



Evaluación del control interno y del control emocional

Luis Barrio Tato

Economista-Auditor

Revista Auditoría Pública nº 81

Enero - junio 2023. Páginas: 104-119

Resumen: Este artículo se enmarca en la línea de investigación, iniciada hace algunos años, sobre la aplicación de la inteligencia emocional al control interno y la auditoría de la organización. En este caso, el punto de partida es la descripción de los riesgos emergentes que surgen en los nuevos escenarios de la etapa postcovid, que ponen de manifiesto el protagonismo de dos formas de inteligencia distintas, como son la inteligencia artificial y la inteligencia emocional. Desde esta perspectiva, se centra la atención en los riesgos emocionales que pueden afectar de forma negativa a la organización. En este trabajo los riesgos se agrupan en tres categorías, siendo la primera la que se ocupa de los riesgos emocionales individuales, que son los derivados de las incompetencias emocionales de las personas, que se estudian con base en la teoría de GOLEMAN.

En cuanto a las otras dos categorías de riesgos, que se incluirían entre los riesgos organizacionales, que son imputables al modelo de gestión de la entidad, los primeros son los que afectan a la salud emocional, como pueden ser los problemas psicosociales, el miedo y la toxicidad. El segundo grupo de riesgos propios de la organización lo constituyen los riesgos socioemocionales, entre los que se encuentran la ineptitud, la incomunicación y la mala reputación.

A partir de estos conceptos, se plantea un modelo de evaluación del nivel de control interno y del control emocional de la organización, en el que se interrelacionan los elementos y factores de control interno con las competencias emocionales y se propone un modelo de evaluación de los niveles de control que pueda expresarse en términos cuantitativos. El nivel de control interno, de acuerdo con la metodología COSO, y el nivel de control emocional, de acuerdo con la teoría de GOLEMAN, permiten establecer niveles de puntuación que serán de utilidad para analizar las debilidades detectadas en los factores de control interno y en las competencias emocionales. De esta forma, se puede establecer un plan de actuación que sirva para la mejora continua de la entidad, con las medidas adecuadas para subsanar aquellos aspectos que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos.

Palabras Clave: Control, competencia, emocional, evaluación, riesgo.

Abstract: This paper is one part of the research line, started a few years ago, on the emotional intelligence applied to internal control and auditing of the organization. In this case, the starting point is the emerging risks description that arise in the new scenarios of the post-covid stage, which reveal the prominence of two different intelligence forms, such as artificial and emotional intelligence. From this perspective, attention is focused on the emotional risks that can negatively affect the organization. In this paper, the risks are grouped into three categories, the first being the one that deals with individual emotional risks, which are those derived from people's emotional incompetence, are studied based on GOLEMAN's theory

Regarding the other two categories of risks, which would be included among the organizational risks, which are attributable to the entity's management model, the first are those that arise from emotional health, such as psychosocial problems, fear and toxicity. The second group of typical risks of the organization is constituted by socio-emotional risks, among which are ineptitude, lack of communication and bad reputation.

Based on these concepts, an evaluation model of the level of internal control and emotional control of the organization is proposed, in which the elements and factors of internal control are interrelated with emotional competencies and an evaluation model of the control levels that can be expressed in quantitative terms. The level of internal control, according to the COSO methodology, and the level of emotional control, according to GOLEMAN's theory, make it possible to establish scoring levels that will be useful for analyzing the weaknesses detected in the internal control factors and in emotional competencies. In this way, an action plan can be established that serves for the continuous improvement of the company, with the appropriate measures to correct those aspects necessary for the fulfillment objectives.

Keywords: Control, competence, emotional, evaluation, risk

1. Introducción.

La gestión emocional en la organización

Durante la crisis del coronavirus se han puesto de manifiesto, de manera muy especial, dos formas particulares de inteligencia: la inteligencia emocional y la inteligencia artificial, que han caracterizado un modelo social y laboral que exigía combinar las competencias emocionales de la persona con las herramientas tecnológicas que aporta la HLI (Human Like Intelligence). El impacto del coronavirus ha dado lugar a la aparición de nuevos escenarios, que afectan tanto al entorno tecnológico de la organización como al entorno humano, que son el origen de diversos riesgos emergentes que constituyen el grupo de riesgos en el que se pueden incluir los riesgos emocionales, como se expone a continuación.

El nuevo escenario del entorno tecnológico en el ámbito laboral está determinado por dos grandes elementos, como son el teletrabajo, que constituye sin duda una nueva forma de organización del trabajo y, de otra parte, la inteligencia artificial, que ha contribuido a incrementar los avances de las tecnologías aplicadas a la organización y a la vida humana. De esta configuración, surge el riesgo cibernético, que es objeto prioritario de atención desde el punto de vista de la auditoría de los riesgos tecnológicos.

