clave que hacen la diferencia entre realizar o no con eficacia un trabajo. El evaluador escribe las anécdotas que describen lo que el empleado hizo y qué fue especialmente eficaz o ineficaz. El punto fuerte del método consiste en que se observan las conductas. Además, una lista de incidentes críticos en relación con un empleado en particular, proporciona un banco muy rico en ejemplos que sirven para mostrarles a

los empleados cuáles son las conductas deseables y cuáles deben mejorarse.

- *La evaluación por medio de listas de verificación.* En la evaluación, el evaluador utiliza una lista de descripción conductuales y verifica que los empleados las presenten. Una vez que la lista de verificación se termina, generalmente la evalúa el personal de ARH y no el evaluador que la llenó. Por lo tanto, no es él quien realmente valora el desempeño del individuo; simplemente realizar el registro. Entonces, un analista del área de ARH califica la lista de verificación, y normalmente pondera los factores en relación con su importancia para ese puesto de trabajo específico.
- *Evaluación por medio de las escalas de calificación por adjetivos.* Uno de los métodos de evaluación más antiguos y populares lo constituyen las escalas. Para usar una escala, el asesor busca en la lista de factores aquellos que mejor describan al empleado y lo califica. Normalmente las escalas tienen de cinco a diez puntos. En el diseño de las mismas, el reto consiste en asegurar que el evaluador comprenda con claridad tanto los factores como los puntos de las escalas, y que éstos no sean ambiguos. Cuando existe ambigüedad, se introducen los prejuicios.
- *La evaluación por elección obligatoria.* Son un tipo especial de listas de verificación en las que el evaluador debe elegir entre dos o más proposiciones. Cada una de ellas pueda ser favorable o desfavorable. Su trabajo consiste en identificar cuál es la proposición que describe mejor (o en algunos casos la que menos describe) a la persona que se está evaluando. La principal ventaja del método de la elección obligatoria es que,

como el evaluador no conoce las respuestas “correctas”, se reducen los prejuicios y la distorsión.

- *Las escalas de calificación de base conductual.* El evaluador califica al empleado basándose en los reactivos de una serie continua, en donde los puntos son ejemplos de conductas reales de un puesto de trabajo determinado y no descripciones o rasgos generales. El entusiasmo que rodea a este método creció a partir de la creencia de que el uso de conductas específicas, que se derivan de cada puesto de trabajo, deben producir calificaciones relativamente libres de error y confiables.

**Estándares relativos.** En la segunda categoría general de los métodos de evaluación, los individuos se comparan entre sí. Estos métodos son los instrumentos de medición de los estándares. Los más populares son: la clasificación en grupos ordenados, la clasificación individual y la comparación por parejas.

- *Clasificación en grupos ordenados.* Este método se usa con frecuencia para recomendar a los estudiantes en las escuelas de nivel superior. Se les pide a los evaluadores que clasifiquen a los estudiantes. La ventaja de este ordenamiento grupos es que evita que los evaluadores inflen sus evaluaciones para que todos parezcan buenos o que se manipulen las evaluaciones para que todos obtengan una calificación por debajo del promedio, resultados que no son inusuales en la escala de calificación por adjetivos.
- *Clasificación individual.* Requiere que la evaluación simplemente ordene a los empleados en una lista desde el más alto hasta el más bajo. En este proceso, solamente un empleado puede considerarse como el “mejor”. Si se le pide al evaluador que valore a 30 individuos, este método asume que

la diferencia entre el primero y el segundo de los empleados es la misma que existe entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo.

- *Comparación por parejas.* Se calcula tomando el total de las comparaciones. Se obtiene una calificación para cada empleado simplemente contando el número de pares entre los cuales el individuo es el miembro preferido. Se clasifica a cada persona en relación con todos los demás sobre un patrón de uno a uno. Si se está evaluando a 10 empleados, se compara a la primera persona con cada uno de los otros nueve, y se tabula el número de veces en que la misma obtiene una valoración preferencial frente a todos sus pares. Este método asegura que cada uno de los empleados se compare con los demás, pero se puede volver difícil de manejar cuando se compara a un número muy grande de empleados.

**Objetivos.** El tercer enfoque para evaluar hace uso de los objetivos. Se valora a los empleados en función de qué tan bien alcanzaron un conjunto específicos de objetivos que se consideran críticos para un desempeño exitoso en el trabajo. Con frecuencia, a este enfoque se le conoce como administración por objetivos. Se trata de un proceso que convierte los objetivos organizacionales en objetivos individuales. Está formado por cuatro pasos: 1) establecimiento de objetivos, 2) planeación de la acción, 3) autocontrol y 4) revisiones periódicas.

En el establecimiento de objetivos, los objetivos generales de la organización se usan como guías a partir de las cuales se establecen los objetivos departamentales e individuos. En el nivel individual, el supervisor y el empleado identifican juntos aquellas metas que son fundamentales para cumplir los requerimientos del trabajo tal y como se determinaron en el análisis del puesto. Se

ponen de acuerdo en estas metas y después se convierten en estándares a partir de los cuales se evaluarán los resultados de los empleados.

Asimismo en la planeación de la acción se determinan los medios para alcanzar los fines establecidos en el paso anterior, esto es, se desarrollan planes realistas para alcanzar los objetivos. Este paso incluye la identificación de las actividades necesarias para cumplirlos, el establecimiento de las relaciones críticas entre estas actividades, el cálculo del tiempo necesario para llevar a cabo cada una de ellas, así como la determinación de los recursos necesarios para realizarlas.

En cuanto al autocontrol es la vigilancia y valoración sistemática del desempeño, idealmente, haciendo que cada uno de los empleados revise su propio trabajo. Una imagen positiva de la naturaleza humana es inherente a la acción de permitir que los empleados controlen su propio desempeño. La filosofía de la administración por objetivos se construye a partir del supuesto de que los empleados pueden ser responsables, de que pueden ejercer la autodirección y de que no necesitan controles externos ni amenazas de castigo para motivarlos a trabajar para alcanzar sus objetivos.

Finalmente, con la revisión del progreso periódico, la acción correctiva se inicia cuando la conducta se desvía de los estándares establecidos en la fase del establecimiento de las metas. Nuevamente, de manera consistente con la filosofía de la administración por objetivos, las revisiones de los supervisores-empleados se realizan de una manera constructiva y no punitiva. Las revisiones no se realizan para degradar a los empleados sino para ayudarles en su desempeño futuro. Estas revisiones deben realizarse por lo menos dos o tres veces al año.



Además las ventajas de la administración por objetivo descansan en el énfasis puesto en los resultados. Ayudan a las funciones de planeación y control y proporciona motivación, a la vez que es un enfoque para la evaluación de los individuos. Esto es posible porque los empleados conocen exactamente qué se espera de ellos y cómo los evaluarán. Además, ellos saben que su evaluación se basará en el logro de los objetivos que se establecieron mutuamente. Asimismo, es de esperarse que los empleados tengan un compromiso más fuerte con los objetivos cuando participen en su desarrollo y no cuando su jefe los establece de manera unilateral.

Pero también la principal desventaja de la administración por objetivos consiste en que tiene muy pocas probabilidades de tener resultados eficaces en un ambiente en el que los empleados le tengan muy poca confianza a la gerencia. Un ejemplo de este tipo de ambiente lo constituye aquel es el cual la gerencia toma decisiones autocráticamente y se apoya fuertemente en los controles externos para dirigir la conducta de los empleados. El tiempo necesario para implementar y mantener el proceso de administración por objetivos también puede provocar problemas. Se deben realizar muchas actividades para establecerlo, tales como reuniones entre los supervisores y los empleados para definir y vigilar los objetivos. Estas reuniones necesitan mucho tiempo. Además, puede ser muy difícil medir si las actividades de la administración por objetivos se están realizando adecuadamente. La dificultad inherente a la evaluación adecuada del esfuerzo y el desempeño del supervisor cuando se realizan las actividades correspondientes a la administración por objetivos, puede provocar su fracaso.

Finalmente el desempeño profesional de un auditor depende de la capacitación que éste tenga para poder desenvolverse en la organización que desea sus servicios, con el fin que la empresa pueda lograr sus metas y objetivos que tienen previstos alcanzar, teniendo en cuenta que es un cargo muy importante, dado que se evalúa no solo a los empleados, sino a toda la compañía.

## **2.5 Definiciones conceptuales**

### **2.5.1 Auditoría**

La auditoría es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado. Aunque hay muchos tipos de auditoría, la expresión se utiliza generalmente para designar a la auditoría externa de estados financieros, que es una auditoría realizada por un profesional experto en contabilidad, de los libros y registros contables de una entidad, para opinar sobre la razonabilidad de la información contenida en ellos y sobre el cumplimiento de las normas contables. El origen etimológico de la palabra es el verbo inglés "Audit", que significa "comprobar", y es utilizado principalmente en el "Auditaccounting", que es la traducción de auditoría. El origen etimológico de la palabra es el verbo latino "Audire", que significa "oír", que a su vez tiene su origen en que los primeros auditores ejercían su función juzgando la verdad o falsedad de lo que les era sometido a su verificación principalmente oyendo.

### **2.5.2 Auditoría interna**

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y

formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

La independencia está establecida por la estructura de la organización y las líneas de reporte. La objetividad se logra mediante una apropiada actitud mental. La actividad de auditoría interna evalúa la exposición al riesgo del gobierno, las operaciones y los sistemas informáticos de la organización, con respecto a lo siguiente:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.
- Protección de activos.
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

### **2.5.3 Auditoría externa**

La auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información

generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir Auditoría Externa del Sistema de Información Tributario, Auditoría Externa del Sistema de Información Administrativo, Auditoría Externa del Sistema de Información Automático etc.

La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Una Auditoría Externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del Auditor.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión

basada en la veracidad de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

Bajo cualquier circunstancia, un Contador profesional acertado se distingue por una combinación de un conocimiento completo de los principios y procedimientos contables, juicio certero, estudios profesionales adecuados y una receptividad mental imparcial y razonable.

#### **2.5.4 Evaluación de riesgos**



La evaluación de riesgos en las empresas es la implementación de procedimientos y controles internos, los cuales pueden ser manuales, semi-automatizados o totalmente controlados por el sistema.

Asimismo, y ya sea por obligación fiscal, decisiones corporativas o de gobierno, las empresas requieren auditar su información financiera por despacho de auditores independientes que emitan una opinión sobre su situación financiera y fiscal.

El conocimiento del negocio y entendimiento del mismo es importante para una eficiente implementación de una evaluación de Riesgos. Algunas consideraciones al respecto:

- Una planeación de auditoría enfocada en riesgos identificados.
- Los componentes del riesgo.
- Cómo determinar si estos riesgos son materiales en el contexto de los estados financieros.
- Evaluar si el control interno actual es efectivo, funciona y ayuda a mitigar los riesgos.

- Evaluar el ambiente de control, es decir, si hay una cultura de honestidad y un gobierno corporativo.
- Reducir el riesgo de auditoría a un nivel bajo.
- Diseñar procedimientos de auditoría para reducir el riesgo de auditoría según su juicio profesional, etcétera.

Con ello, y así como con otros procedimientos de auditoría, se podrá tener una mayor certeza de que los estados financieros contemplen adecuadamente las aseveraciones de ocurrencia, integridad, exactitud, corte, clasificación, derechos y obligaciones y valuación.

Algunos ejemplos de riesgos a los que frecuentemente se enfrentan las empresas y los auditores son:

- Cambios en los sistemas de información.
- Cambio en personal clave de la empresa.
- Múltiples operaciones con partes relacionadas (compañías afiliadas o subsidiarias).
- Transacciones no rutinarias o atípicas.
- Incorporación de nuevas Normas de Información Financiera (NIF).
- Cambio importante en los controles internos.
- Cambio frecuente de auditores
- Controles general de Tecnología de Información (TI) débiles.
- Constantes requerimientos de las autoridades fiscales.
- Crecimiento rápido de la empresa.
- Expansión de operaciones en el extranjero.
- Efectos de factores externos, etcétera.

