

Luis Barrio Tato

Director de Auditoría Interna de la U.C.A.

Sandra Barrio Carvajal

Auditora Interna de Fondos Agrarios

El factor emocional en auditoría (II).

La gestión emocional en la evaluación del entorno de control

RESUMEN/ABSTRACT:

En el artículo “El factor emocional en auditoría”, publicado en el número 44 de *Auditoría Pública* se planteaba la importancia de la inteligencia emocional en las organizaciones y en la función de auditoría, destacando la necesidad de fomentar la investigación sobre los aspectos emocionales en la empresa. En esta comunicación se trata de analizar los conceptos de inteligencia emocional y los aspectos psicológicos que inciden en la actividad de auditoría.

En este artículo sobre “La gestión emocional en la evaluación del entorno de control” se parte de los conceptos de capital intelectual y capital psíquico para centrar la atención en el análisis de los factores del entorno de control y su relación con algunos aspectos relevantes de la gestión emocional.

Se plantea si la gestión emocional puede agregar valor a la organización y, desde la perspectiva de la auditoría, se propone que los valores de esta gestión (basada en el papel esencial de la persona) sean integrados en la evaluación del entorno de control, contribuyendo a que este elemento sea realmente la base del control interno como propugna la metodología actual sobre la gestión de riesgos corporativos.

The article entitled “El factor emocional en auditoría” [The emotional factor in auditing] published in number 44 of *Auditoría Pública* presents the importance of emotional intelligence in organisations and auditing, highlighting the need to promote research into the emotional aspects of a company. This article analyses the concepts of emotional intelligence and the psychological aspects involved in auditing.

This article on “Emotional management for assessing the control environment” is based on the concepts of intellectual capital and psychic capital for focusing attention on the analysis of factors within the control environment and its relationship with some relevant aspects of emotional management.

The article raises the matter of whether emotional management can add value to an organisation and, from the auditing perspective, it proposes the integration of the values of this type of management (in which the role of the individual is essential) into the assessment of the control environment, so that this element actually forms the basis of internal control, as proposed by the current methodology on corporate risk management.

PALABRAS CLAVE/KEYWORDS:

GESTIÓN EMOCIONAL, CONTROL INTERNO, CAPITAL INTELECTUAL, AUDITORÍA, GESTIÓN.

EMOTIONAL MANAGEMENT, INTERNAL CONTROL, INTELLECTUAL CAPITAL, AUDIT, MANAGEMENT

INTRODUCCIÓN

En un artículo anterior publicado en el número 44 de *Auditoría Pública* (“El factor emocional en auditoría”) se planteaba la importancia de la inteligencia emocional en las organizaciones y en la función de auditoría, destacando la necesidad de fomentar la investigación sobre los aspectos emocionales en la empresa ante la existencia de riesgos psicolaborales que pueden generar serios problemas personales y trastornos psíquicos que afecten a la entidad. En el trabajo publicado se trataba de analizar los conceptos de inteligencia emocional y los aspectos psicológicos que inciden en la actividad de auditoría.

En este artículo se centrará el trabajo en el papel de la gestión emocional en la evaluación del entorno de control (ambiente interno de la organización en el modelo ERM) como elemento fundamental del control interno.

Como consideración previa, conviene hacer mención a conceptos básicos en el estudio de la gestión emocional, tales como capital intelectual, capital emocional, capital social y capital psicológico.

El capital intelectual se puede definir como el capital humano acumulado en una organización, que es el valor creado por la gestión del conocimiento. Es un concepto que se expresa como:

$$C.I. = RIA - RIP^1 \quad \text{siendo}$$

RIA=Recursos intangibles activos (suman valor)

RIP=Recursos intangibles pasivos (restan valor)

Ejemplos de recursos intangibles son los recursos humanos, la cartera de clientes, la cuota de mercado, la tecnología, el *know how*, la reputación,... Otros conceptos relevantes son los de capital emocional (conjunto de capacidades y recursos emocionales de la organización y las personas) y capital social (conjunto de recursos asociados a la red de contactos, normas y relaciones que tienen las personas y las organizaciones).