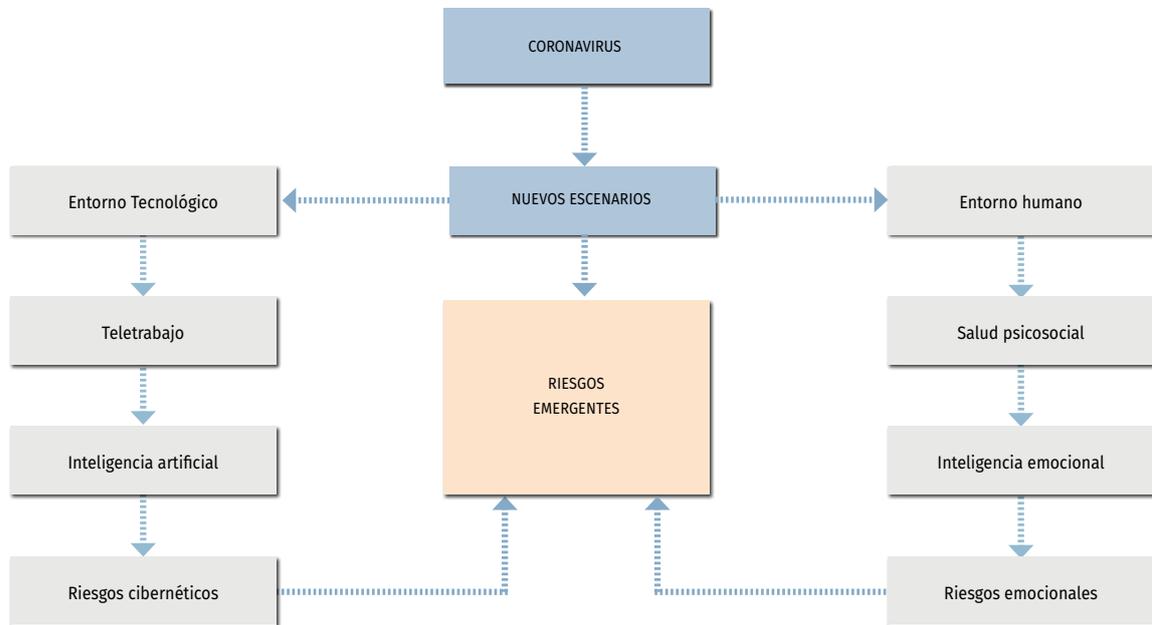
Este nuevo marco social, enfocado desde la perspectiva del entorno humano, se caracteriza por una nueva visión del entorno, influida por las alteraciones de tipo psicológico de las personas, destacando fundamentalmente el estrés, que es un claro ejemplo de riesgo psicosocial. Este es uno de los riesgos emocionales que, junto con los riesgos cibernéticos, configuran los riesgos emergentes que se han de vigilar por cualquier organización en este nuevo ciclo.

Al reflexionar sobre los retos de lo que algunos han llamada la nueva normalidad, la Encuesta Mundial de CEOs elaborada por PwC en 2022¹ pone de manifiesto la importancia de los riesgos sanitarios, entre otros, que deben incluir los problemas de salud mental que son algunos de los que hay que incluir entre los riesgos emocionales a los que conviene prestar atención. Las amenazas que más preocupan a los CEOs por el impacto que creen que tendrán en su empresa en los próximos doce meses, revelan cierto optimismo no exento de incertidumbres. Destacan la ciberseguridad (49%) y los riesgos sanitarios (48%), como los más preocupantes, seguidos de la volatilidad del entorno macroeconómico (43%) el cambio climático (33%) los conflictos geopolíticos (32%) y la desigualdad social (18%).



1. PwC (2022): 25ª Encuesta Mundial de CEOs. <https://www.pwc.es/es/encuesta-mundial-ceos-2022.html>

Figura nº 1. Nuevos escenarios y riesgos emergentes



Fuente: Elaboración propia.

La preponderancia de la cibernética y la salud entre los temas que inquietan a los directivos, nos lleva a plantear el posible choque entre el hombre y la máquina, al que sociólogos y psicólogos se han enfrentado, con diferentes argumentos, para plantear una respuesta de superación del miedo frente al robot. Entre estos argumentos se pueden esbozar, de forma esquemática, algunas ideas:

- Las competencias emocionales hacen a los seres humanos absolutamente distintos y casi imposibles de duplicar. Una máquina, hasta el momento, podrá mejorar los resultados del trabajo que haría una persona en rapidez y garantía de exactitud de las operaciones, pero no podrá competir en los atributos superiores del ser humano ni posee inteligencia emocional.
- El hombre es el creador de los robots, por lo que nunca superarán al ser humano, al que podrán imitar, pero sin llegar jamás a ser iguales. La tecnología permite mejorar la cooperación hombre-autómata para optimizar trabajos, prácticamente en cualquier ámbito de la sociedad.
- Desde la perspectiva de la evolución natural, es factible que el robot y el humano sean dos especies que coexistan, sin necesidad que ninguna se extinga² ya que, como afirma DIEGUEZ, "podría ocurrir que los robots computerizados del futuro fueran mucho más inteligentes que los humanos en procesos de cálculo, de análisis de datos, de elaboración de planes basados en análisis de situaciones complejas, de almacenamiento

2. Diéguez, A. (2001): *Milenarismo tecnológico: la competencia entre seres humanos y robots inteligentes*. Argumentos de Razón Técnica, N° 4 (2001) pp. 219-240.

y recuperación de la información, etc., pero que no tuvieran la autonomía mental y/ o física suficiente como para representar una amenaza desde el punto de vista evolutivo para los seres humanos.”

- La sociedad puede establecer, ya se habla de ello, el pago de impuestos y cotizaciones sociales por los robots, que permita a las personas disponer de un tiempo libre remunerado o incluso de algún tipo de renta básica.

La historia demuestra que la humanidad ha sobrevivido ya a tres revoluciones industriales, que han transformado la civilización pero que se han superado. Tras la primera revolución industrial, en el siglo XVII, con la máquina de vapor y el desarrollo de las comunicaciones (ferrocarril, carreteras y canales) se produjo, en el siglo XX, la segunda revolución, en la que surgieron nuevos recursos energéticos y avances como el automóvil, el avión y el teléfono, que supusieron un notable avance en la economía del bienestar. Todavía estamos inmersos en la tercera revolución, en la era de internet, cuando las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial anuncian la cuarta revolución industrial.