Por todo esto es muy importante que las empresas tengan controles internos efectivos enfocados a mitigar riesgos, además de que deben de contar con auditores experimentados que

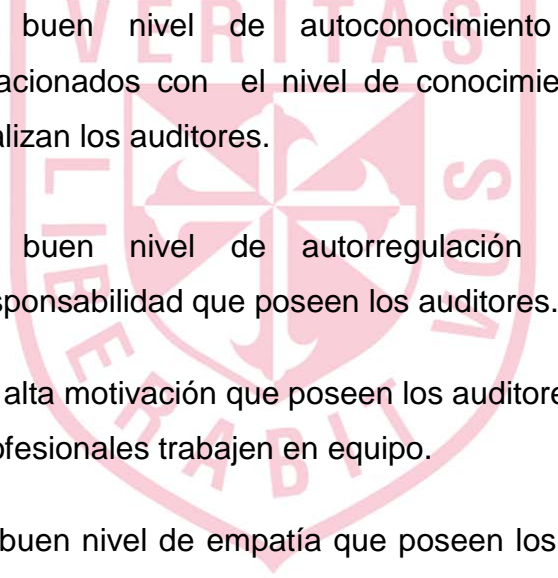
ofrezcan valor agregado a sus clientes con soluciones integrales y recomendaciones oportunas acorde a las necesidades de las empresas y la sociedad.

## **2.6 Formulación de hipótesis**

### **2.6.1 Hipótesis general**

Los efectos positivos de la inteligencia emocional influyen de manera favorable en el desempeño profesional del auditor.

### **2.6.2 Hipótesis específicas**

- 
- a. El buen nivel de autoconocimiento adquiridos están relacionados con el nivel de conocimiento del trabajo que realizan los auditores.
  - b. El buen nivel de autorregulación determina la alta responsabilidad que poseen los auditores.
  - c. La alta motivación que poseen los auditores permite que estos profesionales trabajen en equipo.
  - d. El buen nivel de empatía que poseen los auditores logra una actitud cooperativa a nivel de estos profesionales.
  - e. La habilidad social que poseen los auditores influye en el buen nivel de presentación personal.



## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 Diseño Metodológico**

#### **3.1.1 Tipo de Investigación**

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como: investigación aplicada y explicativa.

#### **3.1.2 Nivel de Investigación**

Conforme a los propósitos del estudio la investigación se centra en el nivel descriptivo.

#### **3.1.3 Método**

En la presente investigación utilizamos el método descriptivo, estadístico y de análisis – síntesis



### 3.1.4 Diseño

Se tomó una muestra en la cual:

$$M = O_x r O_y$$

Donde:

M = Muestra.

O = Observación.

x = Inteligencia Emocional.

y = Desempeño Laboral.

r = Relación de variables.

## 3.2 Población y Muestra

### 3.2.1 Población

Para la presente investigación, se ha seleccionado una población de 56 auditores, que prestan sus servicios profesionales en 8 empresas importantes que se encuentran relacionados con el manejo de la empresa en el área de inteligencia emocional. Esta información a sido obtenida de la base de datos de la Contraloría General de la Republica.

### 3.2.2 Muestra

Para identificar la población de la muestra se ha tenido en cuenta, la capacidad y conocimiento de los auditores que tienen conocimiento del manejo de la empresa en esta área (Inteligencia Emocional).

Estos aspectos consideramos importantes, debido a que nuestra

muestra tiene que tener un nivel de confianza que coadyuven a minimizar los riesgos de márgenes de error alto de los resultados de investigación. En este contexto, consideramos que el nivel de confianza alcanza el 95% y con un margen de error del 5%. La fórmula para seleccionar la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

- n = Muestra (definida por la selección)
- N = Universo (es el total de una población a muestrear)
- Z = Nivel de confianza = % - Tabla de confianza – (es la probabilidad a priori de que el intervalo de confianza a calcular contenga al verdadero valor del parámetro)
- p = Probabilidad de acierto = % (Es asumido y está dada por el nivel de confianza porcentual que se pueda tener sobre las partidas en la que se selecciona una muestra)
- q = Probabilidad de error = % (asumido y se da por los márgenes de error porcentual que se puede dar en la selección de una muestra)
- d = Precisión = % (asumido, y se da por el valor porcentual de precisión con la que se va seleccionar una muestra)

A efectos de seleccionar nuestra muestra, en aplicación de la fórmula antes citada, se tiene:

N = 56 (universo)

Z<sup>2</sup> = (1.96)<sup>2</sup>

$$p = 95\%$$

$$q = 5\%$$

$$d = (4.5\%)^2 = 0.002$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.05)(56)}{(0.05)^2(56-1) + (1.96)^2(0.05)(0.05)}$$

$$n = \frac{53.7824}{13.9604}$$

$$n = 39$$

### 3.3 Operacionalización de Variables

#### 3.3.1 Variable Independiente

##### X. INTELIGENCIA EMOCIONAL

###### Indicadores

- x<sub>1</sub>.- Nivel de autoconocimiento.
- x<sub>2</sub>.- Nivel de autorregulación.
- x<sub>3</sub>.- Nivel de motivación.
- x<sub>4</sub>.- Nivel de empatía.
- x<sub>5</sub>.- Nivel de habilidad social.

#### 3.3.2 Variable Dependiente

##### Y. DESEMPEÑO PROFESIONAL

###### Indicadores

- y<sub>1</sub>.- Nivel de actitud cooperativa.
- y<sub>2</sub>.- Nivel de responsabilidad.
- y<sub>3</sub>.- Nivel de presentación personal.
- y<sub>4</sub>.- Nivel de conocimiento del trabajo.
- y<sub>5</sub>.- Frecuencia que trabaja en equipo.

### **3.4 Técnicas de recolección de datos**

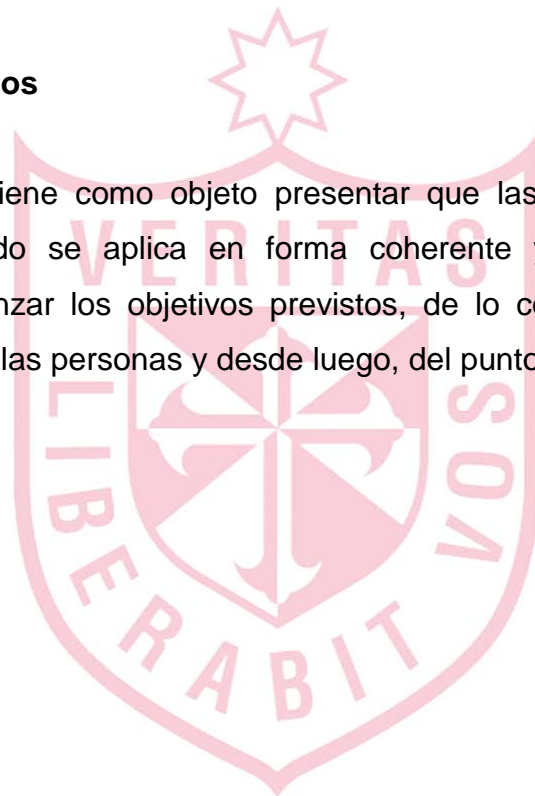
La técnica de recolección fue mediante el cuestionario de preguntas cerradas, que permitan establecer la situación actual y alternativas de solución a la problemática que se establece en la presente investigación.

### **3.5 Técnicas para el procesamiento de la información**

Se proceso mediante una estadística descriptiva.

### **3.6 Aspectos éticos**

Este trabajo tiene como objeto presentar que las acciones de control interno, cuando se aplica en forma coherente y con transparencia, permiten alcanzar los objetivos previstos, de lo contrario afectarán las emociones de las personas y desde luego, del punto de vista profesional.





## CAPITULO IV RESULTADOS

### 4.1 Resultados de la entrevista

- a. ¿Considera usted que la aplicación de la inteligencia emocional es trascendental en el desempeño profesional del auditor?

En opinión de los expertos la aplicación de la inteligencia emocional si es trascendental en el desempeño profesional del auditor por la relevancia de las emociones en los resultados del trabajo, además enfatizan el papel preponderante que ejercen las emociones dentro del funcionamiento psicológico de una persona cuando esta se ve enfrentada a momentos difíciles y tareas importantes como lo es en este caso el trabajo de la auditoria. En todas estas situaciones hay una involucración emocional que puede resultar en una acción que culmine de modo exitoso o bien interferir negativamente en el desempeño final. Cada emoción ofrece una disposición definida a la acción, de manera que el repertorio emocional de la persona y su forma de operar influirá decisivamente en el éxito o fracaso que obtenga en las tareas que emprenda.

- b.** A su juicio ¿Qué características debe ostentar la aplicación de la Inteligencia Emocional para ser considerada eficiente?

A juicio de los expertos estos opinaron que la inteligencia emocional puede ser considerada eficiente si la persona tiene la capacidad, facultad o aptitud para captar, conocer, tratar y resolver problemas en situaciones complejas o inespecíficas, y para adaptarse a nuevas situaciones, como modo de asegurar el dominio del medio vital en donde vive. También aseguraron que estas características comienzan por la capacidad para comprender, sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás, luego usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno.

Quando los expertos se refirieron a las características básicas y concuerdan en las cinco (5) aptitudes, entendiendo por aptitud una característica de la personalidad o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño superior o más efectivo. Estas cinco aptitudes son: 1)El auto-conocimiento, 2) Autorregulación, 3) Motivación, 4)Empatía, 5)Habilidades sociales. Estas cinco aptitudes están divididas las tres primeras en aptitudes personales y las dos últimas en aptitudes sociales. Entendiéndose por aptitudes personales aquellas que determinan el dominio de uno mismo y por aptitudes sociales las que determinan el manejo de las relaciones con otras personas y con la sociedad en general.

- c.** ¿Cree usted que la Inteligencia Emocional representa un valor para la organización desde la perspectiva del Control Interno y las nuevas estrategias sobre la gestión de riesgos corporativos?

Al respecto de esta pregunta, los expertos señalaron que la inteligencia emocional representa un valor agregado desde la perspectiva primeramente de la auditoria y luego del control interno

cuando los valores de esta gestión (la cual está basada en el papel fundamental de la persona) sean integrados a la evaluación del entorno de control, aportando a que este elemento sea la realmente la base del control interno como propugna la metodología actual sobre la gestión de riesgos corporativos. Asimismo señalan que dentro de las consideraciones en las investigaciones sobre gestión emocional se encuentran conceptos como capital, intelectual, capital emocional, capital social y capital psicológico, sobre este último concepto señalan que es muy probable que sustituya a la inteligencia emocional como herramienta de desarrollo del personal, dado que cubre el doble objetivo de generar mejores resultados y crear ambientes de trabajo más saludables. Otro punto importante que señalan los expertos es que el entorno de control determina las pautas de comportamiento en una organización e influye directamente en la concientización del personal respecto del control, de aquí que la dirección y la administración en el ejercicio de la asignación de autoridad y responsabilidad en la organización, implantan la conciencia de los aspectos fundamentales en el entorno de control: la integridad y los valores éticos, el compromiso de competencia profesional, la filosofía de dirección y estilo de gestión así como la estructura organizativa, concluyendo en que un adecuado ambiente de control se crea adecuadamente en la organización si factores fundamentales como la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos determinan la imagen de una buena reputación corporativa y una cultura organización. Finalmente los expertos indican que cuando existen líderes convencidos que la organización está fundamentada de manera esencial sobre la persona y que la conducta viene determinada por sentimientos y emociones, se está dando el primer paso para abordar una gestión emocional y el éxito vendrá cuando se compartan estas ideas y se integren los valores de la gestión emocional en nuestras pautas de conducta de tal manera que el



entorno de control, cimentado sobre la persona, se convierta realmente en la base de la pirámide del control interno.