Una aportación muy interesante es la de Cristina Simón² que se refiere al capital psicológico como el conjunto de características positivas de personalidad que desplegamos en nuestra vida profesional, puestas al servicio de los contextos de trabajo. De forma esquemática, los conceptos que Simón propone se pueden resumir en el siguiente cuadro:

CAPITAL FINANCIERO	Lo que tienes
CAPITAL INTELECTUAL	Lo que sabes hacer
CAPITAL SOCIAL	Con quién te relacionas
CAPITAL PSICOLÓGICO	Cómo eres

Cuadro 1

Los factores que señala como esenciales son: voluntad (motivación orientada al cumplimiento de un objetivo), optimismo realista (confianza en la resolución positiva de acontecimientos futuros), resiliencia (capacidad de afrontar sostenidamente condiciones adversas o arriesgadas) y autoconfianza (seguridad en las propias capacidades para conseguir las metas propuestas). Estos cuatro factores son entrenables en todas las personas y por tanto pueden formar parte de los programas de formación y desarrollo de las empresas.

Aunque el modelo es aún muy reciente, señala Simón que es muy probable que el concepto de capital psicológico 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.

Para centrar la atención en el objeto de este trabajo, recordaremos que el entorno de control determina las pautas de comportamiento en una organización e influye de forma directa en el nivel de concienciación del personal respecto del control.

¹ López González, E. (2006): “Nuevas tendencias en la información de gestión: El capital intelectual de las universidades” XXIV *Jornadas de Gerencia Universitaria*. UJA

² Simón, C. (2009): *El concepto de capital psicológico se abre paso en las empresas*. Universia Knowledge@Wharton



Cuadro 2

En el gráfico anterior se expresa que, en primer lugar, el consejo de administración, así como la Dirección, en el ejercicio de la asignación de autoridad y responsabilidad en la organización, generan en la organización la conciencia de los aspectos fundamentales en el entorno de control: la integridad y valores éticos; el compromiso de competencia profesional; la filosofía de dirección/estilo de gestión y la estructura organizativa. A partir del clima que se crea con estos factores, la entidad definirá las políticas y prácticas de recursos humanos necesarias.

El entorno de control constituye la base de todos los demás elementos del control interno, destacando entre los factores que constituyen el entorno de control los siguientes:

1. La integridad y los valores éticos.
2. El compromiso de competencia profesional.
3. El consejo de administración o comité de auditoría.
4. La filosofía de la Dirección y el estilo de gestión.
5. La estructura organizativa.
6. La asignación de autoridad y responsabilidad.
7. Las políticas y prácticas de recursos humanos.

El ambiente interno, tal como se plantea en la metodología ERM (*Enterprise Risk Management*) es un concepto que agrega a los factores anteriores la filosofía de la entidad en materia de gestión de riesgos, estableciendo cuál es el riesgo aceptado, bajo la supervisión ejercida por el consejo de administración.

En los siguientes apartados de este estudio se abordará el análisis de los factores del entorno de control teniendo en cuenta cómo incide la gestión emocional en cada uno de los casos.

1. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

Para que haya un adecuado entorno de control en la organización son factores esenciales la integridad de la Dirección y su compromiso con los valores éticos, que son los elementos que determinan la imagen de una buena reputación corporativa y una cultura organizacional. Las normas éticas y de comportamiento que existen en la organización proyectan una representación de la organización en función de cómo se comunican, lo que se enmarca en el ámbito del gobierno corporativo. Por ello es importante la vigilancia y supervisión de las políticas contra el fraude y la implantación de códigos de conductas, funciones que competen al consejo de administración y, en su caso, al comité de auditoría.

En el ámbito de la adecuada gestión emocional, algunos aspectos importantes que pueden incidir en el ambiente interno, desde el prisma de la ética son:

- La presión para alcanzar objetivos poco realistas
- La remuneración basada en objetivos poco realistas

- Un control ineficaz por una mala segregación de funciones.
- La falta de supervisión eficaz por parte de la Dirección.
- La imposición de sanciones insignificantes sin valor disuasorio.

Es indispensable disponer de un código de ética para la profesión³ de auditoría que incluya los principios relevantes para la profesión y las reglas de conducta que se espera que sean observadas por los auditores.

Los principios de un buen código de ética son la integridad, la objetividad, la confidencialidad y la

competencia. Estos principios se relacionan con las competencias personales de la inteligencia emocional⁴ que incluyen: el autoconocimiento (conciencia de uno mismo), la autorregulación (control de nuestros estados, impulsos y recursos internos) y la motivación (conjunto de tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos).

En el cuadro 3 se presenta de forma resumida la correlación que se puede establecer entre los principios del código de ética y la inteligencia emocional.