El argumento de muchos autores es que, si se ha progresado en las tres ocasiones anteriores ¿por qué no se va a conseguir lo mismo en la llamada revolución 4.0? Es posible que una de las claves de la respuesta a esta pregunta esté en que las peculiaridades de la persona, como ser emocional, frente al trabajador-máquina, pueden contribuir a que la convergencia de estas fuerzas, la inteligencia artificial y la inteligencia emocional, conjuntamente, definan el modelo organizativo del futuro.

2. Riesgos emocionales en el control interno

En el nuevo escenario de riesgos emergentes que se ha descrito, este artículo se centrará en el riesgo emocional de la organización³, tanto en el aspecto individual, que se refiere a las competencias emocionales, como en el aspecto organizacional, que se refiere a los riesgos de salud emocional y riesgos socioemocionales.

El riesgo emocional individual es el que se produce ante la carencia de competencias emocionales del individuo y afecta negativamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad, desde la perspectiva de la gestión emocional.

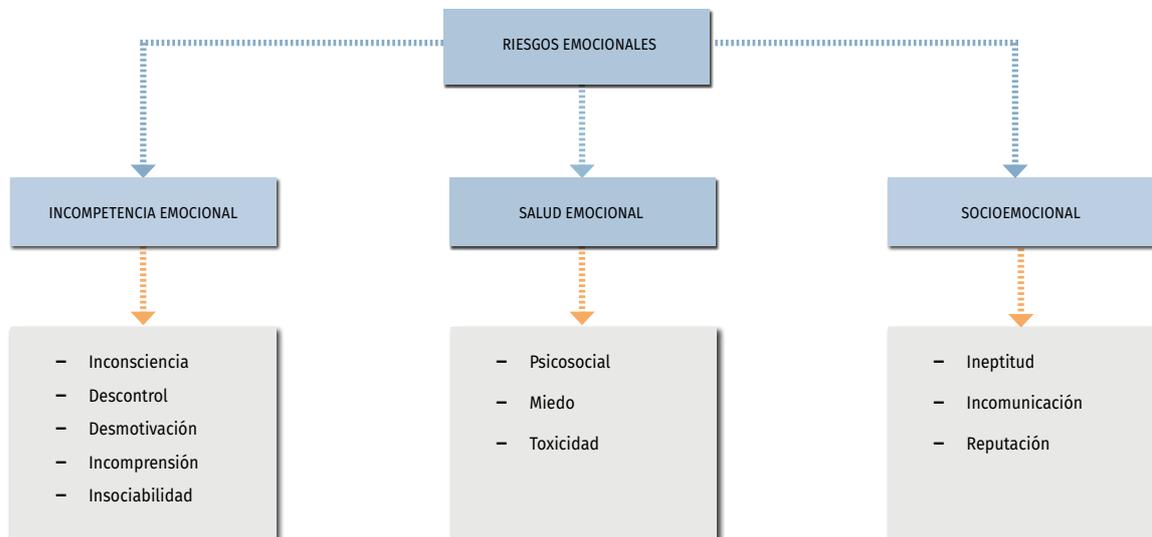
Entre los riesgos emocionales individuales podemos incluir los que representan la antítesis de las competencias emocionales personales (conciencia de uno mismo, autorregulación y motivación) y sociales (empatía y habilidades sociales), de acuerdo con el modelo de inteligencia emocional de GOLEMAN⁴.

Se concibe el riesgo emocional organizacional como el derivado de algún tipo de debilidad en la gestión emocional de la organización y que es susceptible de ser evaluado en función de las consecuencias, conductas y comportamientos vinculados a los aspectos de la inteligencia emocional de los grupos de interés. Se puede decir que los riesgos emocionales organizacionales son aquellos que, aunque pueden verse afectados por las competencias emocionales de los individuos, surgen fundamentalmente por el tipo de gestión y dirección que tiene la organización, que influye en la percepción de las personas relacionadas con la entidad.

3. BARRIO TATO, L. Y BARRIO CARVAJAL, S. (2020): "Auditoría emocional de la organización. Gestión y control de riesgos". Pg. 53. Ediciones pirámide, 2020.

4. GOLEMAN D. (1999): "La práctica de la inteligencia emocional". P. 50-51. Editorial Kairós

Figura nº 2. Riesgos emocionales



Fuente: Elaboración propia.

En la descripción de los riesgos emocionales individuales, derivados de la falta de competencias emocionales que se describen a continuación, el primero es el riesgo de inconsciencia, que es la ausencia de conocimiento de uno mismo y se refiere a la carencia de conciencia de los propios estados internos, recursos e intuiciones. Este riesgo es la antítesis de la competencia emocional que GOLEMAN define como “conciencia de uno mismo” que incluye estas subcompetencias emocionales: conciencia emocional, valoración de uno mismo y confianza en uno mismo.

El riesgo de desorden sería una consecuencia de la ausencia de autorregulación, por la dificultad del individuo para controlar los propios estados, impulsos y recursos internos. Este riesgo es la antítesis de la competencia emocional que se define como “autorregulación” e incluye estas subcompetencias emocionales: autocontrol, confiabilidad, integridad, adaptabilidad e innovación

El riesgo desmotivación es una consecuencia de las dificultades que puede tener una persona al poner en acción las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos. Este riesgo es la antítesis de la competencia emocional que se define como “motivación” que incluye estas subcompetencias emocionales: motivación, compromiso, iniciativa y optimismo.

El riesgo de incomprensión es una falta de comprensión de los demás, por carecer de conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas, características que son propias de las personas que asumen los puntos de vista de otras personas y se interesan activamente por las cosas que les preocupan. Este riesgo es la antítesis de la competencia emocional “empatía” que incluye estas subcompetencias emocionales: comprensión de los demás, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la diversidad y conciencia política.