- d. A su juicio el desarrollo del factor emocional de parte de los auditores tanto a nivel de sector privado como del sector público ¿sustenta y fomenta el desarrollo de estas entidades?

Los expertos afirman que el desarrollo del factor emocional de los auditores tanto a nivel de sector privado y público sustenta el desarrollo de estas entidades pues consideran que las competencias personales de la inteligencia emocional afectan de forma determinante a la integridad y valores éticos, además los factores emocionales de éxito en la organización inciden sobre los compromisos de competencia profesional. La imagen que se proyecta individual y colectivamente se concreta en la reputación corporativa que es uno de los aspectos fundamentales que debe vigilar la administración de la entidad.

El desarrollo del factor emocional en las organizaciones genera resiliencia, que es la capacidad de sobreponerse a las tragedias o periodos de dolor emocional, hechos vitales negativos y conseguir superar la situación, aceptarla y seguir desenvolviéndose en las facetas de su vida, incluso alcanzar niveles superiores mediante el desarrollo de recursos latentes de los que no era consciente. De esta manera los expertos indican que el factor emocional en los auditores permite que a su vez estos promuevan en las organizaciones aspectos que promuevan la resiliencia como: apoyar con afecto a los más débiles, transmitir el mensaje de que todos pueden conseguir el éxito, dentro del límite de unas expectativas ambiciosas pero realistas, incentivar la participación y el trabajo en grupo, establecer vínculos que fortalezcan el sentimiento de pertenencia y la cultura organizacional, facilitar la capacitación del personal para que más allá de la disciplina, exista una integración



que sea fruto de la motivación, recordar que las habilidades propias de la inteligencia emocional (personales y sociales) son esenciales para el trabajo y para la vida en general.

- e. En su opinión el auto conocimiento adquirido en la praxis profesional ¿Es necesario en el trabajo que realizan los auditores?

En el caso de el autoconocimiento adquirido en la práctica profesional realizado por los auditores los expertos afirman que actualmente el perfil profesional que interesa a las empresas no centraliza toda su atención en las habilidades técnicas y profesionales, interesándose por las personas proactivas que tienen mayor aceptación en el ámbito de la delegación de autoridad y responsabilidad. El desarrollo del autoconocimiento en la práctica profesional incluye potenciar las competencias personales y sociales propias de la inteligencia emocional, ya que la cultura organizacional es esencial para disfrutar de un entorno emocionalmente sano, aspecto que incide sobre la imagen de la empresa y sobre la reputación corporativa, que en definitiva afecta a los resultados económicos de la organización. Asimismo los expertos indican que en el caso de la práctica profesional del auditor el autoconocimiento adquirido contiene lo que ellos denominan la teoría del capital psicológico que definen los siguientes estados psicológicos que influyen sobre el desempeño y competencia profesional: La Eficacia, que indica que las personas tienen confianza, por su autoconocimiento, en lograr el éxito en los retos que se le presenten. Optimismo, de manera que se sientan motivadas y esperen obtener resultados positivos en sus actuaciones. Esperanza, que les permita encontrar soluciones alternativas para alcanzar los objetivos ante los imprevistos y los problemas. Capacidad de recuperación, para recobrar su fortaleza ante los fracasos y mantener la actitud proactiva que les convierta en personas resilientes, que es un objetivo muy valioso en las políticas de recursos humanos.

- f. ¿Por qué el nivel de autorregulación incide en el principio de responsabilidad que deben poseer los auditores?

Los expertos indican que el nivel de autorregulación incide en el principio de responsabilidad que deben poseer los auditores pues la autorregulación es una competencia personal ligada con los ambientes de control además de que implica el autocontrol que implica la capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos, además de la confiabilidad la integridad pues se ponen de manifiesto al asumir responsabilidades en el trabajo y también en las actitudes innovadoras pues estas abarcan instintos de superación de ideas con respecto a estar abiertos a nuevos conceptos, lo que mejora el panorama de desarrollo del trabajo. Los expertos recalcaron además que la responsabilidad en el auditor está presente en la aplicación de los principios siguientes: La Integridad: que se constituye sobre la base de la confianza para que sus juicios y opiniones sean aceptables; La Confidencialidad: respetando el valor y la propiedad de la información que se recibe y no divulgándola sin la debida autorización; La Conducta Ética: que es la base del perfil de la profesión; Presentación Ecuánime: que consiste en la obligación de informar con precisión y de forma verídica; Diligencia Profesional: actuando con prontitud y criterio durante la auditoría. Los expertos indican también que es responsabilidad de las instituciones que forman a los futuros auditores inculcar el verdadero concepto de autorregulación en la conciencia profesional, previniendo de esta manera la falta de responsabilidad en el auditor.

- g. ¿Usted recomendaría que los trabajos que realicen los auditores se deben hacer en equipos?

El trabajo en equipo a opinión de los expertos es un aspecto humano de la gestión y cuando se habla de capital en la empresa, surge en

la gestión de recursos humanos de la organización el capital humano en el cual se hace referencia a la formación, conocimientos, habilidades y experiencias acumuladas por una persona, el capital intelectual es el capital humano acumulado en la organización, lo que incluye los conocimientos explícitos y tácitos que poseen y comparten sus miembros, el capital social se define como el conjunto de recursos asociados a la red de contactos, normas y relaciones que tienen las personas y las instituciones, el capital emocional se refiere al conjunto de capacidades y recursos emocionales innatos y adquiridos que poseen la organización y las personas que laboran en ellas y justamente estas determinan las relaciones entre sus miembros y el exterior expresando el estado de ánimo de la organización y se encuentra vinculado con ,los principios de inteligencia emocional pues determina la predisposición afectiva en la organización. Visto de esta manera los expertos opinan que uno de los aspectos en la valoración del trabajo en equipo consiste en fomentar su crecimiento estableciendo conexiones internas, en donde se pueden destacar tres tipos de conexiones para un trabajo en equipo eficaz: En primer lugar es primordial conectar a las personas entre sí, para favorecer el crecimiento personal y profesional tanto individual como colectivo. En segundo lugar, es importante conectar a las personas con un sentido de propósito, en la medida que ello implica una conexión con la visión, misión, valores y estrategia de la organización. Finalmente debe existir una conexión de las personas con los recursos, que deben ser los adecuados para la realización del trabajo en equipo.

Los expertos indicaron que el trabajo en equipo es siempre la mejor manera de obtener los mejores resultados, pues inclusive el hombre primitivo que bajo de los árboles para vivir en las amplias sabanas, donde la coordinación para cazar y recolectar alimentos rendía enormes resultados es el mejor ejemplo antropológico de trabajo en equipo que debemos rescatar.

La búsqueda de un equipo estupendo representa el moderno grail de la empresa, en un mundo actual donde existe abundante tecnología, abundantes empresarios, mucho dinero, mucho capital a invertir, escasean son los grandes equipos de trabajo.

Finalmente los expertos destacan las siguientes aptitudes de los trabajadores de equipos idóneos en los cuales se destacan los talentos humanos básicos para el trabajo en equipo y la coordinación social: Creación de Vínculos: Alimentar las relaciones instrumentales; Colaboración y Cooperación: Trabajar con otros en pos de las metas comunes; Habilidades de Equipo: Crear sinergia para trabajar en pos de las metas grupales; Influencia: Utilizar tácticas efectivas de persuasión; Comunicación: Transmitir mensajes claros y convincentes; Manejo del conflicto: Negociar y resolver desacuerdos; Liderazgo: Inspirar y guiar y finalmente Catalización del cambio: Provocar, fomentar o manejar el cambio.

- h.** ¿Cree usted que es imprescindible el poder de la empatía y la habilidad social que deben poseer los auditores son requisitos para el eficiente desarrollo de su labor?

En este aspecto los expertos inciden en que la empatía y la habilidad social de los auditores si son requisitos para una labor eficiente pues la empatía es una competencia social ligada con la evaluación de riesgos y la habilidad social está ligada a la información y la comunicación dentro del esquema del control interno, en el caso de la empatía el requisito previo es el conocimiento de uno mismo: reconocer las señales viscerales de los sentimientos en el propio cuerpo. Entre los auditores, por ejemplo los más efectivos y empáticos eran los más capaces de sintonizar las propias señales corporales de emoción, algo esencial en cualquier trabajo, donde la empatía tenga importancia, especialmente el trabajo en equipo de los auditores y en el caso de la habilidad social señalan que es una capacidad personal que ayuda a resolver la resolución de conflictos

y la negociación en el equipo de auditoría asimismo con los clientes, uniendo ambas habilidades tenemos como resultado la realización efectiva del trabajo en equipo de los auditores.

- i. ¿En su opinión la relación que existe entre la inteligencia emocional con respecto al desempeño del trabajador está directamente en función del desarrollo de la empresa?

La opinión de los expertos señala que el desempeño laboral comienza con el concepto de ser una interacción social y su fluidez depende en gran medida del entrainment (relación social de la conducta), asimismo depende de otros factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Los expertos opinan que actualmente las empresas en el mundo globalizado requieren mejoras en el desempeño del personal para fortalecer la competitividad y sostenerse de manera óptima en el mercado, esto debido a que los continuos cambios de paradigmas y el desarrollo acelerado de la tecnología, las empresas y sus individuos se ven en la necesidad de innovar procesos gerenciales que generan componentes de adaptación o creación tecnológica para propiciar la mejora continua de la calidad y el desempeño de sus colaboradores, es en base a estos cambios que la empresa moderna ve necesario responder a las exigencias competitivas del entorno, siendo imprescindible que se privilegien algunas áreas relacionadas con el servicio al cliente, el trabajo en equipo, el desarrollo de la creatividad, la importancia del liderazgo, entre otros. De esta manera el interés por las cualidades, capacidades, aptitudes o habilidades que marcan la diferencia entre un individuo con un alto desempeño y los individuos con desempeños promedio o inferiores. Comienza a relucir la importancia de las características individuales relacionadas con la creatividad, la lógica, la flexibilidad y la capacidad de comprensión de las situaciones laborales, incluyendo en ellas a la



persona y a los otros, entendiendo que cualquier sujeto posee determinantes afectivos, emocionales y sociales, que van más allá de la posesión de una alta capacidad lógica, un excelente razonamiento y un gran cúmulo de informaciones y conocimientos, es decir se reconoce la importancia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral.

- j. ¿Qué consideraciones nos puede proporcionar acerca de la teoría de la inteligencia emocional en el mundo contemporáneo?

Al respecto de la teoría de la inteligencia emocional en el mundo contemporáneo los expertos opinaron que actualmente la humanidad se encuentra sumida en un proceso acelerado de cambios que se manifiestan en todos los ámbitos del acontecer político, social, científico y cultural, por lo tanto el contexto donde se desenvuelven las empresas a cambiado también, la globalización plantea distintos escenarios a los diversos entornos, la auditoría no escapa de este proceso ni a los retos surgidos de ellos, en este sentido al igual que todos los conocimientos está llamada a ajustarse y responder a las exigencias de los tiempos en los que las nuevas oportunidades vienen acompañadas de nuevos retos. Los expertos señalan además que en la actualidad se debe tener presente que poseer una adecuada inteligencia emocional es indispensable y primordial, considerándola como la base para el desarrollo e implementación de comportamientos eficaces, los cuales influyen de manera positiva en los resultados de cualquier empresa y de cualquier individuo en su vida personal, señalaron además que frecuentemente podemos observar personas que poseen un alto coeficiente intelectual y no desempeñan bien su trabajo y otras personas que tienen un coeficiente intelectual moderado o más bajo, realicen su labor eficientemente e incluso logrando ser triunfadores en su vida profesional, empresarial y personal por poseer inteligencia emocional.