PRINCIPIOS DEL CÓDIGO DE ÉTICA	COMPETENCIAS PERSONALES (I. E.)
1. INTEGRIDAD Confianza en el juicio del auditor	1. AUTOCONOCIMIENTO Valoración adecuada y confianza en uno mismo
2. OBJETIVIDAD Evaluación equilibrada	2. AUTORREGULACIÓN Autocontrol, Confiabilidad, Integridad Adaptabilidad e Innovación
3. CONFIDENCIALIDAD Respeto de la información	
4. COMPETENCIA Conocimiento, aptitud y experiencia	3. MOTIVACIÓN Motivación, Compromiso, Iniciativa

Cuadro 3

La Dirección debe propiciar que el comportamiento de las personas y las prácticas propias del código ético se cumplan, evitando que se conviertan en una mera cuestión de imagen, aisladas de la estrategia de la Dirección y de la estructura organizativa. Por ello, es imprescindible que se revise la observancia de los principios del código de ética, ya que su incumplimiento resta credibilidad y, en consecuencia, la organización se puede encontrar ante un “papel mojado” que en realidad no aporta ningún valor para que la integridad y los valores éticos sean el eje básico de actuación que defina un adecuado entorno de control.

2. COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL

El compromiso de competencia profesional es una de las funciones de la Dirección, que lleva a cabo a partir de los planes estratégicos y operativos, que deben tener en consideración los conocimientos y habilidades requeridos al personal. Este compromiso conlleva otorgar valor a la formación, la experiencia y la inteligencia (en el sentido más amplio, incluyendo el aspecto de la inteligencia emocional) de forma que se garantice que los conocimientos y habilidades del personal son los adecuados para el desempeño de su trabajo.

Las estrategias para lograr que el marco laboral posibilite un crecimiento personal que fortalezca el

³ *Código de Ética del Instituto de Auditores Internos.*

⁴ Goleman, D. (1998): *La práctica de la inteligencia emocional.* Ed. Kairós

compromiso de competencia profesional exigen tener en cuenta los factores emocionales determinantes del éxito empresarial⁵, tal como se indica en el siguiente cuadro:

FACTORES EMOCIONALES DE ÉXITO EMPRESARIAL	
LÍDERES OPTIMISTAS	CONSOLIDAN LA CAPACIDAD PERSONAL
DESAFÍOS GENUINOS Y TRABAJO ESTIMULANTE	TRANSMITEN RESPETO HACIA LA CAPACIDAD DE LA PERSONA
ÉNFASIS EN LA FORMACIÓN	MEJORA DE HABILIDADES
SENSACIÓN DE PERTENENCIA	CULTURA ORGANIZATIVA
VALORAR PERSPECTIVAS MÚLTIPLES	NO A LOS PREJUICIOS POR RAZA, SEXO, RELIGIÓN, IDEOLOGÍA...
LOS GRUPOS DE ÉXITO TRANSMITEN MENSAJES FRENTE A LAS AMENAZAS	LAS AMENAZAS NO SON NINGÚN IMPEDIMENTO: SON UNA OPORTUNIDAD
ALENTAR LA CONFIANZA EN SÍ MISMO Y ORIENTAR A LA PERSONA	MINIMIZAN EL COSTE EMOCIONAL DE LOS FRACASOS DE LAS PERSONAS

Cuadro 4

El perfil profesional que interesa a las organizaciones no focaliza ya toda la atención en las habilidades técnicas y profesionales, sino que atiende a las competencias emocionales, interesándose por las personas proactivas que, como veremos más adelante, son cuestiones esenciales en el ámbito de la asignación de autoridad y responsabilidad. El desarrollo 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 entidad y sobre la reputación corporativa que, en definitiva, afecta a los resultados económicos de la organización.

La teoría del capital psicológico define los siguientes estados psicológicos, que influyen sobre el desempeño y la competencia profesional de los empleados:

1. Eficacia, que indica que las personas tienen confianza, por su autoconocimiento, en lograr el éxito en los retos que se le presenten.
2. Optimismo, de forma que se sientan motivados y esperen obtener resultados positivos en sus actuaciones.

3. Esperanza, que les permita encontrar soluciones alternativas para alcanzar los objetivos ante los imprevistos y los problemas
4. Capacidad de recuperación, para recobrar su fortaleza ante los fracasos y mantener la actitud proactiva que los convierte en personas resilientes, que es un objetivo muy valioso en las políticas de recursos humanos.

3. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉ DE AUDITORÍA

El Consejo de Administración y el Comité de Auditoría deben efectuar la supervisión y vigilancia de las actuaciones de la Dirección, para garantizar que la información que se presenta es oportuna y suficiente. También puede exigir las investigaciones necesarias sobre actuaciones incorrectas para afianzar el compromiso ético, lo que redundará en beneficio de la buena reputación corporativa de la organización.

Estas actuaciones se concretarán e investigaciones sobre posibles irregularidades en las conductas del personal, incluidos los directivos, tales como gastos de viaje no justificados, litigios significativos, des-

⁵ Goleman, D. (1998): *La práctica de la inteligencia emocional*. Ed. Kairós

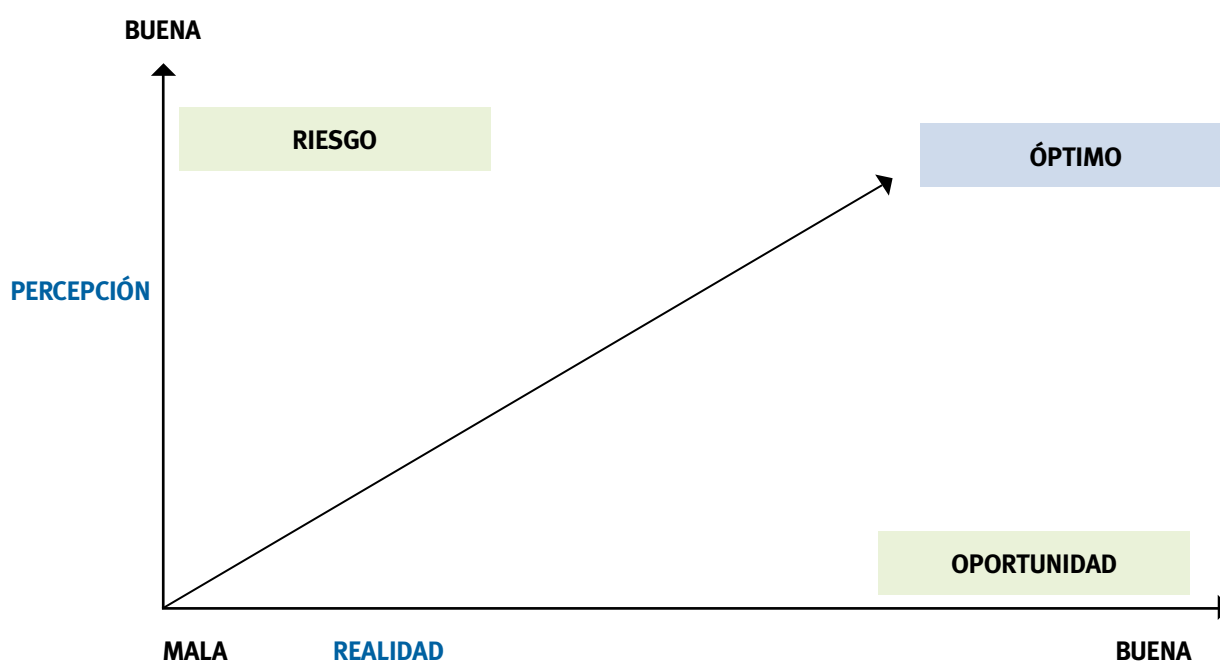
falcos, malversación de fondos, uso incorrecto de los activos de la sociedad, abuso de información privilegiada, pagos a políticos, pagos ilegales, ...

Los consejeros han de velar también por el patrimonio constituido por los activos intangibles, entre los que ocupa un lugar destacado la reputación corporativa, que responde a las percepciones que se puede tener de una empresa desde fuera. Para esta gestión es preciso conocer si las percepciones del público apoyan la estrategia de la compañía o la contradicen.

Desde la perspectiva de la gestión emocional y del valor del capital psicológico, la percepción es la función psíquica que permite al organismo, a través de los sentidos, recibir y elaborar las informaciones provenientes del exterior y convertirlas en totalidades organizadas y dotadas de significado para el sujeto. De tal modo, las percepciones individuales contribuyen a la creación de emociones, sentimientos y afectos que, analizados desde la perspectiva de los sentimientos colectivos, son elementos generadores de la percepción global de los grupos de interés que intervienen en la creación de la reputación corporativa.