El riesgo de insociabilidad, finalmente, es una consecuencia de la falta de habilidades sociales que se requieren para desarrollar la capacidad de inducir respuestas deseables en los demás. Este riesgo es la antítesis de la competencia emocional de “habilidades sociales” que incluye estas subcompetencias emocionales: influencia, comunicación, liderazgo, catalizador del cambio, resolución de conflictos, colaboración, cooperación y habilidades de equipo.

En los siguientes apartados se analizarán los riesgos emocionales de tipo organizacional, que se han definido anteriormente, distinguiendo entre los que se consideran de salud emocional y los que se consideran de tipo socioemocional.



3. Riesgos organizacionales de salud emocional

En el gráfico anterior se presentaban dos tipos de riesgos organizacionales, los riesgos de salud emocional y los riesgos socioemocionales. Los primeros serían los derivados de la salud en el aspecto emocional y que inciden, por lo tanto, en el plano psicológico de la persona, aunque con repercusiones claras en la organización. Este tipo de riesgos incluye, entre otros, los psicosociales, el miedo y la toxicidad.

En cuanto al epígrafe de riesgos socioemocionales, se puede entender que se trata de riesgos que, aunque también pueden afectar a la salud, se caracterizan fundamentalmente por tener una especial incidencia en las relaciones sociales e interpersonales, con claros efectos en el desenvolvimiento de la actividad institucional. Los riesgos que se incluyen en este grupo serían, entre otros, la ineptitud, la incomunicación y los problemas reputacionales.

En el ámbito de la salud emocional uno de los principales problemas son los psicosociales⁵ que se definen como las situaciones de estrés social que producen o facilitan la

aparición, en los individuos afectados, de enfermedades somáticas, psíquicas o psicósomáticas. Ello da lugar también a crisis y disfunciones familiares, con graves alteraciones de la homeostasis, capaces de generar manifestaciones clínicas en algunos de sus miembros. Esta definición, por extensión, es aplicable al ámbito de las relaciones laborales y a las relaciones interpersonales en la empresa o en cualquier tipo de organización.

Entre los factores que pueden incidir en los problemas de tipo psicosocial de la organización se incluyen los siguientes.

- Incertidumbres del entorno social, ya sea por inseguridad en el aspecto económico, político, tecnológico, estabilidad en el empleo...
- Factores organizativos, como las presiones en el trabajo, sobre todo por el cumplimiento de objetivos y por cumplir sin errores, en plazos cortos de tiempo.

5. De la Revilla, L., y Muñoz, E. B. (1994). "Conceptos e instrumentos de la atención familiar". Pp. 79-81. Ediciones Doyma. Barcelona..

- Incertidumbres sobre falta de autonomía, problemas información y comunicación, insuficiente motivación, ambiente competitivo poco solidario y conflictos con los compañeros de trabajo, entre otros.
- Entorno físico de trabajo inadecuado, por problemas de temperaturas, ruidos, iluminación, mala ventilación, problemas ergonomía
- Factores individuales, como consecuencia de conflictos entre la vida laboral y la vida personal, así como factores derivados de características personales como son: hostilidad, suspicacia, desconfianza, impaciencia, inseguridad, perfeccionismo, responsabilidad, dificultad para negarse...

Continuando con los riesgos de salud emocional, el miedo es una emoción producida por un peligro presente e inminente⁶ que se encuentra muy ligada al estímulo, claramente identificable, que lo genera. La ansiedad, aunque tiene características comunes con el miedo, se diferencia de éste en que, en la primera hay una anticipación de un peligro futuro, indefinible e imprevisible. El miedo ha sido siempre un mecanismo para controlar y someter, que en alguna ocasión se ha concebido como herramienta de gestión en prácticas heredadas del taylorismo. En la actualidad, por el contrario, se pone énfasis en la eliminación del miedo institucional, ya que los efectos del miedo afectan al trabajador y al conjunto de la organización con consecuencias negativas para las dos partes. El miedo en la organización puede provocar un deterioro importante al ser causa de: pérdida de creatividad, enfermedades, mal ambiente laboral, resistencia al cambio y menor productividad, entre otros efectos nocivos.

En cuanto al riesgo de toxicidad, se puede definir un medio de trabajo tóxico⁷ como aquel en el que las prácticas de la organización, actitudes y acciones de los directivos son emocionalmente insensibles. Este tipo de compañías se caracterizan por una comunicación pobre en todos los niveles, relaciones interpersonales conflictivas, errores en el diseño de puestos, ausencia de información sobre el rendimiento y la falta de identificación con la organización. En consecuencia, en la organización tóxica no hay buenos vínculos entre compañeros de trabajo, el ambiente es destructivo y la empresa es poco productiva, porque el ambiente negativo

lo contamina todo. Por el contrario, una organización puede considerarse saludable cuando existe preocupación por la prevención y promoción de la salud psicofísica, como apoyo para sus empleados, y cuida la seguridad interna y externa de los mismos. El nivel de satisfacción de las personas mejora el ambiente y el entorno de control interno, generando mejores resultados.

4. Riesgos socioemocionales de la organización

En el grupo de riesgos socioemocionales el primero que se ha señalado es la ineptitud que se define, según la RAE, como inhabilidad, falta de aptitud o de capacidad y tiene términos sinónimos como incapacidad, incompetencia, inexperiencia, ignorancia, impericia, inhabilidad, inutilidad, nulidad, torpeza. Se puede definir el riesgo emocional de ineptitud como la ausencia de competencia profesional que puede provocar daños por ignorancia, torpeza o negligencia, afectando al cumplimiento de los objetivos y a los resultados de la organización.