## 4.2 Resultados de la encuesta

A continuación se presenta el resultado de las encuestas realizadas, las cuáles han sido procesadas en el software SPSS versión, 21 que se presentan en las tablas que mostramos a continuación:

### 1. ¿En su opinión es necesario el auto conocimiento de parte de los auditores?

TABLA 1

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	26	67%
No	13	33%
Desconoce	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Auditores y Contadores de las entidades privadas y del Estado de Lima  
-- FEB - 2012

#### Interpretación:

El 67 % de los encuestados opina que si es necesario el autoconocimiento por parte de los auditores y reconocen que es parte de la auto regulación profesional. Por otra parte el 33 % opina que no es necesaria puesto que en su experiencia su conocimiento técnico les permite alcanzar resultados óptimos. En este caso consideramos que el autoconocimiento está ligado ala supervisión en el control interno consignado en el Informe COSO II, es primordial la valoración adecuada de uno mismo. El conocimiento de las propias fortalezas y debilidades, así como una alta confianza en uno mismo, permite obtener seguridad en la valoración de nuestras decisiones y nuestras capacidades, algo que al parecer es indispensable cuando tenemos a nuestro cargo el control interno.

2. ¿Considera que en estos aspectos vinculados con la inteligencia emocional debe conocerse lo concerniente a la autorregulación?

**TABLA 2**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	39	100%
No	0	0
Desconoce	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Auditores y Contadores de las entidades privadas y del Estado de Lima  
 -- FEB – 2012

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados está de acuerdo en que la Inteligencia Emocional es importante como conocimiento profesional pues está ligada a resultados positivos a nivel profesional y personal y debe comprenderse en la autorregulación del profesional como herramienta fundamental para una gestión excelente. En este sentido queremos insistir en las actividades de control del Informe COSO II en el cual la autorregulación es una competencia emocional enfatizada al implicar la capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos. Además de incentivar la confiabilidad y la integridad que se manifiestan al asumir retos o responsabilidades de nuestras acciones, igualmente surge el espíritu innovador como una nueva visión abierta a la aceptación de nuevas ideas.



### 3. ¿Es importante el nivel de motivación en el auditor?

**TABLA 3**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	39	100%
No	0	0
Desconoce	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Auditores y Contadores de las entidades privadas y del Estado de Lima  
-- FEB - 2012

#### **Interpretación:**

El 100% de los encuestados afirmó positivamente sobre la importancia de la motivación en el auditor, sea por parte del mismo profesional como también para motivar a su equipo de trabajo e inclusive a los clientes con respecto al alcance de metas trazadas.

En este sentido consideramos de suma importancia la motivación en el auditor que es una competencia personal identificada con el ambiente de control y caracterizada por el esfuerzo para la mejora continua, el compromiso con los objetivos de la organización y el optimismo y persistencia en la consecución de las metas a pesar de las dificultades. Esta competencia debe fomentarse individualmente, para que luego el equipo en su conjunto genere un entorno de control adecuado.

#### 4. ¿Considera necesario los niveles de empatía en los auditores?

**TABLA 4**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	13	33%
No	26	67%
Desconoce	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Auditores y Contadores de las entidades privadas y del Estado de Lima  
-- FEB - 2012

#### **Interpretación:**

El 33% de los encuestados refirió que es importante el nivel de empatía en los auditores pues consideran que a más compenetración del grupo así como la preocupación por que cada miembro del equipo se encuentre en las mejores condiciones para realizar la gestión de auditoría, serán mejores los resultados.

Mientras que un 67% no considera necesario el nivel de empatía, en la mayoría de casos por no conocer sobre esta habilidad psicossocial.

Al respecto consideramos que la empatía además está ligada a la evaluación de riesgos en el control interno pues consiste en identificar, analizar y controlar los riesgos en objetivos integrados, entre ellos por ejemplo cambios en el entorno, nuevos empleados, nuevas tecnologías, nuevas actividades y productos o servicios en la empresa. Entonces la empatía en la medida que implica una comprensión y valoración de los demás así como de sus puntos de vista, facilita el reconocimiento y la orientación hacia el servicio de clientes internos y externos de la empresa, también permite aprovechar la diversidad de distintos tipos de personas y una conciencia política que nos permite conocer las diferentes corrientes emocionales y relaciones de poder que existen en el grupo.

5. ¿Cree importante en el auditor la habilidad social que debe poseer?

**TABLA 5**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	26	67%
No	13	33%
Desconoce	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Auditores y Contadores de las entidades privadas y del Estado de Lima  
— FEB – 2012

**Interpretación:**

El 67% de los encuestados afirmó que la habilidad social es importante en el auditor, sobre todo por la relación que existe con la vida personal y el buen vivir, que es lo que todos buscan, además que permite mejores resultados en el trabajo y la imagen del profesional. El 33% refirió que no es importante la habilidad social tanto por desconocimiento como por decisión personal.

Al respecto podemos decir que la información y la comunicación en el control interno están vinculadas a las habilidades sociales pues son importantes para poder exponer mensajes claros y concluyentes, así como para producir una sinergia grupal en el logro de objetivos colectivos. Incentiva y ayuda al trabajo colaborativo y subsidiario, obteniendo una gran capacidad de negociación en la resolución de conflictos y es inherente a la gestión del cambio.

6. ¿Cree usted necesario en su profesión la aplicación de la Inteligencia Emocional?

TABLA 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	33%
No	26	67%
Desconoce	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Auditores y Contadores de las entidades privadas y del Estado de Lima -- FEB -- 2012

**Interpretación:**

El 67% refirió que no es necesaria la aplicación de la inteligencia emocional pues no tienen mayor conocimiento de esta habilidad psicosocial y por considerar que con su experiencia estaban realizando una auditoría eficiente.

El 33% refirió que si es necesaria la aplicación de la Inteligencia Emocional. Al respecto señalamos la importancia de la inteligencia emocional como un factor fundamental en el auditor por el gran progreso obtenido por la auditoría en los últimos años desde los primeros conceptos tradicionales hacia otros más modernos como la auditoría operativa basada en los principios de Economía (auditoría de las 3E) o auditoría global, auditoría ética, auditoría de la equidad, auditoría de riesgos laborales, en este nuevo marco global de la auditoría es aconsejable estar al tanto de nuevas teorías que puedan incidir sobre el desarrollo de la profesión y por ello la importancia de la inteligencia emocional en las organizaciones y por ende en la función de auditoría.

7. **¿Considera necesario que los auditores deben poseer empatía para lograr una actitud cooperativa?**

**TABLA 7**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	0	0
No	26	67%
Desconoce	13	33%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Auditores y Contadores de las entidades privadas y del Estado de Lima -- FEB -- 2012

**Interpretación:**

El 67% de los encuestados afirma que el auditor NO debe poseer empatía para lograr una actitud cooperativa pues la labor del auditor es muy reservada.

EL 33% desconoce si deben tener una actitud cooperativa, dependiendo de la auditoria y de las directivas impartidas.

Al respecto debemos asegurar que la empatía es necesaria para lograr una actitud cooperativa pues necesitamos más que conocimientos técnicos: necesitamos habilidad para escuchar y comprender, ser flexibles y saber trabajar en equipo. También tener la capacidad de saber energizar a los demás, de comprometerse y confiar en quienes trabajan con nosotros. Asimismo la aptitud técnica y las facultades analíticas son muy valiosas, las aptitudes emocionales, como el trato interpersonal, la innovación, el liderazgo efectivo, la capacidad de trabajar en equipo y dentro de una organización.

**8. ¿Los auditores deben trabajar con un nivel de responsabilidad frente a la inteligencia emocional?**

**TABLA 8**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	0	0
No	26	67%
Desconoce	13	33%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:**

El 67% de los encuestados NO cree que se deba trabajar con un nivel de responsabilidad frente a la inteligencia emocional, pues no se encuentra en el ámbito profesional del auditor.

El 33% desconoce del tema. Al respecto el trabajo del auditor y su nivel de responsabilidad frente a la inteligencia emocional está ligado al auto conocimiento profesional, pues es aquí donde ingresan los nuevos conceptos de las habilidades psicosociales ahora inmersos en la auditoría, teniendo en cuenta los grandes beneficios en el desempeño de la labor del auditor y en la gestión de auditoría pues estos beneficios incluyen la seguridad, la flexibilidad y el afán de triunfo, la vocación de servicio, el trabajo en equipo y la colaboración, el saber influir sobre otros y el fomentar el desarrollo ajeno. El rechazo al cambio es también motivo de resistencia para ver a la inteligencia emocional como una habilidad psicosocial necesaria y deseada cada vez más por los empleadores en el mundo. Los resultados obtenidos por gente con habilidades psicosociales son mucho más eficientes y satisfactorios.

9. ¿Deben los auditores cumplir con los requisitos exigidos para su presentación personal?

TABLA 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	33%
No	26	67%
Desconoce	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Auditores y Contadores de las entidades privadas y del Estado de Lima -- FEB -- 2012

**Interpretación:**

El 67% NO cree que el auditor deba cumplir con los requisitos exigidos con su presentación personal pues le dan más importancia a los resultados de su labor.

El 33% de los encuestados SI considera que los auditores deben cumplir con los requisitos exigidos en su presentación personal. En este caso podemos asegurar que la habilidad psicosocial de la autoestima está relacionada con la imagen que cada uno desea proyectar y por ende la importancia que le dé a su presentación personal. El dominio personal que se encuentra en la autorregulación (competencia personal) identificada en las actividades de control en el control interno revela la confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado.



**10. ¿Es importante en los auditores el conocimiento pleno del trabajo que llevan a cabo?**

**TABLA 10**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	13	33%
No	0	0
Desconoce	26	67%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Auditores y Contadores de las entidades privadas y del Estado de Lima  
— FEB – 2012

**Interpretación:**

El 67% DESCONOCE si debe preocuparse por conocer plenamente sobre el trabajo que va a efectuar, esto depende de cuánto va a influir en el resultado de la auditoria a cumplir.

El 33% considera que SI se debe tener un conocimiento pleno del trabajo que llevan a cabo. En este sentido creemos que para que los auditores consideren importante el conocimiento pleno del trabajo que llevan a cabo deben de poseer la habilidad psicosocial de la motivación como competencia personal ya que se encuentra relacionada con el control interno (ambiente de control) y es inherente a la decisión del auditor de querer conocer todos los aspectos generales de la auditoria incluyendo aspectos no laborales.



**11. ¿En su opinión es necesario el trabajo en equipo en los auditores?**

**TABLA 11**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	39	100%
No	0	0
Desconoce	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Auditores y Contadores de las entidades privadas y del Estado de Lima -- FEB -- 2012

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados afirmó que SI es necesario el trabajo en equipo para conseguir resultados óptimos en la auditoría.

Podemos asegurar que el trabajo en equipo será efectivo si los auditores manejan la habilidad psicosocial del autoconocimiento como competencia personal, la cual está ligada a la supervisión en el control interno. La confianza es básica en las relaciones humanas y es de especial interés en la auditoría y el control. Los auditores han de gozar de la confianza del máximo nivel de la Dirección, a la vez que dentro del equipo de auditoría los superiores deben confiar en las personas que están bajo su dependencia. Sin esta base de la confianza no es posible una gestión eficaz de auditoría, ya que las recomendaciones no tendrían la valoración necesaria para su implantación y por tanto la actividad solo será una máscara para disfrazar las apariencias. El trabajo en equipo es necesario en los auditores y en todos los grupos profesionales que requiera de esfuerzos conjuntos para lograr un resultado eficiente. El trabajo en equipo realizado con la habilidad psicosocial del autoconocimiento será excelente.

12. ¿En el ejercicio de la auditoria en las actividades de control se encuentra la auto regulación como una competencia emocional implícita en esta actividad. Considera usted que será efectiva para manejar adecuadamente las emociones?