La reputación bien gestionada transmite las cualidades de la entidad e incrementa el valor de los servicios, porque aunque la reputación corporativa es intangible constituye un valor con enorme potencial financiero y comercial. (Los resultados financieros sólo representan la mitad de la reputación de la entidad, ya que la otra mitad se basa en valores intangibles, según la revista *Fortune*).

Tal como se observa en el cuadro 5, el Consejo debe velar por conseguir que la organización tenga una buena imagen, según la percepción de los usuarios, pero preocupándose porque la realidad también sea buena, lo que sería el punto óptimo de la reputación corporativa. Frente a esta situación ideal, podemos encontrarnos ante organizaciones que son bien percibidas, aunque su realidad no responde a su buena imagen, lo que implica un claro riesgo de que la situación se deteriore. Por el contrario, hay empresas que en la realidad pueden acreditar una buena gestión, pero con una mala percepción externa, por lo que se les presenta la posibilidad de establecer pautas de actuación que conviertan esta amenaza en una oportunidad.



Cuadro 5

Para conseguir una buena reputación corporativa es importante una hábil comunicación, en todos los sentidos, teniendo en cuenta si las percepciones de los grupos de interés coinciden con la estrategia de la organización o son contrarias a ella, lo que obligaría a realizar acciones correctoras.

Una buena gestión de la reputación no sólo potencia los canales de comunicación internos y externos, sino que incide positivamente sobre la motivación del personal, convirtiéndose en un activo intangible esencial para fortalecer el capital intelectual de la organización.

4. LA FILOSOFÍA DE DIRECCIÓN Y ESTILO DE GESTIÓN

La filosofía de Dirección y el estilo de gestión definen el modelo organizativo de la entidad, incluyendo la forma en que se asumen los riesgos, tal como se pone de manifiesto en la evaluación del ambiente interno de la organización. Esta filosofía, además de tener en cuenta la naturaleza de los riesgos aceptados, exige velar por la presentación de la información financiera de forma adecuada, así como que los sistemas de información sirvan para garantizar la imagen fiel de la empresa; además, los flujos de comunicación de la Dirección habrán de llegar a todos los grupos de interés de la entidad.

Si se tiene en cuenta el factor emocional, la filosofía de la Dirección deberá tener presente el problema del aislamiento o la falta de integración de alguno de los miembros, que suele estar provocado por problemas de comunicación y de confianza entre los integrantes del grupo.

Esta situación dificulta la colaboración necesaria para el trabajo en equipo, por lo que para incentivar la apertura entre los miembros de los grupos de trabajo es conveniente facilitar la mayor información en todos los sentidos: la información que tenemos sobre nosotros mismos (que puede ayudar a los demás a conocernos) así como la información que tenemos de los demás, según nuestra percepción, porque puede ser una ayuda útil para ellos y para la mejora de la organización en su conjunto.

La ventana de Johari⁶, nominada así por sus inventores, José Luft y Harry Ingham, es uno de los modelos más útiles para describir el proceso de la interacción humana. En este modelo, cuatro áreas o “ventanas,” como se ve en el cuadro siguiente, dividen el conocimiento personal en cuatro tipos, representado por cuadrantes que determinan las siguientes áreas: libre, ciega, oculta y desconocida.

LA VENTANA DE JOHARI	
ÁREA LIBRE	ÁREA CIEGA
INFORMACIÓN CONOCIDA POR UNO MISMO Y POR LOS DEMÁS	INFORMACIÓN DESCONOCIDA POR UNO MISMO PERO CONOCIDA POR LOS DEMÁS
ÁREA OCULTA	ÁREA DESCONOCIDA
INFORMACIÓN CONOCIDA POR UNO MISMO Y DESCONOCIDA POR LOS DEMÁS	INFORMACIÓN DESCONOCIDA POR UNO MISMO Y LOS DEMÁS

Cuadro 6

⁶ Coopers& Lybrand (1996): *El capital humano y la empresa*. Ed. Cinco Días.

A través de la toma de conciencia que se produce por medio de la comunicación, es posible promover un cambio positivo de actitudes.

