

El factor emocional en auditoría



1.- INTRODUCCIÓN

La función de auditoría ha tenido un progreso apreciable en los últimos años y de los conceptos tradicionales de su origen, tales como inspección, fiscalización, intervención, censura de cuentas..., se ha evolucionado hacia otros más modernos, como auditoría operativa basada en los principios de economía, eficiencia y eficacia (auditoría de las 3E) o auditoría global. Las nuevas tendencias de auditoría propugnan el concepto de auditoría global como resultado de agregar a la auditoría integrada la auditoría social, que está representada por la **auditoría ética** (evaluación de la empresa en términos éticos, con respecto a políticas de recursos humanos, participación comunitaria, calidad y seguridad de los productos...), la **auditoría de la equidad** (referida a la posibilidad de acceso a los servicios públicos de todos los grupos sociales, sin restricciones para los menos favorecidos) y la **auditoría ecológica** (examen dirigido a evaluar las actividades de las organizaciones que pueden tener impacto medioambiental o ecológico).

Adicionalmente, se están instaurando nuevos ámbitos de actuación, como son la de auditoría de calidad, auditoría informática, auditoría de comunica-

ción, auditoría de prevención de riesgos laborales, etc y recientemente se utiliza en algunos medios, de forma menos desarrollada, el concepto de **auditoría emocional**.

En este nuevo marco, es aconsejable estar al tanto de nuevas teorías que pueden incidir sobre el desarrollo de la profesión y por ello se plantea en este artículo la importancia de la inteligencia emocional en las organizaciones y, consecuentemente, en la función de auditoría.

Hace algo más de una década se está investigado sobre el concepto de inteligencia emocional, ya que se ha observado que en muchos casos personas que obtienen resultados buenos en su coeficiente intelectual, es decir, en su capacidad cognitiva, fracasan después en la empresa o en la vida en general, por falta de competencia emocional. Frente al fracaso laboral, incluso personal, de personas brillantes que han destacado por ser el número uno en sus estudios, es fácil encontrar gente que ha alcanzado el éxito con tan sólo estudios primarios. Esto debe hacernos reflexionar sobre la importancia que tienen las competencias emocionales, que en ocasiones son definitivas en la toma de decisiones, incluso en algunas cuestiones transcendentales en nuestra vida.

En este sentido, es conveniente tener en cuenta la investigación sobre los aspectos emocionales en la empresa, ya que los trabajadores son ante todos seres humanos y cada día se pone más de manifiesto que la existencia de riesgos psicolaborales puede generar serios problemas personales y trastornos psíquicos. Este hecho, al margen del aspecto puramente humano de la cuestión, es muy relevante desde el punto de vista organizativo, en la medida que el absentismo presencial incluso el absentismo “emocional” (el de quien está físicamente presente pero, sin implicarse, como si fuera alguien ajeno a la organización) genera importantes pérdidas para la sociedad. Este es un factor de riesgo que debe ser tenido en cuenta por la Dirección al evaluar el sistema de control interno y que debería plantearse

como objeto de interés en los procedimientos de auditoría, sobre todo en el sector público, que ha de velar tanto por los recursos económicos como por la integridad, incluida la psíquica, de las personas.

Existen estudios que se refieren al “liderazgo tóxico” de algunos jefes, que es causa de un creciente malestar que conduce a trastornos psíquicos como el estrés, la depresión, el *burnout*, el *mobbing*,...

Hay que tener en cuenta que el miedo y el sentimiento de pertenencia son dos aspectos clave para la organización y, como habitualmente nos desenvolvemos en entornos de incertidumbre, una gestión del capital afectivo de la organización debe ir precedida de una auditoría emocional en la que se puedan detectar los indicadores de miedo. Mediante encuestas, es posible reconocer la situación emocional de una organización, valorando especialmente los dos sentimientos a los que nos hemos referido: miedo y sentido de pertenencia.

La inteligencia emocional es la que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará más posibilidades de desarrollo personal.

La inteligencia emocional, según Goleman, determina la capacidad potencial que tenemos para aprender las habilidades prácticas basadas en los siguientes cinco elementos básicos: autoconciencia (conciencia de uno mismo) motivación, autocontrol, empatía y capacidad de relación.

En esencia, la competencia emocional se basa en las competencias personales, de una parte, y, de otra, en las competencias sociales, que fundamentalmente vienen determinadas por la empatía (que supone la capacidad de interpretar los sentimientos ajenos) y las habilidades sociales (que permiten manejar diestramente esos sentimientos).

Refiriéndonos al trabajo específico de los auditores, conviene recordar que éstos deben aplicar los principios siguientes:

- Integridad, que se establece sobre la base de la confianza para que sus juicios y opiniones sean aceptables.
- Objetividad, que consiste en una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes y en una elaboración de juicios en la que no influyan otras personas ni los propios intereses.
- Confidencialidad, respetando el valor y la propiedad de la información que se recibe y no divulgando información sin la debida autorización, a menos que exista una obligación legal o profesional ineludible para hacerlo.