Según GONZALEZ MAURA⁸ la competencia profesional es una configuración psicológica compleja, en tanto incluye en su estructura componentes de orden motivacional e intelectual, que se integran en diferentes niveles de desarrollo funcional en la regulación de la actuación profesional del sujeto. Esto quiere decir que un profesional es competente no solo porque posee conocimientos y habilidades que le permiten resolver eficientemente los problemas profesionales, sino también porque manifiesta una motivación profesional sustentada en intereses y valores profesionales y dispone de recursos que le permiten funcionar con flexibilidad, reflexión personalizada, iniciativa, perseverancia, autonomía, y perspectiva de futuro en su actuación profesional, de manera que posibilitan un desempeño profesional eficiente y responsable.

Como se ha expuesto, la ausencia de esta competencia es lo que provoca un riesgo emocional de ineptitud que, en el ámbito laboral, puede llevar a la extinción del contrato, según se recoge en el Estatuto de los Trabajadores⁹, por ineptitud del trabajador conocida o sobrevenida con posterioridad a su colocación efectiva en la empresa.

6.- Enrique G. Fernández-Abascal y otros (2014). "Psicología de la emoción." Editorial Universitaria Ramón Areces.

7. Frost, P. J. (2003): "Toxic Emotions at Work: How compassionate managers handle pain and conflict. Harvard Business Press, Boston.

8. Gonzalez Maura, V. (2002): *¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica.* Revista cubana de educación superior, ISSN 0257-4314, Vol. 22, N° 1, 2002, págs. 45-53.

9. Estatuto de los trabajadores. Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. «BOE» núm. 255, de 24/10/2015.



El riesgo de incomunicación se refiere a la acción y efecto de incomunicar o incomunicarse (RAE) que implica aislar o aislarse, privar de comunicación a alguien o algo y también negarse al trato con otras personas, por temor, melancolía u otra causa. Si la información es poder, la incomunicación es incompetencia, ineptitud e ineficacia. No es posible no comunicar, es el aserto conocido en el ámbito de la información que sirve de título a la obra de WATZLAWICK¹⁰, que afirma que "no hay nada que sea lo contrario de conducta. En otras palabras, no hay no-conducta o, para expresarlo de modo aún más simple: es imposible no comportarse. Ahora bien, si se acepta que toda conducta en una situación e interacción tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar". La comunicación como relación social¹¹ está inextricablemente unida a la vida de las personas, organizaciones y sociedades. La comunicación no es una relación unilateral, parcial o privada, supone e implica un compromiso que va más allá de interacción entre sujetos, para articular circunstancias, culturas y sociedades, es la interrelación de subjetividades, historias y contextos. La falta de una adecuada comunicación puede provocar efectos negativos para la empresa que, en muchos casos son, los mismos que provoca el miedo, ya que ambos riesgos tienen en común que sitúan a la persona en un entorno de incertidumbre.

En cuanto a la reputación, según la RAE, se refiere a la opinión o consideración en que se tiene a alguien y también al prestigio o estima en que es tenido alguien. La definición está vinculada al desempeño, al cumplimiento y al comportamiento; la reputación corporativa está íntimamente ligada al comportamiento sistémico de la organización y es consecuencia de él. El riesgo reputacional¹² se puede definir como la posibilidad de pérdida en que incurre una compañía por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que sea causa de pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales. Por tanto, este riesgo puede surgir ante cualquier tipo de amenaza o peligro que pueda dañar la buena imagen de la organización y afectar negativamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

10. Watzlawick, P. (2014): "No es posible no comunicar". Pp. 15-16 Herder Editorial. Barcelona.

11. Alcázar, J. H. (2010) La incomunicación social en la globalización de las técnicas comunicativas. Revista de Ciencias Económicas, 2010, vol. 28, no 2.

12. Hemelberg, L., y Castro, R. (2015). *El Riesgo Reputacional y los últimos escándalos corporativos*. Rics Management. Pp. 1-9.

La reputación es un activo intangible crucial para cualquier organización y XIFRA¹³ afirma que cada vez hay más investigaciones sobre el tema, que han identificado los elementos que constituyen la reputación corporativa. Se refiere a los indicadores que según diferentes autores definen la reputación: los resultados de las acciones pasadas de una organización, los resultados de las experiencias directas e indirectas, el grado en el que una organización es vista como responsable y confiable, la eficiencia en la gestión de la comunicación interna. Se puede decir también que la reputación de la organización es un agregado de las opiniones, percepciones y expectativas¹⁴ que diversos stakeholders relevantes tienen sobre una cierta empresa u organización. Es un concepto multidimensional, ya que son muchas las facetas de la empresa que conforman o influyen en la reputación. Otros autores, como GROENLAND¹⁵ consideran la reputación como un “concepto básicamente emocional, difícil de racionalizar y de expresar con palabras” lo que confirma la propuesta de esta tesis de incluir el riesgo reputacional como un riesgo emocional.

5. El nivel de control interno y emocional

El modelo de control interno COSO, puesto en relación con el modelo de inteligencia emocional de GOLEMAN, nos lleva a plantear un modelo integrado en el que se combinen ambos, de forma que sea posible proponer un procedimiento para determinar si el nivel de control interno de la organización es adecuado o insuficiente, en función de los factores de control interno y de las competencias emocionales. En la metodología COSO se considera que el entorno de control¹⁶ es la base de los demás elementos y que el personal es el núcleo de un negocio, por lo que las competencias emocionales de los trabajadores tienen un papel esencial, que permite establecer una correlación¹⁷ entre las mismas y los elementos de control interno, que son la esencia del modelo integrado que se propone.

Así, desde la perspectiva de la gestión emocional, el nivel de control interno de la organización vendría determinado por el hecho de que los elementos de control interno

serían unas variables dependientes de las competencias y subcompetencias emocionales.