Para lograr una adecuada comunicación es aconsejable tener en cuenta las claves que afectan al estado emocional de quienes se comunican:

- Tratar de encontrar puntos de afinidad que faciliten el acercamiento antes de plantear las posturas enfrentadas.
- No abordar los temas conflictivos “en caliente” dejando pasar el tiempo necesario para debatirlos en calma.
- Centrarse en el problema en cuestión, evitando remover acontecimientos pasados y la dispersión en asuntos colaterales insustanciales.
- Cuidar el lenguaje corporal, mirando a los ojos y asintiendo con nuestros gestos para mostrar comprensión e interés por la otra persona.
- El lenguaje no verbal implica también que la postura física transmita seguridad, con ademanes suaves pero firmes, así como trabajar el dominio de la palabra y la voz (volumen, tono, ritmo, modulación...).
- Reconocer los propios errores sin sentir herido nuestro orgullo.
- Evitar usar en la discusión las palabras NUNCA y SIEMPRE que suponen una generalización y amplificación innecesarias del debate.
- Procurar transmitir las ideas más importantes con mensajes cortos, fáciles de recordar y de interiorizar a modo de “consignas” elementales.
- No tratar de tener siempre la última palabra.

5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa es la que define el marco en el que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades, además de definir cuáles son las áreas clave de la organización. La estructura requiere líneas de comunicación, tanto formales como informales, que impulsen el flujo de infor-

mación necesario para una gestión alineada con la misión definida en la asignación de autoridad y responsabilidad en la organización.

Si tenemos en cuenta la perspectiva de la inteligencia emocional, el análisis de la estructura organizativa se puede hacer recurriendo al modelo sociotécnico de Tavistock que concibe la organización como un sistema sociotécnico estructurado sobre dos subsistemas:

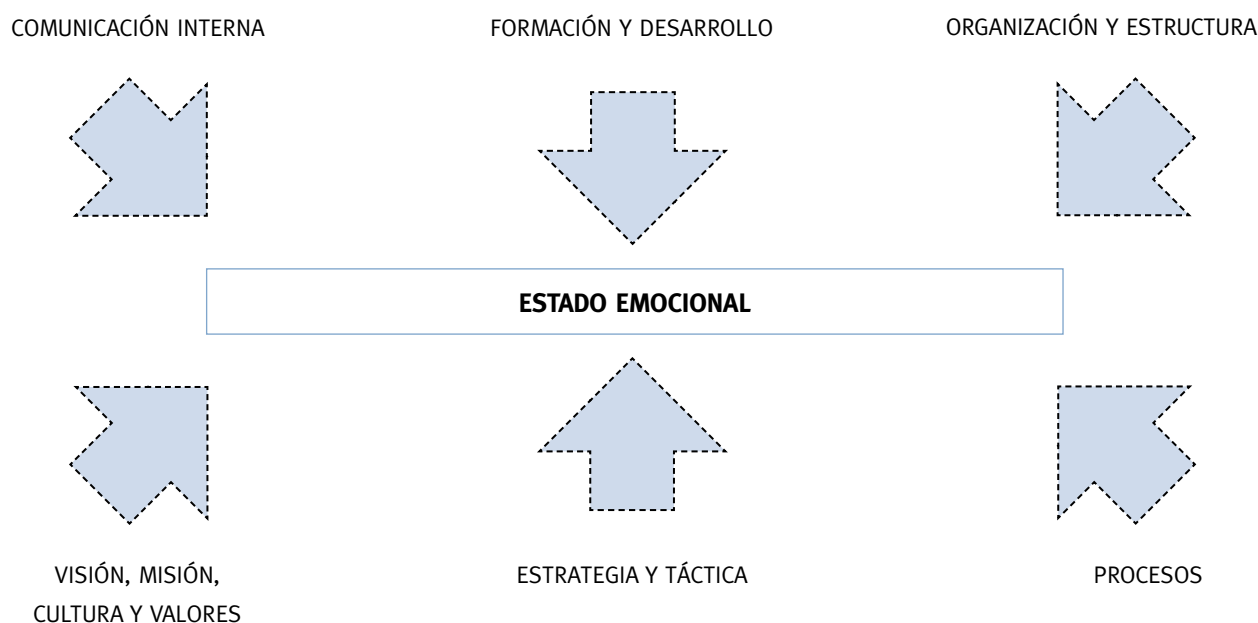
- El subsistema técnico: implica la tecnología y es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.
- El subsistema social: comprende los individuos, las relaciones sociales y las exigencias de la organización tanto formal como informal. Transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

Estos dos subsistemas son interdependientes y se influyen mutuamente, de forma que la organización se concibe como una combinación de tecnología y un subsistema social. En consecuencia, las organizaciones tienen una doble función: técnica (relacionada con la coordinación del trabajo e identificación de la autoridad) y social (referida a las formas de relacionarse las personas para lograr que ellas trabajen juntas).