De acuerdo con lo anterior, los aspectos esenciales de la actuación de los auditores se rigen por estas pautas:

- 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 adecuada, actuando con prontitud y criterio durante la auditoría.
- Independencia, que es la base de la imparcialidad y objetividad de las conclusiones de la auditoría.
- Sistemática, que es el fundamento racional que permite llegar a conclusiones fiables y reproducibles de la auditoría durante un procedimiento reglado de auditoría.

En algunas organizaciones existe el riesgo de que los líderes no tengan la capacidad de reconocer sus limitaciones y que el propio directivo tienda a situarse como el centro de la institución, lo que puede generar un ambiente de malestar laboral entre los trabajadores. En el sector público, la presión política y las estructuras de poder pueden generar situaciones de riesgo muy serias, si no existe un ambiente de control y una valoración del capital emocional adecuados.

Por ello, desde el punto de vista de la inteligencia emocional, el liderazgo efectivo se percibe en la forma de ser y actuar de las personas que trabajan en la entidad, que deben saber gestionar expectativas y

generar confianza entre los trabajadores. Para ello, el liderazgo afectivo se focaliza en los conceptos de estrategia, valores, comunicación y resultados, en línea con los modelos de excelencia que actualmente se utilizan en los sistemas de gestión de calidad.

Las situaciones en las que en los directivos tienen un estilo de dirección muy personalista pueden crear tensiones emocionales y psicológicas que limiten juicio independencia y la objetividad de los auditores de forma consciente o inconsciente.

A veces, la prepotencia de los directivos o incluso el prestigio personal o institucional de quien es auditado, genera un clima que dificulta el ejercicio de la actividad profesional del auditor para que actúe de acuerdo con los principios exigibles. Por ello, teniendo en cuenta que esta limitación podría producirse a veces de forma inconsciente (la imagen brillante del gestor auditado que deslumbra con sus éxitos profesionales, por ejemplo) es muy importante considerar el valor de las capacidades emocionales de las personas que desempeñan que funciones de auditoría y, por supuesto, cualquier otro tipo de trabajo. Si el personal se desenvuelve en un entorno que, desde el punto de vista emocional es adecuado, se habrá dado un gran paso en la organización para contribuir al éxito continuado de los resultados.

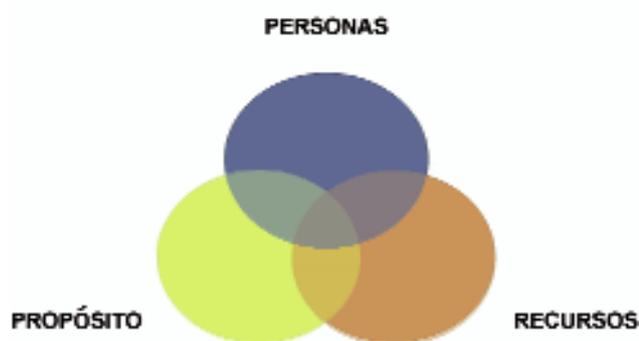
2.- EL ASPECTO HUMANO DE LA GESTIÓN

En la gestión de recursos humanos se utilizan distintos conceptos del capital, en referencia a los aspectos intangibles, presentándose diferentes acepciones. Se habla de capital humano para hacer referencia a la formación, conocimientos, habilidades y experiencias acumuladas por una persona. Se considera que 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. Finalmente, el concepto de 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.

También se utiliza el concepto de capital emocional de la organización para referirse al conjunto

de capacidades y recursos emocionales innatos y adquiridos que poseen la organización y las personas que trabajan en ella, que determinan las relaciones entre sus miembros y con el exterior. Éste expresa el estado de ánimo de la organización y está vinculado con los principios de la inteligencia y emocional porque determina la predisposición afectiva de la organización.

Uno de los aspectos importantes en la valoración del personal consiste en fomentar su crecimiento estableciendo conexiones internas, a cuyo fin se pueden destacar tres tipos de conexiones para un eficaz desempeño. Ante todo es primordial conectar a 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.



García Ribas considera que una buena gestión del conocimiento, que se considera clave en el éxito empresarial, se puede ver amenazada por una deficiente gestión emocional. Además de los dos aspectos claves, que son el miedo y el sentido de pertenencia, existen muchos elementos que generan conflictos emocionales en las organizaciones: la falta de

información, el nuevo marco de relaciones profesionales, la incorporación de la mujer al trabajo, las diferentes culturas de las organizaciones,... En todos los conflictos se observa que se puede generar el sentimiento de miedo, que a veces no se quiere reconocer, y ello puede provocar que el individuo se cuestione el sentido de pertenencia a la organización. La gestión emocional es una innovación que puede contribuir a evitar el deterioro de la salud mental asociada al ámbito laboral y a que las organizaciones cumplan con la responsabilidad de generar entornos de certeza relativa, con directivos emocionalmente eficientes y empleados emocionalmente productivos.