Recordemos que el control interno que se propone en el modelo COSO y que se expresa de forma gráfica en la figura número 4, consta de 5 elementos, que a su vez dependen de 25 factores, pero los factores de cada elemento influyen en el mismo, pero sólo en ese elemento y no en los otros cuatro, con los que en principio no tienen relación.

A partir de estos conceptos previos, se plantean las tres proposiciones que se enuncian a continuación, de las que se deduce un método de cálculo del nivel de control interno y emocional.

1. Primera proposición relativa a los elementos de control interno

E_i = Elemento de control interno.

F_i = Factores del elemento de control interno.

p_i = Coeficiente de ponderación de cada elemento.

E_i es función de F_i pero afectada por coeficientes de ponderación “ p_i ” en función del peso de cada factor en cada elemento. Esta función se expresaría con esta ecuación:

$$E_i = \sum p_i * F_i$$

Así, por ejemplo, se expresaría el primer elemento, ENTORNO DE CONTROL, que depende de los siete factores que aparecen en la tabla, con la siguiente expresión:

$$E_1 = \sum_1^7 p_i * F_i$$

Aceptando que los valores de referencia en este modelo serían de 100 puntos, los auditores de la organización harían una evaluación de cada factor de control interno, lo que determinaría el nivel real a comparar con el de referencia, para actuar en consecuencia.

13. Xifra, J. (2020). *Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19*. El profesional de la información (EPI), vol. 29, nº2, pp. 1-18.

14. Meaning cloud. Reputación corporativa. <https://www.meaningcloud.com/es/productos/reputacion-corporativa>.

15. Groenland, E. A. (2002): *Qualitative Research to Validate RQ-Dimensions*. Corporate Reputation Review, Vol. 4, No. 4, pp. 308-315.

16. Coopers & Lybrand. (1997) “Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO)”. Pg.20. Editorial Díaz de Santos.

17. Barrio Tato, L. (2008): *El factor emocional en auditoría*. Revista Auditoría Pública, nº 44, pp. 37-46.

Figura nº 3. Elementos y factores de control interno

ENTORNO DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> ■ Integridad y valores éticos ■ Compromiso de competencia profesional ■ Consejo de administración y comité de auditoría ■ Filosofía de la dirección y estilo de gestión ■ Estructura organizativa ■ Asignación de autoridad y responsabilidad ■ Políticas y prácticas en recursos humanos
EVALUACION DE RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Objetivos globales ■ Objetivos específicos de cada actividad ■ Identificación de los objetivos más importantes ■ Identificación de los principales riesgos ■ Análisis del riesgo ■ Gestión del cambio ■ Circunstancias atención especial
ACTIVIDADES DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tipos de actividades de control ■ Integración de las actividades de control en la evaluación de riesgos ■ Evaluación de las tecnologías ■ Necesidades específicas
INFORMACION Y COMUNICACION	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estrategias y sistemas integrados ■ Calidad de la información ■ Comunicación interna y externa
SUPERVISION	<ul style="list-style-type: none"> ■ Supervisión continuada. ■ Evaluaciones puntuales ■ Metodología de evaluación ■ Comunicación de las deficiencias

Fuente: Coopers & Lybrand. (1997).

2. Segunda proposición relativa a las competencias emocionales (C)

Desde la óptica de la gestión emocional, el concepto de inteligencia emocional de GOLEMAN se basa también en 5 competencias personales (C) cada una de las cuales viene determinada por varias subcompetencias emocionales (S) específicas, siendo un total de 23 subcompetencias. En este caso, igual que en el anterior, las referidas subcompetencias influyen en cada competencia emocional a la que está vinculada.

De forma similar a la primera proposición, se plantean las siguientes expresiones.

C_i = Competencia emocional.

S_i = Subcompetencia emocional.

q_i = Coeficiente de ponderación de cada subcompetencia emocional.

C_i es función de S_i pero afectada de coeficientes de ponderación " q_i " en función del peso de cada subcompetencia en cada competencia.

$$C_i = \sum q_i * S_i$$

Así, por ejemplo, se expresaría la primera competencia emocional, AUTOCONCIENCIA, que depende de tres subcompetencias, de esta forma:

$$C_1 = \sum_1^3 q_i * S_i$$

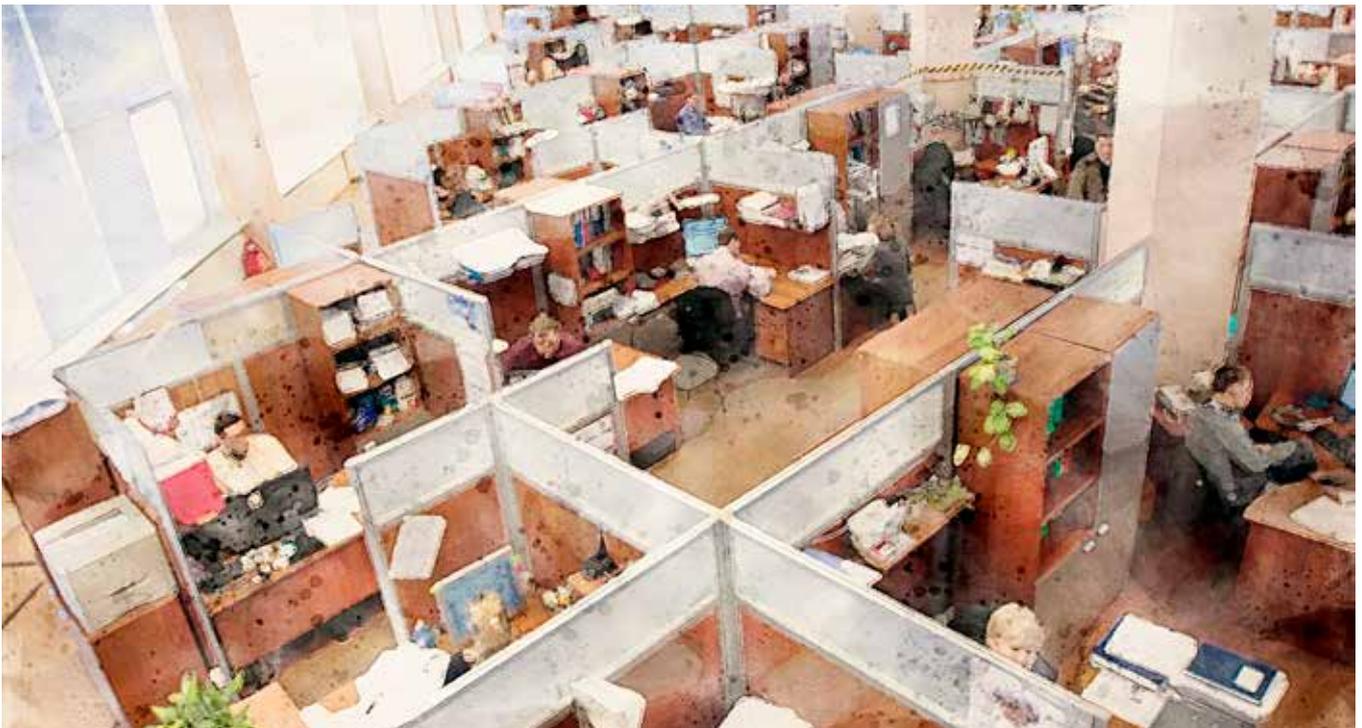


Figura nº 4. Competencias y subcompetencias emocionales

Competencias emocionales	Subcompetencias emocionales	Particularidades	Aplicación en la Empresa
Competencias personales			
Autoconciencia	<ul style="list-style-type: none"> - Conciencia emocional - Autovaloración - Confianza 	Emociones positivas y negativas que nos dan información.	Mejor concentración y autoestima de las personas.
Autoconciencia	<ul style="list-style-type: none"> - Autocontrol - Confiabilidad - Integridad - Adaptabilidad - Innovación 	Ayuda a superar obstáculos. Pero... <ul style="list-style-type: none"> - Exceso ■ Arrogancia - Poca ■ Bajo rendimiento 	Autocontrol, afrontar estrés, autoestima. Aceptación de las críticas.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Compromiso - Iniciativa - Optimismo 	Da sentido a lo que la persona hace, aportando entusiasmo e iniciativa.	Mejora el optimismo, la creatividad y el compromiso con la organización.
Competencias Sociales			
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> - Compresión de otros - Orientación al servicio - Aprovechar la diversidad - Conciencia política 	Contribuye a relaciones sociales satisfactorias.	Facilita la escucha y la comprensión, acepta la diversidad.
Habilidades sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Influencia - Comunicación - Liderazgo - Catalizador del cambio - Solucionador de conflictos - Colaboración y cooperación - Habilidades de equipo 	Establecer vínculos con personas y equipos en ambiente colaborativo. Destreza en liderar equipos, gestionar conflictos y gestionar el cambio.	Mejor comunicación, aceptar el cambio y buenas relaciones con otros. Resolutivo en conflictos y trabaja bien en equipo.

Fuente: Barrio Tato, L. Y Barrio Carvajal, S. (2020).

3. Tercera proposición relativa a la relación entre los factores de control interno y las competencias emocionales y subcompetencias emocionales

En esta proposición se expresa la influencia de las competencias emocionales y subcompetencias emocionales en los factores de control interno.

F_i = Factores del elemento de control interno.

C_i = Competencia emocional.

S_i = Subcompetencia emocional.

r = Factor de influencia de la variable C_i sobre el factor.

La relación entre los factores de control interno y las competencias y subcompetencias emocionales, siendo el coeficiente " r " factor de influencia de la variable C_i sobre el factor se expresa mediante la siguiente fórmula:

$$F_i = \sum_i^j r * C_i$$

Esta relación, expresada en función de S_i , con un factor " t " de influencia sería la siguiente:

$$F_i = \sum_i^j t * S_i$$

4. COROLARIO

Finalmente, el nivel de control interno, es un indicador dependiente de los elementos de control interno y, en consecuencia, de los factores de control interno que determinan dichos elementos. Por tanto, este nivel de control interno será una función de los factores de control interno ponderados según el coeficiente " k " de peso específico asignado a cada uno.

$$NCI = \sum_1^{25} k * F_i$$

Por otra parte, el nivel de control emocional, es un indicador dependiente de las competencias emocionales, que a su vez dependen de las subcompetencias emocionales. Por lo tanto, será una función de las subcompetencias emocionales ponderadas según el coeficiente " j " de peso específico asignado a cada una.

$$NCI = \sum_1^{23} j * F_i$$

En ambos casos, la evaluación se puede realizar por medio de una tabla, como la de la figura número 6, en la que se recojan los valores de los factores de control y de las subcompetencias emocionales. De la comparación de los valores de referencia aceptados como teóricos (con un índice máximo de 100 puntos) con los reales de la organización, se pueden determinar las desviaciones observadas. En función de ello, se podrá establecer un plan de actuación para mejorar las debilidades, tanto en el ámbito de control interno, de acuerdo con la metodología COSO, como en el ámbito de las competencias emocionales.