**TABLA 12**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	0	0
No	39	100%
Desconoce	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Auditores y Contadores de las entidades privadas y del Estado de Lima — FEB – 2012

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados respondió NO considera efectiva la autorregulación en las actividades de control. En este caso podemos asegurar que la falta de conocimiento incide en el resultado de la encuesta puesto que las actividades de control en el control interno están ligadas a la competencia personal de la autorregulación que involucra el autocontrol que es la capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos. Las actividades de control exigen básicamente asegurarse de que se cumplan las políticas, procedimientos y directrices de la dirección, que están establecidos para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Consideramos que el auditor debe poseer esta competencia personal y habilidad psicosocial para que la autorregulación sea efectiva en el manejo de las emociones.

**13. ¿Cree usted que la información y la comunicación están vinculadas a la competencia emocional de las habilidades sociales?**

**TABLA 13**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	26	67%
No	13	33%
Desconoce	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Auditores y Contadores de las entidades privadas y del Estado de Lima  
-- FEB - 2012

**Interpretación:**

El 67% de los encuestados manifiesta que la información y la comunicación SI están vinculadas a la competencia emocional de las habilidades psicosociales.

Algunos conceptos que aún no se manejan dentro del conocimiento profesional del auditor resultan en 33% de encuestados que opinan NO creer que la información y la comunicación estén vinculadas a la competencia emocional de las habilidades sociales.

Al respecto podemos asegurar que la información y la comunicación SI están vinculadas a la competencia emocional de las habilidades psicosociales pues en el control interno son un elemento importante para la emisión de mensajes y recomendaciones que puedan ser entendidos por todos los miembros de la organización, siendo esta completa, correcta y oportuna.

14. ¿A su juicio el elemento de supervisión implica la existencia de una vigilancia continua que permite que el control interno funcione?

TABLA 14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	33%
No	26	67%
Desconoce	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Auditores y Contadores de las entidades privadas y del Estado de Lima -- FEB -- 2012

**Interpretación:**

El 67% de encuestados opina que NO debería implicar una vigilancia continua para un buen funcionamiento del control interno.

El 33% de encuestados opinan que SI se debe mantener esta actitud de vigilancia para una mejor gestión del control interno.

Al respecto podemos asegurar que el elemento supervisión implica la existencia de una vigilancia continua que permita evidenciar que el control interno funcione y se corrijan los errores. Este elemento de supervisión está vinculado a la competencia personal del autoconocimiento o habilidad psicosocial de conciencia de uno mismo pues para ejercer una adecuada vigilancia de las actividades de control es primordial la valoración adecuada de uno mismo y que nos dé el criterio asertivo para manejar una vigilancia adecuada permanente que garantice un control interno efectivo.

15. ¿Cree usted que el desempeño profesional de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados?

TABLA 15

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	39	100%
No	0	0
Desconoce	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Auditores y Contadores de las entidades privadas y del Estado de Lima -- FEB -- 2012

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados opina que el desempeño profesional Si es la combinación del comportamiento con los resultados.

Esto indica que las habilidades psicosociales o competencias personales del auditor están ligadas a los resultados de la gestión de auditoría, los profesionales con aptitudes emocionales excelentes tienen perfiles de liderazgo que proporcionan a la empresa una mayor cantidad de triunfos pues logran que otros ejecuten sus trabajos con más efectividad.

16. ¿Son importantes los factores actitudinales como la disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, etc., en el desempeño del auditor?

TABLA 16

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	26	67%
No	13	33%
Desconoce	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:**

En esta pregunta resulta interesante apreciar el criterio de disciplina-responsabilidad-iniciativa-actitud cooperativa que la mayoría de auditores manejan en sus códigos de conducta personal es así que el 67% opina que Si son importantes en el desempeño profesional del auditor pues permite una comprensión más clara de la lealtad hacia la ética profesional y para el cumplimiento de las normas profesionales. En cuanto a los encuestados que respondieron NO en un 33% consideran innecesarios los factores actitudinales mencionados pues consideran los conocimientos técnicos de mayor relevancia, como el cumplimiento de códigos o normas los cuales son suficientes para desarrollar su trabajo.

### 4.3 Contrastación de hipótesis

Para contrastar las hipótesis se ha usado la prueba Ji Cuadrado, teniendo en cuenta los pasos o procedimientos siguientes:

#### 4.3.1 Primera Hipótesis

El buen nivel de autoconocimiento adquiridos incide en el nivel de conocimiento del trabajo que realizan los auditores.

a. **Hipótesis nula (H<sub>0</sub>).**

El buen nivel de autoconocimiento adquiridos **NO** incide en el nivel de conocimiento del trabajo que realizan los auditores.

b. **Hipótesis alternante (H<sub>1</sub>).**

El buen nivel de autoconocimiento adquiridos **SI** incide en el nivel de conocimiento del trabajo que realizan los auditores.

c. **Nivel de significación (α)**

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: α= 5%, cuyo valor paramétrito es  $X^2_{t(k-1), (r-1) \text{ gl.}}$

$$X^2_{t(1) \text{ gl.}} = 3.841$$

d. **Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:**

$$X^2_c = \sum (oi - ei)^2 / ei = 39.000$$

**Donde:**

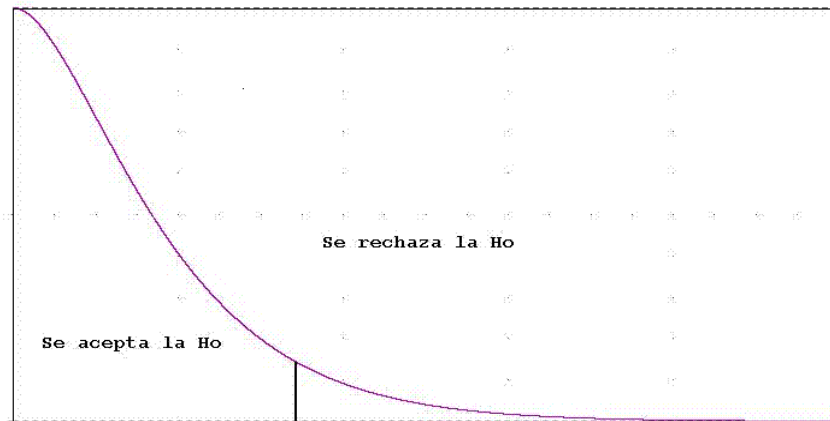
**oi** = Valor observado, producto de las encuestas.

**ei** = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

**X<sup>2</sup><sub>c</sub>** = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los

valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 01.

#### e. Toma de decisiones



$$X^2_t = 3.841$$

$$X^2_c = 39,000$$

#### Interpretación

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante concluyendo que el buen nivel de autoconocimiento adquiridos SI incide en el nivel de conocimiento del trabajo que realizan los auditores, lo cual ha sido probado mediante la Prueba Ji cuadrado y procesado en el software estadístico SPSS, versión 18, para lo cual se adjuntan las evidencias del caso consistente en la tabla de contingencia N° 01 y el resultado de la prueba estadística.



### Tabla de contingencia N° 01

1. ¿En su opinión es necesario el auto conocimiento de parte de los auditores? \*  
Versus \* 7. ¿Considera necesario que los auditores deben poseer una actitud cooperativa?

Variables		7. ¿Considera necesario que los auditores deben poseer una actitud cooperativa?		
		No	No sabe/no opina	Total
1. ¿En su opinión es necesario el auto conocimiento de parte de los auditores?	Si	0	26	26
	No	13	0	13
	Total	13	26	39

### Prueba de Ji cuadrado

Estadístico	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39,000	1	,000	
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	34,630	1	,000	
Razón de verosimilitudes	49,648	1	,000	
Estadístico exacto de Fisher				,000
Asociación lineal por lineal	38,000	1	,000	
N de casos válidos	39			

#### 4.3.2 Segunda Hipótesis

El buen nivel de autorregulación incide en la alta responsabilidad que poseen los auditores.

**a. Hipótesis nula (H<sub>0</sub>).**

El buen nivel de autorregulación **NO** incide en la alta responsabilidad que poseen los auditores.

**b. Hipótesis alternante (H<sub>1</sub>).**

El buen nivel de autorregulación **SI** incide en la alta responsabilidad que poseen los auditores.

**c. Nivel de significación (α)**

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: α = 5%, cuyo valor paramétrico es  $X^2_{t(k-1), (r-1) gl.}$

$$X^2_{t(2)gl.} = 5.991$$

**d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:**

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 10.557$$

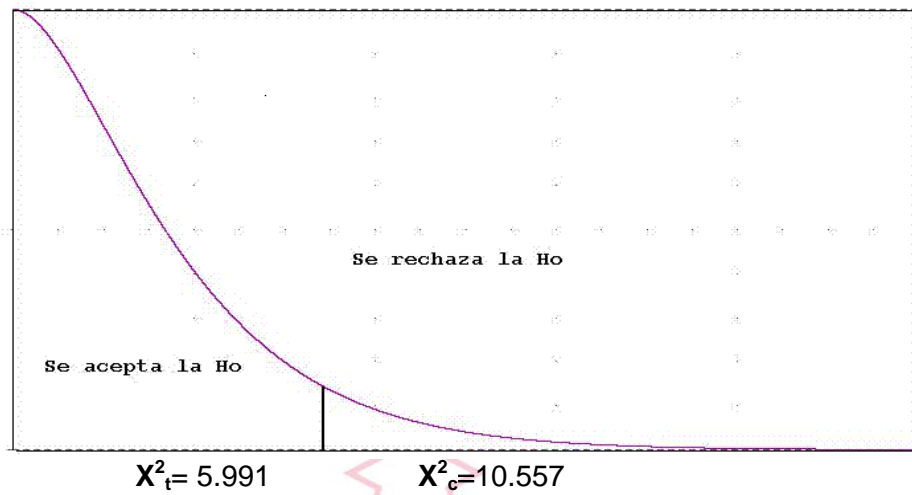
**Donde:**

**o<sub>i</sub>** = Valor observado, producto de las encuestas.

**e<sub>i</sub>** = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

**X<sup>2</sup><sub>c</sub>** = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 02.

### e. Toma de decisiones



### Interpretación

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante concluyendo que el buen nivel de autorregulación **SI** incide en la alta responsabilidad que poseen los auditores, lo cual ha sido probado mediante la Prueba Ji cuadrado y procesado en el software estadístico SPSS, versión 18, para lo cual se adjuntan las evidencias del caso consistente en la tabla de contingencia N° 02 y el resultado de la prueba estadística.

### Tabla de contingencia N° 02

2. ¿Considera que en estos aspectos vinculados con la inteligencia emocional debe conocerse lo concerniente a la autorregulación? \*Versus\* 8. ¿Los auditores deben trabajar con un nivel de responsabilidad frente a la inteligencia emocional?

Variables		8. ¿Los auditores deben trabajar con un nivel de responsabilidad frente a la inteligencia emocional?		
		No	No sabe/no opina	Total
2. ¿Considera que en estos aspectos vinculados con la inteligencia emocional debe conocerse lo concerniente a la autorregulación?	Si	24	11	35
	No	1	1	2
	No sabe/no opina	1	1	2
	Total	26	13	39

### Prueba Chi Cuadrado

Estadístico	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,557	2	0,027
Razón de verosimilitudes	6,529	2	,032
Asociación lineal por lineal	,483	1	,487
N de casos válidos	39		

### 4.3.3 Tercera Hipótesis

La alta motivación que poseen los auditores permite que estos profesionales trabajen en equipo.

#### a. Hipótesis nula ( $H_0$ ).

La alta motivación que poseen los auditores permite que estos profesionales trabajen en equipo.

#### b. Hipótesis alternante ( $H_1$ ).

La alta motivación que poseen los auditores permite que estos profesionales trabajen en equipo.