Para García Ribas la auditoría emocional es una herramienta que permite detectar las carencias emocionales críticas, es decir, los niveles de miedo y el sentimiento de pertenencia. Considera que debe existir un compromiso de la dirección con la gestión emocional y que las empresas deben reconocer primero estos dos sentimientos organizacionales y a continuación gestionarlos mediante planes de comunicación interna, formación,...

El valor de la confianza es básico en las relaciones humanas pero tiene especial interés en la función de auditoría y 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 tendrán la valoración necesaria para su implantación y por tanto la actividad será un mero trámite para cubrir las apariencias.

La confianza en una persona implica creer en su competencia y preocuparse por ella. Cuando uno no se preocupa por la persona ni cree en su competencia existe desconfianza. Si se preocupa por la persona pero no se cree en su competencia, el sentimiento es de estima. Por último, si se cree en la competencia de la persona pero no se preocupa uno por ella, existe simplemente respeto.



Es importante la demostración de confianza por parte de los dirigentes políticos, los consejos directivos, ... en todas las esferas de la actividad, ya que probablemente sea éste uno de los conceptos clave desde la perspectiva del liderazgo afectivo. Las personas necesitan tener confianza para desempeñar su actuación: confianza en el líder, en la organización, en la misión, en la estrategia, ... y además necesitan sentir que se confía en ellas para desempeñar su trabajo con eficiencia y con suficiente motivación.

3.- EL CONTROL INTERNO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

El Informe COSO ("Internal Control-Integrated framework". 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 **PERSO-NAL** diseñado con el objeto de proporcionar un grado de **SEGURIDAD RAZONABLE** en cuanto a la consecución de los **OBJETIVOS**.

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, por lo que en este artículo haremos referencia al modelo inicial.

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.

En este artículo trataremos de establecer una correlación entre los elementos del control interno y las competencias emocionales, planteando la hipótesis de que para que exista un buen sistema de control interno en una organización, es primordial una adecuada valoración de las competencias emocionales. Las competencias a las que nos referiremos 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.

El objetivo del trabajo consiste en realizar un análisis comparativo de estas dos esferas de la gestión y proponer algunas ideas que puedan ser el germen de líneas de investigación en las que se aborde con rigor el estudio de la aplicación práctica de la inteligencia emocional a la función de auditoría en las organizaciones.

| CONTROL INTERNO (COSO) E INTELIGENCIA EMOCIONAL | |
|---|---|
| ENTORNO DE CONTROL | MOTIVACIÓN (COMPETENCIA PERSONAL) |
| EVALUACIÓN DE RIESGOS | EMPATÍA (COMPETENCIA SOCIAL) |
| ACTIVIDADES DE CONTROL | AUTORREGULACIÓN (COMPETENCIA PERSONAL) |
| INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | HABILIDADES SOCIALES (COMPETENCIA SOCIAL) |
| SUPERVISIÓN | AUTOCONOCIMIENTO (COMPETENCIA PERSONAL) |

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, consideramos 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,...

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...

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.

Consideramos 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.

4.- CUESTIONARIOS DE CONTROL

En la metodología de evaluación del sistema de control interno una de las herramientas más utilizadas es el cuestionario, bien mediante el procedimiento de preguntas y respuestas cerradas, bien mediante el procedimiento de escalas de valoración, que es el estimamos más adecuado en este caso.

| ELEMENTO DE CONTROL | FACTOR EMOCIONAL | ASPECTOS CLAVE | VALORACIÓN |
|------------------------|------------------|---|---|
| ACTIVIDADES DE CONTROL | AUTORREGULACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> •Autocontrol •Equilibrio •Confiabilidad •Actuación ética •Integridad •Organización •Adaptabilidad •Flexibilidad •Innovación •Asunción de riesgos | <p>X</p> |

En nuestra exposición propondremos dos modelos de cuestionarios de evaluación y control, mediante escalas de valoración, que puedan ayudar a establecer, y diagnósticos y valoraciones de los elementos de control interno y de los factores emocionales clave.

En un primer modelo de cuestionario se presentaría cada elemento de control interno, de acuerdo con la propuesta del informe COSO, con el factor emocional asociado a cada elemento de control. A continuación se enumerarían los aspectos claves que han de tenerse en cuenta, desde la perspectiva de la inteligencia emocional de Goleman y se podría establecer una escala de valoración que, aunque sería de tipo cualitativo, se traduciría en valores cuantitativos.