El subsistema social se puede analizar a partir del modelo de gestión de los sentimientos colectivos⁷ que plantea la necesidad de tener en cuenta las emociones colectivas que fluyen en la organización, tanto positivas (alegría, esperanza, orgullo...) como negativas (apatía, escepticismo, indolencia...). Se propugna generar un clima de cooperación comunicación y confianza que promueva la mejora de la organización.

El denominado proceso de creación del estado emocional requiere identificar palancas que actúen como promotoras de sentimientos positivos o inhibidores de sentimientos negativos. En el cuadro siguiente se presenta un modelo de configuración de estas palancas.

⁷ Oset Fernández, J. (2008): “Feelings Management: Gestión de los sentimientos colectivos en momentos de transformación empresarial”. *Revista de finanzas y Banca*.



Cuadro 7

6. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

La asignación de autoridad y responsabilidad es el factor que se refiere a la forma en que se fomenta la iniciativa del personal, al que se le comunican los objetivos de forma que sean entendidos por todos. Se establecen niveles de delegación adecuados que permitan fomentar la creatividad y la iniciativa, así como la capacidad de reacción necesaria para obtener resultados en todos los ámbitos de la organización, incluida la satisfacción del cliente.

El ejercicio correcto de la autoridad y la responsabilidad en una organización preocupada por la gestión de los sentimientos colectivos y la salud emocional, requiere reclutar y formar a personas proactivas.

En el cuadro 8 que se presenta a continuación, se observan las diferencias fundamentales entre las personas proactivas y las reactivas.

PROACTIVOS	REACTIVOS
SE OCUPAN, NO SE PREOCUPAN	SE PREOCUPAN EN EXCESO Y ELLO DIFICULTA QUE SE OCUPEN
GENERAN ENERGÍA POSITIVA	PIERDEN ENERGÍA POSITIVA Y GENERAN ENERGÍA NEGATIVA
REDUCEN EL CÍRCULO DE SUS PREOCUPACIONES	LOS MIEDOS Y ANGUSTIAS LLEGAN A DOMINARLES (BLOQUEO)
AMPLÍAN EL CÍRCULO DE SU INFLUENCIA SOCIAL	REDUCEN EL CÍRCULO DE SU INFLUENCIA SOCIAL
RESPONDEN A ESTÍMULOS CON CONTROL EMOCIONAL	SUFREN DESCONTROL EMOCIONAL QUE REDUCE SU RENDIMIENTO

Cuadro 8

La persona proactiva⁸ es aquella cuya conducta está en función de las propias decisiones y no de condicionamientos externos o circunstanciales. Hay que tener en cuenta que lo que nos hace más daño ante un problema es nuestra percepción de la situación y nuestra respuesta, más que el propio suceso.

El estilo de gestión y la filosofía de la Dirección deberían incluir entre sus objetivos el de reducir los miedos de la organización. En los directivos el miedo se produce porque se supone que su fortaleza no les permite mostrar sus sentimientos, por distintas razones tales como: no parecer débil; temor a perder autoridad y poder dentro de la organización; inseguridad ante el riesgo de que los subordinados se burlen de sus debilidades y carencias profesionales; celos a la hora de transmitir información cuando ello puede suponer una pérdida del conocimiento asociado al poder,...

Si nos preguntamos ¿por qué se tiene miedo? , algunas de las respuestas⁹ más comunes serían las siguientes:

- Existe un poder difuso y lejano emocionalmente.
- La comunicación interna es compleja.
- Hay alguna desconexión afectiva con el centro de toma de decisiones y sus responsables.
- Surgen conflictos de culturas y valores.
- Los objetivos se centran demasiado en los resultados a corto plazo.

- No existe una adecuada orientación hacia el trabajo bien hecho y la satisfacción del trabajador.
- Se producen confrontaciones con las actuaciones de los políticos.

En circunstancias de crisis, en un contexto en el que la globalización genera un ambiente de mayor incertidumbre, el liderazgo afectivo se convierte en un elemento esencial para hacer frente a los miedos y promover la resiliencia.

7. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas y prácticas en materia de recursos humanos constituyen el cimiento fundamental del entorno de control: la formación, la evaluación, la promoción, la política de remuneración y el establecimiento de sanciones disciplinarias (cuando son necesarias) permiten garantizar la idoneidad del personal adecuado al puesto de trabajo. El establecimiento de criterios para retener y promocionar a los empleados, las evaluaciones del rendimiento, la supervisión del código de conducta y otras pautas de comportamiento, constituyen aspectos esenciales de la política de recursos humanos, con una orientación clara a los resultados, tanto en lo que se refiere a la satisfacción de los usuarios como a la del personal.