#### c. Nivel de significación ( $\alpha$ )

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:  $\alpha = 5\%$ , cuyo valor paramétrico es  $\chi^2_{t(k-1), (r-1) gl}$ .

$$\chi^2_{t(2) gl} = 5.991$$

#### d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$\chi^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 12,515$$

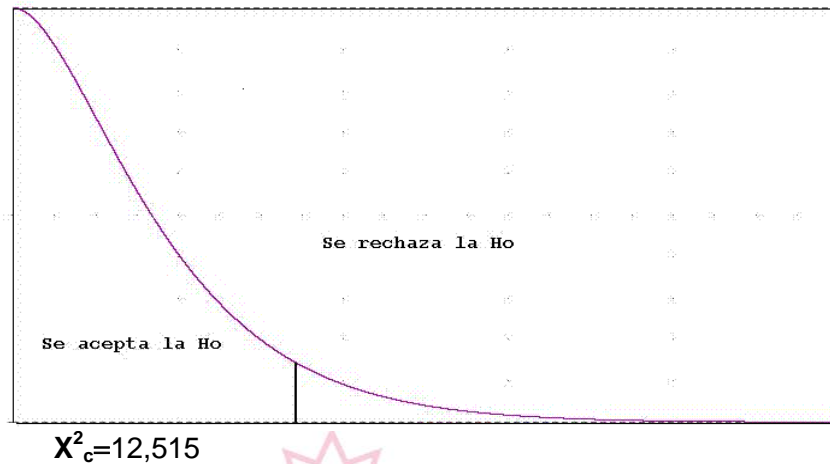
Donde:

$o_i$  = Valor observado, producto de las encuestas.

$e_i$  = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

$\chi^2_c$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 03.

### e. Toma de decisiones



$$X^2_t = 5,991$$

$$X^2_c = 12,515$$

### Interpretación

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa concluyendo que el buen nivel de autoconocimiento adquiridos SI incide en el nivel de conocimiento del trabajo que realizan los auditores, lo cual ha sido probado mediante la Prueba Ji cuadrado y procesado en el software estadístico SPSS, versión 18, para lo cual se adjuntan las evidencias del caso consistente en la tabla de contingencia N° 03 y el resultado de la prueba estadística.

### Tabla de contingencia N° 03

3. ¿Es importante el nivel de motivación en el auditor? \*Versus\* 9. ¿Deben los auditores cumplir con los requisitos exigidos para su presentación personal?

Variables		9. ¿Deben los auditores cumplir con los requisitos exigidos para su presentación personal?		
		Si	No	Total
3. ¿Es importante el nivel de motivación en el auditor?	Si	11	23	34
	No	0	3	3
	No sabe/no opina	2	0	2
	Total	13	26	39

### Prueba de Chi-cuadrado

Estadístico	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,515	2	,006
Razón de verosimilitudes	6,842	2	,033
Asociación lineal por lineal	1,250	1	,264
N de casos válidos	39		

#### 4.3.4 Cuarta Hipótesis

El buen nivel de empatía que poseen los auditores logra una actitud cooperativa a nivel de estos profesionales.

##### a. Hipótesis nula ( $H_0$ ).

El buen nivel de empatía que poseen los auditores **NO** logra una actitud cooperativa a nivel de estos profesionales.

##### b. Hipótesis alternante ( $H_1$ ).

El buen nivel de empatía que poseen los auditores **SI** logra una actitud cooperativa a nivel de estos profesionales.

##### c. Nivel de significación ( $\alpha$ )

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:  $\alpha = 5\%$ , cuyo valor paramétrico es  $\chi^2_{t(k-1), (r-1) gl}$ .

$$\chi^2_{t(1)gl} = 3.841$$

##### d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$\chi^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 39.000$$

**Donde:**

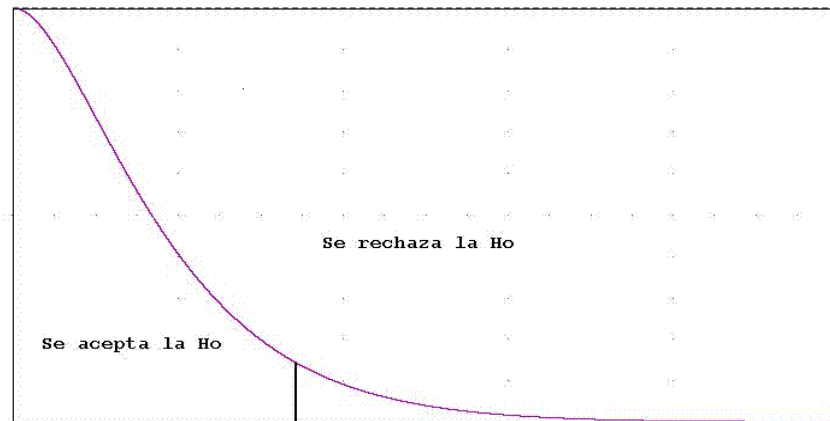
**$o_i$**  = Valor observado, producto de las encuestas.

**$e_i$**  = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

**$\chi^2_c$**  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 02.



### e. Toma de decisiones



$$X^2_t = 3.841$$

$$X^2_c = 39.000$$

### Interpretación

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa concluyendo que el buen nivel de empatía que poseen los auditores logra una actitud cooperativa a nivel de estos profesionales, lo cual ha sido probado mediante la Prueba Ji cuadrado y procesado en el software estadístico SPSS, versión 18, para lo cual se adjuntan las evidencias del caso consistente en la tabla de contingencia N° 03 y el resultado de la prueba estadística.

### Tabla de contingencia N° 04

4. ¿Considera necesario los niveles de empatía en los auditores? \* 10. ¿Es importante en los auditores el conocimiento pleno del trabajo que llevan a cabo?

Variables		10. ¿Es importante en los auditores el conocimiento pleno del trabajo que llevan a cabo?		
		Si	No sabe/no opina	Total
4. ¿Considera necesario los niveles de empatía en los auditores?	Si	13	0	13
	No	0	26	26
	Total	13	26	39

### Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39,000	1	,000
Corrección por continuidad	34,630	1	,000
Razón de verosimilitudes	49,648	1	,000
Estadístico exacto de Fisher			
Asociación lineal por lineal	38,000	1	,000
N de casos válidos	39		

#### 4.3.5 Quinta Hipótesis

La habilidad social que poseen los auditores influye en el buen nivel de presentación personal.

##### a. Hipótesis nula (H<sub>0</sub>).

La habilidad social que poseen los auditores **NO** influye en el buen nivel de presentación personal.

##### b. Hipótesis alternante (H<sub>1</sub>).

La habilidad social que poseen los auditores **SI** influye en el buen nivel de presentación personal.

##### c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: α= 5%, cuyo valor paramétrico es  $\chi^2_{t(k-1), (r-1) gl.}$

$$\chi^2_{t(k-1), (r-1) gl.} = 5.991$$

##### d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$\chi^2_c = \sum (oi - ei)^2 / ei = 8,500$$

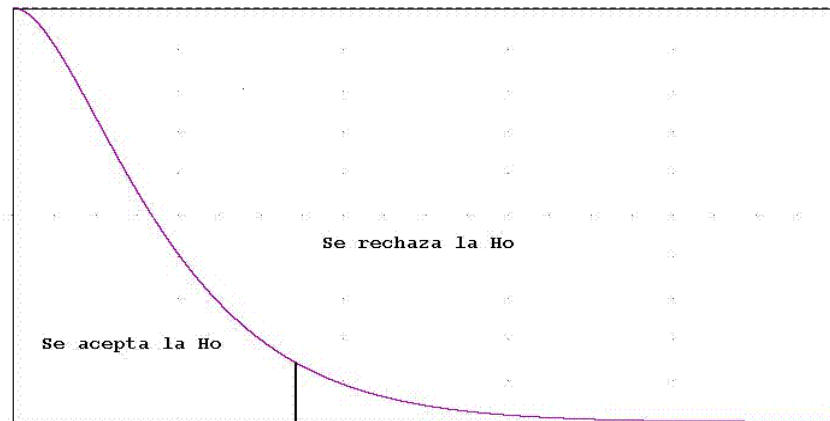
**Donde:**

**oi** = Valor observado, producto de las encuestas.

**ei** = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

**$\chi^2_c$**  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 02.

### e. Toma de decisiones



$$X^2_t = 5.991$$

$$X^2_c = 8,500$$

### Interpretación

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante concluyendo que el la habilidad social que poseen los auditores **S** influye en el buen nivel de presentación personal, lo cual ha sido probado mediante la Prueba Ji cuadrado y procesado en el software estadístico SPSS, versión 18, para lo cual se adjuntan las evidencias del caso consistente en la tabla de contingencia N° 05 y el resultado de la prueba estadística.

### Tabla de Contingencia N° 05

5. ¿Cree importante en el auditor la habilidad social que debe poseer? \*Versus\*  
11. ¿En su opinión es necesario el trabajo en equipo en los auditores?

Variables		11. ¿En su opinión es necesario el trabajo en equipo en los auditores?			
		Si	No	No sabe/no opina	Total
5. ¿Cree importante en el auditor la habilidad social que debe poseer?	Si	26	0	0	26
	No	10	2	1	13
	Total	36	2	1	39

### Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,500	2	,039
Razón de verosimilitudes	7,107	2	,029
Asociación lineal por lineal	5,578	1	,018
N de casos válidos	39		

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Discusión**

Este capítulo tiene el propósito de presentar el proceso que conduce a la demostración de la Hipótesis de la investigación y los hallazgos que hemos encontrado a través del análisis de las variables. En este sentido debemos demostrar que la variable independiente “Efectos de la Inteligencia Emocional” es un factor de trascendental importancia para el desempeño adecuado y eficiente del profesional auditor.

Debemos considerar que la Inteligencia Emocional en el desempeño del auditor canalizado en el estudio tiene un rol importante en el equipo de trabajo de cualquier auditor y en la toma de decisiones pues nos permite evaluar los riesgos e implementar las actividades idóneas de acuerdo al tipo de auditoría, además es importante porque constantemente y en forma permanente informa y comunica a los ejecutivos y trabajadores de la empresa de los resultados de la marcha, consideramos que una de las fases elementales y principales es la supervisión y seguimiento que se deben realizar de las actividades realizadas por la empresa. Teniendo en cuenta este importante concepto que involucra la implementación de este conocimiento es que nos hemos abocado al estudio y análisis de este

nuevo enfoque en el sistema de trabajo del auditor. En el análisis que hemos realizado de la importancia de esta variable hemos encontrado que muchos autores señalan que están demostradas las relaciones entre auto concepto, rendimiento, logro y aprendizaje. Se considera con bastante generalidad que las personas con un auto concepto ajustado y positivo son más capaces de actuar de forma independiente, elegir y tomar decisiones, interactuar con los demás, afrontar nuevos retos, asumir responsabilidades, contradicciones o fracasos; en definitiva, están mejor preparadas para participar de manera responsable en las distintas actividades sociales. Informa y comunica a los ejecutivos y directores de la empresa de los resultados de la auditoría, consideramos que una de las fases elementales y principales es la supervisión y seguimiento que se deben realizar de las actividades realizadas por el equipo de auditoría en la empresa.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente estamos en capacidad de asegurar que la implementación de un sistema de trabajo de auditoría basado en el conocimiento de la Inteligencia Emocional beneficiará en la gestión realizada por los auditores y su equipo de trabajo, obteniendo como resultado que éstas alcancen sus objetivos, cumplan sus metas y que puedan plantearse nuevas estrategias en los diferentes procesos de su actividad económica.

En relación a la variable dependiente “Desempeño Profesional” es definida como un conjunto de actividades en el cual los colaboradores realizan un trabajo importante. Para ello es imprescindible el uso y manejo de unas herramientas sencillas de análisis y medida de la eficiencia de forma que se puedan definir unos objetivos a corto y largo plazo de la empresa que aseguren la supervivencia de la misma y ser capaces de dilucidar si se es eficiente en la persecución de dichos objetivos mediante la comparación del resultado obtenido respecto al previsto inicialmente.

En conclusión hemos comprobado a través de la investigación, análisis, y estudio de las variables mencionadas, que la relación que existe entre las mismas es altamente positiva y de beneficio para el profesional auditor y para la colectividad en general.