En esta escala se indicaría la valoración que se asigna a cada uno de los aspectos clave del factor emocional que se estudia y de este modo se podría tener una valoración global del conjunto de competencias, que serviría para hacer un diagnóstico de la organización.

En este modelo se proponen los siguientes valores de los niveles de competencia emocional:

- Muy bajo.....1
- Bajo.....2

Normal.....3

Alto.....4

Muy alto.....5

Dado que este trabajo pretende tan sólo abrir una línea de estudio, se plantea como ejemplo el cuestionario en el que se valorarían las actividades de control y la competencia emocional correlativa de la autorregulación. El análisis completo implicaría plantear todos estos cuestionarios por cada uno de los elementos de control y establecer valoraciones detalladas.

En el segundo modelo de cuestionario se propone que, a partir de los datos del anterior, se pueda realizar un esquema de valoraciones medias de los distintos elementos, determinando cuáles serían las expectativas y objetivos de la organización y cuál sería la realidad que resultara de la evaluación, obteniéndose las desviaciones entre la realidad y las expectativas, cuyo análisis permitiría un plan de actuación con propuestas de mejora.

Los datos que se presentan en el cuestionario son un simple ejemplo, que no se ajusta a ninguna situación real, con el fin de ilustrar de forma práctica el modelo.

Además de la tabla de datos expuesta, se acompaña el cuestionario de un gráfico radial que permite visualizar de forma clara las valoraciones de expectativas y realidad, así como las desviaciones.

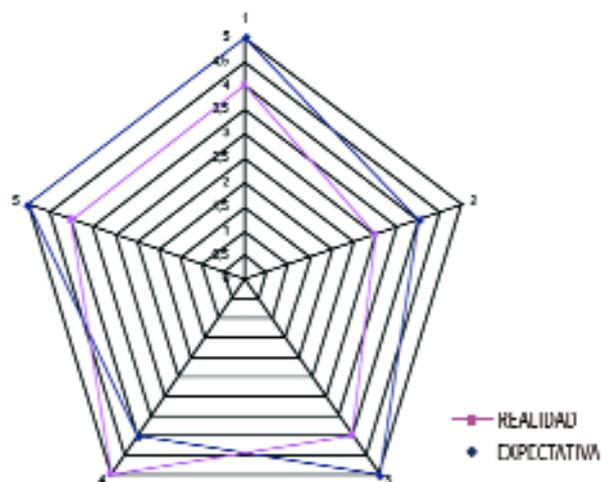
| CONTROL INTERNO | COMPETENCIA EMOCIONAL | | OBJETIVO | REALIDAD | DESVIACIÓN |
|----------------------------|-----------------------|---|----------|----------|------------|
| ENTORNO DE CONTROL | MOTIVACION | 1 | 5 | 4 | -1 |
| EVALUACIÓN RIESGOS | EMPATÍA | 2 | 4 | 3 | -1 |
| ACTIVIDADES CONTROL | AUTOREGULACIÓN | 3 | 5 | 4 | -1 |
| INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | HABILIDADES SOCIALES | 4 | 4 | 5 | 1 |
| SUPERVISIÓN | AUTOCONOCIMIENTO | 5 | 5 | 4 | -1 |

5.- CONCLUSIONES

El objetivo de este artículo ha sido plantear una nueva línea de trabajo en la función de auditoría, que contemple la incidencia de las competencias emocionales, teniendo en cuenta el aspecto humano de la gestión, desde la perspectiva de lo que se ha dado en llamar las habilidades blandas. Se ha expuesto una visión sobre la correlación que existe entre los elementos básicos del control interno y los aspectos esenciales de la inteligencia emocional, en cuyo marco se incluyen las competencias emocionales y sociales. Posteriormente, hemos propuesto un modelo de cuestionarios de evaluación sobre los elementos descritos del binomio control-competencia emocional, que puede constituir un nuevo programa de investigación para el futuro.

Por último, conviene señalar que en este tipo de actividades es evidente, como en otros casos, la

necesidad de un equipo interdisciplinar que requeriría la colaboración con el auditor de expertos en psicología y recursos humanos, para abordar el trabajo de auditoría con un enfoque integral.



BIBLIOGRAFÍA

- Coopers & Lybrand (1997):** *Los nuevos conceptos del control interno (COSO)*. Díaz de Santos.
- Estrada R. X. (2007):** *Conectando a la gente con lo que realmente importa*. Deloitte.
- García Ribas C. (2006):** *Auditoría emocional. La metodología que nos permite detectar las carencias de comunicación que generan hostilidad en las organizaciones*. García Ribas Comunicación S.L.
- Goleman D. (1999):** *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Goleman D. (1997):** *Inteligencia emocional*. Editorial Cairós.
- Informe Coso (1992):** *"Internal Control-Integrated framework"*. Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Jovell A. J. (2007):** *Liderazgo afectivo*. Alienta Editorial.