LOS CONFLICTOS EMOCIONALES EN LA ORGANIZACIÓN	
PROBLEMA	RIESGO
MIEDO A EQUIVOCARSE	PERSONAS QUE OCULTAN INFORMACIÓN
EXCESIVO CONTROL DEL JEFE	PERSONAS SIN USAR SU MEJOR CAPACIDAD
DUDAS Y DESCONFIANZA	FALTA DE ESTIMA. SENSACIÓN DE INEPTITUD
YO ESTOY MUY OCUPADO	NO SE ATIENDE CON EMPATÍA
PRESIONES Y AMENAZAS	NO SE NEGOCIA Y TODOS PIERDEN
PROCESOS DE CAMBIO	RESISTENCIAS AL CAMBIO

Cuadro 9

⁸ Tierno, B (1999): *Aprendo a vivir*. Ediciones Temas de Hoy S.A.

⁹ Jovell, A.J.(2007): *Liderazgo afectivo*. Alienta editorial.

Una adecuada política de recursos humanos está atenta a la posible existencia de conflictos emocionales en la organización, valorando los riesgos que pueden afectar a la entidad y estableciendo acciones previsoras y correctivas.

En el estudio de los conflictos emocionales hay que hacer referencia al concepto de resiliencia, que es la capacidad para sobreponerse a las tragedias o periodos de dolor emocional y salir fortalecido de la situación (entereza). La resiliencia es la capacidad de una persona para, ante hechos vitales negativos, conseguir superar la situación, aceptarla, y seguir desarrollándose en las facetas de su vida, incluso pudiendo alcanzar niveles superiores mediante el desarrollo de recursos latentes de los que no se era consciente.

Las personas resilientes demuestran mantener el control sobre los acontecimientos porque han conseguido integrar sus experiencias traumáticas como una parte más de la existencia y salir fortalecidos.

Algunos aspectos importantes para promover la resiliencia en la organización pueden ser los siguientes:

1. Apoyar con afecto a quienes son más débiles.
2. Transmitir el mensaje de que todos pueden conseguir el éxito, dentro del límite de unas expectativas ambiciosas pero realistas.
3. Incentivar la participación y el trabajo en grupo.
4. Establecer vínculos que fortalezcan el sentimiento de pertenencia y la cultura organizacional.
5. Facilitar la capacitación del personal para que, más allá de la disciplina, exista una integración que sea fruto de la motivación.
6. Recordar que las habilidades propias de la inteligencia emocional (personales y sociales) son esenciales para el trabajo y para la vida en general.

8. CONCLUSIONES

En este capítulo de conclusiones se podrían plantear algunas preguntas relacionadas con las cuestiones que se han abordado en los párrafos anteriores. ¿Existe en la organización una gestión del estado emocional colectivo?; ¿se observa en el personal la presencia de las competencias propias de la inteligencia emocional?;

¿nos planteamos como auditores abordar estas cuestiones?; ¿es factible que la gestión emocional puede agregar realmente algún valor a la organización?.

Para concluir, podemos simplificar todo lo expuesto relacionando los factores del entorno de control con la gestión emocional como sigue:

- Las competencias personales de la inteligencia emocional afectan de forma determinante a la integridad y los valores éticos.
- Los factores emocionales de éxito en la organización inciden, sin ninguna duda, sobre los compromisos de competencia profesional.
- La imagen que se proyecta (individual y colectivamente) se concreta en la reputación corporativa, que es una de los aspectos esenciales que debe vigilar el consejo de administración.
- La comunicación es una herramienta de gestión que debe estar incardinada en la filosofía de la dirección y el estilo y de gestión.
- Los sentimientos colectivos permiten visualizar un nuevo modelo de estructura organizativa orientado hacia la creación de un estado emocional colectivo que sea positivo.
- La proactividad y la gestión del miedo son aspectos propios de la gestión emocional vinculados a la asignación de autoridad y responsabilidad.
- Finalmente, la gestión de los conflictos emocionales y la formación de personas resilientes son elementos claves de las políticas y prácticas en materia de recursos humanos.

Cuando hay líderes convencidos de 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. La clave del éxito está, no sólo en compartir estas ideas, sino en integrar 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.