### 5.1.1 Inteligencia Emocional

La Inteligencia Emocional en el desempeño del auditor canalizado en el estudio tiene un rol importante en el equipo de trabajo de cualquier auditor y en la toma de decisiones pues nos permite evaluar los riesgos e implementar las actividades idóneas de acuerdo al tipo de auditoría, además es importante porque constantemente y en forma permanente informa y comunica a los ejecutivos y trabajadores de la empresa de los resultados de la marcha, consideramos que una de las fases elementales y principales es la supervisión y seguimiento que se deben realizar de las actividades realizadas por la empresa. Teniendo en cuenta este importante concepto que involucra la implementación de este conocimiento es que nos hemos abocado al estudio y análisis de este nuevo enfoque en el sistema de trabajo del auditor. Sobre este particular el autor **FIERRO, A. (2001)**, señala que están demostradas las relaciones entre auto concepto, rendimiento, logro y aprendizaje. Se considera con bastante generalidad que las personas con un auto concepto ajustado y positivo son más capaces de actuar de forma independiente, elegir y tomar decisiones, interactuar con los demás, afrontar nuevos retos, asumir responsabilidades, contradicciones o fracasos; en definitiva, están mejor preparadas para participar de manera responsable en las distintas actividades sociales. Informa y comunica a los ejecutivos y directores de la empresa de los resultados de la auditoría, consideramos que una de las fases elementales y principales es la supervisión y seguimiento que se deben realizar



de las actividades realizadas por el equipo de auditoría en la empresa.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente estamos en capacidad de asegurar que la implementación de un sistema de trabajo de auditoría basado en el conocimiento de la inteligencia emocional beneficiará en la gestión realizada por los auditores y su equipo de trabajo, obteniendo como resultado que éstas alcancen sus objetivos, cumplan sus metas y que puedan plantearse nuevas estrategias en los diferentes procesos de su actividad económica.

### 5.1.2 Desempeño Profesional

Los logros alcanzados nos han permitido conocer a través de nuestro trabajo de campo que la mayoría de los auditores no cuentan con este importante conocimiento como es la Inteligencia Emocional, debido a la falta de información, capacitación, que a nuestro juicio deberían estar consideradas dentro de los planes de estudio en las universidades de nuestro país. Algunos organismos que difunden programas de apoyo al auto conocimiento y algunas universidades que están implementando cursos de habilidades psicosociales en la formación de futuros profesionales de la contabilidad y auditoría aún deben de mejorar esta formación.

Este es el motivo fundamental que me ha estimulado para la realización del presente estudio de investigación con la finalidad que se pueda ofrecer nuestro planteamiento a nivel de los auditores. Asimismo, es importante tomar en consideración lo prescrito por el autor **CHIAVENATO, Idalberto (2006)**, quien expone que el desempeño profesional se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales son:

- Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y;
- Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

## 5.2 Conclusiones

Por consiguiente según los resultados de la investigación podemos concluir en lo siguiente:

- a. El Autoconocimiento adquirido si influye en el conocimiento del trabajo que realizan los auditores por lo que podemos afirmar que la consecución de los objetivos y metas de manera más eficaz pues muchos auditores no tienen conocimiento de esta capacidad personal que pueden desarrollar. Por esto se debe Implementar una guía sobre la influencia del buen nivel de autoconocimiento en el trabajo que realizan los auditores.
- b. La autorregulación si influye en la responsabilidad que poseen los auditores pues el control de los sentimientos y emociones y su eficaz regulación permite tener una conciencia más clara que permitirá tomar las decisiones con mayor conciencia optimizando el resultado del trabajo del auditor.
- c. La motivación sin influye en el trabajo en equipo de los auditores pues el buen nivel de motivación permitirá a los auditores tener una visión más amplia de los diversos temas de trabajo, mayor capacidad de comprensión y tolerancia con otras opiniones.
- d. El nivel de empatía si influye en los auditores pues logra una actitud cooperativa a nivel de estos profesionales, al conocer esta

competencia personal, el auditor estará en capacidad de sentir, percibir e incluso pensar como lo haría la otra persona, por lo que su nivel de percepción le permitirá ser más asertivo en sus decisiones y comportamiento, mejorando el trabajo de auditoría y las relaciones con los clientes internos y externos de la compañía, realzando su imagen personal y nivel profesional.

### **5.3 Recomendaciones**

#### **5.3.1 Aportes Generales**

##### **5.3.1.1 Inteligencia Emocional**

Es conveniente que los auditores conozcan la importancia de la inteligencia emocional en su labor cotidiana. Asimismo, deben capacitar al personal para que se involucren más con las nuevas teorías del autoconocimiento y sean más consientes del trabajo de excelencia que se puede lograr. No vulneren las normas de Control Interno; así como, es necesario y fundamental mantener un Ambiente de Control adecuado, donde todo sea transparente, sin ambigüedades para evitar confusiones.

##### **5.3.1.1 Desempeño Profesional**

En lo posible se deberá evaluar los procesos administrativos que puedan afectar en la atención cliente - auditor. Revisar los protocolos o guías para la auditoría. Investigar sobre el conocimiento de los auditores en relación a Inteligencia Emocional. Se recomienda la implementación los cursos de Inteligencia Emocional en los planes de estudio de las facultades de contabilidad y finanzas, así como también fortalecerlo en pos grado.

## **5.3.2 Aportes Específicos**

### **5.3.2.1 El Auto conocimiento**

Se recomienda que los auditores implementen dentro de sus conocimientos cursos de habilidades psicosociales o de autoconocimiento, estos orientados a la mejora continua personal.

### **5.3.2.1 La autorregulación**

Se sugiere que el auditor comprenda que las normas de autorregulación dictaminadas por los organismos de contabilidad comprenden la búsqueda de herramientas que el contador auditor debe buscar para su mejora continua. La autorregulación emocional permite lograr el estado mental adecuado para motivarse a la implementación de esta importante capacidad personal la cual se debe tomar muy seriamente si se desea mejorar en la actividad profesional y también en la personal.

### **5.3.2.1 La Motivación**

Se debe aplicar medidas cuantitativas a la calidad de la formación de los auditores para determinar cómo evoluciona la performance del auditor en su actitud ante la auditoria, equipo de trabajo y clientes. Incentivar esta capacidad personal en el profesional para lograr resultados cada vez más óptimos en el trabajo del auditor empezando por una mejora en la motivación de vida, personal emocional que lo haga una mejor persona y por lo tanto un mejor profesional que se encontrará con la mejor predisposición para el trabajo se individual o en equipo.

### 5.3.2.1 El Nivel de Empatía

Se recomienda poner toda la capacidad para lograr un nivel de empatía excelente para lograr una auditoría exitosa empleando todos los medios posibles de auto conocimiento.

### 5.3.2.1 La Habilidad Social

Hay que establecer los objetivos básicos a largo plazo en las universidades para la adopción de nuevas formas de conocimiento sobre habilidades sociales o psico sociales en los futuros profesionales y en el caso de estudios de pos grado fortalecer estos conocimientos para una formación sólida en el auditor.



## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Referencias bibliográficas

1. **ÁLVAREZ AGUILAR, José.** (2000). Diccionario de Auditoría Gubernamental, Editorial Universidad San Martín de Porres, Lima-Perú.
2. **ARAUJO, María Carolina y Martín, LEAL GUERRA**(2009). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Pública. Editado por la Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela, Venezuela.
3. **BISQUERRA, R.**(2000). Educación Emocional y Bienestar. Editorial Praxis, Barcelona-España.
4. **BOHÓRQUEZ, F.**(2004). Educación Basada en Competencias. Editado por Ciencias de la Salud Universidad del Cauca, Colombia.
5. **CARRIÓN, S.** (2001). Inteligencia Emocional con PNL. Guía Práctica para Conseguir: Salud, Inteligencia y Bienestar Emocional. Editorial EDAF S.A., Madrid-España.
6. **CARRON, Robert y Otros.**(2006). Performance Appraisals a Effective Management or Deadly Management Disease: Two Initial Empirical Investigations. Editorial Group and Organizational Studies, Estados Unidos.
7. **CASTANDA, María y Afsanch, NAHAVANDI.** (2005). Link of Manager Behavior to Supervisory Performance Rating and Subordinate Satisfaction. Editorial Group and Organizational Studies, Estados Unidos.
8. **CHIAVENATO, Idalberto.** (2006). Administración del Recurso Humano. Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición, Bogotá-Colombia.
9. **CHIAVENATO, Idalberto.** (2006). Gestión del Talento Humano, Editorial McGraw-Hill, Primera Edición, México.
10. **COOPER, R. y A., SAWAF.** (2004). La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones. Editorial Normal, Bogotá-Colombia.
11. **DALEY, Dennis.**(2007). Great Expectations, or a Tale of Two Systems: Employee Attitudes Toward Graphic Rating Scales and Mbo-Based Performance Appraisal. Editorial Public Administrations Quarterly, Estados Unidos.
12. **DE CENZO, David y Stephen, ROBBINS.** (2003). Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa S.A., Grupo Noriega Editores, Primera Edición, México.



13. **DE LA CRUZ CASTRO, Hugo.** (2007). GLOSARIO EMPRESARIAL, Editorial Ivera Asociados, Primera Edición, Lima-Perú.
14. **DRUCKER, Peter.**(2006).The Practice of Management. Editorial Harper & Row, Nueva York-Estados Unidos.
15. **ESCÁMEZ, J.**(2002).Valores, Actitudes y Habilidad en la Educación Para la Salud, Editorial Educación XXI, N° 4, España.
16. **FIERRO, A.**(2001).Desarrollo de la Personalidad en la Adolescencia, Editorial Alianza. Editorial, Madrid-España.
17. **GALLEGO, D. J.**(2005), Implicaciones Educativas de la Inteligencia Emocional. Editorial UNED, Madrid-España.
18. **GARDNERT, H.** (1983). Frame of Mind. Editorial Basic Books, New York-Estados Unidos.
19. **GIBSON, James; IVANCEVICH, John y James H., DONNELLY.** (2003), Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. Décima Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., México.
20. **GIL'ADI, D.**(2000). Inteligencia Emocional en la Práctica, Editorial McGraw-Hill, España,
21. **GOLEMAN, D.**(2009). ¿Qué hace un Líder?. Editorial Harvard BusinesReview, Estados Unidos.
22. **GOLEMAN, D.**(2005).Inteligencia Emocional, Editorial Bantam Book, Estados Unidos.
23. **GOLEMAN, D.**(2006).Inteligencia Social. La Nueva Ciencia de las Relaciones Humanas. Editorial Kairos, España.
24. **GOLEMAN, D.**(2009).La Práctica de la Inteligencia Emocional. Editorial Paidós, Barcelona-España.
25. **GOLEMAN, Daniel.** (2005).EmotionalIntelligence. Editorial Bantam Books, New York-Estados Unidos.
26. **GOLEMAN, Daniel.** (2005).La Inteligencia Emocional en la Empresa, Editorial Paidós, Barcelona-España.
27. **HENDERSON, Richard.** (2005). Compensation Management Rewarding Performance. Editorial Prentice Hall, Sexta Edición.
28. **MAVIS, Mary.** (2005).Painless Performance Evaluations, Editorial Training and Development, Estados Unidos.