Figura nº 5. Factores de control interno y subcompetencias emocionales

Factores	Puntos teóricos	Puntos reales	Difer.
Integridad y valores éticos	4	-	-
Compromiso de competencia profesional	4	-	-
Consejo de administración y comité de auditoría	4	-	-
Filosofía de la dirección y estilo de gestión	4	-	-
Estructura organizativa	4	-	-
Asignación de autoridad y responsabilidad	4	-	-
Políticas y prácticas en recursos humanos	4	-	-
Objetivos globales	4	-	-
Objetivos específicos de cada actividad	4	-	-
Identificación de los objetivos importantes	4	-	-
Identificación de los principales riesgos	4	-	-
Análisis del riesgo	4	-	-
Gestión del cambio	4	-	-
Circunstancias atención especial	4	-	-
Tipos de actividades de control	4	-	-
Integración de las actividades de control en la evaluación de riesgos	4	-	-
Evaluación de las tecnologías	4	-	-
Necesidades específicas	4	-	-
Estrategias y sistemas integrados	4	-	-
Calidad de la información	4	-	-
Comunicación interno y externo	4	-	-
Supervisión continuada	4	-	-
Evaluaciones puntuales	4	-	-
Metodología de evaluación	4	-	-
Comunicación de las deficiencias	4	-	-
Suma de puntos	100	-	-

Subcompetencias	Puntos teóricos	Puntos reales	Difer.
Conciencia emocional	4,35	-	-
Autovaloración	4,35	-	-
Autoconfianza	4,35	-	-
Autocontrol	4,35	-	-
Confiabilidad	4,35	-	-
Integridad	4,35	-	-
Adaptabilidad	4,35	-	-
Innovación	4,35	-	-
Motivación	4,35	-	-
Compromiso	4,35	-	-
Iniciativa	4,35	-	-
Optimismo	4,35	-	-
Comprensión de los demás	4,35	-	-
Orientación al servicio	4,35	-	-
Aprovechar la diversidad	4,35	-	-
Conciencia política	4,35	-	-
Influencia	4,35	-	-
Comunicación	4,35	-	-
Liderazgo	4,35	-	-
Catalizador del cambio	4,35	-	-
Resolución de conflictos	4,35	-	-
Colaboración y cooperación	4,35	-	-
Habilidades de equipo	4,35	-	-
Suma de puntos	100,05	-	-

Fuente: Barrio Tato, L. y Barrio Carvajal, S. (2020).

En la figura nº 5 se exponen datos en los que el coeficiente de ponderación sería 1 en todos los casos, por lo que todos los factores puntuarían igual, 4 puntos, así como todas las subcompetencias puntuarían igual, 4.35 puntos.

En el ámbito del control interno tradicional, se pondrán de manifiesto aquellos factores que requieren una intervención administrativa para subsanar las deficiencias detectadas. Igualmente, en lo que respecta al control emocional, se centrará la atención en las subcompetencias emocionales que deben ser reforzadas, tanto a nivel individual, entre las personas de la organización, como a nivel institucional en lo referente a los aspectos de la gestión emocional que han de abordarse en la entidad, por medio de la política de recursos humanos que determine la Dirección.

En conclusión, el modelo integrado que se ha expuesto contribuye a determinar los niveles de control interno de la organización, desde la perspectiva tradicional de COSO y también desde la perspectiva emocional de GOLEMAN, facilitando una herramienta que permite analizar las fortalezas y debilidades de la organización mediante indicadores numéricos, para poder elaborar un plan de actuaciones para la mejora continua.

Bibliografía

- Alcázar, J. H. (2010): La incomunicación social en la globalización de las técnicas comunicativas. Revista de Ciencias Económicas, 2010, vol. 28, no 2.
- Barrio Tato, L. (2008): El factor emocional en auditoría. Revista Auditoría Pública, nº 44, pp. 37-46.
- Barrio Tato, L. y Barrio Carvajal, S. (2020): "Auditoría emocional de la organización. Gestión y control de riesgos". Pg. 53. Ediciones pirámide, 2020.
- Coopers & Lybrand. (1997): "Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO). Pg.20. Editorial Díaz de Santos.
- De la Revilla, L., y Muñoz, E. B. (1994): "Conceptos e instrumentos de la atención familiar". Pp. 79-81. Ediciones Doyma. Barcelona.
- Diéguez, A. (2001): *Milenarismo tecnológico: la competencia entre seres humanos y robots inteligentes*. Argumentos de Razón Técnica, N° 4 (2001) pp. 219-240.
- Enrique G. Fernández Abascal y otros (2014): "Psicología de la emoción". Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Estatuto de los trabajadores. Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. «BOE» núm. 255, de 24/10/2015.
- Frost, P. J. (2003): "Toxic Emotions at Work: How compassionate managers handle pain and conflict. Harvard Business Press, Boston.
- Goleman D. (1999): "La práctica de la inteligencia emocional". P. 50-51. Editorial Kairós.
- González Maura, V. (2002): *¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica*. Revista cubana de educación superior, ISSN 0257-4314, Vol. 22, N° 1, 2002, págs. 45-53.
- Groenland, E. A. (2002): *Qualitative Research to Validate RQ-Dimensions*. Corporate Reputation Review, Vol. 4, No. 4, pp. 308-315.
- Hemelberg, L., y Castro, R. (2015): *El Riesgo Reputacional y los últimos escándalos corporativos*. Rics Management. Pp. 1-9.
- PwC (2022): 25ª Encuesta Mundial de CEOs. <https://www.pwc.es/es/encuesta-mundial-ceos-2022.html>.
- Xifra, J. (2020): *Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19*. El profesional de la información (EPI), vol. 29, nº2, pp. 1-18.
- Watzlawick, P. (2014): "No es posible no comunicar". Pp. 15-16 Herder Editorial. Barcelona.