29. **McCARTHY, Joseph.** (2004). A New Focus on Achievement, Editorial Personnel Journal, Estados Unidos, pp. 476
30. **MURPHY, Kevin.** (2005). Criterion Issues in Performance Appraisal Research: Behavior Accuracy Versus Classification Accuracy. Editorial Organizational Behavior and Human Decisions Processes, Estados Unidos.
31. **NOBILE, Robert.** (2007). The Law of Performance Appraisals, Editorial Personnel. Estados Unidos.
32. **PEREA, R.** (2004). Educación para la Salud, Reto de Nuestro Tiempo. Editorial Educación XXI, N° 4, España.
33. **PÉREZ, Yelmin.** (2011). Auditoría de Sistemas. Editado por el Instituto Universitario de Tecnología Juan Pablo Pérez Alfonso, Venezuela.
34. **POLLAN, Stephen y Mark, LEVINE.** (2004). Maximizing Your Performance Review. Editorial Working Woman, Estados Unidos.
35. **RICCIARDI, Philip.** (2003). Simplify Your Approach to Performance Measurement. Editorial HR Magazine, Estados Unidos.
36. **SAHL, Robert.** (2006). Design Effective Performance Appraisals. Editorial Personnel Journal, Estados Unidos.
37. **SALOVEY, J. y D., MAYER.** (2003). Inteligencia Emocional. Editorial McGraw-Hill, México.
38. **STACK, Jack.** (2003). The Curse of The Annual Performance Review. Editorial Incentive, Estados Unidos.
39. **STONER, James y Charles, WANKEL.** (2002). Administración. Editorial Prentice Hall, México.
40. **TENOPYR, Mary.** (2008). Artificial Reliability of Forced-Choice Scales, Editorial Journal of Applied Psychology, Estados Unidos, pp. 897
41. **THORNDIKE, R. K.** (1920). Intelligence and its Uses, Editorial Harper's Magazine, Estados Unidos.
42. **TZINER, Ahoron y Richard, KOPELMAN.** (2006). Effects of Rating Format on Goal-Setting: A Field Experiment, Editorial Journal of Applied Psychology, Estados Unidos, pp. 429



## Referencias electrónicas

1. **CASTRO, Alberto.** (2008). La Inteligencia Emocional. Recuperado de: <http://www.psicologia-online.com/autoayuda/iemocional/index.shtml>.
2. **CORTESE, Abel.** (2007). La Inteligencia Emocional en la Empresa. Recuperado de: [www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar),
3. **DE LA TORRE, Eduardo.**(2010). Importancia de la Inteligencia Emocional, Recuperado de: <http://mentefilosofica.blogspot.com/2010/08/la-importancia-de-la-inteligencia.html>.
4. **OLGUÍN, Jorge Raúl.** (2008). Inteligencia Emocional. Recuperado de: <http://www.grupoelron.org/autoconocimientoysalud/inteligenciaemocional.htm>.
5. **TEJEDA DÍAZ, Rafael.**(2010)El Desempeño Profesional. Recuperado de: <http://www.mailxmail.com/curso-formacion-competencia-educacion-superior/desempeno-profesional>.





## ANEXO N° 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO : EFECTOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL AUDITOR**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES
			VARIABLES E INDICADORES
<p><b>Problema Principal</b> ¿De qué manera la inteligencia emocional influye en el desempeño profesional del auditor?</p> <p><b>Problemas Secundarios</b></p> <p>a. ¿De qué manera el autoconocimiento adquiridos inciden en el nivel de conocimiento del trabajo que realizan los auditores?</p> <p>b. ¿De qué manera el nivel de autorregulación incide en la responsabilidad que poseen los auditores?</p> <p>c. ¿De qué manera la motivación que poseen los auditores permite que estos profesionales trabajen en equipo?</p> <p>d. ¿De qué manera la empatía que poseen los auditores logra una actitud cooperativa a nivel de estos profesionales?</p> <p>e. ¿Cómo la habilidad social que poseen los auditores influye en su presentación personal?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Establecer si la inteligencia emocional influye en el desempeño profesional del auditor.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>a. Establecer si el autoconocimiento adquiridos inciden en el conocimiento del trabajo que realizan los auditores</p> <p>b. Constatar si la autorregulación incide en la responsabilidad que poseen los auditores.</p> <p>c. Establecer si la motivación que poseen los auditores permite que estos profesionales trabajen en equipo.</p> <p>d. Verificar si el nivel de empatía que poseen los auditores logra una actitud cooperativa a nivel de estos profesionales.</p> <p>e. Establecer si la habilidad social que poseen los auditores influye en su presentación personal.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Los efectos positivos de la inteligencia emocional influye de manera favorable en el desempeño profesional del auditor</p> <p><b>Hipótesis Secundarias</b></p> <p>a. El buen nivel de autoconocimiento adquiridos están relacionados con el nivel de conocimiento del trabajo que realizan los auditores.</p> <p>b. El buen nivel de autorregulación determina la alta responsabilidad que poseen los auditores.</p> <p>c. La alta motivación que poseen los auditores permite que estos profesionales trabajen en equipo.</p> <p>d. El buen nivel de empatía que poseen los auditores logra una actitud cooperativa a nivel de estos profesionales.</p> <p>e. La habilidad social que poseen los auditores influye en el buen nivel de presentación personal.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p><b>X. INTELIGENCIA EMOCIONAL</b></p> <p><b>Indicadores</b></p> <p>x<sub>1</sub>.- Nivel de autoconocimiento.</p> <p>x<sub>2</sub>.- Nivel de autorregulación.</p> <p>x<sub>3</sub>.- Nivel de motivación.</p> <p>x<sub>4</sub>.- Nivel de empatía.</p> <p>x<sub>5</sub>.- Nivel de habilidad social</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p><b>Y. DESEMPEÑO PROFESIONAL</b></p> <p><b>Indicadores</b></p> <p>y<sub>1</sub>.- Nivel de actitud cooperativa.</p> <p>y<sub>2</sub>.- Nivel de responsabilidad.</p> <p>y<sub>3</sub>.- Nivel de presentación personal.</p> <p>y<sub>4</sub>.- Nivel de conocimiento del trabajo.</p> <p>y<sub>5</sub>.- Frecuencia que trabaja en equipo.</p>

## ANEXO Nº 2

### ENTREVISTA

La presente técnica, tiene por finalidad recoger información de interés relacionado con el tema "EFECTOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL AUDITOR". Al respecto mucho se le agradecerá nos proporcione la información correspondiente a las preguntas que le presentamos a continuación, por considerar su experta opinión de vital importancia para la consecución de nuestra investigación.

- a. ¿Considera usted que la aplicación de la inteligencia emocional es trascendental en el desempeño profesional del auditor?

.....

.....

.....

.....

.....

- b. A su juicio ¿Qué características debe ostentar la aplicación de la Inteligencia Emocional para ser considerada eficiente?

.....

.....

.....

.....

.....

- c. ¿Cree usted que la Inteligencia Emocional representa un valor para la organización desde la perspectiva del Control Interno y las nuevas estrategias sobre la gestión de riesgos corporativos?

.....

.....

.....

.....

d. A su juicio el desarrollo del factor emocional de parte de los auditores tanto a nivel de sector privado como del sector publico ¿sustenta y fomenta el desarrollo de estas entidades?

.....  
.....  
.....

e. En su opinión el auto conocimiento adquirido en la praxis profesional ¿es necesario en el trabajo que realizan los auditores?

.....  
.....  
.....

k. ¿Por qué el nivel de auto regulación incide en el principio de responsabilidad que deben poseer los auditores?

.....  
.....  
.....  
.....

l. ¿Usted recomendaría que los trabajos que realicen los auditores se deben hacer en equipos?

.....  
.....  
.....

m. ¿Cree usted que es imprescindible el poder de la empatía y la habilidad social que deben poseer los auditores son requisitos para el eficiente desarrollo de su labor?

.....  
.....  
.....

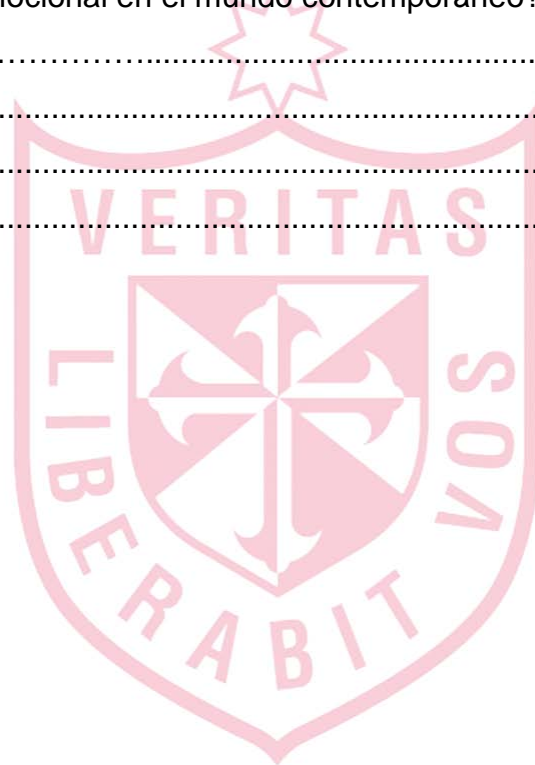


- n. ¿En su opinión la relación que existe entre la inteligencia emocional con respecto al desempeño del trabajador está directamente en función del desarrollo de la empresa?

.....  
.....  
.....  
.....

- o. ¿Qué consideraciones nos puede proporcionar acerca de la teoría de la inteligencia emocional en el mundo contemporáneo?

.....  
.....  
.....  
.....



## ANEXO N° 3

### ENCUESTA

#### INSTRUCCIONES:

Al aplicar la presente Técnica de la Encuesta, busca recoger información importante relacionada con el tema de investigación “EFECTOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL AUDITOR”; al respecto, se le pide que en las preguntas que a continuación se acompaña, elegir la alternativa que consideres correcta, marcando para tal fin con un aspa (X) al lado derecho, tu aporte será de mucho interés para este trabajo de investigación. Se te agradece tu participación:

1. ¿En su opinión es necesario el auto conocimiento de parte de los auditores?  
 SI  
 NO  
 NO SABE NO OPINA
2. ¿Considera que en estos aspectos vinculados con la inteligencia emocional debe conocerse lo concerniente a la autorregulación?  
 Si  
 NO  
 NO SABE NO OPINA
3. ¿Es importante el nivel de motivación en el auditor?  
 Si  
 NO  
 NO SABE NO OPINA
4. ¿Considera necesario los niveles de empatía en los auditores?  
 Si  
 NO  
 NO SABE NO OPINA

5. ¿Cree importante en el auditor la habilidad social que debe poseer?
- ( ) Si  
( ) NO  
( ) NO SABE NO OPINA
6. ¿Cree usted necesario en su profesión la aplicación de la inteligencia emocional?
- ( ) Si  
( ) NO  
( ) NO SABE NO OPINA
7. **¿Considera necesario que los auditores deben poseer una actitud cooperativa?**
- ( ) Si  
( ) NO  
( ) NO SABE NO OPINA
8. ¿Los auditores deben trabajar con un nivel de responsabilidad frente a la inteligencia emocional?
- ( ) Si  
( ) NO  
( ) NO SABE NO OPINA
9. ¿Deben los auditores cumplir con los requisitos exigidos para su presentación personal?
- ( ) Si  
( ) NO  
( ) NO SABE NO OPINA
10. ¿Es importante en los auditores el conocimiento pleno del trabajo que llevan a cabo?
- ( ) Si  
( ) NO  
( ) NO SABE NO OPINA



11. ¿En su opinión es necesario el trabajo en equipo en los auditores?
- ( ) Si  
( ) NO  
( ) NO SABE NO OPINA
12. ¿El ejercicio de las actividades de control y la auto regulación es una competencia emocional destacada para la aplicación de manejar adecuadamente las emociones?
- ( ) Si  
( ) NO  
( ) NO SABE NO OPINA
13. ¿Cree usted que la información y la comunicación están vinculadas a la competencia emocional de las habilidades sociales?
- ( ) Si  
( ) NO  
( ) NO SABE NO OPINA
14. ¿A su juicio el elemento de supervisión implica la existencia de una vigilancia continua que permite que el control interno funcione?
- ( ) Si  
( ) NO  
( ) NO SABE NO OPINA
15. ¿Cree usted que el desempeño profesional de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados?
- ( ) Si  
( ) NO  
( ) NO SABE NO OPINA
16. ¿Son importantes los factores actitudinales como la disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, etc., en el desempeño del auditor?
- ( ) Si  
( ) NO  
( ) NO SABE NO OPINA